



## GESTÃO EMPRESARIAL E O IMPACTO DA PANDEMIA NAS LANCHONETES DE SÃO JOÃO DEL REI

Marina Cristina Vanin Neves da Cunha<sup>1</sup>

Natalia Federico Rezende Oliveira<sup>2</sup>

Professor Co-autor Marcelo Coutinho<sup>3</sup>

Prof. Me. Rafael Leite Nogueira<sup>4</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos da pandemia de COVID-19 nos indicadores da gestão administrativa das empresas do segmento de lanches, perante três pilares, quais sejam: controle financeiro, controle de marketing e recursos humanos. Tendo como questão norteadora: Quais os impactos da pandemia nos indicadores de gestão administrativa das empresas do segmento de lanches em São João del Rei? A metodologia será quantitativa, de modo a usar a pesquisa bibliográfica e pesquisa estruturada através de questionários aplicados às empresas. As empresas estudadas serão selecionadas por amostragem por conveniência considerando sua relevância no setor e existência pré-pandemia.

**Palavras-chave:** Gestão empresarial. Lanchonetes. Pandemia..

### 1. INTRODUÇÃO

Gerenciar um negócio nem sempre é uma tarefa fácil, são diferentes as condições que devem ser consideradas para que haja um crescimento sustentável e que garanta longa duração da empresa. Muitas organizações passam por problemas de gestão ao longo dos anos, de modo que, embora muitas gerem receita nem sempre conseguem atingir o lucro.,

Uma boa gestão empresarial é de suma importância dentro de uma empresa, através

---

<sup>1</sup> Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – Email - marinavanin@outlook.com

<sup>2</sup> Graduando do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – Email- natfederico@gmail.com

<sup>3</sup> Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – Email - marcelo.coutinho@uniptan.edu.br

<sup>4</sup> Professor dos curso de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – [rafael.nogueira@uniptan.edu.br](mailto:rafael.nogueira@uniptan.edu.br)

dela o administrador planeja, analisa, gerencia, precifica os produtos, vê a margem de lucro e possibilita tomada de decisões. Em contrapartida, sem um controle financeiro muitas empresas não conseguem crescer, nem se manter e podem deixar de ter grandes lucros.

O presente trabalho versa sobre a gestão empresarial, o controle financeiro, estratégias de marketing e recursos humanos no segmento de lanches em São João del Rei. A problemática parte da análise de quais atitudes foram tomadas pelos proprietários na administração das empresas selecionadas no setor de lanches durante e o impacto pós-pandemia.

É importante que as empresas definam estratégias que garantam uma maior participação no mercado de seu segmento e maior lucratividade

Diante do exposto, apresenta-se como questão norteadora deste estudo: quais os impactos da pandemia nos indicadores de gestão administrativa das empresas do segmento de lanches em São João del Rei -MG. Sendo assim, para atender esta pergunta, definiu-se como objetivo deste trabalho analisar os impactos da pandemia nos indicadores na gestão administrativa das empresas do segmento de lanches. Os objetivos específicos são analisar o impacto no controle financeiro das empresas no que tange o faturamento, alternativas de venda e benefícios governamentais utilizados, bem como no setor de marketing em relação a forma de publicidade e plataformas de divulgação utilizadas, e recursos humanos no que se refere a contratações, desligamentos e fatores de remuneração.

A metodologia a ser utilizada será a pesquisa bibliográfica e questionário estruturado aplicado às empresas do segmento. Para alcançar os objetivos, inicialmente, será realizado um estudo bibliográfico para identificar quais os aspectos que influenciam na gestão administrativa, e posteriormente, será feita uma pesquisa de campo, colhendo informações com as empresas do segmento de lanches no município de São João Del Rei, no que tange a gestão empresarial, o controle financeiro, estratégias de marketing e recursos humanos das lanchonetes selecionadas.

Este estudo se faz necessário devida a grande expansão do setor de lanches no período da pandemia de COVID-19. Em período de crise, empreender se torna necessário e este segmento se mostrou muito atrativo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente trabalho analisa a postura de lanchonetes de São João Del Rei perante a pandemia, ao que tange as suas finanças, se houve uma mudança nas vendas e como elas

passaram a ser feitas, se ocorreram mudanças no quadro de pessoal, se teve ou não suspensão dos contratos de trabalho, como o marketing agiu para que não houvesse queda nas vendas, se aumentou ou diminuiu o mix de produtos oferecidos na empresa e por fim, qual a perspectiva futura dessas lanchonetes. As empresas foram selecionadas através do método de amostragem por conveniência, portanto que não necessitam de uma representatividade estatística em relação a população amostral, ou seja, ela consiste em selecionar “falantes da população em estudo que se mostrem mais acessíveis, colaborativos ou disponíveis para participar do processo”. (FREITAG, 2018, p.667)

Os aspectos do referencial teórico serão abordados nessa seção, de forma a facilitar o entendimento sobre os assuntos abordados no presente estudo.

### 3.1. Marketing

Inicialmente, se faz necessário conhecer os conceitos básicos do Marketing para melhor entendimento.

Muitos são os conceitos dados ao marketing, alguns mais rebuscados que outros, porém, a definição concisa de Kotler e Keller (2006) traz de forma direta o que é o marketing: “marketing é atividade humana dirigida para satisfazer necessidades e desejos por meio de troca”.

Nota-se que a definição supracitada engloba pontos essenciais do marketing, quais sejam: satisfação das necessidades e desejos humanos e, conseqüentemente levar em consideração o público alvo antes de tudo, conhecendo-o para poder satisfazê-lo, fazendo com que estejam no centro de qualquer ação de marketing, e conhecê-lo é condição *sine qua non* para estratégias de sucesso (GABRIEL, 2010, p.28).

Diante disto, ressalta-se que se, porventura o público-alvo mudar seu comportamento, automaticamente as estratégias de marketing também precisam mudar.

Feita esta breve contextualização do conceito de marketing, é possível adentrarmos no marketing empreendedor e sua aplicação nas micros e pequenas empresas (COELHO et al, 2015, p.222).

De acordo com AMA (2013, apud COELHO et al, 2015, p.222), marketing é uma “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Percebe-se que o marketing progrediu de uma relação de apenas vendas para uma relação com o cliente e criação de valor. O papel do marketing é aticar o consumo de um produto ou

serviço que atenda as necessidades de um determinado grupo de pessoas. No mesmo sentido Larentis e Minuzzi (p 84, 2014) colocam que “o papel do marketing é traçar as estratégias para cada um dos elementos do composto, de acordo com os objetivos da organização e o posicionamento pretendido”.

Pode-se dizer que são trocas, no qual duas ou mais pessoas oferecem valor para o outro com o objetivo de satisfazer necessidades. Assim o marketing busca despertar desejos, em que já existe a necessidade para criar uma demanda.

As vendas que antes, majoritariamente, eram feitas em lojas com atendimento presencial ao cliente, tiveram que migrar para um ambiente virtual, aumentando os investimentos em sites próprios e redes sociais.

Conclui-se que o crescimento do e-commerce no Brasil, alinhadas a grandes e consideráveis mudanças nas estratégias de uso do marketing digital, através das redes sociais, devem manter-se em ascensão em períodos posteriores à crise, seguindo os ensinamentos de Larentis e Minuzzi (p 84, 2014) é necessário “escolher os canais de venda certos; e comunicar este posicionamento ao mercado”.

### 3.2. Recursos Humanos

Pode-se dizer que o objetivo central da Gestão de Pessoas é proporcionar meios que possibilitem à empresa atingir os resultados esperados, com eficácia a partir da atuação eficaz das pessoas que nela trabalhem (SALGADO, 2007 p.11). Portanto, para que as empresas sejam bem sucedidas e cresçam, deve-se otimizar o retorno sobre os investimentos realizados, principalmente nos funcionários.

