



FACULDADE CESMA DE MARACANAÚ
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONIA LARA CAVALCANTE DE SOUSA

IMPACTOS DA ATUAL CRISE ECONÔMICA NA GESTÃO
ADMINISTRATIVA DO SETOR ALIMENTÍCIO E ESTRATÉGIAS PARA
ULTRAPASSA-LA: ANÁLISE EM UMA FÁBRICA DE DOCES NO
MUNICÍPIO DE MARACANAÚ

MARACANAÚ – CEARÁ

2022

ANTONIA LARA CAVALCANTE DE SOUSA

**IMPACTOS DA ATUAL CRISE ECONÔMICA NA GESTÃO
ADMINISTRATIVA DO SETOR ALIMENTÍCIO E ESTRATÉGIAS PARA
ULTRAPASSA-LA: ANÁLISE EM UMA FÁBRICA DE DOCES NO
MUNICÍPIO DE MARACANAÚ**

Trabalho de Conclusão de curso para a aprovação do
TCC apresentado a Faculdade Cesma de Maracanaú
– FACESMA, como requisito parcial para a obtenção
de nota.

Orientadora: Ma. Luciana Mascena Silva

MARACANAÚ – CEARÁ

2022

IMPACTOS DA ATUAL CRISE ECONÔMICA NA GESTÃO ADMINISTRATIVA DO SETOR ALIMENTÍCIO E ESTRATÉGIAS PARA ULTRAPASSA-LA: ANÁLISE EM UMA FÁBRICA DE DOCES NO MUNICÍPIO DE MARACANAÚ

Antonia Lara Cavalcante de Sousa¹

RESUMO

A crise econômica desencadeada pela pandemia de COVID-19, e posteriormente agravada pelo conflito entre Rússia e Ucrânia, impôs desafios sem precedentes a diversos setores produtivos, com repercussões especialmente severas na indústria alimentícia. Este artigo se propõe a investigar de que maneira esses choques econômicos sucessivos afetaram a gestão administrativa de uma fábrica de doces situada no município de Maracanaú, no Ceará, e quais estratégias foram mobilizadas para garantir não apenas a sobrevivência, mas o crescimento do negócio nesse cenário adverso. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, tomando como objeto de análise a fábrica Estrela do Campo. A investigação se vale de observação dos processos internos, revisão bibliográfica e análise de dados secundários provenientes de fontes como IBGE, SEBRAE, ABRASEL e relatórios da UNCTAD, o que confere ao estudo uma base empírica consistente. Os achados revelam, de forma bastante ilustrativa, que o setor alimentício não respondeu de maneira uniforme à crise. Enquanto bares e restaurantes sofreram quedas dramáticas de faturamento, chegando a 65% em alguns casos, o segmento de doces e confeitaria apresentou crescimento expressivo no consumo, saltando de 41,3% para 47,1% no período pós-pandemia. Isso nos leva a considerar o papel singular que os alimentos exercem sobre o bem-estar emocional dos consumidores, sobretudo em períodos de estresse coletivo. A discussão em torno das práticas de gestão adotadas pela fábrica evidencia a eficácia de dois modelos complementares: a administração pedagógica, que valoriza a participação ativa dos colaboradores na construção dos processos, e a administração reacional, que orienta decisões conforme as demandas concretas do cotidiano. Além disso, a combinação entre adaptação operacional e inovação em produto, processos, marketing e organização revelou-se determinante para que o reajuste de preços ao consumidor final fosse inferior a 5%, preservando a competitividade da empresa. Nas considerações finais, o estudo reforça que a transparência na relação com o cliente e a comunicação direta emergem como alicerces do sucesso empresarial, muitas vezes mais eficazes do que grandes investimentos em campanhas publicitárias. O que se revela intrigante é que, mesmo em contextos de crise profunda, pequenas modificações estratégicas e uma gestão administrativa bem estruturada são capazes de sustentar o crescimento organizacional.

Palavras-chave:

Gestão administrativa. Setor alimentício. Crise econômica. Inovação. Pandemia.

