

O NOVO CORONAVÍRUS E AS TRANSFORMAÇÕES NOS NEGÓCIOS: análise de mudanças em empresas do setor alimentício de Araraquara/SP

THE NEW CORONAVIRUS AND BUSINESS TRANSFORMATIONS: analysis of changes in companies in the food sector in Araraquara/SP

Adriano Henrique de Oliveira Pereira – adriano.farma25@gmail.com
Faculdade de Tecnologia (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

João Gilberto Veríssimo Barbosa Pereira – joao.gilberto@hotmail.com
Faculdade de Tecnologia (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Gustavo Henrique Del Vechio – gustavo.vechio@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v17i2.909

Data de publicação: 18/12/2020

RESUMO

As empresas que querem crescer e prosperar precisam ter uma visão de longo alcance para se anteverem às transformações no ambiente comercial e caminharem na direção das tendências de mercado. No entanto, nem todas as mudanças podem ser previstas com tanta antecedência: é o caso do surto do novo coronavírus (COVID-19) no ano de 2020, em que muitas empresas não tiveram sequer tempo de se preparar aos seus efeitos. Posto desta forma, este estudo procura avaliar o conceito de ambiente empresarial e os impactos causados por esta pandemia mundial, verificando, a partir de uma pesquisa exploratória com os proprietários de estabelecimentos comerciais do setor alimentício de Araraquara/SP, como é que eles estão lidando com este período de incertezas e quais as transformações realizadas em seus negócios em função do isolamento social e das leis impostas ao comércio para continuarem operando. O que se percebe, a partir deste estudo, é que as empresas que desejam continuar e prosperar, seja neste período de pandemia ou no futuro, precisam saber se adaptar mais rapidamente às mudanças e terem, em seu planejamento, uma diversificação de recursos e opções, a fim de se relacionarem com seus públicos tanto presencialmente quanto remotamente.

Palavras-chave: Gestão comercial. Ambiente de negócios. Coronavírus. Crise.

ABSTRACT

Companies that want to grow and prosper need to have a far-reaching vision to anticipate changes in the commercial environment and move in the direction of market trends. However, not all changes can be predicted so far in advance: this is the case with the outbreak of the new coronavirus (COVID-19) in 2020, in which many companies did not even have time to prepare

for its effects. Put this way, this study seeks to evaluate the concept of the business environment and the impacts caused by this worldwide pandemic, verifying, based on an exploratory survey with the owners of commercial establishments in the food sector in Araraquara / SP, how they are dealing with with this period of uncertainty and what transformations have been made in their businesses due to social isolation and the laws imposed on trade to continue operating. What can be seen from this study is that companies that wish to continue and prosper, whether in this pandemic period or in the future, need to know how to adapt more quickly to changes and have, in their planning, a diversification of resources and options in order to relate to their audiences both in person and remotely.

Keywords: Commercial management. Business environment. Coronavirus. Crisis.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem o objetivo de compreender como uma alteração inesperada no ambiente comercial, ocasionada pelo novo coronavírus (COVID-19) em 2020 está mudando as relações comerciais e obrigando os empresários a repensarem suas práticas de negócio e o oferecimento de produtos e serviços, a fim de se manterem atuantes e superarem este período de crise.

Para alcançar este objetivo, a metodologia do estudo se define pela revisão de livros, revistas e matérias especializadas, com o intuito de analisar a importância de se ter uma visão gerencial de longo prazo, tendo em vista as transformações que surgem no ambiente comercial. Inclui, neste sentido, a definição do conceito de macroambiente, bem como avança a uma análise do que é o COVID-19 e os impactos que ele está causando no mercado como um todo. Em seguida, para demonstrar estas mudanças na prática, apresenta-se um estudo exploratório, por meio de entrevistas em profundidade com 3 proprietários de empresas que atuam há anos na cidade de Araraquara/SP, neste caso estabelecimentos do setor alimentício – uma pastelaria, uma churrascaria e uma rotisseria, com a intenção de avaliar como tais negócios operavam antes da pandemia, e quais os impactos e transformações ocasionadas em função dela.