Diante de tal pensamento, Chiavenato (1999, p.7) coloca que a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais, sendo eles: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e ainda, como parceiros da organização. Portanto, saber recrutar e principalmente manter a força de trabalho é fundamental para se alcançar o resultado desejado pela organização.

Os profissionais de Recursos Humanos são responsáveis por administrar problemas, preocupações e necessidades dos funcionários, bem como gerir transformações e mudanças que possam surgir nas organizações (HUZEK, STEFANO, GRZESZCZESZYN, 2008, p.1). A gestão em tempos de crise como visto atualmente, devido à pandemia de Covid-19, apresenta desafios ainda maiores devido às incertezas e mudanças constantes, muitas vezes inesperadas.

Podem-se analisar algumas mudanças nas organizações a partir desta pandemia, algumas com possibilidade de se estender para o futuro próximo como, trabalho on-line, tele trabalho, home-office, banco de horas entre outros.

Legislações e medidas trabalhistas surgiram para melhor enfrentamento da situação vivida atualmente, e essas medidas foram embasadas no:

- Decreto legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, o qual em seu art. 1º reconhece estado de calamidade pública no país, possibilitando que “Os trabalhos poderão ser desenvolvidos por meio virtual, nos termos definidos pela Presidência da Comissão, consoante o art. 2º, § 1º.
- Artigo 501 da CLT que diz: “Art. 501 Entende-se como força maior todo acontecimento inevitável, em relação a vontade do empregador, e para a realização do qual este não concorreu, direta ou indiretamente.”

Como consta na medida provisória nº 927 de 2020, elenca medidas trabalhistas para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do Coronavírus, quais sejam:

O teletrabalho; a antecipação de férias individuais; a concessão de férias coletivas; o aproveitamento e a antecipação de feriados; o banco de horas; a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho; o direcionamento do trabalhador para qualificação (com suspensão do contrato de trabalho pelo prazo de até quatro meses); e o diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Diante dessa situação atípica e do isolamento social por parte da população, causado pela pandemia do Covid-19, houve um aumento da demanda dos serviços de entrega em domicílio das empresas do segmento de lanches e hambúrgueres, acarretando em uma ampliação na demanda por trabalhadores informais.

Ainda que a informalidade seja uma prática presente no mercado de trabalho brasileiro, essa realidade implica em grandes desafios, pois esses trabalhadores, em especial os que trabalham com aplicativos, não possuem nenhum direito vinculado ao trabalho realizado.

### 3.3. Finanças

As pequenas e micro empresas representam uma importante parcela da economia brasileira. Segundo o SEBRAE (2013), dos estabelecimentos brasileiros, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs – Micro e Pequenas Empresas, respondem por 52% dos

empregos com carteira assinada no setor privado.

Faria, Ferreira e Santos (2009 p.4) afirmam que:

As MPEs são atrativas do ponto de vista de rentabilidade, porém, devido às deficiências na gestão financeira de curto prazo, operam em alto risco de liquidez, o que as deixam suscetíveis a imprevistos comuns à natureza dos negócios.

Uma das ferramentas mais importantes em uma empresa é a gestão financeira, através dela é possível gerenciar, analisar e planejar para que as melhores decisões sejam tomadas para o futuro da empresa. Medidas financeiras bem aplicadas podem representar o sucesso de uma empresa. Entretanto, sem uma gestão financeira adequada a empresa terá dificuldades de crescer e se manter.

Neste contexto, Braga et al. (2004) afirma que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas MPEs é a ausência de recursos financeiros e portanto, um fator limitante para os investimentos necessários para sobrevivência e desenvolvimento das empresas.

O momento atual requer um controle ainda maior da gestão financeira devido aos eventos decorrentes da pandemia do Covid-19. Algumas implicações nos negócios podem surgir como: queda no faturamento, redução no movimento de clientes, redução na produção entre outros. (SEBRAE, 2020)

Buscar alternativas e considerar as medidas propostas pelo governo são opções para manter o faturamento e enfrentar a crise.

### **3. METODOLOGIA**

Para Gil (2008) o método científico pode ser definido como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. O autor explica ainda, que para um conhecimento ser considerado científico devem-se identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Sendo assim, as ferramentas utilizadas para obtenção dos dados são as entrevistas e questionários estruturados, feitos às empresas selecionadas do segmento de hambúrgueres e lanches do município de São João Del Rei.

Quanto aos objetivos, este trabalho pode ser definido como pesquisa descritiva, que segundo Gil (1999) uma das principais características é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Para a realização da pesquisa, serão coletados dados dos setores de finanças, marketing e recursos humanos das empresas analisadas.

Considerando que o foco principal do estudo é a gestão administrativa e o impacto da pandemia nessas empresas, pode-se dizer que sua natureza é quantitativa visto que todos os dados coletados durante o estudo são importantes e predominantemente descritivos, além de trabalhar os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto, conforme Oliveira (2011).

A coleta de dados da pesquisa será primária, ou seja, utilizando-se de dados fornecidos por empresas pré-existentes à pandemia e que possuam relevância no setor de lanchonetes. Mediante questionário estruturado composto por questões objetivas, no mesmo sentido, discorre Marconi e Lakatos (1996, p. 88) que o questionário estruturado é uma “série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”, em contrapartida o presente trabalho aplicou os questionários de forma presencial buscando mais pessoalidade e confiabilidade ao estudo.

Ao que tange a técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo que é definida por Bardin (1979, p.42) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimento, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Considerando que, o público-alvo desta pesquisa são os empreendimentos do setor de lanches de São João del Rei, o levantamento dos empreendimentos seguiu alguns critérios para serem realizados. Os critérios de seleção dos empreendimentos foram baseados inicialmente com a distinção dos estabelecimentos existentes pré-pandemia visto que o objetivo deste estudo é avaliar o impacto da pandemia na gestão administrativa das empresas deste segmento. Das 84 empresas levantadas em São João Del Rei, nove foram descartadas considerando esse critério de preexistência da pandemia. Foi feito o levantamento dos telefones de contatos das empresas e assim feito o contato inicial com as mesmas.

Levando em consideração essa temática, foi realizada a análise dos resultados da pesquisa quantitativa de forma comparativa.

O primeiro contato com as empresas foi através de ligação apresentando o objetivo da pesquisa e levantando a disponibilidade dos empresários e/ou gestores em responder ao questionário. Inicialmente o questionário seria aplicado de forma presencial de modo a dar mais pessoalidade ao trabalho, porém em decorrência da pandemia, optou-se pela abordagem virtual.

Para realizar a pesquisa foi feito um questionário estruturado no Google Forms com 18 perguntas objetivas e uma aberta. Esse questionário foi encaminhado para 29 empresas em que se obteve êxito em contactar, as demais não atenderam as ligações ou os telefones não estavam funcionando. Das 29 empresas contactadas 11 responderam o questionário e um informou que encerrou as atividades

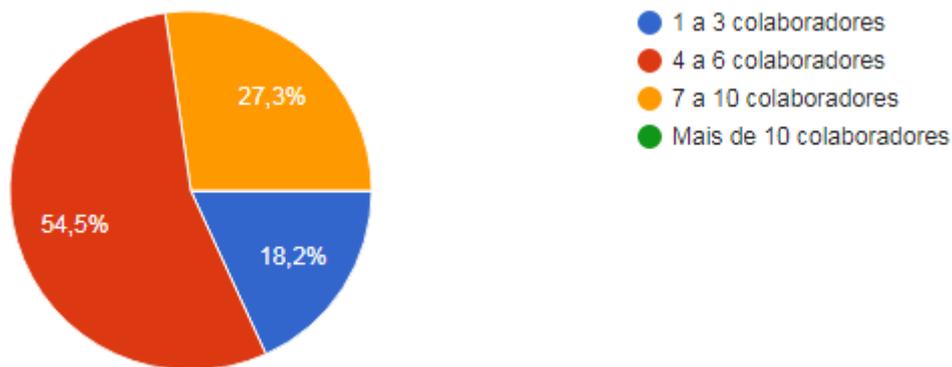
#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados a seguir foram obtidos através dos questionários recebidos e abordam os impactos no setor de marketing, recursos humanos e nas finanças.

