



Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL-UERGS**  
**UNIDADE EM CACHOEIRA DO SUL**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JULIANA BARBOSA MAUS AERTS**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE**  
**CASO NA AFUBRA EM CACHOEIRA DO SUL-RS**

**CACHOEIRA DO SUL**

**2021**

**JULIANA BARBOSA MAUS AERTS**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA PANDEMIADA COVID-19: UM ESTUDO DE  
CASO NA AFUBRA EM CACHOEIRA DO SUL – RS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado como requisito parcial de aprovação na  
disciplina “TCC II”, componente curricular  
do curso de graduação em Administração  
(Bacharelado)

Orientador (a): Prof<sup>a</sup> Dra. Chaiane Leal Agne

**CACHOEIRA DO SUL  
2021**

**JULIANA BARBOSA MAUS AERTS**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE  
CASO NA AFUBRA EM CACHOEIRA DO SUL – RS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à banca examinadora da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, do curso de graduação em Administração (Bacharelado) para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>Dr<sup>a</sup>Chaiane Leal Agne

Aprovado em .../.../....

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Chaiane Leal Agne**  
**Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Estéfani Sandmann de Deus**  
**Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS**

---

**Prof. Dr. João Carlos Coelho Júnior**  
**Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu esposo por ter me dado todo apoio.

Agradeço a minha professora orientadora pelo incentivo e auxílio quando precisei.

Agradeço aos meus amigos, professores e colegas de aula durante essa jornada, pelo aprendizado adquirido.

Agradeço a minha chefe e colegas de trabalho da Maciel Loterias.

*' Construir o futuro depende de cada um de nós'.*

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo compreender as estratégias de marketing adotadas pela organização Afubra, identificando os seus impactos durante o período de Covid-19, visto que devido ao período pandêmico, o comércio local teve um déficit em vários setores. A pesquisa realizada foi qualitativa, através da análise de conteúdo, com a coleta de dados primários por meio de um roteiro, aplicado ao gestor da empresa. A conjuntura pandêmica fez com que a empresa utilizasse a alternativa da criação de um novo produto, na linha de grãos, para se manter no mercado. Assim, originou-se outro ramo, que foi o de recebimento e comercialização de grãos, como uma estratégia de marketing para alavancagem de vendas. Essa modificação da abertura de um novo produto para o mesmo segmento, foi uma das ideias que manteve o faturamento da organização sem déficits ou prejuízos significativos. Além disso, a organização investiu no *e-commerce* e no WhatsApp business como ações para vendas on-line e comunicação com o consumidor. A empresa ainda realiza projetos sociais que servem de canal de comunicação com o consumidor. Todas as ações desenvolvidas permitiram minimizar o impacto negativo causado pelo período pandêmico, equilibrando o faturamento da empresa.

**Palavras-chave:** empresas na pandemia; estratégias de marketing; gestão de marketing.

## **ABSTRACT**

This work aimed to understand the marketing strategies adopted by the Afubra organization, identifying their impacts during the Covid-19 period, as due to the pandemic period, local commerce had a deficit in several sectors. The research carried out was qualitative, through content analysis, with the collection of primary data through a script, applied to the company manager. The pandemic situation made the company use the alternative of creating a new product, in the grain line, to maintain itself in the market. Thus, another branch was created, which was the receipt and sale of grains, as a marketing strategy to leverage sales. This modification of the opening of a new product for the same segment was one of the ideas that kept the organization's revenue without significant deficits or losses. In addition, the organization invested in e-commerce and WhatsApp business as actions for online sales and communication with consumers. The company also carries out social projects that serve as a communication channel with the consumer. All the actions taken allowed to minimize the negative impact caused by the pandemic period, increasing the company's revenue.

Keywords: companies in the pandemic; marketing strategies; marketing management.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Impacto da Covid-19 nos negócios.....	28
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Afubra-Loja centro cachoeira do Sul/RS .....	36
Figura 2 – Afubra-Loja Agrícola Cachoeira do Sul/RS .....	36
Figura 3 – Estrutura hierárquica Afubra.....	44
Figura 4 –Unidade de grãos .....	40
Figura 5 –Catálogo on-line .....	43
Figura 6 – E-commerce .....	43
Figura 7 –Cadastro ao e-commerce .....	44
Figura 8 - Simulação de compra. ....	44
Figura 9 -Entrega em 6 dias. ....	45
Figura 10 -Retirada em 10 dias .....	45
Figura 11 - Formas de pagamento .....	46
Figura 12 -WhatsApp Business Afubra. ....	47
Figura 13 -Alavancagem de vendas .....	49
Figura 14 - Relatório das escolas, entidades e empresas parceiras dos projetos em 2021 .....	50
Figura 15 - Palestras nas escolas.....	52
Figura 16 - Projeto MudáAlimento .....	53
Figura 17 - Entregas de Mudas do Projeto .....	53
Figura 18 - Mascote Afubrinha .....	54
Figura 19 - Logotipo .....	54
Figura 20 - Projeto Viveiro e Educação florestal. ....	55
Figura 21 - Coleta do óleo saturado .....	56
Figura 22 - Programa coleta de óleo saturado .....	57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
OBJETIVO GERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
BREVE HISTÓRICO DA PANDEMIA DE COVID-19 NO MUNDO E NO BRASIL	
14	
NOÇÕES DE MARKETING .....	16
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: DEFINIÇÕES TEÓRICAS E NORMATIVA.....	22
IMPACTOS DA PANDEMIA NOS NEGÓCIOS E NAS ORGANIZAÇÕES.....	24
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>32</b>
HISTÓRIA DA AFUBRA .....	38
MUDANÇAS E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO ADOTADAS PELA	
AFUBRA PERANTE À COVID-19 .....	38
COMO OS GESTORES E COLABORADORES REAGIRAM AS NOVAS	
MUDANÇAS.....	50
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>
APENDICE .....	65
<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA 1 .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE PESQUISA 2 .....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em 31 de dezembro 2019, foi notificada à Organização Mundial da Saúde (OMS) a ocorrência de um surto de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, República Popular da China. Rapidamente, identificou-se o agente etiológico, um novo coronavírus: SARS-COV-2 (CRODA, GARCIA, p.1, 2020). A covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, vírus de fácil transmissão e que se instalou globalmente.

O vírus afetou as pessoas de forma simultânea e gerou impactos às empresas e associações de todo o Brasil. Segundo dados do SEBRAE (2021), a pandemia mudou o funcionamento de milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31,7% do total, outras 10,01% milhões, ou 58,9% interromperam as atividades temporariamente.

A Organização Mundial da Saúde lançou medidas, juntamente com os governos para que os negócios funcionassem com medidas de segurança a saúde de todos. A ação gerou diminuição do pessoal trabalhando nos locais, pois uma das normas foi a redução do pessoal que trabalha nos estabelecimentos, a fim de evitar aglomerações, bem como também redução de clientes dentro da área. Em algumas regiões onde aumentou-se os casos da doença, e os estabelecimentos tiveram que fechar por alguns dias.

Para a sobrevivência das empresas foi necessário achar novos meios para trabalhar, houve um aumento do uso das técnicas de marketing, bem como uma nova forma de se pensar em marketing. Novas formas de comunicação, vendas, atendimento, publicidade e propaganda.

Segundo, Bonavita (1959) o marketing não deve objetivar apenas a satisfação do cliente, mas reconhecer que uma organização precisa satisfazer também os anseios de bem-estar da comunidade em que ela se insere, que a mesma tem responsabilidades sociais quando se estabelece para oferecer produtos e serviços.

Buscando uma maneira de atender os clientes e reforçar os cuidados com os mesmos, muitas empresas neste período forçaram-se a fazer o uso do driver-thru, a expressão "drive-throught" significa através do carro, ou seja, muitas empresas que não entregavam seus produtos, tiveram que achar uma maneira. Outro parceiro nesta empreitada foi o marketing digital, as empresas ampliaram seus meios de comunicar-se com seus clientes, ampliou-se a rede de relacionamentos devido à necessidade do

momento. Nessa nova modalidade as estratégias devem ser revisadas e melhoradas constantemente.

É um estreitamento dos laços e compartilhamento de ideias. Trabalhar em redes ou associações, estreita a comunicação entre as empresas, favorecendo a busca de maneiras conjuntas de resolver e enfrentar os problemas. O Código Civil (Lei nº 10.406/02) define as associações como a união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (art. 53).

A empresa Afubra (Associação dos Fumicultores do Brasil), surgiu no dia 21 de março de 1955, com sede em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, primeiramente, chamada de Associação dos Plantadores de Fumo em Folha no Rio Grande do Sul, com foco apenas nos agricultores do Estado. Organizada por produtores de tabaco, em virtude da carência da união entre os agricultores e, visando os interesses na comercialização de tabaco.

Os benefícios de se ter uma associação de agricultores despertaram interesses em produtores de Santa Catarina e do Paraná, que também queriam ter as vantagens que a entidade oferecia. Por isso, no dia 24 de julho de 1963, durante uma assembleia geral, ficou definido que a organização atuaria nos três estados, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, tornando-se a Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra). Neste mesmo ano, a Afubra foi reconhecida como utilidade pública pelo decreto 8.304, do dia 6 de dezembro, na época assinado pelo governador do Rio Grande do Sul, Ildo Meneghetti, a Afubra, entidade de classe sem fins econômicos, surgiu em virtude de duas condições básicas e fundamentais: Instabilidade do mercado e de preço do tabaco; Inexistência de auxílio econômico contra danos por granizo nas lavouras.

Partindo do exposto, este trabalho de conclusão de curso tem como finalidade responder a seguinte questão: quais são as estratégias de marketing adotadas pela Afubra e quais os impactos que elas tiveram para o funcionamento da organização no período da pandemia de Covid-19?

Para tanto, está dividido em sete capítulos, a contar desta introdução. O próximo capítulo tem como finalidade apresentar os objetivos da pesquisa. O terceiro capítulo apresentará a justificativa do estudo. O foco do quarto capítulo será apresentar as principais noções e abordagens que guiaram o estudo. A metodologia será apresentada na quinta seção. A sexta seção apresentará os resultados e as discussões. A última seção é destinada às considerações finais.

## 2 OBJETIVOS

### OBJETIVO GERAL

Compreender o papel das estratégias de marketing adotadas pela organização “Afubra”, identificando os seus impactos durante o período da pandemia de Covid-19.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever a trajetória da organização no município de Cachoeira do Sul, identificando o seu histórico e principais mudanças;
- b) Identificar quais as mudanças realizadas pela organização durante o período da pandemia de Covid-19, destacando as estratégias de marketing e os seus impactos;
- c) Identificar como a organização se adaptou em relação aos projetos sociais, no contexto da pandemia.

### 3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho de conclusão de curso pode ser justificado com base nos seguintes aspectos:

Este trabalho tem como base motivadora para a discente, a curiosidade e vontade de aprender da pesquisadora sobre as diversas ferramentas e meios encontrados pela associação Afubra para fazer enfrentamento ao Covid 19. O gosto por marketing da pesquisadora veio desde muito antes, quando ainda aos seus 18 anos cursou técnico em administração de empresas na escola Seac. Desde o seu trabalho de conclusão de curso na área, fazendo captação de clientes para uma empresa imobiliária da cidade, sua paixão só fez crescer. As motivações vêm entrelaçadas com a vontade de adquirir conhecimento de como a Associação encontrou meios para realizar seus projetos mesmo em meio à pandemia e como seus colaboradores abraçaram essas atitudes.

E como contribuições para a ciência, pela produção de conhecimento científico, este trabalho está inserido no contexto da pandemia de Covid-19 no Brasil. Desde o ano de 2020, é crescente o interesse de pesquisadores e instituições sobre as investigações que trazem os impactos e as perspectivas de mudança considerando tal cenário. Nesse sentido, este projeto pode ser justificado pela oportunidade de geração de conhecimento científico para possíveis contribuições no contexto acadêmico, especialmente considerando os impactos da pandemia nas organizações sociais.

Já as contribuições para a associação, este trabalho poderá servir para que a empresa possa avaliar, a partir dos resultados gerados com a pesquisa, as suas mudanças no período de Covid-19, permitindo obter informações relevantes referentes à importância que os projetos têm para a organização como ferramenta de marketing e destaque para a empresa.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

A finalidade deste capítulo é apresentar os principais autores, conceitos e noções que nortearão o desenvolvimento da pesquisa. Nesse sentido, conta com três seções, em conformidade aos objetivos da investigação. A seção 4.1 abordará um breve histórico sobre a pandemia de Covid-19, destacando a trajetória no mundo, especialmente no Brasil. O item 4.2 descreve as principais noções de marketing e as ações desenvolvidas nesta área no âmbito empresarial, especialmente no contexto das organizações sociais do país. A seção 4.3 traz as noções teóricas e normativas sobre as organizações sociais. O capítulo finaliza com uma seção sobre a relação entre o contexto da pandemia, mudanças e transformações e as organizações sociais, trazendo autores que tratam sobre essa relação.