O estudo se justifica por verificar que o surto do novo coronavírus está provocando maciças transformações no ambiente de negócios, exigindo, assim, a compreensão de seus impactos a fim de superar a crise, voltar a crescer e, sobretudo, prosperar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao se lançar no mercado, toda marca pode estipular o seu objetivo à longo prazo, comumente chamado por “visão empresarial”. A visão, como explica Del Vecchio (2018), expressa como a marca se projeta e se imagina no futuro, além de o que representa a todos os públicos envolvidos a ela, incluindo acionistas, fornecedores, funcionários e clientes.

Para Longo (2019), é imprescindível às marcas possuírem uma visão de longo alcance; entretanto, algumas infelizmente insistem em se projetar no imediato, focar nos resultados do final do mês ou nos balanços trimestrais (metas à curto prazo), esquecendo-se de que nunca o mercado mudou tão rapidamente e tão ferozmente quanto na atualidade. Isso leva a crer que pensar em relações de negócios não se trata tão simplesmente de observar o microambiente, isto é, o relacionamento com o público de compradores ou com aqueles que se envolvem direta ou indiretamente à empresa (os *stakeholders*); é preciso, como deixam claro Kotler e Keller (2012) e Yanaze (2011), ter um olhar macroambiental para ser capaz de identificar tendências ou mudanças nos cenários demográfico, sociocultural, político, econômico, natural ou tecnológico, a fim de se adaptar a elas para continuar ativo, inovar e se reinventar a cada desafio.

Uma tendência, como explicam Kotler e Keller (2012), é um direcionamento ou sequência de eventos com certa força e estabilidade, que pode provocar mudanças nos negócios. As empresas bem sucedidas são aquelas que observam as tendências e rapidamente tomam medidas para se projetar em favor delas. Ignorar uma tendência, neste sentido, é como “adiar um problema que voltará maior para assombrá-lo no futuro” (LONGO, 2019, p. 40).

Infelizmente, nem todas as tendências podem ser previstas ou esperadas com certa antecedência. Em alguns casos, uma alteração brusca ou repentina, fruto de uma ruptura natural, social, política ou tecnológica, pode fazer com que as empresas tenham pouco tempo para confrontar às mudanças, se reinventar e se adaptar a um novo ambiente competitivo. É o caso do surto epidemiológico de coronavírus (COVID-19), que subitamente se espalhou pelo mundo em 2020, assolando o planeta e fazendo com que inúmeras empresas sentissem seus efeitos.

2.1 O coronavírus e seu surgimento

O COVID-19 é uma doença transmissível, causada por um vírus zoonótico, neste caso um coronavírus da família *Coronaviridae*, que causa infecções respiratórias (LIMA, 2020). Há

diversos tipos de coronavírus conhecidos, tais como o SARS-COV (causador da Síndrome Aguda Grave) e o MERS-COV (causador da Síndrome Respiratória do Oriente Médio); o mais recente é o vírus denominado SARS-CoV-2, que é causador do COVID-19 e foi identificado pela primeira vez na China, em dezembro de 2019. Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) se posicionou frente a doença, classificando-a como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional – ESPII; em março do mesmo ano, com o avanço da doença, passou a ser classificada como pandemia (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

O primeiro caso da doença no Brasil foi confirmado na cidade de São Paulo/SP, em 26 de fevereiro de 2020, em um homem idoso e recém-chegado da Itália, que à época já era um país com altos índices de infecção. Meses depois, em outubro de 2020, segundos dados oficiais diariamente atualizados pelo Ministério da Saúde (2020), os casos confirmados em todo o Brasil já alcançaram mais de 5.1 milhões, dos quais cerca de 151 mil culminaram em óbito;. Na data em que este artigo é escrito, a quantidade de casos ainda está em crescimento, embora a velocidade de contaminação e de novos casos comecem a declinar.

2.2 Mudanças em função da pandemia do Covid-19

O aumento de casos de COVID-19, somado à ausência de uma vacina efetiva, levou os governos de diversos países a adotarem o confinamento (conhecido por *lockdown*), como alternativa para tentar desacelerar a proliferação do vírus. No Brasil, esta decisão ficou a cargo dos governos estaduais, tendo, em cada estado, a possibilidade de haver regras diferenciadas.

O estado de São Paulo publicou, em março, o Decreto nº 64.881,¹ que trata das demandas da administração pública e do setor privado em relação as medidas para combater o COVID-19. Este decreto definiu o período de quarentena até 7 de abril, no entanto, por novos decretos e em função do progresso do vírus, tal período de isolamento tem sido prorrogado em estabelecimentos comerciais que possam ter aglomerações. Recentemente houve flexibilização, no entanto, nenhum estabelecimento ainda pode atender com 100% de sua capacidade.