##### 4.1- Impacto no setor de Recursos Humanos

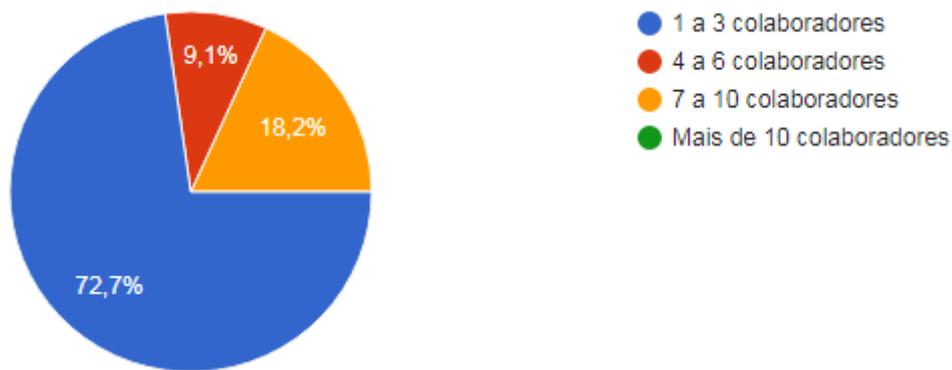
De forma a entender as mudanças e os impactos da pandemia sobre o quadro de funcionários e conseqüentemente a produção e gestão da empresa, além de analisar o porte das empresas, foi levantado o número de funcionários que as empresas tinham antes da pandemia e se esse quadro sofreu alteração durante a pandemia.

Figura 1: Quantidade de funcionários antes da pandemia



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 2: Quantidade de funcionários durante a pandemia.



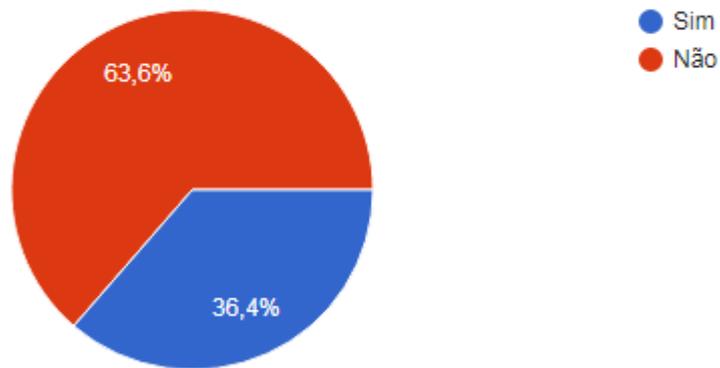
Fonte: Dados da pesquisa.

Podem-se perceber através das respostas, que a maioria se enquadram como microempresas ou empresas de pequeno porte tendo no máximo dez funcionários e que durante a pandemia apenas duas empresas mantiveram os seus quadros de funcionários e a grande parte reduziu o número de colaboradores das suas empresas.

Observou-se que a redução no quadro de funcionários durante a pandemia se deu em razão da necessidade de reduzir custos operacionais e reduzir os impactos da crise econômica gerada pela pandemia. No mesmo sentido, Vitória e Meireles (2021, p. 315), discorrem sobre a crise que a pandemia do novo corona vírus proporcionou, destacam ainda que muitos micro empreendedores e pequenos empresários, optaram por demissões em massa, com a finalidade de reduzir custos com a folha de pagamentos, encerrando provisoriamente suas operações.

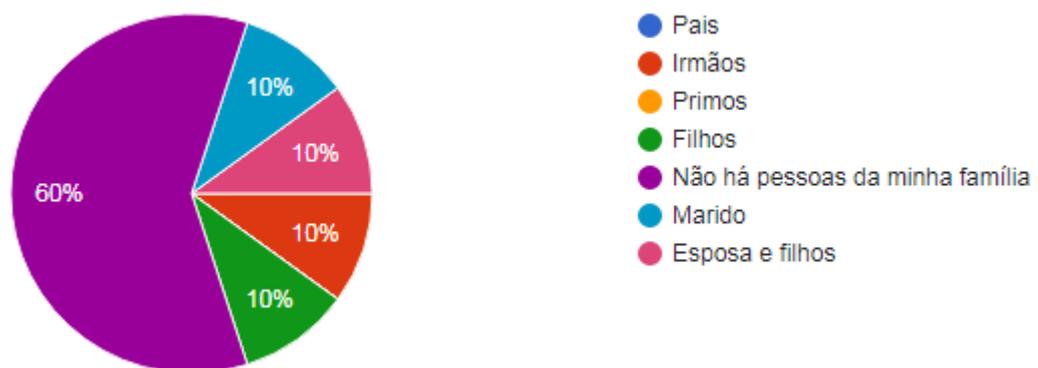
Logo, buscando analisar o perfil das empresas que em sua maioria são microempresas ou empresas de pequeno porte, perguntou-se aos empreendimentos sobre a presença de familiares trabalhando na empresa e em caso afirmativo qual o parentesco, verificando assim o perfil familiar do negócio.

Figura 3: Familiares trabalhando na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4: Grau de parentesco dos funcionários



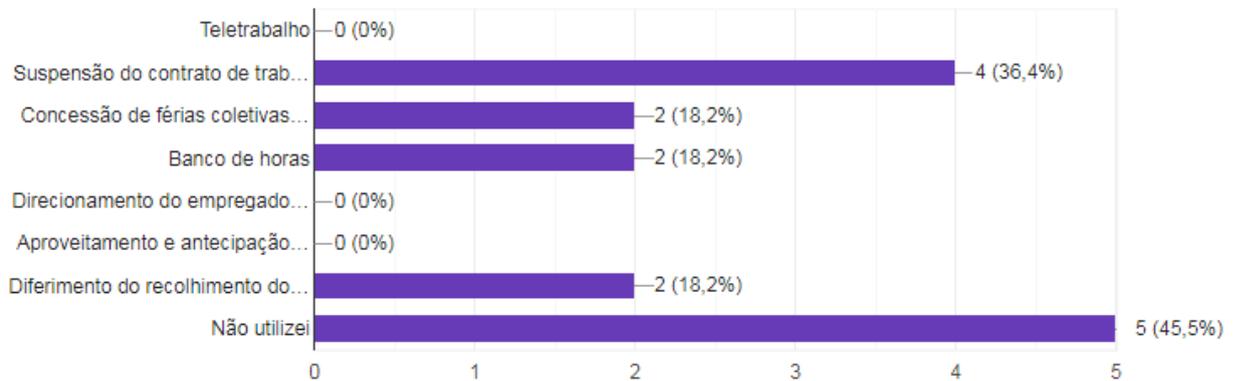
Fonte: Dados da pesquisa

Diante das respostas, nota-se que a minoria apresenta uma empresa familiar. Dos empreendimentos que responderam que apresentam familiares trabalhando na empresa, em sua maioria são: marido, esposa e filhos, filhos ou irmãos.

No sentido de minimizar os efeitos causados pela pandemia nas empresas foram oferecidas pelo Governo Federal algumas medidas com objetivo de manutenção do emprego. Foram regulamentadas as possibilidades de teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância, além da permissão de antecipação das férias coletivas, de feriados e de compensação de jornada de trabalho por meio de banco de horas, além de outras medidas trabalhistas temporárias. Essas medidas têm efeitos positivos na economia e na saúde, pois fortalecem o distanciamento social do trabalhador e permitem que continue produzindo e ainda, mantém os empregos formais (BRASIL, 2021, p.5).

Nesse sentido foi perguntado se durante a pandemia, a administração das lanchonetes fez uso de algum benefício para empreendedores oferecido pelo do governo federal.