### 4.1 BREVE HISTÓRICO DA PANDEMIA DE COVID-19 NO MUNDO E NO BRASIL

O Coronavírus faz parte de uma família de vírus que causam infecções respiratórias. O novo agente do coronavírus (nCoV-2019) foi descoberto em 31/12/19 após casos os primeiros casos registrados na China. Os primeiros coronavírus humanos foram identificados em meados da década de 1960. A maioria das pessoas se infecta com os coronavírus ao longo da vida, sendo as crianças pequenas mais propensas a se infectarem com o tipo mais comum do vírus. Os coronavírus que infectam humanos são o alpha coronavírus 229E e NL63 e beta coronavírus OC43, HKU1, segundo dados do Ministério da Saúde (2020).

O primeiro caso do vírus no Brasil foi descoberto em São Paulo (SP), e no dia 19 de fevereiro de 2020 já com certa quantidade de casos no País, o Brasil já começa a se mobilizar, através de ações apresentadas na reunião dos ministros da saúde do Mercosul em Assunção no Paraguai. No dia 07 de fevereiro de 2020, foi Sancionada a Lei de Quarentena, onde o presidente do Brasil, Jair Messias Bolsonaro aprova e valida tal medida. O ministério da saúde juntamente com Fundação Oswaldo Cruz que é uma instituição que têm a missão de combater os grandes problemas de saúde pública brasileira realizaram capacitação técnica de representantes de 9 países da América do Sul e Central para diagnóstico laboratorial do vírus. Nesta mesma data foi posta em prática a Operação regresso, que foi uma operação que trouxe de volta ao Brasil, com total segurança, alguns brasileiros que se encontravam na Cidade de

Wuhan, que era um local altamente afetado pelo Coronavírus, segundo dados do site Governo do Brasil.

Todas estas medidas têm sido adotadas devido à alta taxa de infecção do vírus, uma vez que a forma de contágio se dá predominantemente por conta de gotículas contaminadas de secreções que saem da boca por meio da tosse ou espirro de uma pessoa infectada, ou ainda pelo contato com superfícies e objetos contaminados. O vírus pode ficar na superfície por cerca de 72 horas, ou seja, por até 3 dias. Segundo Aquino e Lima (2020, p.2):

[...] a transmissão do SARS-CoV-2 é agravada pelo elevado tempo médio de incubação, de aproximadamente 5-6 dias (variando de 0 a 24 dias), e devido a pessoas sem sintomas, pré-sintomáticas ou com sintomas leves poderem transmitir a doença.

Diante do exposto da facilidade em se contaminar e sequer ter conhecimento, nota-se que o vírus, agente transmissor do Covid-19 é altamente perigoso e de fácil contágio. Qualquer pessoa pode se contaminar e transferir o vírus antes mesmo sem ter sintomas. Um fato preocupante é que mesmo quem tem o vírus e não apresenta sintomas, ainda sim está contaminado e pode sim espalhar o vírus para as pessoas próximas. Sendo assim, conforme relatos Aquino e Lima (2020, p.2):

Muitos países implementaram uma série de intervenções para reduzir a transmissão do vírus e frear a rápida evolução da pandemia<sup>15</sup>. Tais medidas incluem o isolamento de casos; o incentivo à higienização das mãos, à adoção de etiqueta respiratória e ao uso de máscaras faciais caseiras; e medidas progressivas de distanciamento social, com o fechamento de escolas e universidades, a proibição de eventos de massa e de aglomerações, a restrição de viagens e transportes públicos, a conscientização da população para que permaneça em casa, até a completa proibição da circulação nas ruas, exceto para a compra de alimentos e medicamentos ou a busca de assistência à saúde. Essas medidas têm sido implementadas de modo gradual e distinto nos diferentes países, com maior ou menor intensidade, e seus resultados, provavelmente, dependem de aspectos socioeconômicos, culturais, de características dos sistemas políticos e de saúde, bem como dos procedimentos operacionais na sua implementação.

As medidas adotadas visam o afastamento e limite de distanciamento, a fim de evitar contaminações e mortes. A utilização de máscaras de proteção serve para proteger as pessoas e quem estiver ao seu convívio. Quando alguém se cuida, automaticamente está cuidando o outro, e este cuidado é a ação que visa à proteção da vida e o zelo pela saúde do ser humano. O álcool gel, 70% INPM (Instituto nacional

de Pesos e Medidas), adequado para limpar as mãos enquanto se está na rua, têm a função de higienizar as mãos e matar o vírus que possivelmente poderia ter entrado em contato quando alguém encosta-se a uma superfície contaminada. O uso de água e sabão para lavar as mãos em água corrente ainda é a melhor opção, quando se têm acesso a estes. De acordo com os dados do Conselho Federal de Química (CFQ):

O álcool gel, por ser considerado antisséptico, ajuda na prevenção ao contágio pelo coronavírus e sua indicação pauta-se nas medidas de prevenção ao contágio de doenças respiratórias. Estudos demonstram melhor eficácia do produto em soluções 70%, que é o recomendado pela ANVISA para os serviços de saúde brasileiros e o indicado pela OMS na Lista de Medicamentos Essenciais [não paginado].

Conforme dados da Fiocruz, na manhã da quarta-feira dia 17 de março de 2021, foi entregue o primeiro lote de vacinas da Covid-19 produzido na própria instituição. A vacina é resultado de trabalho coletivo, com a parceria internacional de Oxford, da Astra/Zeneca e do Instituto Serum (fabricante indiano de medicamentos imunobiológicos e vacinas) (FIOCRUZ, 2021).

A vacina foi desenvolvida pela universidade de Oxford no reino Unido e pela AstraZeneca, que é um dos maiores grupos farmacêuticos do mundo nos dias atuais. Com a imunização sendo feita, em ordem de prioridade aos mais frágeis a doença, como os idosos, pretender-se a imunização de toda a população com a finalidade de diminuir os efeitos da doença, proteger e trazer à rotina normal de volta a população (FIOCRUZ, 2021).

É possível evidenciar tanto a restrição de horários de funcionamento do comércio, quanto à adoção de protocolos de atendimento ao público. Os negócios tiveram que adaptar as suas formas de comercialização e comunicação com o consumidor. Nesse sentido, destacam-se as estratégias de marketing digital e o crescimento do uso das redes sociais como mecanismos de adaptação frente ao contexto da pandemia. Para tanto, o próximo tópico traz as principais noções de marketing, junto com a evolução das estratégias.

## 4.2 NOÇÕES DE MARKETING

A existência do marketing se faz necessária a partir do momento em que se identifica uma necessidade de uma pessoa, ou um grupo delas. Nasce então os

desejos e necessidades que devem ser satisfeitos, e para satisfazê-los precisa-se ter um serviço ou produto à disposição. Sempre que surge uma demanda, é fundamental que haja quem as satisfaça. O marketing "ganha vida" no momento em que ele colabora para que se concretize um dado processo de troca.

Philip Kotler estudou e definiu conceitos para que os profissionais da área de marketing usassem como guia, que são chamados de compostos de marketing ou marketing mix, ou ainda os 4 P'S. "Produto é tudo aquilo que é oferecido para a satisfação dos desejos e das necessidades de determinado mercado" (BONAVITA; DURO, 2001, p. 13).

No surgimento das primeiras empresas, não havia tanta oferta, pois carecia de empresas que produzissem produtos ou serviços. Com o passar do tempo e com aumento do número de pessoas atrás de produtos ou serviços, foi sendo extremamente necessário diferenciar os produtos e serviços em relação à concorrência. Mostrar para o consumidor o que a empresa tinha para oferecer que a do concorrente não possuía. "A fonte de riqueza e do valor econômico não está somente na produção de bens materiais, mas sim na criação e utilização dos ativos intangíveis"(GOLDFINGER apud CAÑIBANO *et al.*, 2000)."O valor econômico de uma empresa é resultado da soma dos seus ativos tangíveis e intangíveis" (KAZUOKAYO *et al.*, 2006).

É preciso diferenciar o produto ou serviço para criar valor. Essa criação de valor vai possibilitar que a empresa obtenha mais clientes, atingindo uma fatia maior de mercado. Consequentemente vai possibilitar a permanência da empresa no mercado e a evolução da mesma para que dê um passo à frente da concorrência. A percepção pode ser um diferencial, mas a diferenciação é o que pode fazer de um produto um bem único e altamente desejado (BONAVITA; DURO, 2001, p. 30).

O preço se trata da estratégia que é traçada para definir o posicionamento e a proposta de valor ofertada pelo produto. Quando se pretende vender um produto de qualidade elevada aos demais, as estratégias de preço daquele produto são pensadas para que o cliente perceba já no valor da peça que o produto oferecido tem uma qualidade superior aos demais. Essa percepção apenas do valor faz com que os compradores tenham a noção do quão bom o produto é somente neste item. O preço também tende a selecionar a fatia de mercado que possivelmente compraria aquele produto. Da mesma maneira, quando um produto é simplório e serve somente a sua finalidade, sem características a mais de destaque, a simples proposta do valor já

demonstra tal aspecto. É possível diferenciar até mesmo itens básicos, a proposta utilizada vem de conjunto aos objetivos da empresa.

A praça ou pontos de distribuição se refere a como tornar o produto visível ao mercado, é preciso análise logística de onde os canais de distribuição se concentrarão. Envolve estudar onde estão os concorrentes da empresa e então traçar metas de como trazer os clientes do concorrente para a empresa. O sistema de distribuição de uma empresa é uma das tarefas mais importantes e delicadas de uma empresa, uma vez que é importante ter intermediários para o negócio, porque muitas vezes não se tem como controlar todas as etapas até que o produto chegue ao consumidor (BONAVITA; DURO, 2001).

A promoção do produto é o trabalho de marketing que envolve a divulgação de um produto. Quanto maior o monopólio da fonte de comunicação sobre o receptor (aquele a quem se dirige a mensagem), maior é o efeito da mensagem (BONAVITA; DURO, 2001). Para uma maior eficácia da comunicação, ela deve estar de acordo com o verdadeiro objetivo da empresa, produto ou serviço e deve ser entendida e apropriada por todos os agentes envolvidos na organização. É necessário trabalhar em algo e acreditar fielmente no que está reproduzindo.

Muitas empresas possuem como seu aliado de vendas o marketing social, que é aquele que trabalha em ideias sobre atitudes em prol da sociedade. Este tipo de atitude faz com que as organizações possuam mais crédito perante a sociedade, garantido uma parcela maior de destaque a organização. Esta ação é na verdade uma ferramenta estratégica dentro das organizações. "Estratégia é basicamente a maneira que a empresa escolhe para interligar suas competências, processos essenciais e outros ativos, a fim de ganhar as batalhas do mercado" (KOTLER; KOTLER, 2015, p.19).

A responsabilidade social empresarial procura encontrar e integrar os valores necessários para uma estratégia de empresa que tenha em consideração a sociedade e para as soluções mais corretas que reduzam, significativamente, os problemas sociais (CARRIÇO, 2019, p.21).

Os investidores e consumidores são atraídos para a empresa que trabalha o lado social em cooperação com a sociedade. São práticas e conceitos ainda recentes, e é um conceito de gestão baseado na responsabilidade social. A maioria dos benefícios para a empresa que é associada a essas causas tem relação com marketing, as iniciativas bem-sucedidas podem apoiar os esforços das empresas para

atrair novos clientes, alcançar nichos de mercado, aumentar as vendas de produto e construir identidade de marca positiva, ao mesmo passo em que aumentam significativamente os lucros da empresa (KOTLER; DAVIDHESSEKIEL; LEE, 2012, p.73).

A prática de um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade, e para a empresa, se for realizado de forma autêntica. Como a responsabilidade social é um processo que nunca se esgota, a empresa sempre terá no que trabalhar, uma vez que trata diretamente dos negócios da empresa e como ela os conduz em relação ao mundo (BONAVITA; DURO, 2001, p. 84).

Ainda relacionado às estratégias da empresa, existe grande miopia em marketing, ao ponto em que muitas empresas não conseguem visualizar que seus colaboradores também são grandes ferramentas de marketing. As empresas precisam de capital humano para gerar bens, produtos e serviços, mas estes também são compradores que têm muito a oferecer para a empresa, no aspecto que enxergam o que a empresa têm a oferecer de maneira diversa, pois procuram atender as suas necessidades e não o lucro. Da mesma maneira se a empresa vai bem, é em função de um conjunto de esforços, e um funcionário satisfeito tende a elogiar a empresa e explaná-la para um grande número de pessoas. "Os clientes são influenciados por tudo que veem e ouvem quando negociam com a empresa. Sentem a atmosfera no edifício ou na loja, observam as atitudes e a cordialidade dos empregados" (KOTLER; KOTLER, 2015, p.35).

Conforme Kotler e Kotler (2015, p.38), é possível definir cinco categorias de comprometimento dos empregados

**Embaixadores e defensores:** é o nível mais ativo, em que se classificam os empregados fortemente comprometidos com as promessas de marca da empresa, com a organização em si e com os clientes. Também importante, eles se comportam e se comunicam de maneira consistentemente positiva em relação à empresa, tanto dentro quanto fora.

**Leais positivos:** Empregados que demonstram sentimentos positivos em relação ao trabalho e aos vínculos emocionais com a empresa. Agem de maneira favorável em relação à empresa como um todo, têm forte intenção de continuar na organização e se mostram ativos e positivos na execução do trabalho, como prepostos da empresa. Embora não se manifestem com frequência sobre a empresa, as mensagens que transmitem são em grande parte positivas.