Como consequência destas medidas, nota-se uma mudança considerável em relação às práticas de negócio. Silveira (2020), com base em dados fornecidos pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, confirma que o cenário econômico do país foi muito abalado, resultando em uma crise que, só entre os meses de abril a junho, levou ao

¹ O Decreto nº 64.881 pode ser lido na íntegra em <https://www.al.sp.gov.br/norma/193361>.

fechamento de mais de 135 mil lojas, bem como a perda de 500 mil empregos. A região Sudeste do país foi a mais afetada: no estado de São Paulo (o mais impactado), mais 40 mil lojas fecharam no segundo trimestre de 2020, sendo um número que tende a aumentar ainda mais; estima-se, por estes índices, que o Brasil deverá fechar o ano de 2020 com cerca de 88 mil estabelecimentos a menos, em comparação ao ano anterior.

2.3 Mudanças nos hábitos do consumidor

Com a pandemia e o isolamento social, não apenas as empresas e práticas comerciais foram impactadas, mas também diversos hábitos da própria população, a começar pelo aumento considerável em relação à procura de artigos de higiene pessoal e contenção viral, tais como os itens de assepsia. O álcool em gel, por exemplo, teve um aumento de 623% entre fevereiro e março de 2020 (NIELSEN, 2020), enquanto as máscaras de proteção facial (obrigatórias desde março no Estado de São Paulo) passaram a ser item indispensável em espaços públicos ou coletivos, portanto, aumentando consideravelmente seu consumo ou utilização.

Além disso, com o isolamento social, inúmeros trabalhadores passaram a operar on-line a partir suas casas, assim como os estudantes, que deixaram de ir às escolas, institutos e faculdades para se dedicarem ao ensino remoto. Isso gerou um aumento no acesso à Internet, sendo que este alto tempo de permanência diária não está relacionado apenas às práticas de trabalho ou ensino: de acordo com o Hootsuite (2020), mais do que um aumento no número de pessoas on-line, os usuários usam cada vez mais sites e mídias sociais para se comunicarem, se informarem e se entreterem, além ouvirem músicas, jogar e fazer mais compras.

Aliás, a escolha cada vez mais recorrente pelo comércio on-line também é evidenciado em outros levantamentos, tais como um estudo da Social Miner (2020), que aponta aumento nos volumes de visitas a sites de compras. Como evidencia Martucci (2020), o faturamento no *e-commerce* brasileiro, só entre fevereiro e maio, alcançou a marca de R\$ 27,3 bilhões, sendo um percentual 71% maior do que o mesmo período no ano passado. Até mesmo segmentos antes pouco explorados virtualmente, tais como saúde, alimentos e bebidas, apresentam aumento significativo, o que reitera os impactos nos negócios como um todo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Compreendida a importância de se ter uma visão empresarial à longo prazo, para se adaptar às mudanças e tendências de mercado, apresenta-se, a seguir, um estudo que tem a finalidade de verificar como é que alguns negócios na cidade de Araraquara/SP estão enfrentando a pandemia e se adaptando ao novo cenário de mercado. Este é um tipo de estudo que, de acordo com Trivinõs (2017), pode ser classificado como exploratório, já que é por ele que os pesquisadores, na tentativa de aumentar sua experiência em torno de um problema, investigam os detalhes de uma realidade específica. Neste caso, o estudo se propõe a entrevistar três proprietários de estabelecimentos, sendo uma pastelaria, uma churrascaria e uma rotisseria que estão localizados nos arredores da “Alameda Paulista” de Araraquara/SP, que é um local conhecido pela concentração de diversos bares, padarias, restaurantes e outros do mesmo segmento, além de haver grande circulação de pessoas também por conta dos bancos, cartórios e fórum eleitoral, sendo, inclusive, via de acesso a vários outros bairros da cidade. A escolha dos entrevistados é, portanto, intencional por parte dos autores, considerando como requisito serem estes administradores que já atuam há muitos anos no mercado e podem, assim, oferecer valiosas informações sobre os impactos da pandemia em seus negócios.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2020, por mecanismos como videoconferências e telefonemas, e se concentraram em buscar informações sobre como era o negócio antes e quais as transformações observadas ou realizadas após a chegada da pandemia. A seguir, apresenta-se a síntese destas três entrevistas.