Figura 5: Uso de benefício oferecido pelo Governo Federal



Fonte: Dados da pesquisa

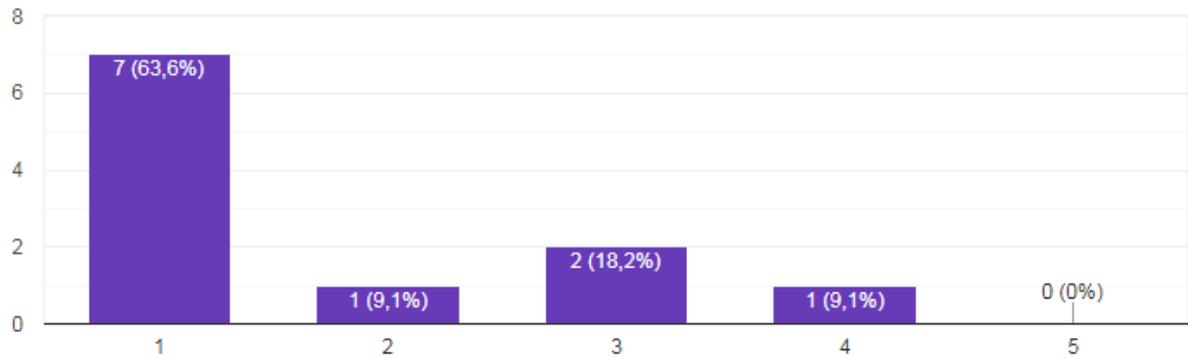
Diante das respostas é possível visualizar que a medida mais utilizada pelos empreendimentos foi a suspensão de contrato de trabalho. Percebe-se que a maioria das empresas utilizou algum dos benefícios que o governo federal proporcionou aos empresários, com objetivo de garantir o máximo de emprego possível e reduzir também os gastos da empresa. A manutenção de um funcionário demanda grande gasto ao empregador e durante a pandemia houve queda no faturamento.

A nota informativa sobre as medidas de combate aos efeitos econômicos da Covid 19 feita pelo governo federal reconhece a situação dos micros empresários e pequenas empresas e afirma que:

“Medidas tomadas pelo governo visa reduzir os custos de manutenção dos empregos durante o período de queda de receita das empresas decorrentes das medidas de distanciamento social. Sabe-se que a decisão de demitir ou admitir pelas empresas é complexa. Quando os custos de manter um empregado superam os benefícios, a empresa tende a demitir” (BRASIL, 2020, p.4).

A fim de entender a eficácia dessas medidas na manutenção dos empregos foi colocada uma afirmação a qual dizia: “Os benefícios oferecidos pelo governo para manutenção dos empregos foi fundamental para manter a equipe” e as empresas deveriam marcar de 1 a 5, sendo que 1 discordava plenamente e 5 concordava plenamente.

Figura 6: Eficácia dos benefícios oferecidos pelo Governo Federal



Fonte: Dados da pesquisa

O que se verifica diante das respostas é que apesar de a maioria das empresas utilizarem as medidas oferecidas pelo Governo Federal, os empreendimentos não concordam que elas foram fundamentais para manutenção dos empregos dos funcionários das lanchonetes estudadas.

Assim, pode-se afirmar que para as lanchonetes as medidas do Governo Federal não foram suficientes, sendo necessário, para que se mantenham no mercado durante a pandemia, uma série de ações em conjunto e não só utilizar as ferramentas oferecidas pelo Governo, é preciso se reinventar e se adaptar à realidade. Vasconcelos e Vasconcelos (2020, p.8) concordam que deve haver um novo modelo de negócio analisando o período de crise e o pós-crise sendo necessário um diagnóstico financeiro para cada alternativa, além de lembrar que a falta de capital para investimento é a principal dificuldade.

Conclui-se que no setor de Recursos humanos os impactos foram na redução no quadro de funcionários durante a pandemia e o uso de pelo menos um dos benefícios oferecidos pelo governo federal. A redução do quadro de funcionários teve o cunho de reduzir os custos operacionais e amenizar a crise econômica, e apesar da maioria das empresas terem utilizado algum dos benefícios não foi suficiente para se manterem no mercado, foi preciso se reinventar, fazer uma análise financeira em busca de alternativas e adaptarem à nova realidade dos consumidores e do mercado.

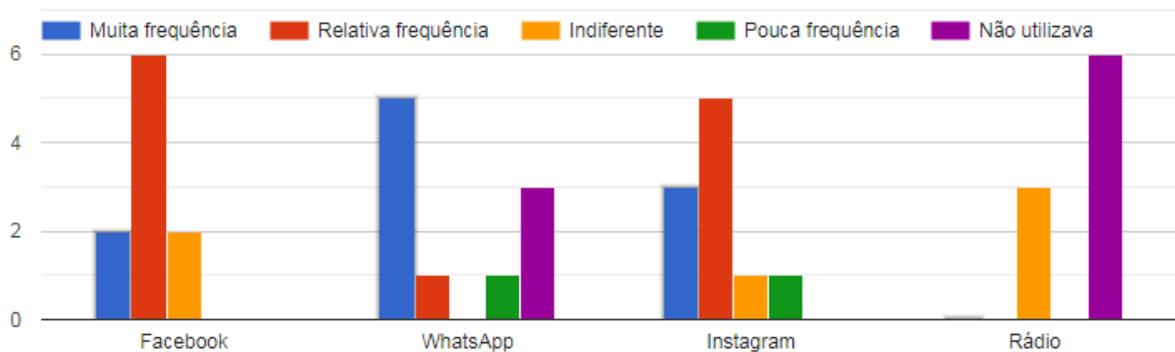
#### 4.2 Impacto no setor de Marketing

A adoção de estratégias de marketing em momentos de crise é crucial para estruturação econômica e sobrevivência das empresas. Costa e Figueiredo (2020, p.4)

discorrem no mesmo sentido dizendo que o “marketing é uma ferramenta importante para chamar a atenção dos consumidores para produtos e serviços que atendam suas necessidades. Com o avanço da tecnologia o marketing passou a criar uma nova forma, que é chamado de marketing digital”.

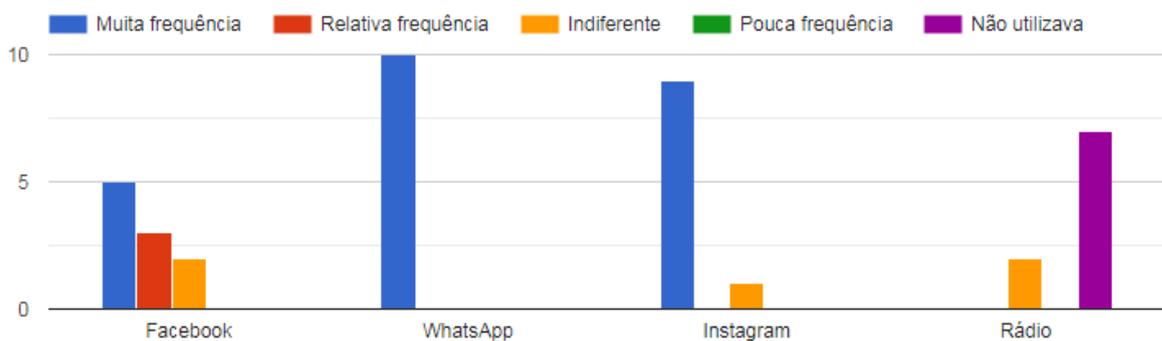
Dessa forma, para entender como o marketing se desenvolveu para atravessar esse período de pandemia, foi questionado qual o tipo de plataforma as empresas utilizavam para divulgar seu produto e qual a frequência utilizavam essas plataformas.

Figura 7: Plataformas de marketing utilizadas antes da pandemia.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 8: Plataformas de marketing utilizadas durante a pandemia.



