

# IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 NAS MICROEMPRESAS DE PANIFICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM ERECHIM<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-9947-6030>  [Daiane Scapini<sup>2</sup>](mailto:daianescapini@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0001-6601-6943>  [Adriana Troczinski Storti<sup>3</sup>](https://www.researchgate.net/profile/Adriana-Trocinski-Storti)

 <https://orcid.org/0000-0003-3798-1810>  [Denize Grzybovski<sup>4</sup>](https://www.researchgate.net/profile/Denize-Grzybovski)

---

**Resumo:** A pandemia de Covid-19 provocou incertezas e alterou o cenário econômico, a sustentabilidade das empresas e o mapa da fome no Brasil, obrigando empresários a revisarem suas práticas de gestão. Maior impacto foi sentido nas pequenas empresas comparativamente às grandes, em razão do volume de capital de giro disponível num contexto de instabilidade no mercado. O objetivo da pesquisa foi compreender os impactos da pandemia de Covid-19 na gestão de uma microempresa que atua no segmento de panificação, em Erechim, na região norte do estado do Rio Grande do Sul, analisando as principais mudanças organizacionais decorrentes da conjuntura pandêmica à luz da gestão estratégica. Trata-se de uma pesquisa exploratória desenvolvida pela estratégia de estudo de caso único e abordagem qualitativa dos dados. Os resultados indicam que o principal impacto foi na revisão da estratégia empresarial, alterando de crescimento para sobrevivência organizacional por meio do fechamento de uma das suas lojas. Outro impacto foi na administração financeira, inicialmente revisando os custos operacionais e, na sequência, reduzindo o quadro de funcionários e cortando gastos desnecessários. O terceiro impacto foi na gestão estratégica de marketing por meio da postura proativa do empreendimento no mercado de atuação e aumento do portfólio de produtos com vistas a atender diferentes perfis de consumidores. O caso analisado ensina que, ao reconhecerem as transformações em curso no contexto pandêmico, os empreendedores precisam repensar a estrutura organizacional e implementar novas estratégias, de modo a buscar meios de sobrevivência com inovação. Inovação na gestão de microempresas em contexto de restrição de recursos são cada vez mais necessárias para manter as atividades empresariais.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; COVID-19, Pandemia de, 2020; pequenas e médias empresas - administração; panificação; Erechim (RS).

## INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 provocou incertezas e alterações no cenário econômico, na sustentabilidade das empresas e no mapa da fome no Brasil (NEVES et al., 2021), obrigando empresários e gestores das empresas fornecedoras de alimentos a revisarem suas práticas de gestão, sua capacidade de inovação (DEHYOURI; ZAND; ARFAEE, 2024), a adotarem estratégias para mitigar os preços dos alimentos (LOPES et al., 2022) e a administrarem estrategicamente sua capacidade de resiliência organizacional (MOURA; TOMEI, 2021).

---

<sup>1</sup>Projeto de pesquisa “A pandemia de Covid-19 e o impacto no setor de alimentação em Erechim/RS”, do IFRS - *Campus* Erechim.

<sup>2</sup>Egressa do curso de Gestão Estratégica e Inteligência de Negócios do IFRS - *Campus* Erechim. Contato: [daianescapini@hotmail.com](mailto:daianescapini@hotmail.com).

<sup>3</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Erechim. Contato: [adriana.storti@erechim.ifrs.edu.br](mailto:adriana.storti@erechim.ifrs.edu.br).

<sup>4</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Erechim. Contato: [denizegrzy@gmail.com](mailto:denizegrzy@gmail.com).

Maior impacto foi sentido pelas microempresas comparativamente às grandes (COELHO, 2021), em razão do menor volume de capital de giro disponível num contexto de instabilidade de mercado. E, como os proprietários de pequenas empresas têm baixo grau de conhecimento das tecnologias de gestão (MARGOTO et al., 2015), mais dificuldades enfrentam para conduzir mudanças e gerar inovação (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). Nesse sentido, questiona-se: quais foram os impactos percebidos e quais mudanças estratégicas foram realizadas por microempresas que atuam no segmento de panificação?

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender os impactos da pandemia de Covid-19 na gestão de uma microempresa que atua no segmento de panificação, em Erechim, na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Os objetivos específicos foram: (a) identificar as principais mudanças organizacionais decorrentes da conjuntura pandêmica nos cenários antes e durante a pandemia de Covid-19, bem como após a flexibilização das atividades; (b) analisar as mudanças à luz da gestão estratégica.