3.1 Entrevista 1: proprietária de uma pastelaria

A primeira entrevista deste estudo foi realizada com a proprietária de uma pastelaria tradicional de Araraquara/SP, com mais de 25 anos de atividades na Alameda Paulista. Questionada, inicialmente, sobre a circulação de pessoas, a entrevistada alega que sempre teve muitos clientes, no entanto, antes da pandemia, não cogitava trabalhar com entregas (*delivery*), pois já possuía uma demanda considerável em seu ponto de vendas diariamente.

Ela explica que, logo no início da pandemia, optou por fechar o negócio por 30 dias, adiantando as férias dos funcionários, além de lhe dar um pouco mais de tempo para pensar em como lidar com esta alteração tão repentina de mercado. Mas lembra que, assim que reabriu,

sentiu a necessidade de atender o mercado por meio de *delivery* e se surpreendeu com a procura e aceitação por parte do seu público: para suprir a nova demanda, precisou, inclusive, expandir a cozinha e contratar mais alguns funcionários. Segundo ela, a pandemia trouxe queda de faturamento no início, mas isto foi recuperado substancialmente com os mecanismos de *delivery*. Avalia que foi um aprendizado, pois já poderia estar trabalhando com entregas há muito tempo, mas não fazia pois achava que não seria viável para seu negócio.

Questionada, mais profundamente, sobre o consumo em seu próprio estabelecimento antes da pandemia, ela relata que o maior movimento se encontrava quando os clientes recebiam o salário mensal, dirigindo-se ao estabelecimento com mais frequência: os melhores dias eram as sextas, sábados e domingos, no período noturno. Com a pandemia, entretanto, isto mudou; por isso, a pastelaria entrou no aplicativo *iFood* e contratou motoboys particulares para atender aos pedidos por telefone, que ao longo do tempo teve aumento de demanda.

Vale destacar, conforme relata a entrevistada, que a empresa se aproveitou muito das mídias sociais para divulgar o serviço de *delivery*, informando a participação da pastelaria no *iFood* e divulgando o cardápio e os demais serviços à disposição. O *WhatsApp*, segunda ela, foi muito eficiente na captação dos pedidos, sendo hoje seu canal mais efetivo de vendas.

Embora não tenha feito alterações em horários de atendimento, a entrevistada conta que, com a pandemia, passou a abrir o estabelecimento apenas no horário de almoço para consumo interno; a partir das 14h, procede com o *delivery*, sendo o maior fluxo de entregas à noite.

Ela relata que a agência bancária próxima ao empreendimento tem um bom fluxo de pessoas, o que contribuía muito para as vendas da pastelaria antes da pandemia. No entanto, com o surto do novo coronavírus, as ruas ficaram vazias e muitos negócios no local fecharam as portas (alguns temporariamente, outros de vez), o que levou a uma redução drástica nas vendas; com a reabertura gradual das empresas nos últimos meses, o fluxo está se recuperando.

Quando questionada sobre os produtos oferecidos, a entrevistada explica que não alterou o cardápio após a pandemia; apenas os preços praticados tiveram um reajuste de 10%, devido a um aumento no valor das bebidas e da matéria prima para a montagem dos pastéis.

Com relação à preferência dos clientes pelo atendimento presencial ou *delivery*, a entrevistada relata que, embora já tenha um bom fluxo de entregas, muitos ainda vão até o estabelecimento para o consumo de pastéis, em uma demanda que está voltando a crescer por conta do afrouxamento do isolamento social, gradualmente anunciado pelo governo. Segundo ela, seu estabelecimento segue as regras de atendimento parcial de 40% da capacidade.

A gestora relata, aliás, que as mudanças repentinas ocasionada pela pandemia foram importantes principalmente para um aprendizado em relação ao *delivery*; foi uma adaptação necessária, sendo que hoje é muito difícil deixar de realizar entregas. Por isso, diz que já está investindo em uma reestruturação maior da empresa, funcionários e atividades, a fim de continuar a oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes.

3.2 Entrevista 2: proprietário de uma churrascaria *self-service*

A segunda entrevista foi realizada com o proprietário de uma churrascaria, cujo estabelecimento já está há mais de 17 anos na Alameda Paulista. É, aliás, a única churrascaria daquela região a oferecer este serviço de alimentação *self-service*.