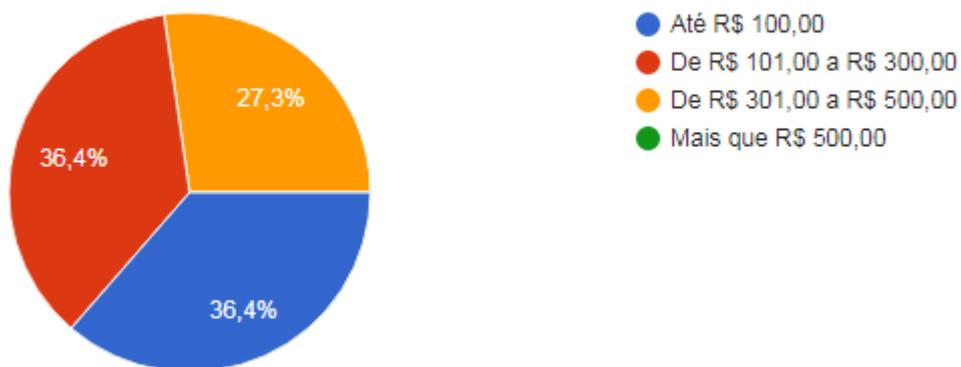
Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos resultados observa-se que a utilização das plataformas WhatsApp, Instagram e Facebook cresceram muito durante a pandemia devido a necessidade de se enquadrar na realidade em que estão vivendo. Com a pandemia as empresas foram obrigadas a irem para o online, aperfeiçoando o marketing e estando cada vez mais presentes nas mídias sociais, como Instagram, Facebook e Whatsapp.

O marketing digital é um conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas a Internet, e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de uma ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente da sua empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que os consumidores conheçam seus negócios, confiem nele, e tomem a decisão de compra a seu favor (TORRES, 2010, p. 8).

Por isto, investir em marketing seja com o uso de influenciadores digitais no Instagram, posts patrocinados, cupons de desconto ou bom uso das plataformas digitais podem representar uma alavancagem nas vendas e projeção da marca. Para analisar o investimento médio mensal em marketing foi perguntado quanto às empresas investem nesse segmento:

Figura 9: Investimento médio mensal em marketing



Fonte: Dados da pesquisa

Através do gráfico é possível visualizar que grande parte das empresas investe em média até R\$ 300,00 mensais em marketing.

Este valor representa um valor significativo investido em marketing, o que é um diferencial para lanchonetes no cenário atual de pandemia que querem se manter no mercado, crescerem e se desenvolverem, pois é imprescindível que esteja onde o seu cliente está, assim as empresas têm que estar presentes na Internet, e desenvolver uma estratégia de marketing digital eficiente (TORRES, 2010, p.6).

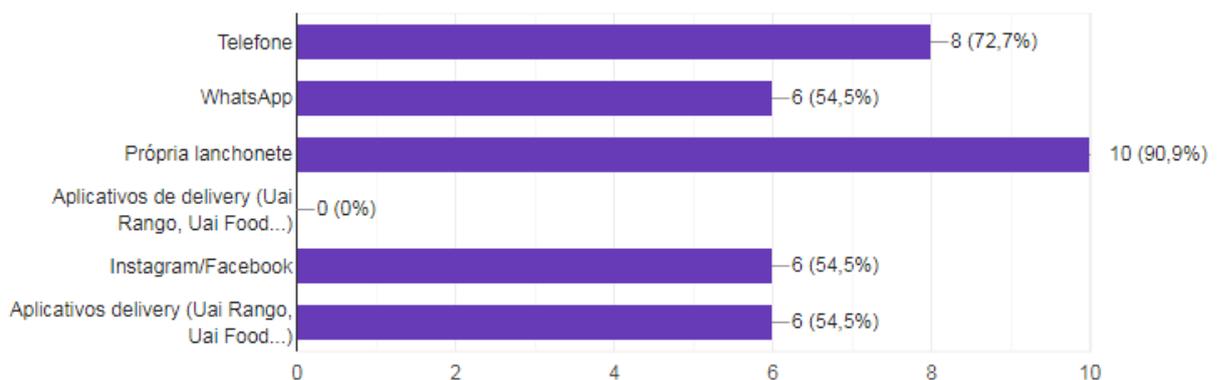
Portanto, é possível perceber que para acompanhar o mercado é preciso se atualizar e atender as demandas que negócio precisa. Investir em marketing digital foi fundamental para que as empresas se mantivessem no radar dos clientes e seus produtos uma visibilidade melhor para superar esse período de pandemia.

### 4.3 Impacto nas finanças

Diversificar as formas de venda durante uma crise pode ser fundamental para manutenção da empresa. Conforme coloca Cruvinel (2020, p. 55), as vendas antes da pandemia eram feitas, na sua grande maioria, de forma presencial, e durante a pandemia foi necessário migrar para a internet, aumentando os investimentos em sites e redes sociais.

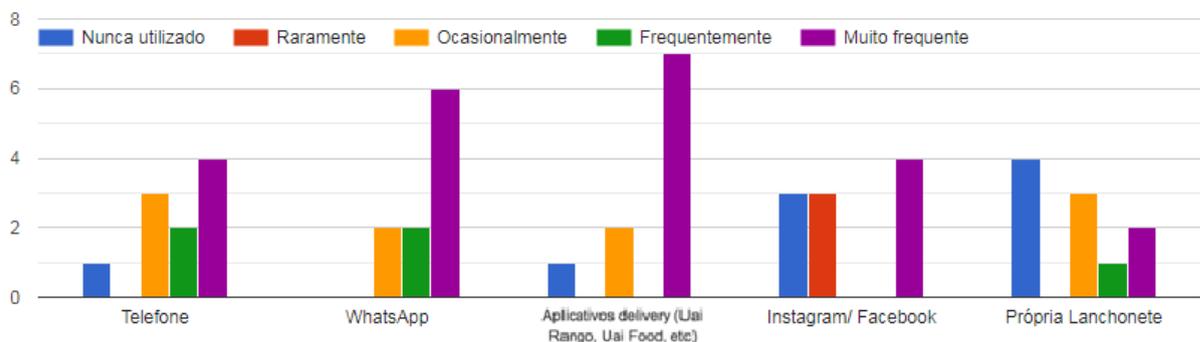
Diante disso, para realizar as vendas os empreendimentos podem utilizar várias estratégias como vendas por telefone, aplicativos de delivery, redes sociais e atendimento na própria loja. Para entender quais as mudanças causadas nas vendas das lanchonetes, perguntou-se quais as estratégias de vendas essas empresas utilizavam antes da pandemia e qual utilizou e com que frequência durante a pandemia:

Figura 10: Formas de vendas antes da pandemia



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 11: Formas de venda e frequência durante a pandemia.



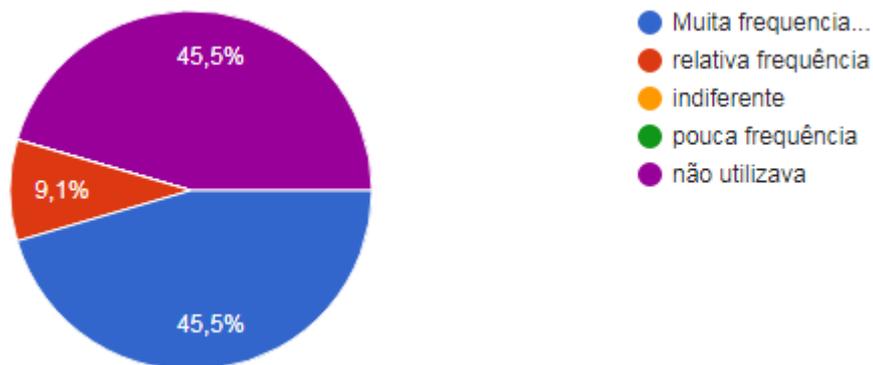
Fonte: Dados da pesquisa

Baseando-se nas respostas, pode-se destacar que o uso dos app's de delivery são os meios mais utilizados para as vendas, seguido pelo Whatsapp. As vendas feitas na própria

lanchonete sofreram uma queda em decorrência da pandemia e do isolamento social, uma vez que os consumidores ficam com medo de ir até o local para retirar os sanduíches no balcão, preferindo receber no conforto e segurança de suas casas. O aumento do acesso à internet contribuiu para o aumento também do uso dos aplicativos de delivery de comida durante a pandemia, pois é mais seguro do que sair pra comer (BOTELHO, 2020 p.2).