INTRODUÇÃO

A crise recorrente, em primeiro momento, da pandemia afetou todos os segmentos da economia mundial, que vem sofrendo inúmeros impactos desde o aparecimento, no final de 2019, da COVID-19, doença respiratória identificada pela primeira vez em Wuhan, na China e atualmente presente em todos os continentes. O primeiro caso no Brasil foi confirmado em fevereiro de 2020, no estado de São Paulo por um homem de 61 anos, com histórico de viagem para a Itália evidenciando que os contágios aconteciam inicialmente com as pessoas que viajaram para o exterior. Já em março a pandemia foi decretada pela OMS, sem prazo para acabar devido à ausência de respostas médicas se fez necessário o distanciamento social, para assim tentar conter o vírus, porém desencadeando a interrupção de várias atividades econômicas não essenciais, o que trouxe vários prejuízos à economia. Portanto, os setores, em especial o da indústria, comércio e serviços de acordo com o IBGE apresentaram em março uma queda de 9.1%, 2.5% e 6.9% (BOSQUEROLLI, et. al, 2020).

O índice de empregabilidade caiu drasticamente, a maioria dos novos negócios não foi bem sucedido, tendo assim que fechar as portas, as grandes empresas que ainda conseguiam se manter ativas, mesmo com todos os desafios, teve de fazer corte nos gastos e por muitas vezes aumentar o preço de suas mercadorias ou serviços. Os investimentos decaíram no mês de abril, ocasionando a desvalorização do real (MULINARI, 2020).

Segundo o SEBRAE, que realizou um mapeamento dos impactos da pandemia nos pequenos negócios, obtendo um resultado nada satisfatório, com aproximadamente 12 milhões de negócios sendo afetados. A economia foi profundamente abalada, principalmente no ramo da alimentação. Os cuidados com equipe tiveram de ser redobrados e as normas sanitárias cada vez mais minuciosas para reduzir a possibilidade de contágio.

Não bastasse todos os impactos causados durante, atualmente, dois anos de pandemia, deu-se início uma grande guerra entre Rússia e Ucrânia, abalando mais ainda a economia, as consequências dela não se limitam somente aos dois países, as inflações estão cada dia maiores, os custos de transporte estão aumentando. A UNCTAD publicou um relatório com uma breve análise dos impactos dessa guerra na economia mundial, onde os resultados mostram uma perspectiva de rápida piora, sustentada pelo aumento dos preços dos alimentos, combustíveis e fertilizantes, maior volatilidade financeira, desinvestimento do desenvolvimento sustentável.

Segundo a revista EXAME a guerra entre os dois países impacta diretamente as economias globais e ativos internacionais como o dólar e o petróleo. Isso ocorre porque a Rússia é um dos maiores exportadores mundiais de commodities, e qualquer situação atípica no país é o suficiente para fazer com que os preços das matérias primas e bens básicos disparem. Além

disso as duas regiões envolvidas na guerra são grandes exportadoras de grãos. Sendo assim, os produtos derivados, como pão ou massas, também podem ter o valor afetado pela tensão.

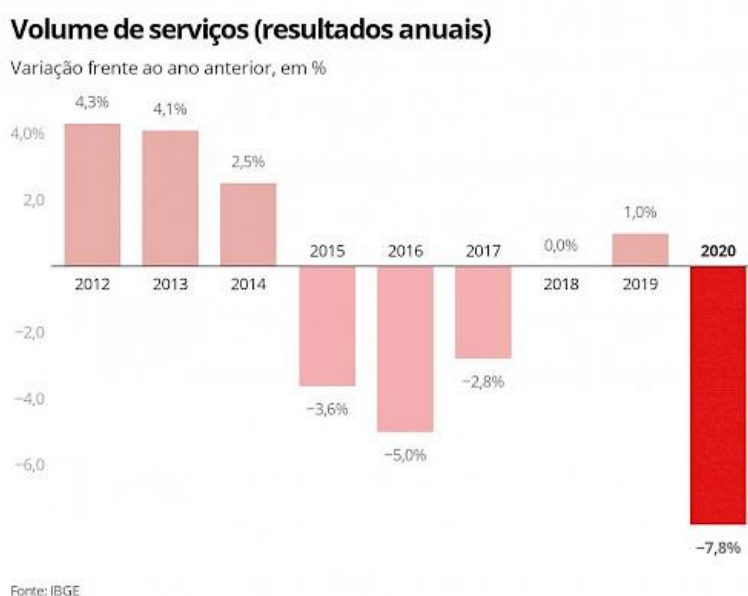
Analisando todos esses dados podemos perceber que a economia foi profundamente afetada, as empresas não estavam preparadas para suportar uma crise sanitária que abalasse a economia de forma devastadora e logo em seguida uma guerra que aumentasse ainda mais os impactos dessa crise, principalmente no que diz respeito ao setor alimentício. Diante disso entendemos que é fundamental para a continuidade e saúde da empresa uma boa gestão, seja ela do tamanho que for. Frente a isso, o objetivo dessa pesquisa é analisar os impactos dessa crise financeira, advinda da pandemia e da guerra, mostrar que mesmo pertencendo ao mesmo segmento, distintas empresas podem sofrer impactos diferentes, uns positivos e outros negativos, e mostrar quais estratégias elas podem usar para se manter ativas no mercado, tomando como exemplo uma fábrica de doces no município de Maracanaú.