Questionado, inicialmente, sobre o movimento e as vendas do estabelecimento antes da pandemia, o entrevistado afirma que a demanda supria satisfatoriamente as expectativas, ainda que em crescimento menor se comparado a anos anteriores, quando, segundo ele, a economia brasileira apresentava melhor desempenho. Afirma que o restaurante sempre trabalhou oferecendo seu tradicional *buffet* com *self-service* e carne assada em churrasqueira, com horário de atendimento fixo de segunda a segunda, tanto no almoço quanto no jantar. Divulgava fortemente o estabelecimento em um canal de rádio muito conhecida na cidade e, embora até utilizasse as mídias digitais, estas eram exploradas de forma bem menos intensa.

Perguntado a respeito dos impactos com a chegada da pandemia, o entrevistado conta que, nos primeiros 15 dias, a empresa parou totalmente para reformular o negócio e tentar se ajustar às novas práticas de mercado. Explica, então, que o estabelecimento passou a focar em marmitex e em kits de churrasco para viagem: esta foi a forma encontrada para continuar a operar e manter a qualidade da alimentação oferecida, pois os consumidores não poderiam mais consumir no local. Seja como for, o entrevistado destaca que suas vendas despencaram demais, já que sua maior demanda era baseada, justamente, no consumo local.

Com a reabertura gradual do comércio e dos serviços, este cenário começou a se recuperar um pouco: o entrevistado informa que o estabelecimento passou a atuar com 40% de sua capacidade, seguindo todas as normas de segurança, mas que ainda há muito a se fazer para contornar a crise. Diz que ainda não se associou a nenhum aplicativo ou serviço de *delivery*, sendo que a empresa atende somente no balcão ou telefone, para pedidos e retiradas.

Devido, aliás, à queda de movimento, ele relata ter sido obrigado a realizar uma reestruturação da equipe, que passou de 28 colaboradores para 11; o período do jantar acabou muito prejudicado com a pandemia, por isso, a empresa passou a focar mais no almoço.

Perguntamos se as adaptações com a pandemia devem permanecer em seu negócio, o entrevistado argumenta que a tendência é continuar com o oferecimento de marmitex e dos kits churrasco para viagem, já que muitos dos seus clientes são mais velhos e evitam sair de casa. Ele alega que, em 17 anos de atividade, nunca passou por uma reestruturação e por mudanças tão consideráveis (esta, aliás, foi a primeira vez que o estabelecimento parou totalmente). Acredita ser uma situação inusitada, que forçou a criação de um novo modelo de atendimento para continuar a atender seus clientes. Na perspectiva do entrevistado, o período de pandemia não trouxe nada de positivo para seu negócio, visto que eles perderam muitas vendas, reduziram a quantidade de colaboradores e foram forçados a realizar adaptação que não queriam.

Diante da flexibilização e reabertura gradual do comércio, o entrevistado diz que este ainda parece ser um futuro incerto, mas não perde a esperança de uma retomada forte em relação ao atendimento presencial. Verifica que, atualmente, tem mais fluxo durante a semana, no período do almoço; no entanto, o público cai bastante aos finais de semana, pois muitas pessoas agora preferem se alimentar em casa, expondo-se menos às ruas: ou seja, os clientes que buscavam o restaurante aos finais de semana para confraternizar com a família deixaram de frequentá-lo, o que acaba por refletir em queda no fluxo de pessoas e nas vendas.

Toda experiência, como conclui o entrevistado, gera aprendizado; contudo, é muito difícil lidar com uma situação de extrema gravidade como a pandemia, porque tal mudança repentina exige preparo das empresas, para que não sofram tanto.

3.3 Entrevista 3: proprietária de uma rotisseria

A terceira entrevista foi realizada com a proprietária de uma rotisseria que atua na região da Alameda Paulista há 32 anos, oferecendo o mesmo tipo de serviço desde sua fundação. Perguntada a ela, inicialmente, sobre a situação do negócio antes da pandemia, a entrevistada relata que a empresa funcionava de segunda a segunda, tanto no período diurno quanto noturno, servindo almoço e jantar: no almoço, oferecia o tradicional *buffet self-service* e, no jantar, o foco estava em espetos, porções e chopes, sendo o maior movimento aos finais de semana.