O estudo justifica-se pela aplicabilidade prática dos resultados na gestão das pequenas empresas em momentos de vulnerabilidade no mercado, a exemplo da deflagrada pela pandemia de Covid-19 no início de 2020. A maioria dos estudos sobre gestão de pequenas empresas está focada na análise da dinâmica organizacional em um nível micro, e tende a ignorar as particularidades de ser um negócio familiar, ao tentar propor práticas tradicionalmente úteis apenas para grandes empresas. Contudo, na gestão das microempresas familiares há particularidades que precisam ser tratadas com diferenciação pelos consultores empresariais.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi desenvolvida no nível exploratório, utilizando-se da estratégia estudo de caso único e abordagem qualitativa dos dados empíricos. As técnicas e instrumentos de coleta de dados (entrevistas, observação não participante, pesquisa documental) permitiram triangular as informações e melhor apreender o funcionamento e dinâmica interna do empreendimento, analisar a pertinência da estrutura física e do mix de produtos ofertados, bem como conduzir a investigação para compreender os contextos antes e durante pandemia de Covid-19, bem como a realidade atual. O espaço da pesquisa foi definido como a cidade de Erechim, na região Norte do

Estado do Rio Grande do Sul, e no segmento de panificação, considerado estratégico para a pesquisa em razão do IFRS ter um *campus* instalado no lugar e ofertar os cursos de graduação em engenharia de alimentos e de administração. Entre o rol de empresas que atuam no segmento de panificação e que se encontram habilitadas pela Prefeitura Municipal de Erechim, um caso foi selecionado. Trata-se da Panificadora Alfa (nome fictício), de micro porte em razão da maioria das empresas brasileiras desse porte serem administradas por famílias, terem poucos controles de gestão formalizados e serem mais reativas do que proativas às demandas do mercado.

No processo de coleta de dados foi adotado o “protocolo para o estudo de caso”. Seguindo as recomendações de Yin (2005), o mesmo foi organizado em quatro seções (visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões do estudo de caso, guia para o relatório do estudo de caso), contendo o instrumento de coleta de dados “roteiro de entrevista” e um conjunto de elementos que permitissem classificar as mudanças vivenciadas em três contextos, os quais foram são: (i) contexto pré-pandêmico, considerados eventos ocorridos antes da declaração da pandemia de Covid-19 no ano 2020; (ii) contexto pandêmico, para eventos ocorridos nos anos 2020 e 2021; (iii) contexto pós-pandêmico, considerados os eventos ocorridos após a flexibilização do distanciamento social no ano 2022.

Os dados empíricos foram organizados em 4 blocos temáticos, sendo: Bloco 1, o histórico da empresa; Bloco 2, dados do empresário e entrevistado; Bloco 3, dados sobre o contexto de atuação da empresa nos níveis micro, meso e macro; Bloco 4, reunindo informações sobre percepções, dificuldades e anseios dos proprietários.

Os dados foram analisados pelo método análise de conteúdo (BARDIN, 2009) e a técnica análise categorial (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). As categorias analíticas foram definidas *a priori*, a saber: contexto pré-pandêmico; contexto pandêmico; contexto pós-pandêmico. Em cada categoria, os dados foram analisados considerando as seguintes variáveis: planejamento do negócio, gestão financeira, gestão de compras e estoques, gestão de pessoas, gestão de marketing e inovação e processos.

### 3 RESULTADOS

#### 3.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

A Panificadora Alfa é uma empresa familiar do tipo “sociedade entre irmãos”, na classificação de Gersick et al. (1997), que está na primeira geração da família empresária. A Panificadora Alfa atua no segmento da panificação há 9 anos. A gestão da empresa é realizada pelos irmãos (proprietários), sendo apoiados pela matriarca da família. Os proprietários têm formação superior (Bacharelado em Ciências Contábeis) e vasta experiência em panificação e confeitaria. A estrutura organizacional é simples e possui apenas dois cargos: auxiliar de produção, caixa e atendimento ao público.

O empreendimento está localizado num bairro de classe média baixa. O mercado de atuação nesse local foi determinado considerando que o bairro conta com 65 ruas e aproximadamente 155 estabelecimentos comerciais, sendo: seis supermercados (com padaria própria) e três padarias e confeitarias. As três padarias são consideradas pelos gestores “concorrentes diretos”. Sem público-alvo específico, a maioria das vendas são realizadas para famílias residentes nos arredores. Para agregar valor ao espaço de atendimento ao público, o espaço foi decorado para o cliente fazer lanches rápidos, os quais são considerados pelos gestores “clientes de ocasião”.