IMPACTOS DA CRISE NO SETOR ALIMENTÍCIO

Uma das áreas mais impactadas economicamente por conta das restrições impostas pela pandemia foi o setor alimentício. Bares, restaurantes, cafeterias e praças de alimentação, por exemplo, tiveram que se adaptar à nova realidade, mesmo que de uma hora para a outra sem estratégias definidas. Como resultado, muitos desses estabelecimentos não resistiram às restrições e, antes mesmo do final da pandemia, tiveram falência declarada (NOVA SAFRA, 2020).

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) foi estimado que 20% dos estabelecimentos do ramo fecharam as portas, cerca de 76% deles teve que realizar pelo menos uma demissão, e a queda do faturamento chegou a alcançar 65% das empresas. No gráfico abaixo podemos ver a queda no número de empregos nesses setores.

Figura 1 – Volume de serviços em bares e restaurantes



Fonte: IBGE

Os estabelecimentos tiveram que enfrentar vários desafios para aderir a rotina de retirada dos pedidos diretamente nas lojas, o e-commerce, e a implementação do delivery, e para as fabricas e centros de distribuição, as normas sanitárias ficaram cada vez mais severas, os hábitos de higiene precisaram ser redobrados, o uso de equipamentos de segurança era indispensável para evitar contaminações. No entanto, essa adaptação não foi fácil, principalmente para os pequenos negócios, muitos deles não chegavam nem a usar plataformas, como as redes sociais, para se comunicar com seus clientes.

Enquanto o setor de alimentação fora do lar despencava, os supermercados, distribuidoras, fábricas e similares tiveram um aumento significativo em suas vendas. O Brasil é o segundo maior exportador de alimentos industrializados no mundo, ficando atrás apenas da China, e mesmo no meio da crise a produção não diminuiu, visto que a responsabilidade de um setor essencial é enorme. Em nenhum momento as indústrias de alimentos puderam parar de produzir, pois, se isso acontecesse, a população seria ainda mais afetada, as empresas se viram na necessidade de equilibrar esse aumento de produção com os protocolos de segurança e distanciamento necessários para a proteção de seus funcionários e garantir a qualidade de seus produtos. Com o fechamento das escolas em todo o Brasil, milhões de crianças e jovens deixaram de contar com as refeições feitas naquele ambiente, passando a se alimentar exclusivamente em suas casas, o que fez com que o orçamento doméstico subisse em relação a compra de alimentos, em um momento em que a renda familiar despencava.

Com os países, já sob forte pressão devido aos custos da pandemia, se deparam com um novo impacto na economia, segundo a secretária geral da UNCTAD, Rebeca Grynspan, a guerra

na Ucrânia está causando um enorme sofrimento humano e também choques na economia mundial. A maior preocupação são os alimentos e combustíveis, considerados fundamentais. A Ucrânia e a Rússia são players globais nos mercados agroalimentares, representando 53% do comércio global de óleo e de sementes de girassol e 27% de trigo.

"O aumento dos preços dos alimentos e dos combustíveis afetará os mais vulneráveis nos países em desenvolvimento, pressionando as famílias mais pobres, que gastam a maior parte de sua renda em alimentos, resultando em privações e fome" (REBECA GRYNSPAN, MARÇO 2022).

Figura 2 – Aumento do preço durante a guerra



Fonte: Investing

Diante do aumento nas mercadorias se faz necessário comprar apenas o que é indispensável, para manter o orçamento proporcional a renda, fazendo com que vários itens se tornassem supérfluos no dia a dia. Mas se tem um mercado que sabe se conectar emocionalmente com o consumidor é o mercado de doces. Essa ramificação do segmento alimentício, que abrange bombonieres, confeitarias e fábricas, no Brasil, obtinha o consumo percentual pré pandemia de 41,3% e saltou para 47,1% depois da covid-19. Segundo a pesquisa Consumo Equilibrado, esse setor chega a faturar 12 bilhões de reais a cada ano.