**Colaboradores positivos:** Empregados que, em geral, estão satisfeitos com o trabalho, mas que se mostram um tanto ambivalentes ou moderadamente positivos sobre a empresa em geral, em seus relacionamentos com ela e

quanto a seus produtos. Podem transmitir algumas mensagens geralmente positivas sobre a empresa, mas os fazem várias vezes e sem consistência.

**Assentados desinteressados:** Empregados que não estão interessados na empresa e em seus produtos, que não a favorecem nem cultivam laços afetivos em relação a ambos. Não transmitem mensagens positivas em relação à empresa, nos ambientes interno ou externo. Para esses membros da equipe com o mínimo de engajamento, o contrato de trabalho na empresa é um "mero emprego", e praticamente mais nada.

**Sabotadores:** Empregados que, embora ainda recebendo salário da empresa, são detratores atuantes e contumazes da organização em si, de sua cultura e políticas de seus produtos e serviços. Esses indivíduos são acusadores, expressando suas opiniões insultuosas e suas perspectivas desfavoráveis dentro e fora da organização, inclusive para clientes.

Os colaboradores embaixadores e defensores, ou os leais e positivos são aqueles que toda a empresa visa reter, os positivos fazem um bom trabalho e os assentados desinteressados, ou ainda os sabotadores são aqueles que nenhuma empresa visa manter, estes só prejudicam a organização como um todo, deturpando a sua imagem.

Nos dias de hoje as notícias, ideias e pensamentos se propagam de maneira acelerada, a era digital faz com que uma mensagem, seja ela boa ou não, chegue ao receptor de maneira instantânea. De acordo com o conteúdo desta mensagem ela pode favorecer e explanar atitudes positivas das empresas, divulgar produtos, promoções e atitudes sociais, por exemplo, mas da mesma maneira ela também propagar notícia ruins e distorcidas sobre a empresa. A era digital chegou para auxiliar, mas a ferramenta também pode ter o uso incorreto na mão de sabotadores e concorrentes.

A tecnologia ampliou os mercados e facilitou o contato com os clientes, uma vez que se podem comprar produtos de outros países sem sair de casa, contatar clientes e empresas a fim de esclarecer dúvidas e dar suporte ao cliente.

Neste contexto, segundo Kotler (2017, p.25):

Empresas menores, mais jovens e localmente estabelecidas terão chance de competir com empresas maiores, mais antigas e globais. No fim, não existirá uma empresa que domine totalmente as demais. Pelo contrário, uma empresa pode ser mais competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para a cocriação, e com concorrentes para a "competição".

Cocriação nas empresas se refere a envolver o cliente na criação ou aperfeiçoamento de produtos ou serviços, é então uma troca de ideias construtivas

que visam melhorias e valorização. Coopetição é uma combinação de competição e cooperação que faz parte da aplicação do planejamento estratégico das empresas.

No passado, os consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing. Eles também buscavam e ouviam autoridades e especialistas. Entretanto, pesquisas recentes em diferentes setores mostram que a maioria dos consumidores acredita mais no fator social (amigos, família, seguidores do Facebook e do Twitter) do que nas comunicações de marketing (KOTLER, 2017, p.27).

O consumidor que é aquele responsável pelo futuro das organizações, bem como seu pertencimento no mercado, já não se contenta apenas na mensagem que a empresa quer passar. O consumidor investiga, perguntando a amigos e conhecidos sobre a empresa na tentativa de descobrir se as informações passadas pela empresa são verídicas, se os produtos têm a qualidade que descrevem ter e se os serviços realmente são confiáveis.

Com a evolução do marketing para o digital, essa investigação ficou ainda mais rápida, e o consumidor passou a interagir com as empresas, sentindo-se cada vez mais próximas, criando laços de fidelidade. "A mídia social promove a inclusão social e dá às pessoas a sensação de pertencerem as suas comunidades"(KOTLER, 2017, p.23).

Por conta da tecnologia, o conceito de competição transcendeu, ultrapassando barreiras de espaço e tempo. Com o uso da internet, e as mídias digitais possibilitaram ao cliente e empresa um diálogo que gera proximidade, e esse feedback é muito importante para que as empresas possam crescer.

O fluxo de inovação, que antes era vertical (das companhias para o mercado), tornou-se horizontal. No passado, as empresas acreditavam que a inovação deveria vir de dentro. Assim, desenvolviam uma infraestrutura robusta de pesquisa e desenvolvimento. Como tempo, perceberam que a taxa de inovação interna nunca era veloz o bastante para torná-las competitivas num mercado em constante mudança" (KOTLER, 2017, p. 24).

O modelo vertical de marketing promove um ambiente de encontro social por meio das mídias, e o sistema horizontal de marketing está voltado a públicos mais amplos, não se restringindo a nichos específicos.

O feedback que é gerado destas interações propicia para a organização informações sobre seu desempenho, o que permite ajustamentos e melhorias.

### 4.3 ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: DEFINIÇÕES TEÓRICAS E NORMATIVAS

As organizações sociais surgiram na década de 1990, por meio da aprovação de uma lei específica, delegando ao terceiro setor responsabilidades para a execução de funções que o Estado precisa garantir, porém não têm condições de fazê-lo, seja por não ter recursos humanos necessários disponíveis para a função, seja por falta de recurso destinado somente para esta função, seja por não conseguir englobar todos os problemas, ou por qualquer outra dificuldade operacional existente (CPL - Centro de Liderança Pública, 2019).

As organizações sociais são instituições do terceiro setor, sem fins lucrativos que usam o título de organização social, pois tem preocupação com o social, ou seja, praticam atividades quem contribuem para o bem-estar das pessoas e do planeta. No Brasil, as associações privadas, têm personalidade jurídica, e recebem subsídio e incentivo do Estado para prestar serviços de considerável interesse público.

Tendo a qualificação de organização social, a entidade poderá contar com os recursos orçamentários e os bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão. Os bens ser-lhe-ão transferidos mediante permissão de uso e os recursos serão liberados de acordo com o cronograma de desembolso estabelecido no contrato de gestão (AZEVEDO, *s.d.*).

A Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais:

Art. 1º O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.

Art. 2º São requisitos específicos para que as entidades privadas referidas no artigo anterior habilitem-se à qualificação como organização social:

I - comprovar o registro de seu ato constitutivo, dispendo sobre:

- a) natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
- b) finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
- c) previsão expressa de a entidade ter, como órgãos de deliberação superior e de direção, um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, asseguradas àquele composição e atribuições normativas e de controle básicas previstas nesta Lei;
- d) previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;
- e) composição e atribuições da diretoria;
- f) obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão;

- g) no caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma do estatuto;
  - h) proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;
  - i) previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito da União, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados;
- II - haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como organização social, do Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social e do Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado (BRASIL, 1998).

As Organizações Sociais constituem-se em figura jurídica criada pela Lei nº 9.637/98 e definidas pela Lei nº 13.019 de 2014, alterada pela Lei 13.204 de 2015 e define as organizações criadas a partir da transferência de atividades exercidas pelo Estado para a esfera privada, e que obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com o poder executivo. Estas organizações são dirigidas por um conselho com participação minoritária de membros do governo, sendo formado por 20 a 40% da totalidade dos membros, conforme prevê o artigo 3º da sua Lei de criação. O artigo 12 da presente Lei prevê que poderão ser destinados recursos orçamentários e bens públicos necessários as OSs para cumprimento do contrato de gestão.

As necessidades sociais parecem não ter fim e são muitas as opções para apoiá-las, a única dificuldade é saber escolher entre as opções. Mas há práticas que ajudam a orientar as decisões estratégicas. São elas: Escolher apenas poucas questões sociais para apoiar (ter foco no que se quer fazer); selecionar somente as questões sociais de interesse das comunidades onde a empresa opera; preferir causas que tenham sinergia com a missão, os valores, os produtos e os serviços da empresa; escolher causas que sejam capazes de apoiar os objetivos do negócio:

Marketing, relações com fornecedores, aumento da produtividade e redução de custos; escolher questões de interesse para importantes partes interessadas: empregados, mercados-alvo, clientes, investidores e líderes de empresas; escolher causas que possam ser apoiadas no longo prazo (KOTLER; HESSEKIEL; LEE, 2012).

A sociedade é composta por seres humanos pensantes que vivem em grupos e se interagem constantemente, e essa sociedade precisa de organização. Para que esta organização aconteça é necessário, políticas e leis que regulamentam o convívio em sociedade. As pessoas devem ter obrigações e direitos para que aja um convívio

adequado, com respeito a normas e para que tenham garantias de bem-estar social. A pessoa jurídica de direito privado (empresa) trabalha com ações sociais têm papel importante no trabalho voltado para o bem-estar da sociedade.

Os principais elementos que definem o conceito e as características do terceiro setor se referem ao bem-estar público buscando um interesse comum. As suas questões centrais são a pobreza, exclusão e desigualdade social. Seu nível de atuação é o comunitário e de bases, nas quais suas ações praticadas são de caráter público e privado, associativas e voluntaristas e as entidades que participam são empresas privadas, Estado, ONGs e sociedade civil (MELO NETO *et al.*,1999;SOUZA, 2017, p.3).

O terceiro setor se refere à ação social das empresas, ao trabalho voluntário das pessoas e organizações. O terceiro setor no Brasil é uma questão mobilizadora de reflexão e recursos.

Enquanto a associação é adequada para levar adiante uma atividade social, a cooperativa é mais adequada para desenvolver uma atividade comercial, em média ou grande escala de forma coletiva, e retirar dela o próprio sustento. Essa diferença de natureza estabelece também o tipo de vínculo e o resultado que os associados recebem de suas organizações. Nas cooperativas os associados são os donos do patrimônio e os beneficiários dos ganhos que o processo por eles organizados propiciará. Uma cooperativa de trabalho beneficia os próprios cooperantes, o mesmo em uma cooperativa de produção. As sobras que porventura houverem das relações comerciais estabelecidas pela cooperativa podem, por decisão de assembleia geral, serem distribuídas entre os próprios cooperantes, sem contar o repasse dos valores relacionados ao trabalho prestado pelos cooperantes ou da venda dos produtos por eles entregues na cooperativa. Em uma associação, os associados não são propriamente os seus “donos”. O patrimônio acumulado pela associação em caso da sua dissolução, deverá ser destinado à outra instituição semelhante conforme determina a lei e os ganhos eventualmente auferidos pertencem à sociedade e não aos associados que dela não podem dispor, pois os mesmos, também de acordo com a lei, deverão ser destinados à atividade fim da associação. Na maioria das vezes os associados não são nem mesmo os beneficiários da ação do trabalho da associação (SEBRAE *et al.*; AQUINO,2011, p.29).

As organizações sociais têm como propósito amparar o Governo nas questões relativas as garantias dos bens necessários e direito de todos os cidadãos de uma sociedade.

#### 4.4 IMPACTOS DA PANDEMIA NOS NEGÓCIOS E NAS ORGANIZAÇÕES

Muitas empresas sofreram impactos durante a pandemia Covid-19, algumas tiveram que fechar seus negócios, outras ampliaram seus negócios e algumas se

reinventaram. Esse processo foi doloroso, mas também surgiu no sentido de ampliar o campo de trabalho de muitas empresas. Segundo recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS), os governadores e prefeitos adotaram medidas de isolamento social como prevenção.

Os escritórios e empresas que optaram pelo home-office também precisaram desenvolver um planejamento estratégico eficiente para lidar com a dinâmica dos novos espaços. Um dos pontos positivos foi à redução de custo, sem a necessidade de gastar com contas referentes ao espaço físico, como aluguel, água e energia (SEBRAE, 2020).

Trabalhar em casa pode ser uma estratégia de redução de custos, embora não se trabalhe no espaço físico da empresa, o trabalhador deve cumprir suas tarefas normalmente, obedecendo aos prazos propostos pela organização.

Há que se ter um cuidado especial com os colaboradores que trabalham em casa, pois o isolamento, a falta de contato e comunicação com as pessoas pode levar a depressão. Não é comum as pessoas mudarem a sua rotina tão depressa, mas a pandemia fez com que todos os trabalhadores que estavam acostumados a se arrumarem e sair para trabalhar, interagir e correr para pegar o ônibus, agora normalmente só acordam, tomam o seu café e já vão para o computador cumprir com as suas obrigações.

Segundo dados da Fiocruz disponibilizados no mês de outubro do ano de 2020:

Sintomas de ansiedade e depressão afetam 47,3% dos trabalhadores de serviços essenciais durante a pandemia de Covid-19, no Brasil e na Espanha. Mais da metade deles — e 27,4% do total de entrevistados — sofre de ansiedade e depressão ao mesmo tempo. Além disso, 44,3% têm abusado de bebidas alcoólicas; 42,9% sofreram mudanças nos hábitos de sono; e 30,9% foram diagnosticados ou se trataram de doenças mentais no ano anterior (FIOCRUZ, 2020, [não paginado]).