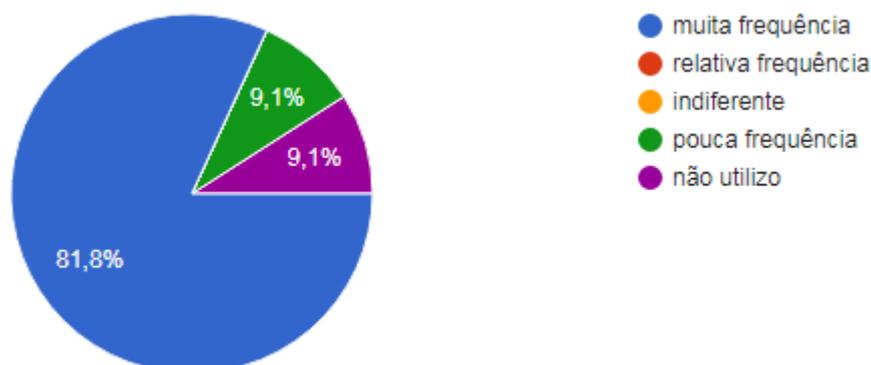
Desta forma, a implantação de delivery foi fundamental para que lanchonetes sobrevivessem em meio aos decretos governamentais que impunham o fechamento do comércio e proibição do atendimento presencial, como foi estipulado algumas vezes durante esse período de pandemia. Para analisar essa estratégia de venda através de delivery perguntou-se qual a frequência que era utilizado o delivery antes e durante a pandemia.

Figura 12: Uso de delivery antes da pandemia



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 13: Uso de delivery durante a pandemia



Fonte: Dados da pesquisa

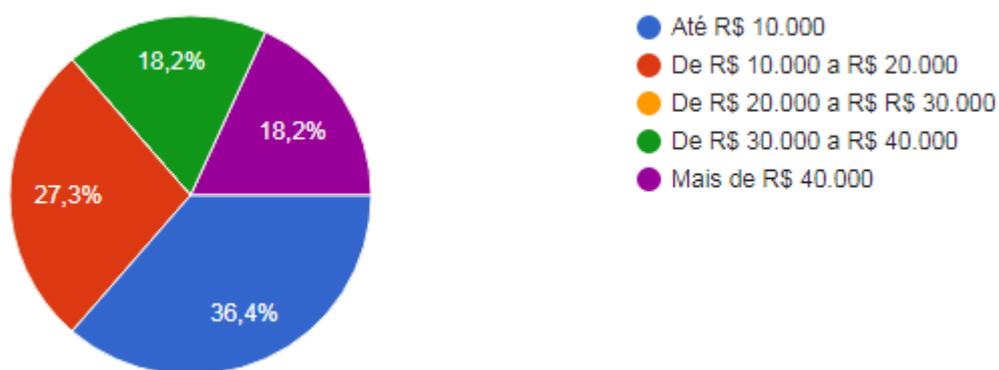
Através do gráfico foi notório o crescimento do uso do delivery, tendo um aumento de mais de 36% desde o início da pandemia. Apesar do expressivo aumento no uso do delivery, nota-se que ainda existe empresa que não utiliza desta estratégia.

Assim, durante a pandemia do Covid-19 foi possível vislumbrar uma expansão nas vendas através do e-commerce, um crescimento do home office e coworking, e das promoções feitas pelas empresas para buscar novos mercados e continuar conquistando seu cliente (CRUVINEL, 2020, p.54).

No segmento de lanchonetes o delivery ganhou grande destaque como forma de vendas em decorrência dos decretos governamentais que impunham o fechamento e por proporcionar maior segurança dos consumidores em receber o lanche em casa. Além disso, muitos aplicativos usam de estratégias como cupom de desconto, promoções, frete grátis para incentivar o consumo pelo delivery e estimular que as pessoas fiquem em casa (BOTELHO, 2020 p.2).

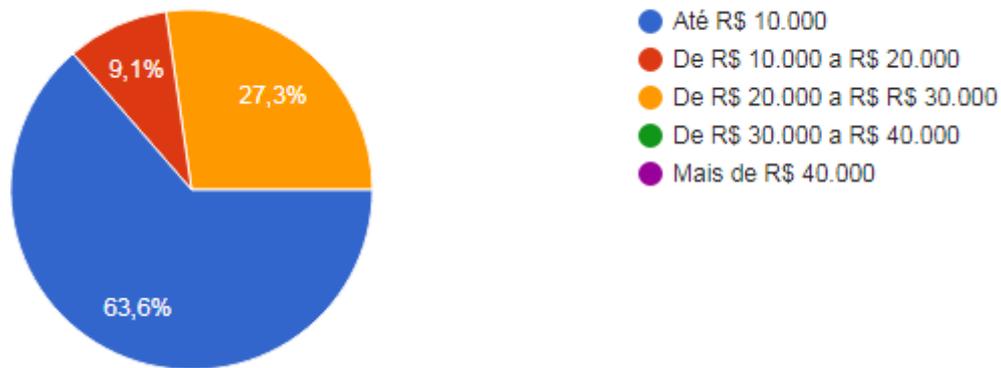
Então, buscar variar as estratégias de vendas oferecendo opções para que o cliente continue consumindo o produto, é fundamental para manter o faturamento. Para analisar como a pandemia impactou no faturamento das lanchonetes, questionou-se qual era o faturamento médio mensal antes e durante a pandemia.

Figura 14: Faturamento médio mensal antes da pandemia.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 15: Faturamento médio mensal durante a pandemia.



Fonte: Dados da pesquisa.

O cenário nos mostra que o faturamento das lanchonetes caiu durante a crise da Covid-19. Antes da pandemia 18,2% das empresas registravam mais de R\$ 40.000,00 em média mensalmente. Durante a pandemia nenhuma empresa obteve essa receita e a grande maioria das empresas fatura até R\$ 10.000,00 chegando ao máximo de R\$ 30.000,00 média mensal.

Um dos efeitos da pandemia nas lanchonetes que responderam ao questionário foi a queda de rendimento. Esta queda é resultado de diferentes fatores que estão interligados, iniciando com o corte de funcionários das empresas de diferentes segmentos, que automaticamente faz com que estes colaboradores dispensados impactem no consumo de bens não essenciais, que é o caso de lanches, uma vez que perderam seus empregos. Por outro lado, há diminuição da venda de lanches como consequência do receio que alguns clientes têm em consumir alimentos fora de casa, e ainda existem aqueles que preferem fazer os seus próprios lanches com intuito de economizar e aproveitar a comodidade e segurança de suas casas.

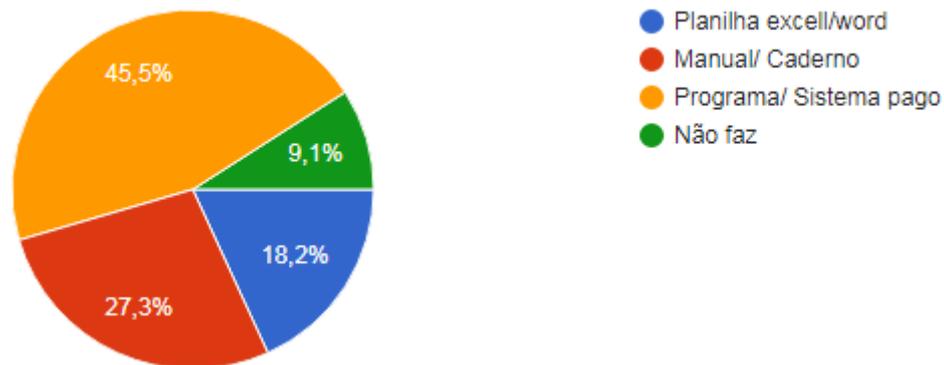
Outro fator que causou a queda no faturamento que podemos analisar diante das respostas obtidas foi o aumento da concorrência, uma vez que muitas lanchonetes abriram durante a pandemia, corroborando isso é o fato das 29 empresas que foram contactadas, nove informaram serem preexistentes a pandemia e apenas uma fechou.