Após toda a crise advinda da pandemia e da guerra, muitas pessoas passaram a viver mais momentos de estresse, ansiedade e tristeza, para se ter uma ideia, segundo um estudo da Mintel, 73% dos consumidores do Reino Unido sentiram mais estresse do que o normal desde o início da pandemia. Então foi onde os doces, produtos de confeitaria, e comidas em geral fizeram toda a diferença, impactando diretamente na saúde mental e emocional das pessoas,

proporcionando momentos de prazer nesses dias, pois os alimentos tem o poder de se comunicar diretamente com o consumidor.

GESTÃO ADMINISTRATIVA EM UMA FÁBRICA DE DOCES

A gestão administrativa é responsável pelo dia a dia de uma empresa, que determina como seus recursos serão alocados e organizados, entende quais são suas necessidades e de que forma elas serão supridas. É ela que organiza os fluxos de informações, de trabalho e todos os processos administrativos. Em uma fábrica, ela é de suma importância, para obter otimização nos processos, e para que eles sejam executados de forma eficiente.

Essa pesquisa tem como fonte de análise a fábrica de doces Estrela do Campo, localizada no município de Maracanaú, e nela podemos encontrar os dois tipos de gestão administrativa. A administração pedagógica, onde os colaboradores da empresa participam ativamente colaborando e construindo uma rotina de acordo com as suas experiências, desde o chão de fábrica, onde os doces são produzidos, embalados e etiquetados, no atendimento ao cliente, que é feito de forma personalizada, atendendo por ordem cronológica de pedidos, e repassando as demandas para a produção, até a entrega, onde o revendedor recebe seu pedido em curto prazo, de ótima qualidade e sempre podendo manter contato com o fornecedor. Cada colaborador pode contribuir para o crescimento da empresa, e o gestor atua de forma que possa corrigir algum erro para assim melhorar o fluxo do processo, tornando a fábrica cada vez mais eficaz. E a administração reacional, onde as intervenções realizadas pela gestão estão relacionadas com os fatos apresentados, sempre procurando resolve-los considerando suas particularidades e singularidades. Já que a fábrica atende a demandas que chegam inúmeras vezes ao dia, tem que produzir de acordo com os pedidos dos clientes e entrando em conformidade com o que já tem em estoque e o que o chão de fábrica está produzindo. Dessa forma a produção sempre vai ser feita de acordo com as demandas, para atende-las no prazo estimado, nunca deixando o estoque de um determinado produto esgotar, enquanto o de outro possa estragar devido a grande quantidade.

Tudo na fábrica tem de ocorrer de forma prática e sistemática, desde o recebimento do leite, sua estocagem de forma correta, a produção tem que estar sempre alinhada com a demanda, para isso o atendimento ao cliente deve estar sempre em contato direto com a produção, para repassar a demanda e verificar o que está sendo produzido, assim como tem que estar em contato com o setor de entregas, para fazê-las tanto em ordem cronológica como para

otimiza-las, de forma a fazer um melhor aproveitamento nas rotas, diminuindo assim seu custo. Tendo todos esses processos bem alinhados a fabrica é capaz de aumentar sua capacidade e assim melhor atender seus clientes.

A gestão administrativa na empresa é de suma importância para nortear seus colaboradores, para que juntos possam desempenhar seu papel e continuar crescendo e se desenvolvendo na área alimentícia, mantendo um elevado padrão de qualidade, presando pela excelência no atendimento e respeito pelos seus clientes, e foi desta forma que 2019 recebeu o certificado de qualidade do melhor doce de Maracanaú, por meio de uma pesquisa feita pela empresa Liderança Pesquisas, onde recebeu o maior número de votos.

Figura 3 – Certificado de qualidade



Fonte: Arquivo pessoal da fabrica

ESTRATÉGIAS PARA ULTRAPASSAR A CRISE

Em meio aos impactos causados pela crise, a fábrica, assim como todas as empresas, teve que se adaptar as mudanças do mercado, os preços dos insumos subiram deliberadamente, o combustível também teve um aumento significativo, diante disso a fabrica se viu na necessidade de aumentar o valor final do produto. Mas como se manter ativo em um mercado onde todos os produtos essenciais para a alimentação estavam com o custo elevado? Como ela iria manter seu produto no mercado, onde os consumidores estavam cortando gastos e comprando apenas o essencial, já que os doces não são propriamente uma prioridade na alimentação? A empresa usou da adaptação e da inovação como peças chaves para se manter ativa em meio a toda essa crise, e ainda assim crescer cada dia mais.