Os resultados desta pesquisa disponibilizada pela Fiocruz são frutos de uma pesquisa elaborada por Raquel De Boni, Francisco Inácio Bastos e Jurema Mota (ICICT/FIOCRUZ, 2020), no início da pandemia na Espanha e no Brasil entre os dias 20 de abril e 20 de maio do mesmo ano da publicação. Foram um total de 22.876 questionários preenchidos, do total da amostra, 16% (3.745), eram trabalhadores em serviços essenciais, ou seja, aqueles que não podem parar e que atuam na linha de frente para atender as necessidades da população. O total de brasileiros que responderam à pesquisa correspondem à 76% (2.842) (ICICT/FIOCRUZ, 2020).

Os trabalhadores de atividades essenciais, tanto aqueles que trabalham na área da saúde, como aqueles que têm responsabilidade de entregar gás nas casas, os bancos, farmácias e casas lotéricas são os que de certa forma mais sofreram com a pandemia. Mesmo tomando todos os cuidados, estes foram os mais expostos ao vírus (ICICT/FIOCRUZ, 2020).

Algumas agências bancárias tiveram que reduzir o seu pessoal dentro do ambiente físico durante os momentos mais críticos da pandemia para que não houvesse tanto pessoal no mesmo ambiente de trabalho, na mesma hora. Trabalhar para as pessoas sem enxergá-las é complicado e faz com que os dados da pesquisa da Fiocruz se confirmem, pois, os trabalhadores essenciais podem sim ter sintomas de ansiedade e depressão. E alguns deles trabalham no ambiente da empresa, mas outros dentro de suas próprias casas, isolados da sociedade (ICICT/FIOCRUZ, 2020).

O isolamento social contribui para um represamento da energia dos depressivos, e para o empedramento da depressão tendo em vista o fato de que ao isolar-se do meio social a que pertence, o depressivo fica excluído da corrente de transmissão da memória coletiva. O encolhimento da memória contribui para o isolamento espiritual do depressivo na medida em que apaga os rastros que poderiam orientá-lo na direção do pertencimento a uma comunidade (KEHL *et al.*, 2009, p. 236; LINHARES; SIQUEIRA, 2014).

Do ponto de vista de rendimento, as empresas com pessoas doentes rendem menos, principalmente se for em cunho psicológico. Os Países que já frouxaram o isolamento social, observaram que o consumo de bens e serviços não volta de imediato, pois os consumidores não saem da mesma maneira às compras, por conta do medo de se contagiarem (BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020, p.2).

Contudo, milhões de pessoas perderam seus empregos, governos tiveram que aumentar, consideravelmente, os gastos com saúde e ajudar financeiramente as empresas e as pessoas (BUSS *et al.*, 2020; BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020, p.2).

Em alguns países, os governos asseguraram uma proporção da receita salarial para funcionários forçados a se licenciar ou ampliaram seus sistemas de previdência para assistir trabalhadores recém-dispensados ou proprietários de pequenos negócios (COWLING; BROWN; ROCHA, 2020 apud BACKES *et al.*, 2020, [não paginado]).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o estímulo fiscal foi de US\$ 982 bilhões, sendo 45 bilhões de dólares em países de baixa renda e 937 bilhões em países de renda média baixa. Embora de importância fundamental, essas ações não podem compensar a falta de geração de

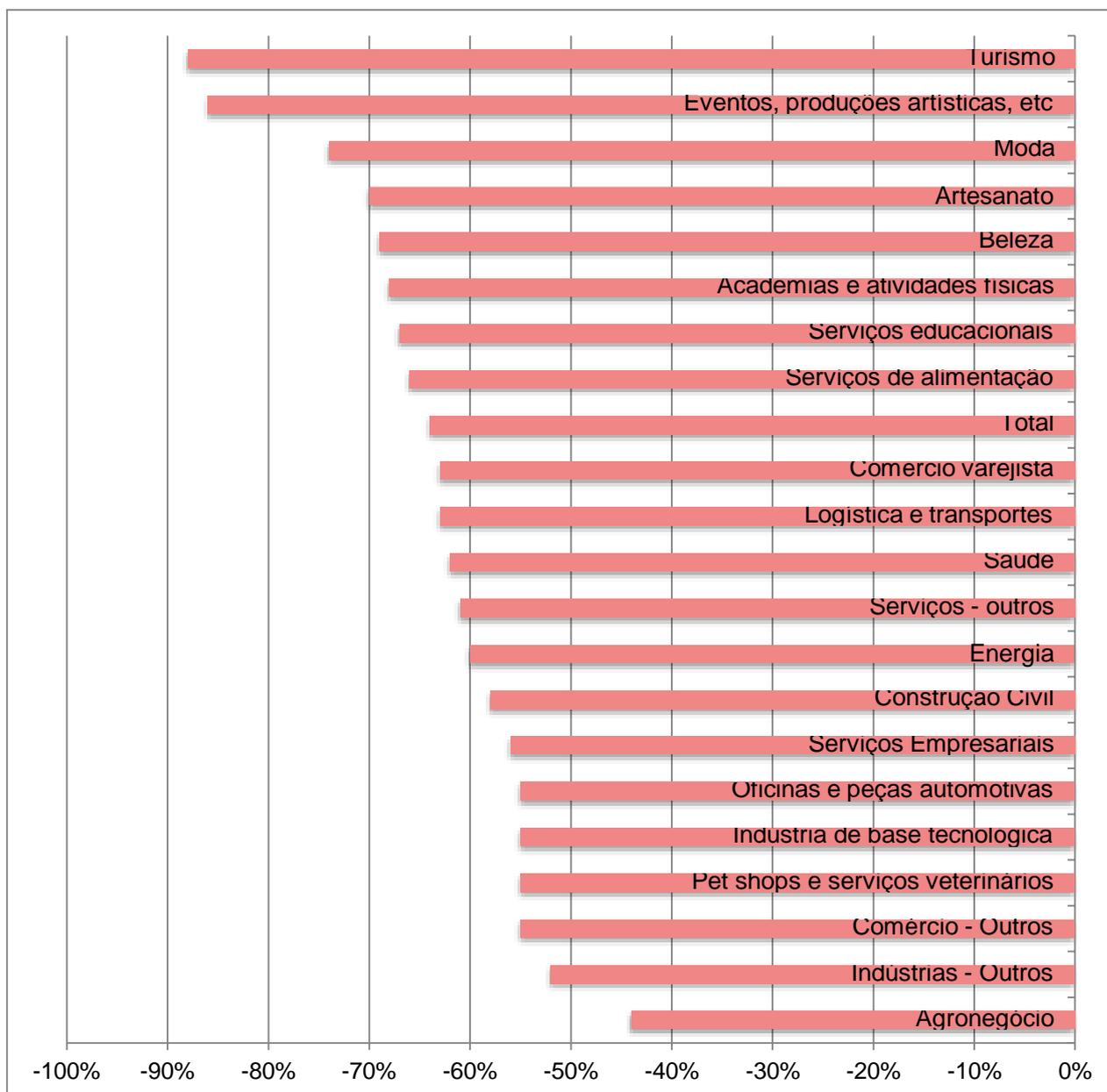
receitas para empresas e pessoas. Os governos possuem capacidade de assistencialismo e financiamento limitadas, impossibilitando a completa cobertura e assistência da força de trabalho e do empreendedorismo nacional. Inúmeros pequenos negócios foram afetados e milhões de pessoas perderam seus empregos (BACKES *et al.*, 2020, [não paginado]).

Foi o caso do Brasil, em que o Governo adotou medidas para auxiliar às empresas a manterem seus empregados no trabalho e ainda ajudou os Brasileiros desempregados, ou os que não tinham carteira assinada, com um valor mensal, durante um período de tempo, o chamado "Auxílio Emergencial"(BACKES *et al.*, 2020).

No setor privado, as pessoas tiveram que responder mais rápido aos estímulos, entretanto a pandemia exigiu de todas as organizações, respostas imediatas, como a adoção de plataformas digitais. As empresas ganharam com a redução de custos e o aumento da produtividade dos funcionários(BACKES *et al.*, 2020).

Segundo as pesquisas do Sebrae, a pandemia de Coronavírus mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total, a pesquisa também revelou que a situação financeira da maioria das empresas 73,4% já não estava boa antes mesmo da crise da Covid-19. Quase a metade dos empresários, cerca de 49% respondeu que as finanças estavam razoáveis, enquanto 24,4% responderam que estavam ruins. Os custos com pessoal apareciam na pesquisa como os principais gastos das empresas de 57,1%, mas somente 18,1% das empresas precisaram fazer demissões para manter a saúde financeira dos negócios(BACKES *et al.*, 2020).

De acordo com dados de entrevistas elaboradas pelo Sebrae, e aplicada via web, para 9.105 empresários dos 27 estados mapeados, os impactos da crise Covid-19 na visão dos pequenos negócios para entender o cenário e propor soluções, o resultado foi o seguinte:

**Gráfico 1 – Impacto da Covid-19 nos negócios**

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados do Sebrae (2020).

Conforme a própria análise do Sebrae, esses números representam a própria mudança de comportamento do consumidor, que busca evitar aglomerações. Demonstram também, que em momentos de crise, muitos consumidores preferem postergar gastos não essenciais. Os setores que sofreram menos, foram aqueles que são essenciais e que todos precisam utilizar, os mais afetados são aqueles considerados menos necessários, ou seja, que se pode ficar sem (SEBRAE, 2020).

## 5 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever os métodos utilizados no processo de desenvolvimento da pesquisa, explanando como ocorreu o desenvolvimento e quais os meios utilizados para tentar responder as questões definidas nos objetivos descritos no corpo deste trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida pela autora no município de Cachoeira do Sul – RS no período de Julho a Agosto do ano de 2021, na loja agrícola da Afubra, localizada na Rua Marcelo Gama, número 1315, no bairro Nossa Senhora de Fátima. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário, na forma presencial, e obedecendo todos os protocolos de proteção ao Covid-19. O estudo buscou responder as questões almejadas e descritas nos objetivos geral e específicos deste trabalho, por meio da pesquisa qualitativa, na forma de coleta de depoimentos do gerente, sendo ele o responsável pelas duas lojas, a Afubra loja comercial localizada no centro de Cachoeira do Sul, na Rua Saldanha Marinho, número 1393, e pela loja agrícola da Afubra.

Para complementar este trabalho, foi realizada uma entrevista via whatsapp, com o profissional responsável pelo setor de projetos da Afubra, visando extrair mais informações sobre as ações sociais da Afubra.

O método de pesquisa qualitativa visa extrair dos entrevistados, informações a respeito de questões tidas como pertinentes, a entender e melhorar os ambientes, processos, e meio de comunicação de pessoas e empresas. O público-alvo da pesquisa foi o gerente da empresa. Objetivou-se uma pesquisa-entrevista, clara e coesa através de um questionário com o gerente, afirmando o que o autor descreve sobre entrevistas Lakatos e Marconi (2003, p. 201).

Na entrevista aceitaram-se respostas favoráveis ou, até mesmo desfavoráveis, pois o objetivo geral desta análise é compreender o papel das estratégias de marketing adotadas pela organização “Afubra”, identificando os seus impactos durante o período da pandemia de Covid-19. A investigação tem interesse no aprofundamento da pesquisa e na descoberta de estratégias utilizadas pela empresa.

Conforme Marconi e Lakatos, a entrevista:

O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser

respondidas dentro de uma conversação informal (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 197).

Dessa maneira, as perguntas foram abertas, para que as respostas a serem analisadas tivessem um melhor proveito no futuro.

De acordo com Bardin (1977), a análise da enunciação parte de uma concepção de discurso como palavra em ato, considera a produção da palavra como um processo.

“(...) na altura da produção da palavra, é feito um trabalho, é elaborado um sentido e são operadas transformações. O discurso não é transposição transparente de opiniões, de atitudes e de representações que existam de modo cabal antes da passagem à forma linguageira. O discurso não é um produto acabado mas um momento num processo de elaboração, com tudo o que isso comporta de contradições, de incoerências, de imperfeições” (BARDIN, 1977:170).

A qualificação da amostra será feita através de dados primários, obtidos direto na fonte. Quando o objetivo da pesquisa for alcançado, a pesquisa dar-se-á encerrada.

De acordo Bardin (1977), no plano metodológico, a querela entre a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa absorve certas cabeças. Na análise quantitativa, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo. Na análise qualitativa é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração.

A classificação da amostra se deu de maneira qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2010) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como objetivo, analisar e interpretar aspectos de forma mais profunda, descrevendo a complexidade do comportamento humano como: subjetivos, crenças, valores, opiniões, fenômenos e hábitos e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Assim, o que percebemos é que a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e no significado.com perguntas direcionadas que deram ao entrevistado liberdade nas respostas, visando captar os depoimentos do entrevistado. A técnica que foi utilizada para análise dos dados, foi à análise de conteúdo. Os depoimentos servirão de base para fundamentar a análise.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo de mensagens que deveria ser aplicável a todas as formas de comunicação possui duas funções que podem ou não se dissociar quando colocadas em práticas. A primeira diz respeito à função heurística, ou seja, a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta. A segunda se refere à administração da prova, em que hipóteses, sob a forma de questões ou de afirmações provisórias servem de diretrizes apelando para o método de análise de uma confirmação ou de uma informação.