Ao ser questionada sobre os reflexos com a chegada da pandemia, a entrevistada logo relata o ajuste que precisou fazer no quadro de funcionários, despedindo metade deles, pois sobretudo o almoço ficou muito prejudicado por causa das regulamentações impostas aos estabelecimentos no período de isolamento social. Ela diz ainda estar sofrendo os impactos da crise, pois a empresa agora está trabalhando somente com o oferecimento de marmitas e marmiteiras para retirada no balcão ou entrega (ou seja, o *buffet self-service* não está operando).

Vale destacar, de acordo com a entrevistada, que a empresa não trabalhava com *delivery*, mas precisou ingressar com este serviço a fim de entregar tanto seus pratos quanto o chope. Também houve ajustes no horário de atendimento, passando a operar com menos horas diárias.

Outro ponto enfatizado é que os insumos para a preparação dos pratos subiram neste período, no entanto, a proprietária explica que não repassou totalmente esse aumento aos preços dos produtos, visto, inclusive, que isso poderia ser ruim, já que é agora que, com a flexibilização das restrições municipais, os clientes estão começando a voltar ao estabelecimento.

Ao ser questionada sobre mudanças nos processos internos por causa da pandemia, a entrevistada alega que não parou para rever ou repensar nos processos, mas diz que este momento, por reduzir consideravelmente o ritmo de trabalho, permitiu que algumas alterações pudessem ser colocadas em prática. Ela avalia que não tem, pelo por hoje, a intenção de aumentar novamente o número de funcionários, bem como pretende manter alguns horários mais reduzidos na carga de trabalho, tal como o fato de não mais abrir aos domingos.

Com relação às comunicações, a proprietária afirma que já utilizava com frequência canais como *WhatsApp*, bem como realizava divulgações em rádio e em um perfil no *Facebook*. Estes aspectos não mudaram com relação ao período de pandemia. Para ela, a pandemia trouxe diversos problemas e dificuldades, mas em alguns pontos foi benéfica, já que implicou em muitas lições e aprendizados. Contudo, acredita que não teria condições de suportar uma nova crise como essa, caso acontecesse, por razões puramente financeiras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As três entrevistas realizadas com os proprietários de estabelecimentos comerciais nas imediações da Alameda Paulista de Araraquara/SP, permitem uma análise mais aprofundada quanto às transformações nos negócios, em virtude da pandemia de coronavírus que eclodiu no mundo em 2020: vale destacar que os três estabelecimentos já eram consolidados na região,

todos com muitos anos de experiência, com boa reputação e que já enfrentaram algumas crises, mas nenhuma tão impactante quanto ao cenário ocasionado pelo COVID-19.

Logo no início da pandemia, os três estabelecimentos se viram diante de muitas dificuldades, justamente por conta da quebra de rotina e pela suspensão das atividades em cumprimento aos decretos municipais de prevenção e controle do vírus; diante disso, as tomadas de decisões, que foram muito similares entre os três proprietários, começaram pela revisão dos produtos e serviços oferecidos, reavaliação do quadro de colaboradores, redistribuição do trabalho e das funções (o que levou a uma redução de no mínimo 50% dos colaboradores), além do lançamento de serviços adicionais, como entregas (*delivery*) e kits para viagem. O marketing digital ganhou mais força, sobretudo em relação à comunicação, cujo relacionamento passou a ser muito maior pelo universo on-line, sobretudo pelos aplicativos e mídias sociais.

Com a flexibilização e o retorno gradual de atividades, os estabelecimentos puderam retornar parcialmente ao atendimento presencial (com, no máximo, 40% da capacidade), mas, como enfatizam os entrevistados, isto ainda não é suficiente para suprir a receita que tinham no período anterior ao surto do coronavírus; portanto, estes estabelecimentos ainda continuam com os serviços de entrega ou retirada em balcão, sendo que há a previsão de continuarem com tais serviços mesmo depois que a crise passar e os negócios puderem operar com 100% da capacidade, já que parece haver um crescimento na demanda por esses serviços.

Com relação ao quadro de funcionário, nem todos os entrevistados avaliam que pretendem voltar à quantidade de colaboradores que possuíam antes da pandemia; porém, todos relatam a redistribuição nas funções, com destaque para a pastelaria, que já realizou um estudo para ampliação da cozinha e separação das produções para balcão e para entrega.