De fato é que a economia do país pré-pandemia não estava em seu melhor momento, porém estava aos poucos tendo melhoras em seus indicadores sociais e econômicos, mas estava de longe, pronta para aguentar os impactos de uma pandemia. E o consumidor que é peça chave do processo econômico e manutenção comercial e financeira, tende a mudar seu comportamento perante a pandemia, consumindo apenas o básico e o essencial (MARCELINO, 2020, p.3.)

Portanto, a forma que o controle financeiro é feito nas empresas também é ponto

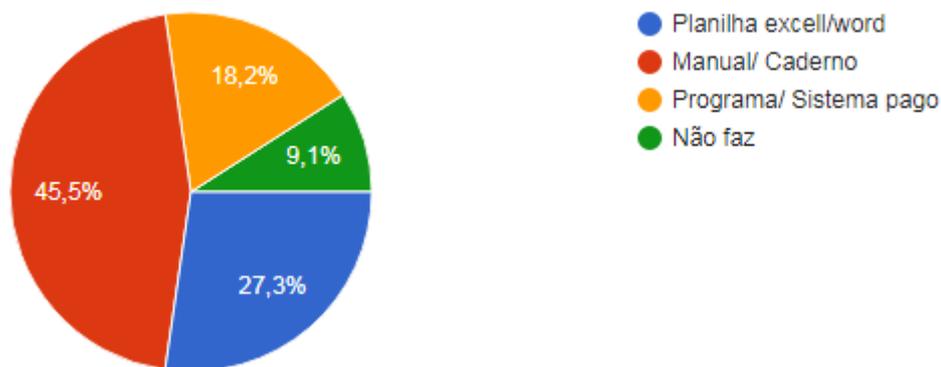
fundamental para se manter o controle do seu desenvolvimento. Para compreender como as empresas faziam o controle de suas finanças com o intuito de ver se estavam automatizadas ou não, antes da pandemia e durante a mesma, foram colocadas algumas opções de ferramentas para que a empresa identificasse qual a utilizada.

Figura 16: Controle financeiro antes da pandemia



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 17: Controle financeiro durante a pandemia



Fonte: Dados da pesquisa

É possível concluir a partir das respostas coletadas que houve um impacto na forma de como é feito o controle financeiro das empresas, visto que, antes a maioria das lanchonetes utilizava um sistema pago para fazer essa gestão e durante a pandemia passaram a fazer manualmente através de cadernos. Isso se deve, muito provavelmente, pela necessidade de reduzir gastos operacionais, tanto em manter o programa mensalmente como, em casos de demissão de funcionário responsável pelo controle financeiro, necessidade de conhecimento de sistemas automatizados. Embora tenha caído o uso desses programas, vale ressaltar a importância deles na gestão financeira empresarial.

Muitos programas pagos para o controle financeiro contam com um fluxo de caixa, o qual é de suma importância para a gestão, pois é através dele que será possível analisar as saídas e entradas do caixa e tomar a melhor decisão para empresa. Com o uso manual deste controle provavelmente o fluxo de caixa não é realizado, podendo prejudicar a parte financeira da lanchonete.

O Fluxo de caixa permite que a empresa visualize antecipadamente a sobras do caixa no curto prazo e ajuda o gestor a planejar seu negócio, projeta todo o conjunto de decisões que afetam de forma direta e indiretamente o setor financeiro, além de estimar as operações a serem realizadas pela empresa, determinar quanto a organização dispõe de capital próprio, bem como utilizar da melhor maneira as disponibilidades (GAZZONI, 2003, p.6)

Diante do cenário de desafio enfrentado pelo setor de lanches de São João del Rei devido a pandemia de Covid 19 e das estratégias adotadas pelas empresas para passar por esse período da melhor forma possível, questionou-se aos empreendimentos quais mudanças realizadas durante a pandemia serão adotadas permanentemente após o término da mesma.

As respostas fornecidas de forma discursiva foram diversas, entretanto com alguns pontos em comum sendo eles o uso do aplicativo de delivery e o uso das redes sociais.

“Maior utilização de aplicativos de delivery”

Nesse mesmo sentido há outra colocação:

“Aplicativos de delivery, propaganda pelo whatsapp, marketing digital.”

A maioria dos estabelecimentos concluíram que o uso do delivery e uso das redes sociais são estratégias eficientes e que por isso valem a pena serem trabalhadas mesmo após o fim da pandemia. Isso pode ser compreendido devido a mudança de hábito que muitos consumidores adquiriram durante a pandemia e que deve permanecer após a mesma, validando essa percepção, Botelho (2020 p.3) discorre que a indústria de delivery de comida provavelmente sairá fortalecida da crise sanitária, e adquirir comida online, especialmente via aplicativos, poderá integrar o cotidiano de muitos brasileiros após a pandemia.

Diante deste cenário foi feito contato com o aplicativo de delivery Uai Rango que apresenta maior adesão e expressão na região de São João Del Rei. O responsável pelo aplicativo informou que durante a pandemia houve um crescimento de 98,97% na base de usuários da plataforma e um aumento no ticket médio de 16,12% no período da pandemia. Foi

informado também que 491 estabelecimentos de diversos segmentos foram credenciados na plataforma desde o início da pandemia e 83 estabelecimentos desistiram de utilizar o aplicativo. Dessa forma, percebe-se o delivery foi peça fundamental para que o comércio em geral e principalmente o segmento de lanches enfrentasse a pandemia de Covid -19.

Abordando a perspectiva do empreendedor, sua visão e sentimento a respeito do enfrentamento da pandemia, foram apresentadas cinco opções de frases que expressam o sentimento do gestor durante o enfrentamento da pandemia e este então apontou a frase que mais se identificava.

Figura 18: Frases a respeito do enfrentamento da pandemia



Fonte: Dados da pesquisa

As frases disponíveis demonstravam diferentes perfis desde o mais pessimista ao mais otimista diante desse cenário de pandemia. A frase que a maioria dos empreendedores se identificou foi: “Período difícil e estou bastante desanimado”, uma frase que demonstra um perfil mais pessimista frente à pandemia. É sabido que o COVID - 19 trouxe muitos desafios e todos são afetados pela pandemia, mas sabe-se que muitas pequenas empresas estão se sentindo particularmente vulneráveis no momento. (STANGHERLIN, 2020, p.2)

Diante do exposto, pode-se concluir que a pandemia afetou os indicadores das empresas bem como sua gestão. Estratégias no setor de recursos humanos como a diminuição do quadro de colaboradores se mostrou mais presente nas empresas devido à redução de custo mais efetiva. Já no setor de marketing e gestão financeira foi percebida a forte presença da utilização das mídias sociais tanto para divulgar como para alavancar as vendas e também oferecê-las através de delivery. Essas estratégias foram fundamentais para sobrevivência das empresas nesse momento e seguramente serão mantidas mesmo após esse período. O que se percebe é que o empreendedor está apreensivo com o cenário atual e apesar de pessimista

busca alternativas para enfrentar essa crise da melhor forma possível.