Após a coleta dos depoimentos, os dados foram analisados, divididos conforme os objetivos específicos da pesquisa. As categorias foram construídas com base nas palavras mencionadas pelo respondente, considerando os itens constantes no formulário. Posteriormente, nos meses de setembro e outubro os dados foram analisados, e a defesa do trabalho realizada no mês de dezembro do ano de 2021.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos, através de uma entrevista realizada com o gerente e também com o profissional responsável dos projetos das lojas Afubra de Cachoeira do Sul/RS, que buscou desvendar as questões propostas nos objetivos gerais e específicos deste trabalho. Apresentará desta maneira a trajetória da Afubra no município de Cachoeira do Sul, e quais ferramentas que a empresa utilizou no período da pandemia de Covid-19, para se manter no mercado, destacando como ocorreram as ações sociais da Afubra neste período.

### 6.1 AFUBRA: HISTÓRIA E ATUAÇÃO

A Afubra foi fundada em 1955, e responde pela classe dos fumicultores do Brasil, a entidade surgiu no dia 21 de março de 1955, com sede em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, primeiramente, chamada de Associação dos Plantadores de Fumo em Folha no Rio Grande do Sul, com foco apenas nos agricultores do Estado. Surgiu em razão da carência da união entre os agricultores e, visando os interesses na comercialização de tabaco.

Com sua ação a organização chamou atenção, despertando interesse em produtores de Santa Catarina e do Paraná, que também queriam ter as vantagens que a entidade oferecia. No dia 24 de julho de 1963, durante uma assembleia geral, ficou definido que a organização atuaria nos três estados Sul do País, tornando-se a Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra). Neste mesmo ano, a Afubra foi reconhecida como utilidade pública pelo decreto 8.304, do dia 6 de dezembro, na época assinado pelo governador do Rio Grande do Sul, Ildo Meneghetti.

O sócio fundador da Afubra e também presidente nos anos de 1955 a 1967 e de 1975 a 1983 Harry Antônio Werner, no período de 1967 a 1969, exerceu a função de vice-presidente, e de 1969 a 1975, como secretário. De 1987 a 1989, ocupou a presidência do Conselho Deliberativo. O Conselho Deliberativo, juntamente com a diretoria executiva, são responsáveis pela administração e fiscalização da entidade.

O Conselho Deliberativo é o órgão de deliberação e orientação superior da Entidade, cabendo-lhe precipuamente fixar os objetivos e políticas previdenciais, e sua ação se exercerá pelo estabelecimento de diretrizes fundamentais e normas gerais de organização, operação e administração (BANESE).

Os primeiros meses de trabalho de Harry foram dedicados a estrutura e organização, pois careciam de sede própria e havia carência de materiais e de recursos financeiros. O que contribuiu para uma perda de entusiasmo de muitos seguidores, mas como Harry 'corria' para todos os lados, obcecado pelo ideal Afubra, e ele conseguiu conquistar alguns adeptos, solidários à causa, a paixão e os espírito empreendedor. Desde o princípio a Afubra conta com o apoio de pessoas capazes de realizar um trabalho transparente e de credibilidade.

A Afubra é uma entidade de classe sem fins econômicos que surgiu em virtude de duas condições básicas e fundamentais: pela instabilidade do mercado e de preços do tabaco, pois em seu contexto histórico, década de 50 houve uma crise que se abateu sobre o setor. A produção de fumos não aceitos pelo mercado gerou estoques elevados. Com isto, a indústria estabelecia os preços que lhe convinha e nem sempre comprava toda a produção. O produtor recebia o pagamento somente no final da comercialização ou na safra seguinte. Com o surgimento da Afubra, os preços passaram a ser negociados e o pagamento realizado à vista. O aperfeiçoamento do sistema integrado, a pesquisa e introdução de variedades de tabaco que atendessem o consumidor, foram conquistas importantes com a interferência da Afubra.

Havia também a inexistência de auxílio econômico contra os danos causados por granizo nas lavouras, que fazia com que muitas vezes o produtor tivesse perda de sua produção. As diversas instituições sondadas para bancarem um tipo de seguro rural, declinaram do convite, alegando alto risco. Então, a Afubra resolveu idealizar um plano próprio com base no sistema mutualista (seguro mútuo). Cumprindo com os aspectos sociais a que se propôs, objetivando a segurança e tranquilidade do fumicultor, a entidade se consagrou em uma das maiores organizações mundiais do gênero.

Na época já se plantava fumo no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A empresa atua nos 3 Estados do Rio Grande do Sul. O gerente das lojas Afubra de Cachoeira do Sul, explica, em uma entrevista presencial, tomando todos os cuidados de proteção contra o Covid-19, que, o que se aproveita no fumo é a folha, e quando se quebra a folha, fica-se sem renda. E o fumo geralmente é cultivado em regiões de relevo acidentado, onde muitas vezes o agricultor não tem outras opções de plantio. Segundo AGEITEC (Agência Embrapa de Informação Tecnológica):

Solos que apresentam características químicas excelentes para o uso agrícola, principalmente por sua boa fertilidade, alta saturação por bases e capacidade de troca de cátions, além de apresentarem acidez praticamente nula. No entanto, ocorrem em locais onde o relevo é mais acidentado, prevalecendo as limitações devidas aos fortes declives, com alto risco de erosão. São mais usados para pastagens (Santos *in memoriam*; Fidalgo; Ágilo).

O fumo dá um rendimento de 15.000,00 à 20.000,00 por ano limpo, líquido. É uma cultura sazonal, e nas palavras do gerente: [...] "*tira-se ela e põe de novo*" É uma ótima produção para quem tem cerrado de 1 à 2 Hectares. O gerente explica a importância do seguro mútuo na cultura do tabaco:

[...]Na época a única coisa que dava dinheiro para um produtor pequeno era o tabaco. Chuva de granizo muitas vezes terminava com a lavoura e tinha-se perda total, e a pessoa ficava sem renda naquele ano. Naquela época pouco mais de 100 produtores se reuniram e realizaram uma assembléia, onde criou-se o seguro mútuo. Ex: 3 pessoas, cada um colabora com R\$10,00 quem for atingido leva os 30,00, se 2 forem atingido, repartisse entre os 2, e se os três, divide-se entre os 3. Todo ano fazia-se isso, pois sempre havia um ou outro atingido. Há regras para o funcionamento desse seguro, que não competem a este estudo explorar (Gerente, como e por quê foi criado o seguro mútuo).

A entidade Afubra surgiu em 1955, como a fundação da Associação dos Plantadores de Fumo em Folha no Rio Grande do Sul, oito anos após passava a atuar nos três estados, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, tornando-se a Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra). Em 1994 se criou a agro comercial Afubra, que é toda a parte de fomento. Aumentou-se a linha de produtos, os serviços e a atuação da entidade, abrangendo mais 22 mil itens disponíveis para a venda, conforme o site da empresa, a saber:

- a) Adubos e fertilizantes;
- b) Agroquímicos;
- c) Sementes fiscalizadas;
- d) Rações, veterinária;
- e) Mercadorias de proteção;
- f) Ferragem;
- g) Ferramentas e implementos agrícolas;
- h) Ferramentas e máquinas;
- i) Bazar e utilidades;
- j) Camping, lazer e fitness;

- k) Eletrodomésticos;
- l) Eletroportáteis;
- m) Móveis;
- n) Som e imagem;
- o) Informática;
- p) Energia solar/materiais elétricos;
- q) Tintas e acessórios.

O tabaco é um produto específico, portanto há a necessidade de um fertilizante específico para essa cultura, bem como demais produtos para sua plantação. Hoje, o sistema de tabaco é basicamente um sistema integrado, onde os agricultores vendem o tabaco para a fumageira, e a mesma fornece os produtos. A Afubra vende os produtos para o produtor-sócio com descontos. A empresa foi crescendo, devido às demandas e hoje conta com 28 lojas sendo 3 agrícolas e 25 lojas urbanas, no conjunto são 28 lojas. São na verdade, 2 empresas em uma só. Tem a instituição Associação dos Fumicultores do Brasil, que é a mantenedora com quase cem mil sócios. O sócio é aquele que planta fumo e faz seguro. A associação criou a agro comercial Afubra, que é o CNPJ, a empresa que têm as lojas, que têm produto para vender.

A Afubra em Cachoeira do Sul conta com 2 lojas, sendo uma sala comercial e outra, agrícola. Sendo a loja comercial localizada na Rua Saldanha marinho, 1393 - CEP 96508-001, inaugurada no dia 03 de dezembro do ano de 2004 e a loja agrícola localizada na rua Marcelo Gama, 1315 - Nossa Senhora de Fatima, Cachoeira do Sul - RS, CEP 96503-260, aberta no dia 07 de março de 2018.

A loja comercial é também responsável pelo posto de vendas de Paraíso do Sul, situado na Av. 1º de Janeiro, 1377.

**Figura 1 – Afubra- Loja centro Cachoeira do Sul/RS**



Fonte: Afubra (2021)

**Figura 2 – Afubra-Loja Agrícola Cachoeira do Sul/RS**



Fonte: Afubra (2021)

A Afubra conta com mais de 100 (cem) mil famílias sócias, sendo mais de 200 (duzentas) famílias no município de Cachoeira do Sul. Dados exatos não podem ser liberados de acordo com o gerente, em função de serem confidenciais, mas ele destaca que os números por ele informados, são bem próximos aos totais. O carro chefe da comercialização em Cachoeira do Sul é o setor agrícola, o fomento agropecuário, fertilizante, defensivo agrícola, e toda essa parte. Em torno de 20%, é o faturamento do segmento urbano que, é a loja que vende a geladeira, máquina, etc. A loja agrícola vende cerca de 80% do total do faturamento. Os dados variam de ano a ano.

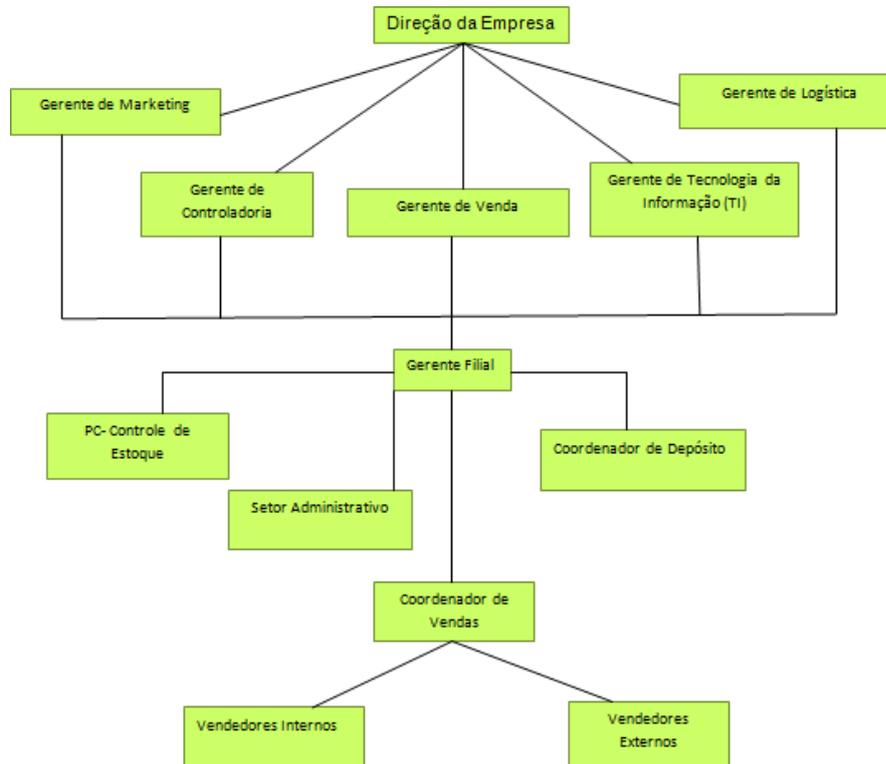
O gerente explica como funciona a estrutura organizacional da empresa, como são os setores, divisões chefiadas, colaboradores por setor, de acordo com a realidade da Afubra:

"Não tem chefe aqui dentro, todo mundo é colega. Eu sou gerente. Na hierarquia, as lojas ficam sob a minha jurisdição. Eu sou responsável pelas duas. Abaixo de mim, têm os cargos de coordenador, tem o coordenador de depósito. A gente tem que ajustar. Tudo é caro, funcionário hoje é caro. Mas em suma, é um gerente, o coordenador, e o pessoal revendedor, diarista, têm o PC, que a gente chama de auxiliar de controle de estoque, que é o cargueiro de estoque, entradas saídas de nota. Têm os auxiliares, os vendedores, é bem enxuto assim".

De acordo com o gerente, cada setor deveria ter um coordenador. A loja Afubra está localizada no centro da cidade tem um setor de vendas, onde trabalham 6 vendedoras na parte de vendas, tendo uma coordenadora de vendas, responsável pela equipe. A loja conta também com uma coordenadora administrativa, que é responsável por toda parte administrativa, da documentação de RH, de cadastro de ponto de funcionários, e rotinas administrativas de banco. O coordenador de depósito controla a parte de depósito, organização, limpeza em geral, recebe carga, expedi carga. O PC, que é o auxiliar, faz o controle de estoque, é ele o profissional que cuida da parte de entrada e saída de nota e também parte contábil.