Quanto aos controles de gestão, constatou-se que não há registros do perfil dos clientes e a comunicação com o mercado ocorre por meio de redes sociais, mas a estratégia principal é o “boca-a-boca” por meio da atenção ao cliente durante o processo de compra *in loco*. O espaço físico de atendimento ao consumidor é constituído por um balcão vitrine, prateleiras com alimentos de panificação, expositor de bebidas refrigerado e mesas para alimentação no local. Ainda, a padaria possui espaço exclusivo para preparo dos alimentos. A segurança do local é realizada por meio de câmeras de vigilância. A empresa atende às normas e regulamentos de segurança no preparo de alimentos, bem como mantém a higienização e dedetização regularizados junto aos órgãos fiscalizadores. A atualização das normas e práticas internas se dá por meio de cursos sobre boas práticas de fabricação ofertados pelo Sebrae/RS.

### 3.2 CONTEXTOS ANALISADOS

Os contextos foram construídos com base na descrição das ações estratégicas realizadas pela empresa.

#### ❖ Contexto pré-pandêmico, de 2013 a 2020

O empreendimento foi fundado em 2013 para atuar no segmento de panificação e confeitaria por dois irmãos que possuíam duas salas comerciais, sendo uma no centro e outra no bairro na cidade de Erechim. No centro da cidade foi onde iniciaram as atividades de produção, instalaram a sede administrativa e a comercialização dos produtos pelo sistema *take away*, até o ano 2019. As atividades eram realizadas pelos dois sócios, mais sete funcionários, sendo 3 alocados na produção e quatro no atendimento aos clientes e caixa. No bairro, a sala comercial foi ocupada para a produção da panificação, o estoque e as vendas da padaria pelo sistema *take away* e também para consumo no local. As atividades eram realizadas por seis funcionários, sendo dois na produção e quatro no atendimento aos clientes. No total, a empresa possuía duas unidades produtivas e de comercialização, ocupando 13 funcionários, o que a enquadrava como “empresa de pequeno porte” (EPP).

A estratégia logística da transferência dos produtos entre os estabelecimentos era realizada pelos sócios, em horários pré-definidos. A gestão financeira era realizada pelos sócios, com o controle do fluxo de caixa, controle de entradas por cupons e notas fiscais, enquanto os pagamentos eram controlados por meio de planilhas eletrônicas usando o software Excel®. Os serviços contábeis foram terceirizados, mas as compras e os estoques eram controlados informalmente pelos dois proprietários. A estratégia de compras era de adquirir pequenas quantidades e, em razão do preço e tempo de entrega, nem todos os fornecedores eram fidelizados, variando a quantidade e tipo de produto conforme a disponibilidade.

A divulgação dos produtos era realizada por meio de panfletos e propagandas em rádios da cidade. As redes sociais eram pouco utilizadas, pois apostavam na estratégia “boca-a-boca” dos clientes para os clientes em potencial.

#### ❖ Contexto pandêmico, de 2020 a 2021/1

O contexto pandêmico provocou distanciamento social e obrigou a sociedade em geral a repensar suas práticas e comportamento de compra e consumo de alimentos. Por meio de decretos, a administração pública manteve empresas fechadas e aqueles que ofertavam produtos/serviços essenciais, foram obrigados a fazer adaptações no atendimento ao público para evitar a propagação do vírus da COVID-19.

Panificadoras foram empreendimentos classificados como de serviços essenciais e o consumo de alimentos no local foi proibido, o que reduziu o faturamento diário e comprometeu a manutenção das atividades e do quadro de trabalhadores. Uma das estratégias adotadas pelos gestores da Panificadora Alfa foi atender ao público em geral todos os dias da semana e modificar o portfólio de produtos, com a inclusão de carnes assadas e maionese sob encomenda. A estratégia foi adotada em razão da queda brusca de 90% nas encomendas de doces e salgados, tradicionalmente comercializados para atender eventos de confraternização.

Paralelamente às mudanças na estratégia de vendas, foram revisados custos e aprimorado o controle do fluxo de caixa, com registros diários em planilhas eletrônicas. O serviço de contabilidade foi internalizado e assumido por um dos sócios. As ações de marketing nas redes sociais foram aprimoradas e investimentos na divulgação por mídias sociais foram realizados, em especial porque houve significativa mudança no comportamento do consumidor de produtos de panificação e confeitaria. Uma das mudanças observadas foi a busca por produtos com maior prazo de validade e um único processo de compra para todas as necessidades da família. Por conseguinte, aumentaram as vendas de produtos de revenda disponíveis na loja, como sal, açúcar, café, chás, geleias e outros.