A cultura da adaptação começou a mostrar seus efeitos na década de 1970 quando o mundo do trabalho se mostrou incapaz de acumular matérias primas. Assim, os modelos de negócios passaram a presar por aquilo que é realmente necessário para a execução satisfatória dos projetos, que promoveu uma cultura flexível em se adaptar as necessidades do mercado e aos anseios dos consumidores. Dessa forma a fábrica se viu na necessidade de fazer pequenas mudanças para se adaptar a nova realidade do mercado, buscando maneiras de reduzir os custos tanto para a empresa, quanto para os clientes. No atendimento ao cliente, que é feito em ordem cronológica, o atendente redireciona os pedidos para a produção, verifica o que está disponível em estoque e o que ainda precisará ser produzido, dessa maneira otimiza o tempo e evita desperdício de mercadoria. O setor de entregas verifica os endereços, para assim otimizar as rotas e diminuir o custo com abastecimento. Mesmo com todos esses pequenos ajustes o preço do produto teve um aumento de menos de 5%, um valor que não iria impactar tanto ao cliente e que deixaria a fábrica cobrando um preço justo, sempre presando pela alta qualidade, fator esse que a faz ser reconhecida como o melhor doce da região.

A inovação vem sendo assunto de diversas pesquisas ao longo dos anos, KAUFMANN (1990) afirma que cada vez mais empresas estarão inseridas num mercado global mais competitivo, segmentado e volátil, com consumidores mais exigentes. Na década de 90 ele já mencionava o que iria acontecer após os anos 2000, através dos seus estudos ele já conseguia prever que somente sobreviveriam no mercado e cresceriam as empresas que tivessem visão, iniciativa, agilidade, que tivessem a capacidade de inovar para reagir no tempo certo. Na fábrica podemos constatar traços dos quatro tipos de inovação, a inovação do produto, onde a receita foi pensada e executada de modo que trouxesse excelência, tanto no sabor, quanto na textura e durabilidade, a inovação de processos trazendo não só o doce tradicional de leite, como o misto, que vem com o de leite e outro sabor, como goiaba, morango, ameixa, entre outros, que atrai ainda mais clientes, devido a variedade de sabores, a inovação de marketing onde é aplicado o método dos 4Ps, oferecendo um produto de qualidade, disponibilizando para vários revendedores, assim tornando de fácil acesso para os consumidores, cobrando sempre um preço justo, o que torna a divulgação do produto cada vez mais fácil, e a inovação organizacional, onde todos os processos estão interligados de modo a reduzir os custos da empresa e melhorias no seu desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou evidenciar os abalos econômicos e sociais causados pela crise e de como eles afetaram o setor alimentício de maneiras diferentes. Por meio dele podemos perceber o quão importante se faz a gestão administrativa, que a partir dela podemos detectar qualquer obstáculo que a empresa possa vir a ter, e que é ela que viabiliza estratégias que afetam diretamente todos os setores da empresa.

Por meio desse artigo foi possível ver que mesmo diante de uma crise econômica e com todos os impactos que ela causa, podemos manter a empresa crescendo por meio de pequenas modificações estratégicas, e que na maioria das vezes a saída para os problemas e grande estratégia para o sucesso não está em grandes campanhas de marketing, e nem mesmo se faz necessário gastar tanto dinheiro, a chave do sucesso é a transparência com o cliente, a comunicação direta com ele nos permite entender quais suas necessidades e como melhor supri-las.

REFERENCIAS

BLOG.CONSYSTEM.COM.BR **A importância da gestão administrativa e financeira na indústria** Disponível em: < <https://blog.consistem.com.br/gestao-administrativa-e-financeira-na-industria> > Acesso em: 26 de março 2022.

IBGE.GOV.BR **Impacto da Covid-19 nas empresas** Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html> > Acesso em: 14 de maio 2022

BRASIL.UN.ORG **UNCTAD publica relatório com impactos da guerra da Ucrânia na economia global** Disponível em: < <https://brasil.un.org/pt-br/175249-unctad-publica-relatorio-com-impactos-da-guerra-da-ucrania-na-economia-global> > Acesso em: 14 de maio de 2022

REPOOSITORIO.UFC.BR **Inovação como aliada as MPEs do setor alimentício de fortaleza em meio à crise causada pela pandemia do novo corona vírus** Disponível em: < https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/61404/3/2021_tcc_fagsoares.pdf > Acesso em: 22 de maio 2022