Os vendedores externos são os que saem a campo, geralmente tem formação técnica em agronomia para poder atender e fazer as vendas. A loja conta com um técnico agrícola responsável pelo setor, que é um agrônomo, sendo ele a pessoa responsável pelo setor de estoque de defensivos e fertilizantes. E na parte de crédito e cobrança, tem uma pessoa responsável que atua em cada uma das unidades.

Acima do gerente, tem uma gerência comercial que é o elo entre a gerência filial e a direção da empresa. Acima da gerência comercial tem a direção da empresa. E a nível de gerência comercial tem o gerente de marketing, responsável pelo marketing gráfico, tem o gerente de venda, gerente de logística, tem um gerente de controladoria, e um gerente de T.I (Tecnologia da Informação), conforme a Figura 3, a seguir. Todos eles trabalham na sede da empresa, em Santa Cruz do Sul/RS, onde ficam posicionados os gerentes de segmento responsáveis por atender as necessidades das filiais. Quando necessário as lojas pedem suporte a estes profissionais.

**Figura 3 – Estrutura hierárquica Afubra**

Fonte: Autora (2021)

O fluxograma da imagem anterior serve para que se compreenda a estrutura hierárquica da Afubra, onde se percebe uma carência de profissional específico da área de Recursos Humanos. Este fluxograma representa a estrutura hierárquica da Afubra como um todo, pois a direção da empresa e profissionais que respondem a ela situam-se na matriz localizada em Santa Cruz do Sul. A partir do gerente, está a classificação da estrutura presente nas demais unidades da empresa.

## 6.2 MUDANÇAS E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO ADOTADAS PELA AFUBRA PERANTE À COVID-19

O gerente das duas lojas da Afubra em Cachoeira do Sul destacou que desde o início da pandemia ele sabia que haveriam dificuldades, e visando dar andamento aos projetos criou-se em março de 2020 a primeira unidade de grãos, localizada ao lado do parque da Expoagro Afubra, em Rincão Del Rey, município de Rio Pardo/RS. Nesse sentido, a empresa, já prevendo uma possível turbulência na pandemia, abriu também outro ramo, que é o recebimento de grãos e a comercialização. Foi uma

maneira de alavancar o faturamento da empresa, e, também, ajudar o sócio agricultor, que porventura optasse por outra cultura de plantação.

“Trata-se de uma nova atividade que objetiva oferecer aos associados, clientes e produtores da região apoio à diversificação com uma unidade moderna, ágil e confiável. A ampliação das atividades na propriedade é fundamental para o aumento da renda e a permanência das famílias no campo”, explica Benício Albano Werner, presidente da Afubra. O mercado de grãos, nos últimos anos, vem batendo recordes de produção e de exportação, e esta expansão mostra que os grãos são uma boa alternativa de diversificação das propriedades rurais, independentemente de serem pequenas ou grandes, em área (Afubra, 2021).

A unidade de grãos é voltada para as culturas de soja, milho e trigo, e está localizada em região central e de fácil acesso aos produtores. É uma opção que garante aos agricultores venderem o grão e ter remuneração justa de acordo com o mercado.

Segundo dados da Conab, Companhia Nacional de Abastecimento que realiza o acompanhamento constante da safra de grãos, o boletim de grãos de 2021, representa uma estimativa da área a ser cultivada no país para a safra 2021/22, de 71,8 milhões de hectares, um crescimento de 4,1% em relação à safra anterior. A segunda estimativa para a safra que se inicia indica um volume de produção de 289,8 milhões de toneladas, 14,7% ou 37 milhões de toneladas superior ao obtido em 2020/21, com destaque para o aumento na produção da cultura de soja, com crescimento de 3,5% na área a ser cultivada e para o milho, sobretudo o de segunda safra, que foi severamente afetado pela situação climática adversa na safra anterior (Conab, 2021, p.9).

Os dados da Conab comprovam a quão acertada foi à decisão da Afubra na criação e implantação da unidade de grãos, e segundo o diretor-presidente da Agro-Comercial Afubra Ltda., Romeu Schneider, esse aumento na estrutura da Unidade de Grãos tem por objetivo atender com mais qualidade os associados da Afubra e clientes. A unidade atende associados e clientes das regiões da Matriz (Santa Cruz do Sul) e das filiais de Venâncio Aires, Candelária e Cachoeira do Sul. Com o sucesso da criação da unidade de grãos, estuda-se uma ampliação para demais filiais.

Ainda de acordo com Romeu Schneider, diretor-presidente da Agro-Comercial Afubra Ltda:

“Esgotamos nossa capacidade de armazenagem em pouco mais de 30 dias e, com isso, é urgente essa ampliação que nos dará uma capacidade de giro de até 1,5 milhão de sacas de grãos”. Com esse aumento, serão atendidos os mesmos municípios da região da Matriz (Santa Cruz do Sul) e das filiais de Venâncio Aires, Candelária e Cachoeira do Sul, com a possibilidade, também, de receber milho e trigo. “É uma grande ampliação que estamos fazendo e já estudamos a construção de uma segunda unidade, possivelmente, em Arroio do Tigre/RS, na região Centro Serra, ou em Camaquã, na região Sul gaúcha”.

O produtor também pode utilizar a unidade de grãos para depositar a sua produção e realizar a comercialização a preço justo. A venda ajuda na renda do agricultor que pode vender o grão excedente, e ainda comprar na unidade, grãos para produzir outra cultura.

A criação da unidade de grãos foi uma estratégia de marketing da Afubra que contribui para que ela aumentasse seu número de associados, visto que a diversificação com grãos é cada vez maior nas propriedades rurais. “Nosso produtor, associado e cliente, sabe produzir e sabe gerenciar sua propriedade. O que ele precisa é uma garantia de mercado e nisso queremos auxiliar”, destaca Schneider, ao lembrar que todas as unidades da Agro-Comercial Afubra contam com equipe técnica e insumos de qualidade e procedência (Afubra, 2021).

**Figura 4–** Unidade de grãos



Fonte: Afubra (2021)

Outra readequação do período referiu-se ao quadro de funcionários. O gerente comenta: "quem engravidou foi mandado para casa, por questão de saúde para não ter contato externo, para não ter perigo de risco à vida. Houve contratação de mais

funcionários para poder ficar no lugar dessas pessoas". Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) se enquadra no grupo de risco os profissionais da saúde, idosos e pessoas com doenças crônicas. Segundo o gerente, nenhuma empresa estava preparada para pandemia, mas as empresas tiveram que se adaptar. O advento do Covid-19 fez com que as empresas começassem a pensar no futuro para poderem sobreviver.

Outro passo que a Afubra fez foi um plano estratégico novo na empresa que foi feito no ano de 2020, já buscando também, prever o futuro, tendo em vista a pandemia. De acordo com esse plano estratégico foram feitas algumas adequações de pessoas dentro da empresa. Algumas pessoas foram demitidas e outras contratadas. Setores foram modificados, na tentativa de minimizar o máximo de impacto da pandemia sobre a empresa, e, também, conforme ressalta o gerente da empresa, "a gente se precaveu com estoques e com fortalecimento de fornecedores, porque a gente tendo fornecedores bons, vínculo e conexão forte, a gente tem mais chances de poder conseguir produtos". Explicou também, que no momento do auge da pandemia, houve dificuldades de comprar e de receber. Por isso então, a necessidade em se ter bons fornecedores.

O gerente ainda esclareceu a respeito do funcionamento das vendas em ocorrência da de pandemia "Antes da pandemia as pessoas vinham até a loja para fazer as compras, mas com a pandemia ficou mais complicado de vender, uma vez que as pessoas não podiam vir à loja, em determinados momentos, devido aos decretos do município". Nesse sentido, a empresa teve que se adaptar à nova forma de venda, para receber, os colaboradores faziam o contato via WhatsApp, para realizar à venda, utilizavam máquina de cartão móvel, ou ofereciam a opção de pagamento por PIX. Antes da pandemia, a empresa não possuía o serviço de e-commerce. Se tinha um site, mas o cliente não conseguia comprar por ele. O cliente conseguia entrar em contato, escolher um produto, mas a empresa teria que fazer isso manualmente. O gerente explica: "vamos dizer assim, para poder atender esse cliente por fora do site e não digital". Ou seja, o cliente demonstrava interesse em algum produto pelo site e a empresa tinha de ligar para o mesmo e realizar o processo de compra e entrega daquele item.

Durante o período da pandemia a Afubra desenvolveu um e-commerce onde o cliente consegue entrar no site, fazer a sua compra e receber o produto em casa. O trabalho com o e-commerce é todo feito pela matriz em Santa Cruz do Sul. As lojas

de Cachoeira do Sul não têm acesso à ferramenta, fazendo apenas a parte de logística e entrega do produto. Os profissionais que trabalham com a ferramenta, ficam localizados na matriz.

Segundo a gerente do e-commerce da Afubra, Janine Kirinus, a nova opção “vem para ampliar a atuação e os formatos de venda, cumprindo com as premissas de todas as unidades: o respeito à instituição e marca, a qualidade no atendimento e a responsabilidade social. O e-commerce da Afubra veio para somar às ações de vendas já realizadas pelas 28 lojas físicas” (AFUBRA, 2021).

Na atualidade tem-se vivenciado a consolidação do e-commerce como um importante canal de vendas. A partir da tecnologia de informação e comunicação, as limitações de vendas estão sendo derrubadas, com o uso da internet, e à medida que o consumidor vem ampliando as alternativas para suas escolhas e decisões. Facilidades no acesso a esses recursos facilitam a realização das transações a qualquer hora e lugar (BOARIA, 2013, p.20).

"O e-commerce, que em português significa comércio eletrônico, é uma modalidade de comércio que realiza suas transações financeiras por meio de dispositivos e plataformas eletrônicas, como, computadores e celulares. O crescimento acelerado do comércio eletrônico tornou-se uma importante vantagem competitiva para empresas e é uma nova alternativa para as pessoas ao realizarem suas compras de maneira rápida e fácil em sites recebendo seus produtos em casa com comodidade e praticidade" (Turco, Lucas; Riveros, Lilian; Perazzolli, 2017, p.2).

O e-commerce possibilita que as empresas atinjam uma maior gama de clientes, pois consegue atingir mais clientes de forma rápida e fácil, pois basta o cliente ter acesso a internet e ele consegue comprar o produto onde estiver. E em momentos de pandemia, onde as lojas tiveram de fechar por períodos, o e-commerce permitiu que as vendas ainda que com lojas fechadas, ocorressem normalmente.

O gerente ainda destacou que a pandemia para a Afubra, foi um marco positivo, pois puderam entender algumas necessidades da empresa e evoluir para poder desenvolver novos trabalhos e poder estar ativo em época de pandemia. Para os clientes de Cachoeira do Sul, quando compram algo, via e-commerce, os vendedores externos levam o produto até o cliente caso desejarem, ou ainda, o cliente tem a opção de retirar na loja. O gerente explica como funciona nas cidades onde a Afubra não possui loja física, utilizando um exemplo: "Se um cliente de Porto Alegre onde não há loja, compra um produto, um funcionário vai lá e entrega, ou a entrega é realizada entrega via transporte externo. O gerente mencionado no texto, é responsável pelas

duas unidades de Cachoeira do Sul, tem 31 anos de idade, e conta que está na empresa desde que a mesma abriu na cidade.

As figuras 4 e 5 a seguir apresentam a organização do site da Afubra referente ao e-commerce. Na primeira página, o cliente tem a disposição um conjunto de informações sobre os produtos disponíveis, as lojas, lista de presentes e contatos. Também é possível iniciar um bate papo on-line com um atendente visando o esclarecimento de dúvidas quanto ao catálogo.

Figura 5 –Catálogo on-line



Fonte: Afubra (2021)

Figura 6 – E-commerce



Fonte: Afubra (2021)

Em relação ao acesso ao e-commerce das lojas Afubra, ele ocorre de forma fácil e rápida. Para se cadastrar basta inserir o e-mail do cliente que deseja realizar a compra, a ferramenta envia um código para o e-mail do cliente, em seguida basta inserir a senha e acessar o site (Figura 6).

**Figura 7- Cadastro ao e-commerce**



Fonte: Afubra (2021)

Ao simular a compra de uma batedeira (Figura 7), quando se insere o CEP referente ao endereço de entrega, a plataforma busca as cidades mais próximas onde encontra-se o produto. Ao colocar um endereço localizado na Rua Sete de Setembro, nº1061, centro, Cachoeira do Sul, que se encontra sob o CEP 96508-011, a ferramenta buscou a localidade de Candelária, cidade próxima, e as duas lojas aqui da cidade. Ambas as opções com frete grátis.

**Figura 8-Simulação de compra**



Fonte: Afubra (2021)

Ao simular a sinalização da compra, a plataforma oferece a opção de entrega ou retirada, com prazo de retirada para este produto em 10 dias e entrega em seis dias se entregue no endereço, conforme as Figura 8 e 9. Esses prazos correspondem à utilização da opção de frete normal.

**Figura 9-** Entrega em 6 dias



Fonte: Afubra (2021)

**Figura 10-** Retirada em 10 dias



Fonte: Afubra (2021)

Na finalização da compra, a ferramenta oferece a opção de pagamento em cartão de crédito ou boleto bancário (Figura 10).