Pelo prolongamento do distanciamento social, manter-se no mercado tornou-se um desafio. Os empresários enfrentaram dificuldades para acessar os subsídios governamentais e então decidiram, no início de 2021, encerrar as atividades da loja mantida no centro da cidade. Com 5 funcionários, a estrutura organizacional ficou assim: uma funcionária na confeitaria, um funcionário na panificação, um auxiliar de serviços gerais, dois funcionários no atendimento aos clientes e caixa. Aos domingos, o atendimento foi mantido e os sócios assumiram essa atividade.

Com apenas um estabelecimento em funcionamento, todas as atividades de produção passaram a ser realizadas no mesmo local, as atividades administrativas foram alocadas numa sala ao lado do estoque, que teve seu espaço reduzido.

❖ Contexto pós-pandêmico, de 2021/2 em diante

O contexto pandêmico impactou a Panificadora Alfa, e as estratégias adotadas reduziram o tamanho e o mercado de atuação. Hoje, a Panificadora Alfa é uma panificadora de bairro, de micro porte e com apenas uma funcionária para realização de serviços gerais. Todas as demais atividades (produção, administração e atendimento ao cliente) são realizadas pelos sócios e pela matriarca, responsável pela confeitaria.

Os recursos financeiros gerados pelas atividades empresariais são alocados para pagamento das dívidas acumuladas no período anterior, inclusive com refinanciamento, e a estratégia empresarial é de sobrevivência. Além da mudança de comportamento do consumidor, que passou a manipular mais produtos em casa, há escassez de algumas matérias-primas e elevação nos custos dos insumos. Assim, o momento atual requer dedicação dos sócios para manter o empreendimento sustentável e formalização de um planejamento de longo prazo.

### 3.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Quadro 1 compara o comportamento das variáveis em cada categoria analítica os aspectos avaliados para a empresa em estudo, nas diferentes áreas de gestão.

Quadro 1 – Análise do comportamento das variáveis nos contextos

Variáveis de análise	Contextos avaliados		
	Contexto pré-pandêmico	Contexto pandêmico	Contexto pós-pandêmico
Planejamento do negócio	Responsáveis: sócios. Planejamento informal. Foco nas ações de curto prazo	Responsáveis: sócios. Planejamento informal. Fechamento de um estabelecimento. Foco na estratégia de sobrevivência empresarial	Responsáveis: sócios. Planejamento informal. Foco na gestão financeira e nas ações de recuperação.



Gestão financeira	Responsáveis: sócios. Controles de gestão em planilhas eletrônicas. Controle diário de caixa. Contabilidade terceirizada	Responsáveis: sócios. Controles de gestão em planilhas eletrônicas. Controle diário de caixa. Contabilidade realizada por um dos sócios	Responsáveis: sócios. Controles de gestão em planilhas eletrônicas. Controle diário de caixa. Contabilidade realizada por um dos sócios
Gestão de compras e estoque	Responsáveis: sócios. Sem controles de gestão. Fornecedores não fidelizados. Aquisição de matérias-primas de acordo com disponibilidade no mercado	Responsáveis: sócios. Sem controles de gestão. Redução do tamanho do estoque. Fornecedores não fidelizados. Modificação dos espaços físicos pelo fechamento de um dos estabelecimentos.	Responsáveis: sócios e uma funcionária. Sem controles de gestão. Fornecedores não fidelizados. Estoque mantidos de acordo com a demanda
Gestão de pessoas	Responsáveis: sócios. Divulgação de vagas em redes sociais. Seleção de currículos e entrevista presencial.	Não houve abertura de vagas. Redução do quadro de trabalhadores	Não houve abertura de vagas. Desejo de retomar a contratação
Gestão de marketing	Panfletos. Propaganda em rádios locais	Divulgações impulsionadas em redes sociais	Foco na divulgação em redes sociais. Contato personalizado com os clientes por WhatsApp®
Inovações e processos	Sem inovação. Ações voltadas para recuperar o capital investido	Ampliação do horário de atendimento ao público, abrindo aos domingos e feriados. Ampliação do portfólio de produtos	Ações de marketing para ampliar o número de clientes. Equilíbrio financeiro. Foco na estratégia de sobrevivência e sustentabilidade do empreendimento

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A análise comparativa das variáveis evidencia que as questões de contexto determinaram novo comportamento organizacional, primeiro de mudança (contexto pandêmico) para depois se apresentar como inovativo. As mudanças foram identificadas em diferentes áreas da gestão, mas a inovação foi mais evidente na gestão de marketing. Também foi constatado que os membros da família empresária, no contexto pré-pandêmico, atuavam formalmente nos negócios, cada um desenvolvendo atividades



específicas. Conforme o contexto pandêmico impôs restrições, a família passou a ser solidária com vistas à sobrevivência organizacional.