Outro ponto observável é que os entrevistados aproveitaram este momento para retirar lições valiosas e revisar seus planos de negócios, a fim de se reinventarem e continuarem a oferecer produtos e serviços com eficiência e qualidade, mantendo assim, a ótima reputação de suas marcas. Isso demonstra que a crise não trouxe apenas problemas: tais proprietários argumentam que, agora, se sentem mais preparados para os desafios do mercado, beneficiando-se, inclusive, de um suporte maior dos recursos e ferramentas do universo digital.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou observar as transformações ocasionadas pela eclosão de uma pandemia de coronavírus, e como tais alterações impactaram sobretudo no comportamento das empresas envolvidas neste cenário totalmente atípico. A partir do referencial teórico e da coleta de informações pelas entrevistas com os três proprietários de empresas de Araraquara/SP, foi possível observar o quanto estas mudanças no macroambiente interferiram significativamente no desempenho dos estabelecimentos comerciais, muitos deles com anos de experiência, mas pouco preparados para enfrentar este tipo de crise. Diversas empresas fecharam as portas desde os primeiros meses de 2020, enquanto aquelas que sobreviveram precisaram se reinventar a fim de oferecer novos serviços, investir muito mais em entregas e no relacionamento on-line.

Isso, por certo, é um grande aprendizado para muitos empresários e gestores que, ao enfrentarem uma crise tão acentuada, precisam mais do que nunca observar cada mudança em seu ambiente de negócio para rapidamente se adaptar, se transformar ou se reinventar e, assim, preservar a saúde financeira da empresa, manter a boa reputação e continuar a crescer.

Por mais bem preparada que uma empresa esteja, é muito difícil não sentir os efeitos de uma crise como essa; no entanto é mais fácil se recuperar quando se tem uma base sólida e bem estruturada, do que correr atrás do prejuízo quando a situação aperta. A cada empresa, cabe, neste momento, retirar lições importantíssimas para se preparar melhor às adversidades que podem vir a surgir no mercado, neste momento ou no futuro.

REFERÊNCIAS

CORONAVÍRUS no Brasil. **Ministério da Saúde**, 2020. Disponível em: < <https://covid.saude.gov.br/> >. Acesso em: 9 set. 2020.

DEL VECHIO, Gustavo H. **Conexão emocional entre marcas e clientes**: análise de confiabilidade no mercado comercial. Tese de Doutorado. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2018.

HOOTSUITE. We are social – Digital 2020. Hootsuite, jul. 2020. Disponível em: < <https://bit.ly/32Qh2sa> >. Acesso em: 22 set. 2020.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

LIMA, Claudio M. A. O. **Informações sobre o novo coronavírus (COVID-19)**. Revista Radiologia Brasileira, vol. 53, n.2, mar. 2020. Disponível em: < <https://bit.ly/3mrJYOG> >. Acesso em: 15 set. 2020.

LONGO, Walter. **Marketing e comunicação na era pós-digital: as regras mudaram**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MARTUCCI, Rodrigo. Covid-19: o impacto da pandemia no comportamento de compra online. **E-commerce Brasil**, 4 ago. 2020. Disponível em: < <https://bit.ly/3cp1E92> >. Acesso em: 22 set. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Painel Coronavírus**, 2020. Disponível em: < <https://covid.saude.gov.br/> >. Acesso em: 4 ago. 2020.

NIELSEN. Impacto da Covid-19 nas vendas de produtos de giro rápido no Brasil e ao redor do mundo. **Instituto Nielsen de Pesquisa**, 2020. Disponível em: < <https://bit.ly/32T6VTt> >. Acesso em: 22 set. 2020.

OLIVEIRA, Wanderson K.; DUARTE, Elisete; FRANÇA, Giovanny V. A.; GARCIA, Leila P. **Como o Brasil pode deter a COVID-19**. Revista Epidemiologia e Serviços de Saúde, vol. 29, abr. 2020. Disponível em: < <https://bit.ly/2FzXvTP> >. Acesso em: 15 set. 2020.

SILVEIRA, Daniel. Pandemia levou ao fechamento de mais de 135 mil lojas e à perda de 500 mil empregos no 2º trimestre, diz CNC. **G1**, 25 ago. 2020. Disponível em: < <https://glo.bo/2FwxvsB> >. Acesso em: 15 set. 2020.

SOCIAL MINER. O que mudou no comportamento do consumidor. Social Miner, 2020. Disponível em: < <https://bit.ly/3hXMpVU> >. Acesso em: 22 set. 2020.

YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.