**Figura 11-** Formas de pagamento

The image shows a payment interface with two main sections. On the left, under the heading 'Pagamento', there are two tabs: 'Cartão de crédito' (selected) and 'Boleto bancário'. The credit card section includes a 'Número do cartão' field, a card type selector (VISA, Mastercard, etc.), a dropdown for 'Em quantas parcelas deseja pagar?', a 'Nome impresso no cartão' field, a 'Validade' selector (Mês / Ano), a 'Código de segurança' field, and a 'CPF do titular' field. There is also a checkbox for 'O endereço do futuro do cartão é Rua São de Setembro...' and a link 'Pagar usando dois cartões'. On the right, under 'RESUMO DO PEDIDO', it shows 'Banheira Arno-Facile 1 Unidade', 'Código 6.000.000', and 'R\$ 169,90'. Below this is a 'Voltar para o carrinho' button, a 'Subtotal R\$ 169,90', a 'Total R\$ 169,90', and a large green 'Finalizar compra' button.

Fonte: Afubra (2021)

Nas simulações em que se escolhe o produto da loja de Candelária ou cachoeira do Sul, os prazos de entrega e retirada mantiveram-se os mesmos.

Outra implementação importante foi o *WhatsApp Business*, como ferramenta de vendas. O gerente explicou que a ferramenta agregou muito a empresa, por ser uma das plataformas mais utilizadas neste seguimento. Acrescentou ainda, que os clientes buscam a Afubra por meio do *WhatsApp Business* principalmente para realizarem tomada de preços. O *WhatsApp Business* é uma ferramenta totalmente direcionada para as organizações e concede ao aplicativo um aspecto profissional, customizado e padronizado para o envio de mensagens (CHAGAS, 2020, p.5).

A comunicação significa a ação ou efeito de comunicar, de transmitir ou de receber ideias, conhecimento, mensagens, buscando compartilhar informações através de uma linguagem e sua simbologia, pode ser verbal e não verbal (BRAGA, 2016).

Com vistas a verificar como e em quanto tempo se dá a comunicação do cliente com a Afubra via *WhatsApp*, foi realizada uma tentativa de contato com a loja agrícola da Afubra aqui de Cachoeira do Sul, e com a loja localizada no centro da cidade, e este contato realizado via *WhatsApp Business*, reportam uma ferramenta automática de mensagem de boas-vindas:

"Olá! Seja bem-vindo a Afubra de Cachoeira do Sul  
Nossos atendentes lhe darão atenção em seguida.

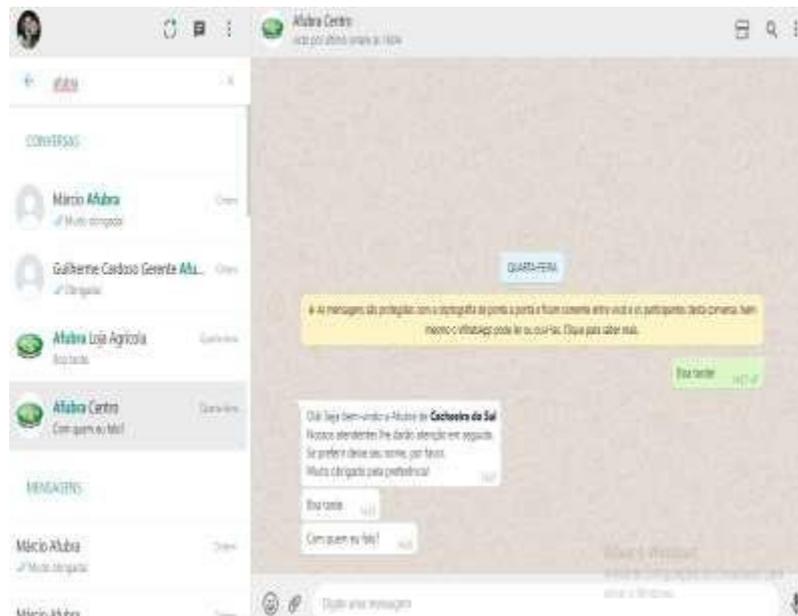
Se preferir deixe seu nome, por favor.

Muito obrigado pela preferência!"

Ao fazer o teste de contato, esperei passar 2 minutos e logo o cliente recebe uma mensagem de saudação não automática, seguido da pergunta relativa ao nome. Notou-se que eles respondem rápido aos clientes que buscam a loja pela ferramenta, e não havendo resposta, tão logo estão a chamar o cliente novamente com intenções a evitar perdê-lo (Figura 12).

A matriz de Santa Cruz do Sul proporcionou aos colaboradores um treinamento on-line para toda a rede Afubra de como trabalhar com o WhatsApp e se conectar com o cliente da melhor maneira possível.

**Figura 12- WhatsApp Business Afubra**



Fonte: Afubra (2021)

Foram feitas propagandas nas redes sociais para que essas informações sobre as novas mídias chegassem ao cliente. "Hoje a Afubra trabalha bastante com rede social, essa conexão foi mais longe possível "para" o cliente poder se conectar com as lojas e a empresa poder realizar a venda pelo site e Whatsapp também". O gerente comenta, destacando ainda que, o grande marco digital, foi no ano de 2020, foi à criação do e-commerce. "Até então o e-commerce era uma ideia, que com a pandemia foi forçada a sair do papel, e deu muito certo", afirma o gerente.

Os consumidores em época de pandemia, tornaram-se mais digitais. A conexão com o digital foi bem maior. O fluxo de gente dentro da empresa vindo buscar os produtos para comprar diminuiu, mas aumentou o percentual comprado. Aumentou-se o faturamento, uma vez que os compradores passaram a comprar mais, até pelo fato de estarem em casa, e também por ficarem com medo de ficar sem determinado produto.

O custo do produto subiu muito, pois o frete subiu, e houve uma demora a mais para o produto chegar. O valor do frete marítimo aumentou, e a matéria prima que vem da China. O gerente explica:

"Uma fábrica da China fechada 15 dias, gera um impacto muito grande, uma vez que muitas coisas vem de lá. Na verdade, não houve falta de produtos, e sim falta de matéria-prima para fabricar alguns itens de algum produto. Por exemplo, para fabricar uma TV, às vezes falta uma peça para fazer a TV que vem da China. Diminuiu o fluxo de gente na cidade, mas a venda se manteve e aumentou em determinados períodos". Ele ainda complementa "as vendas no período em que a loja esteve fechada em função dos decretos municipais, não chegaram nem perto das vendas realizadas ao vivo".

Um produto que diminuiu a venda foi os televisores, mas conforme o gerente, isto pode ser em função de não se ter o modelo que o cliente almejava.

Mas em todos os outros segmentos, aumentaram-se as vendas. Conforme depoimento do gerente". Felizmente, as grandes empresas elas se sobrepõem sobre as pequenas por causa do poder de barganha, de comprar, ter estoque. Poder ter fluxo de caixa para ter um estoque maior. Nas pequenas, não se tem essa opção, e daí perde mercado para as grandes". Complementa: "Isso também a gente sofre às vezes, que a gente só tem 28 lojas, se tu pegar Magazine Luiza, tem mais de mil, então, vale dos dois lados".

Todos os funcionários aprenderam a trabalhar nas redes sociais, aprender a falar no WhatsApp numa linguagem tradicional. Houve alguns treinamentos, que a empresa realizou para o pessoal aprender a falar e trabalhar com o *WhatsApp Business*, tal como maneira de comunicação com os clientes via *WhatsApp*. "Foi um momento de adaptação ao novo ambiente que era mais digital, e trabalhar também e cuidar da questão da higiene da loja, usar máscara, criar o hábito de passar álcool gel nas mãos a todo momento, estar limpando o setor a todo momento", exemplifica o gerente.

O gerente discorre em relação à equipe:

"alguns funcionários que não eram muito adaptados com o WhatsApp, não sabiam escrever de uma forma mais, cordial, formal para falar com o cliente e aí tiveram que adaptar. Mas a aceitação dos funcionários a nova

modalidade de contato e venda foi bem receptiva e não obtiveram grandes dificuldades com as plataformas".

Outra adaptação da empresa referiu-se ao uso das redes sociais como ferramentas de marketing, para a divulgação dos seus produtos e projetos desenvolvidos. Em razão de ter um público significativo de agricultores, o rádio foi mantido como um instrumento de comunicação, pois os produtores, sócios e clientes têm o hábito de escutar rádio. Em relação às promoções para aquilo que o público estava comprando, a Afubra se utiliza do gatilho mental, pois quem está em casa gosta de cozinhar, fazer receitas diferentes no final de semana, e é pensado nisto, que a Afubra faz a alavancagem as vendas (Figura 13).

**Figura 13** –Alavancagem de vendas



Fonte: Afubra (2021)

Apesar disso, a empresa não trabalha com venda casada. A Afubra treina diariamente a equipe para fazer a venda complementar. O gerente explica:

"Essa é uma coisa que toda empresa tem que fazer, se não aí complica. Não existe venda casada, mas existe venda complementar. São técnicas de venda que foram aprimoradas no período de pandemia, pois toda a equipe sabia que a situação poderia ser difícil, por isso, buscaram aprimorar as técnicas de venda. A empresa tem uma escola de talentos que é on-line, e nela foram lançados mais treinamentos na escola de talentos, para o pessoal ficar mais "afiado", "Afiar mais o machado". Quanto mais afiado este profissional, mais vendas vai realizar".

Saber qual ferramenta serve de chamariz para os clientes de uma empresa, facilita o processo de venda. Saber como e para quem se pretende vender.

### 6.3 PROJETOS E AÇÕES SOCIAIS DA AFUBRA NO PERÍODO DA PANDEMIA

A Afubra é uma empresa envolvida com a parte social. Em relação à pandemia, algumas ações sociais ficaram suspensas, pois necessitavam de contato presencial para sua realização. Contudo surgiram novas ações, em agosto de 2020 foi lançada a primeira edição do “MuDá Alimento”, projeto onde foi trocado 1.000 quilos de alimento por 1.000 mudas de árvore, beneficiando assim, quatro instituições carentes com os alimentos, sendo 250 quilos para a APAE, 250 para o Mesa Brasil, 250 para a casa da criança e 250 para uma creche no bairro Fátima.

No ano de 2021, foram arrecadados 1.000 quilos de alimento, mas segundo o responsável pelo setor dos projetos e ações sociais da Afubra, houve mais instituições beneficiadas. O gerente das lojas de Cachoeira do Sul explicou que esse projeto ocorreu, pois com as lojas abertas o cliente que vinha até a loja trazia 1 quilo de alimento e trocava pela muda de árvore. A Figura 14, a seguir, demonstra o relatório das escolas, entidades e empresas parceiras dos projetos realizados ano de 2021.

**Figura14-** Relatório das escolas, entidades e empresas parceiras dos projetos em 2021.

ESCOLAS, ENTIDADES E EMPRESAS PARCEIRAS DA CAMPANHA	
Casa da Criança	Retok Decoração (Geovane)
Escola Ulbra São Pedro	Sosc Mesa Brasil
E.M.E.F Aldo Porto dos Santos	
Engenho Treichel	
Fazenda Irapuã	

ESCOLAS E ENTIDADES BENEFICIADAS PELA CAMPANHA	
Sosc Mesa Brasil	


---

Casa da Criança	
Lions Club Cachoeira do sul	

Fonte: Afubra (2021)

O MudáAlimento é um projeto do Verde é Vida da Afubra, que visa ajudar a quem precisa, e ainda preservar o meio ambiente. As instituições receberam alimentos, e as arvores que nascerão das mudas, estarão ajudando na preservação do meio ambiente. O projeto abrange todas as filiais da Afubra, no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Todos os municípios envolvidos receberam doações, nas entidades de assistência.

"O dia 8 de agosto é especial para a Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra): marca os 20 anos do Projeto Verde é Vida, Levando a Natureza a Sério. Criado em 1991 como um programa permanente de educação ambiental, o Verde é Vida deu continuidade ao trabalho em prol da natureza que a entidade já realiza desde 1978, quando foi assinado o primeiro convênio com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (Ibama) para o reflorestamento das propriedades rurais. Em 1986, a Afubra passou a realizar campanhas de educação ambiental com a distribuição de mudas nativas. E, finalmente, em agosto de 1991, foi criado o Projeto Verde é Vida, que leva às comunidades, por meio das escolas, informações, conceitos e práticas de preservação. Junto com o Projeto também nasceu o Afubrinha, o mascote do Verde é Vida, que representa uma muda de árvore" (AFUBRA).

Segundo dados do site da Afubra, os programas do verde é vida Programa de Sensibilização Ambiental (PSA) têm o objetivo de sensibilizar as comunidades onde a Afubra atua, o Projeto Verde é Vida desenvolve atividades ambientais e educacionais em escolas e municípios. Na figura 15, a seguir, apresenta uma das palestras que são desenvolvidas junto às escolas como meio de conscientização ambiental e papel do cidadão relacionado ao meio ambiente e o projeto Afubra.

**Figura 15 – Palestras nas escolas**

Fonte: Afubra (2020)

Entre as ações realizadas a Afubra faz a doação de mudas de árvores nativas, doação de material didático-pedagógico, realização de palestras, participação em eventos, participação do Afubrinha e seus mascotes em atividades lúdico-pedagógicas, manutenção e assistência em viveiros de mudas para reflorestamento e conservação ambiental, desenvolvimento do Programa de Recolhimento de Embalagens Vazias de Agrotóxicos para reciclagem.