Apoiando-se em Coelho (2021), afirma-se quão importante é considerar as particularidades da gestão das pequenas empresas em contextos de restrição socioeconômica, a exemplo da crise sanitária durante a pandemia de Covid-19. A pandemia impactou negativamente a gestão financeira das pequenas empresas, gerou problemas de fluxo de caixa e manutenção dos postos de trabalho. Contudo, por ser uma empresa familiar, a família empresária conseguiu manter o empreendimento em funcionamento, mesmo reduzindo as atividades e o porte.

As pequenas empresas enfrentam limitações cotidianas na gestão das atividades produtivas e mercadológicas, as quais foram majoradas pelas crises (sanitária, econômica, social) desencadeadas pela pandemia da Covid-19. Nesse sentido, é oportuno pensar na administração estratégica do empreendimento com base num modelo de negócio sustentável, elaborado com o apoio dos especialistas disponibilizados pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Por meio do Portal da Inovação Integra (IFRS), o *Campus* Erechim do IFRS pode dar assessoria à família empresária, bem como entregar soluções usando a expertise em tecnologia de gestão.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pandemia de Covid-19, a Panificadora Alfa modificou suas práticas, implementou novas estratégias de marketing, alterou a estrutura organizacional e reduziu o seu porte. Dentre todas as alterações identificadas e compreendidas como decorrentes da conjuntura pandêmica da Covid-19, depreende-se que o maior impacto negativo sofrido foi a redução do porte de EPP para micro, com mais atividades operacionais sendo absorvidas pela família empresária. E, o maior impacto positivo foi manter o empreendimento ativo.

Nesse sentido, argumenta-se que negócios familiares são capazes de sobreviver em contextos de restrições impostas pela conjuntura, em razão de serem familiares. No segmento de panificação, a força da união oriunda da família empresária

confere mais recursos intangíveis (solidariedade, compadrio, amor, resiliência, outros) para manter o empreendimento.

O caso analisado ensina que, ao reconhecerem as transformações em curso no contexto pandêmico, os empreendedores fizeram modificações estruturais no empreendimento e implementaram novas estratégias, de modo a buscar meios de sobrevivência. De certo modo, as modificações na gestão da Panificadora Alfa sinalizam inovação em contexto de restrição de recursos, que Nassif, Corrêa e Rossetto (2020) consideram ser cada vez mais necessária para manter as atividades empresariais.

Se, por um lado, a pandemia da Covid-19 impactou de forma negativa as finanças do empreendimento familiar, por outro lado, a competência gerencial para se reinventar por meio da implementação da estratégia de vendas usando redes sociais e o e-commerce foi o principal impacto positivo.

Para que os empresários possam retomar seus objetivos iniciais com o empreendimento, recomenda-se um estudo do mercado de panificação e confeitaria e outro sobre o comportamento do “novo consumidor” de produtos de panificação e confeitaria. Recomenda-se sistematizar os resultados usando a técnica de análise matriz SWOT, a qual auxilia os empresários a identificar as oportunidades e ameaças presentes no mercado atual, bem como identificar as forças e as fraquezas do empreendimento, como fizeram Margoto et al. (2015). Assim será mais fácil desenhar ações estratégicas para retomar a estratégia empresarial de crescimento.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

COELHO, Marco Aurélio Ferreira. Pandemia e recuperação de empresas: a crise sob enfoque do micro e pequeno empresário. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, v. 7, n. 1, p. 01-19, 2021.

DEHYOURI, Sahar.; ZAND, Azita; ARFAEE, Masoumeh. Study of innovation capacity of fisheries companies in the covid-19 pandemic crisis. **Brazilian Journal of Biology**, v. 84, e263971, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1519-6984.263971>.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

LOPES, Mariana Souza et al. The COVID-19 pandemic in a Brazilian metropolis: repercussion on food prices. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 38, n. 4, e00166721, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311XEN166721>

MARGOTO, Dener et al. Utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica organizacional: estudo de caso em uma vidraçaria no município de São Mateus, ES. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 1, n. 1, p. 1–3, 2015.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Content analysis as a qualitative data analysis technique in the field of administration: potentials and challenges. **Journal of Contemporary Administration**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>

MOURA, Denise de; TOMEI, Patricia Amelia. Strategic management of organizational resilience (smor): a framework proposition. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 3, p. 536-556, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4118>

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão Os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do Covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1, 2020.

NEVES, José Anael et al. Unemployment, poverty, and hunger in Brazil in Covid-19 pandemic times. **Revista de Nutrição**, v. 34, e200170, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-9865202134e200170>.