## **5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS**

O presente trabalho é uma análise dos impactos da pandemia de COVID 19 nos indicadores de gestão administrativa das lanchonetes de São João Del Rei. Os objetivos foram analisar como os indicadores financeiros, de marketing e recursos humanos desses empreendimentos foram impactados durante a pandemia. Para isso, foram aplicados questionários com perguntas objetivas e estruturadas para demonstrar o cenário e suas mudanças. As empresas pesquisadas foram selecionadas levando em consideração sua pré-existência a pandemia e através da amostragem por conveniência, ou seja, as que se mostraram mais acessíveis e colaborativas com o estudo.

O que pode perceber através do estudo é que a redução do quadro de colaboradores esteve presente na maioria dos estabelecimentos. Apesar das medidas oferecidas pelo governo tentarem amenizar o cenário, o diferencial para se manterem no mercado foi se reinventar e buscar alternativas financeiras adaptando o quadro de funcionários e a nova realidade dos consumidores.

Para tanto, a forma encontrada pelas empresas para se atualizar de acordo com a nova realidade foi investir em marketing digital e implantação de delivery pois, com o fechamento do comércio e proibição de atendimento presencial, essas alternativas foram essenciais para que os negócios tivessem visibilidade e se mantivessem no radar dos clientes.

Estratégias de vendas através de Whats App, telefone, redes sociais e uso de delivery foram fundamentais para que as finanças das empresas pudessem atravessar esse período de pandemia. Com a redução do faturamento o uso dessas estratégias foi a alternativa que os empreendimentos consideraram mais viável para contornar a redução das vendas na própria lanchonete.

Através da pesquisa foi possível entender a percepção das empresas em relação ao enfrentamento da pandemia. Pode-se observar que as micro e pequenas empresas foram bastante atingidas nesse período de pandemia e o sentimento passado é de dificuldade e desânimo, muitas empresas não acham o melhor momento para arriscar e algumas acreditam ser um período de desafio e aprendizado.

Desta forma, foi possível alcançar o objetivo do trabalho onde se visualizou os impactos na gestão das lanchonetes e as medidas adotadas pelas empresas para o enfrentamento da pandemia. Dentre as limitações das análises deste trabalho devemos considerar a regionalização de São João del Rei e o baixo espaço amostral.

Assim, sugerimos novas pesquisas com o mesmo perfil em regiões diferentes a fim de comparar resultados e traçar o impacto da pandemia no segmento em nível nacional.

## 6. REFERÊNCIAS

AMA - American Marketing Association, 2013. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 11 novembro de 2020.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRAGA, R.; NOSSA, V.; MARQUES, J. A. V. C.; Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. Revista Contabilidade e Finanças. , v. 15, p. 51-64, 2004 .

BRASIL. Consolidação das Leis Trabalhistas. 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 26 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. Decreto Legislativo nº 6. 2020. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/DLG62020.htm#:~:text=DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA%206%2C%20DE,Art](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG62020.htm#:~:text=DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA%206%2C%20DE,Art)> Acesso em: 26 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória nº 927. 2020. Disponível em: <<https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/141145>>. Acesso em: 26 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. Nota informativa. Medidas de Combate aos Efeitos Econômicos da COVID-19. 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/notas-informativas/2020/nota-informativa-medidas-fiscais-coronavirus-final-17\\_04.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/notas-informativas/2020/nota-informativa-medidas-fiscais-coronavirus-final-17_04.pdf) Acesso em: 15 de abril de 2021.

BOTELHO, Lais Vargas; CARDOSO, Leticia de Oliveira; CANELLA, Daniela Silva. Caderno de saúde pública. Espaço temático: Contribuições da saúde coletiva. Covid-19 e ambiente alimentar digital no Brasil: reflexões sobre a influência da pandemia no uso de aplicativos de delivery de comida. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/csp/2020.v36n11/e00148020/pt> Acesso em: 15 de abril de 2021.

CAMARGO, Marcelo. Pandemia faz Brasil ter recorde de novos empreendedores Crise levou milhões a abrirem os próprios negócios. Agência Brasil, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/pandemia-faz-brasil-ter-recorde-de-novos-empreendedores>. Acesso em 23 de junho de 2021.

COELHO, R. L. F.; MIRANDA, J. R.; CARMARGO FILHO, A.; FREITAG, M. S. B.; ALMEIDA, M. I. S. de. Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.2, 2015.

COSTA, Malaine Miranda Conceição; FIGUEIREDO, Giane Lourdes de Souza. Estratégias de marketing em meio à pandemia. Tradução de: marketing strategies among pandemia. Faculdade de Ciências do Tocantins. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1999.

CRUVINEL, Ilton Belchior. Gestão e Tecnologia: Marketing digital em tempos de pandemia. 30ª Ed. Goiânia: Faculdade Delta: ano IX, v1,2020. Tradução de: Digital marketing in pandemic times. Disponível em: <http://faculdaadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/57/44>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

FARIA, E. R.; FERREIRA, M. A. M.; SANTOS, L. M.; Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas. Revista de Administração da UNIMEP, v.7, n.3, 2009.

FREITAG, Raquel Meister Ko. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? Revista de Estudos da Linguagem, v.26, n.2, p. 6667-686. Sergipe: 2018. Tradução de: Sociolinguistic samples: random or convenience?

GABRIEL, Martha. Marketing na era digital: conceitos plataformas e estratégias. 1ª Ed. São Paulo: da Novatec Editora Ltda, 2010.

GAZZONI, Elizabeth Inez. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Fluxo de caixa – ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa. 2003. Disponível <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85831/198309.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 15 de abril de 2021.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008

HUZEK, Daniele; STEFANO, Silvio Roberto; GRZESZCZESZYN, Geverson. Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende: AEDB, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin. Administração de Marketing. Traduzindo por Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. Tradução de: Marketing management.

LARENTIS, Fabiano; MINUZZI, Guilherme. Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. RAIMED: - Revista de Administração IMED, 4(1), p. 80-97, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-Marketing-5061375.pdf> . Acesso em: 23 de junho de 2021.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V.. Metodologia científica. São Paulo: Editora Atlas, 2004

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. Goiás: UFG, 2011.

REZENDE, Adriano Alves de; MARCELINO, Jose Antonio; MIYAGI, Mauren. Revista boca UFRR. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. Boa Vista: 2020, ano II, vol. 2. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/6438-24447-1-PB.pdf> Acesso em: 15 de abril de 2021

SALGADO, Sabrina Kauati. O papel da gestão de pessoas na construção da responsabilidade social. 2007 Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/B000087.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B000087.pdf). Acesso em 26 de novembro de 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Pequenos negócios em números. São Paulo: 2013. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 26 novembro de 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Gestão financeira em tempos de crise. São Paulo: 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-financeira-em-tempos-de-crise,af7868e2ce8f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em 26 novembro de 2020.

STANGHERLIN, Aline; JOÃO, Daniel de Moraes; OLIVEIRA, Josele Nara Delazeri. Observatório Socioeconômico da COVID 19. Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da Covid - 19. 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-03-Os-desafios-enfrentados-pelos-empresarios-.pdf>. Acesso em: 15 de abril de 2021.

TORRES, Cláudio. Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas. 2010. Disponível em: [http://uab.ifsul.edu.br/tsiad/conteudo/modulo5/gne/biblioteca/claudio\\_torres\\_-\\_mktdigitalpequenaempresa.pdf](http://uab.ifsul.edu.br/tsiad/conteudo/modulo5/gne/biblioteca/claudio_torres_-_mktdigitalpequenaempresa.pdf)

VASCONCELOS, Paulo Sergio; VASCONCELOS, Priscila Elise Alves. Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia. Revista Interdisciplinar de Direito Curso de Direito do Centro Universitário de Valença (UniFAA), 2020, v. 18, n.3. Disponível em: <http://revistas.faa.edu.br/index.php/FDV/article/view/846/610> Acesso: em 15 de abril de 2021.

VITORIA, Marlene de Fátima Costa; MEIRELES, Eduardo. O microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise. Brazilian Applied Science Review, v. 1, p.313-327. Curitiba: 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/23518-62571-1-PB.pdf> Acesso em: 15 de abril de 2021.