Em comemoração aos 20 anos, a Afubra adotou o uso de um novo logotipo, que traz o Projeto Verde é Vidas obre uma folha estilizada e conta com as cores que representam os quatro elementos: no campo superior, o ar representado pelo azul do céu e o fogo, representado pelo laranja do sol; no campo inferior, a terra, representada pelo vermelho, e a água, representada pelo azul do mar; no campo central, o Verde é Vida é representado pela cor verde, que representa as florestas e une todos os elementos (AFUBRA).

**Figura 16 – Projeto MudáAlimento**



Fonte: Afubra (2021)

Na figura abaixo, o projeto na prática, neste ano de 2021 com a entrega de mudas na escola Sesquinho, na foto está presente, o profissional responsável dos projetos da Afubra.

**Figura 17 – Entregas de Mudas do Projeto**



Fonte: Afubra (2021)

**Figura 18-** Mascote Afubrinha



Fonte: Afubra (2021)

**Figura 19-** Logotipo



Fonte: Afubra (2021)

Segundo a Afubra, as mudas distribuídas no Projeto Mudá Alimento são de espécies nativas da Mata Atlântica e do Bioma Pampa, oriundas do Viveiro Agroflorestal da Afubra e de viveiros parceiros. Segundo o gerente da empresa, A Afubra pretende continuar com o projeto pelos próximos anos, devido ao sucesso da ação.

O gerente explicou sobre os projetos "não fica um funcionário destinado em específico para a realização, todos ajudam conforme disponibilidade". O gerente ainda

complementa dizendo "mas temos um coordenador para os projetos, que é o coordenador de assunto corporativos". Ele é o coordenador de assuntos corporativos da Associação dos Fumicultores do Brasil. Ele é o profissional responsável por planejar e organizar estas ações sociais. A figura 20, abaixo, demonstra o cultivo de viveiros nas escolas e técnicas de plantio e cuidado.

**Figura 20** – Projeto Viveiro e Educação florestal



Fonte: Afubra (2020)

Também é obra do “Verde é vida”, o projeto onde a Afubra recolhe o óleo saturado (de cozinha) e paga um valor por litro de óleo arrecadado, a proposta é recolher esse óleo do meio ambiente e, também, ensinar a criançada sobre a questão da educação ambiental. E esse óleo é utilizado, em uma mini usina de biodiesel em Santa Cruz, e convertido em combustível para a frota, o excedente destina-se para a reciclagem. "Essa prática proporciona o uso correto do rejeito -sem poluir recursos hídricos - e contribui na redução de gases poluentes - presentes nos combustíveis derivados de petróleo. O biodiesel é usado puro (B100) ou misturado ao óleo diesel - é condicionado ao volume de óleo de fritura arrecadado no programa" (AFUBRA, 2021).

**Figura 21** – Coleta do óleo saturado



Fonte: Afubra (2019)

Segundo dados do site da Afubra, o programa, que teve início em 2009, e visa o recolhimento do óleo saturado por meio de escolas e instituições parceiras, tendo como objetivo promover a educação e preservação ambiental. Os parceiros recebem um bônus por litro coletado, cujo valor, ao fim de cada ano, pode ser trocado por mercadorias nas lojas da Agro-Comercial Afubra. O projeto é fruto da parceria com escolas e instituições dos três Estados do Sul do Brasil.

Mesmo com a coleta de óleo suspensa no ano de 2021, os parceiros que tivessem material para entregar, para que o óleo saturado tivesse descarte adequado, poderiam entrar em contato com as lojas Afubra, ou ir até uma das lojas e realizar a entrega do material. As escolas participantes do projeto coletavam óleo saturado e entregavam a Afubra, contanto devido à pandemia de Covid-19, essa ação foi grandemente reduzida, pois as escolas ficaram fechadas com atendimento remoto aos alunos

Com a pandemia de Covid-19 a coleta de óleo foi suspensa nas escolas, bem como o vento da 20ª ExpoagroAfubra, que teve seu último evento no ano de 2018. No ano de 2020, a Afubra realizou uma série de lives no evento nomeado como conecta Expoagro Afubra, com o tema diversificação para aumentar renda. Ainda segundo dados do site da empresa, apesar da pandemia ter restringido algumas ações da Afubra, escolas e instituições parceiras, o programa tem conseguido agir e continuar

com seus trabalhos. Com a loja aberta, ainda teve quem entregou óleo saturado a empresa, buscando um descarte e utilização correta do material.

Os parceiros do projeto que realizam a entrega do óleo saturado recebem um bônus por litro coletado, cujo valor, ao fim de cada ano, pode ser trocado por mercadorias nas lojas da Agro-Comercial Afubra para uso de interesse da instituição. A escola ou instituição parceira recolhe o óleo, filtra e armazena em garrafas pet e destina à filial da Afubra da sua região mais próxima. A partir daí o óleo é enviado à Usina de Biodiesel da Afubra, localizada no Parque da ExpoagroAfubra, em Rio Pardo/RS.

**Figura 22** – Programa coleta de óleo saturado



Fonte: Afubra (2019)

Sobre a ExpoagroAfubra (evento agropecuário que incentiva a diversificação de culturas e considerada a maior feira de agricultura familiar do Brasil), a feira não ocorreu em 2019, 2020 e 2021, pois segundo o presidente da Afubra, Benício Werner, "Agora, é melhor preservarmos a saúde do que realizarmos a Expoagro. A 20ª pode ser no ano que vem com muito mais segurança, visitantes, expositores e patrocinadores. Segundo o gerente da Afubra, "ela é uma empresa organizada nesse aspecto. É uma empresa muito séria, dentro do padrão e que obedece a legislação".

Alguns projetos a Afubra conseguiu manter durante a pandemia por ser uma empresa, que projeta para o futuro, segundo o gerente, outras não puderam ser realizadas, a exemplo da 20ª ExpoagroAfubra. O gerente ainda complementa: "a matriz da empresa é bem estruturada com essa parte digital e operacional, a empresa gente só teve que ser adaptar".

Ainda, sobre os projetos, a Afubra faz a coleta das sementes, através do programa de bolsa sementes em parceria com a Universidade Federal de Santa Maria, onde as escolas parceiras juntam as sementes (das árvores que são cadastradas) e enviam à Afubra, onde serão pesadas e geradas pontuações que resultam em bonificações para as mesmas, segundo informações do profissional responsável dos projetos sociais da organização.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso teve como principal objetivo compreender o papel das estratégias de marketing adotadas pela organização “Afubra”, identificando os seus impactos durante o período da pandemia de Covid-19. Através da pesquisa qualitativa, que posteriormente foi realizada uma análise de conteúdo, buscou-se compreender as estratégias de marketing adotadas pela empresa situada no município de Cachoeira do Sul.

Os resultados apresentados buscaram compreender as mudanças desenvolvidas pela Afubra, considerando o contexto da pandemia de Covid-19. Considerando os aspectos acadêmicos e científicos, os resultados permitiram relacionar as teorias e abordagens sobre o marketing, especificamente compreendendo sobre as estratégias realizadas pela organização social, tanto nas lojas quanto nos projetos sociais.

De forma geral, as principais mudanças realizadas pela Afubra corresponderam ao enfrentamento da organização com a minimização dos impactos gerados pela pandemia. Tais ações refeririam-se ao investimento em uma unidade de grãos, ao sistema próprio de atendimento ao cliente pelo *whatsapp business*, a publicidade nas redes sociais, com propagandas em que usou como gatilho mental, a criação de uma central de atendimento específica na unidade Santa Cruz do Sul (e-commerce) e a criação do projeto social MuDáAlimento. Nesse sentido, nota-se que a organização social evoluiu significativamente no investimento de canais de comunicação com o consumidor. Além disso, a criação do projeto mudá-alimento constitui na minimização dos impactos sociais e econômicos advindos com a pandemia no ambiente local e regional.

Mediante as ações de marketing, a marca Afubra se consolida como uma organização social atenta às mudanças no ambiente externo, focada não somente no seu crescimento econômico, mas na sua contribuição social, econômica e ambiental.

A Afubra mantém três projetos importantes, que, conforme o gerente, a organização não busca nenhuma alternativa governamental para realizar essas ações com escolas e a comunidade. É uma forma de se conectar com alunos e consumidores na tentativa de promover uma conscientização sobre reutilização de embalagens e mudas de sementes, afim de realizar um bem comum a quem mais precisa. São eles: o MudáAlimento, que é um programa elaborado para troca de

mudas de árvores por alimentos com a finalidade de ajudar as instituições carentes, que teve um total de 1000 quilos de alimentos arrecadados no ano de 2020 e 2021, e enviados à essas entidades. No segundo projeto, com a educação ambiental nas escolas, o Projeto Verde é Vida, com manutenção de viveiros, palestras de reflorestamento e recolhimento de embalagens vazias de agrotóxicos, busca inserir nos alunos a consciência sobre o meio ambiente e o papel do cidadão. O projeto conta com a coleta de sementes, através do programa de Bolsa de sementes em parceria com a UFSM e por fim, o terceiro projeto que é a coleta de óleo saturado, que junto as escolas, busca inculcar o manejo do uso do óleo saturado e a coleta do mesmo, segundo a entrevista com o gerente, o objetivo é tirar o óleo saturado que era jogado fora e nos esgotos, levando para a usina de biodiesel em Rio Pardo no parque na Expoagro, transformando e destinando corretamente os resíduos, com uma bonificação de R\$0,50 por cada litro coletado gerando uma bonificação para cada entidade que coletou.junto a comunidade.

Os projetos sociais da Afubra são também uma estratégia de marketing em que a empresa busca junto a sociedade desenvolver o crescimento sustentável do planeta. A ação gera grande visibilidade para a organização e contribuiu para a imagem da mesma.O projeto MuDáAlimentos, no ano de 2020, beneficiou 4 instituições carentes de Cachoeira do Sul, alimentando quem mais necessita e contribuindo para a sustentabilidade do planeta. No ano de 2021, o projeto se expandiu, abrangendo mais instituições.

Finalizando, este trabalho encontrou algumas lacunas de pesquisa, especialmente sobre a carência da instituição na área da gestão de pessoas. Os estudos futuros poderão aprofundar sobre tal conhecimento, podendo auxiliar na elaboração de um planejamento estratégico de marketing para a organização.

## REFERÊNCIAS

**AFUBRA-** Afubra inaugura loja agrícola em Cachoeira do Sul. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/>>. Acesso em: 26 out. 2021.

**AFUBRA-** Afubra lança novo site. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/10265>>. Acesso em: 26 out. 2021.

**AFUBRA-** Programa do Óleo Saturado coleta 191.550 litros em 2019. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/11383>>. Acesso em 04 nov. 2021.

**AFUBRA-** Ainda dá tempo de participar da Campanha MuDáAlimento. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/11579>>. Acesso em: 03 out. 2021.

**AFUBRA-** Afubra conta com e-commerce. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/11545>>. Acesso em: 22 nov. 2021.

**AFUBRA-** Programa de Coleta recolhe 91 mil litros de óleo saturado em 2020. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/11537>>. Acesso em: 04 nov. 2021.

**AFUBRA-** Troque um quilo de alimento por uma muda de árvore. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/11429>>. Acesso em: 03 out. 2021.

**AFUBRA-** Unidade de Grãos da Afubra inicia operações em Rio Pardo. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/11533>>. Acesso em: 26 out. 2021.

**AFUBRA-** Disponível em: <<https://afubra.com.br/contato>>. Acesso em: 26 out. 2021.

**AFUBRA-** Afubra amplia capacidade da Unidade de Grãos em Rio Pardo. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/11571>>. Acesso em 21 nov. 2021.

**AFUBRA-** Verde é Vida completa 20 anos de educação ambiental. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/425>>. Acesso em: 23 nov. 21.

**AFUBRA-** Programa coleta de óleo saturado. Disponível em: <<https://afubra.com.br/bioenergia/5>>. Acesso em: 23 nov. 2021.

**AGEITEC-Agência Embrapa de Informação Tecnológica.** Extensão e Distribuição dos solos. Disponível em: <<https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/>>. Acesso em: 26 out. 2021.

AQUINO, E. M. L.; LIMA, R. T. R. S. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 25, n. 1, 05 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/csc/>>. Acesso em: 26 abr. 2021.

AQUINO. Captação de recursos federais para apoio à associações e/ou cooperativas de catadores de materiais recicláveis. **Repositório Ufsc**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/>>. Acesso em: 04 nov. 2021

AZEVEDO, E. A. **Organizações Sociais**. [s.d]. Disponível em: <<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/>>. Acesso em: 09 maio 2021.

BACKES, D. A. P. *et al.* Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-americana de estratégia**. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/riae/>>. Acessado em: 09 maio 2021.

BANESE. **ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS DO SERGUS E SUAS ATRIBUIÇÕES: CONSELHO DELIBERATIVO CONSELHO FISCAL**. Disponível em: <<https://www.banese.com.br/wps/wcm/connect/>>. Acesso em: 26 nov. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERNARDE, S. J. R.; SILVA, B. L. S.; LIMA, T. C.F. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. **Revista da FAESF**, v. 4, Número especial COVID 19. Jun. 2020, p. 43-47.

BONAVITA; J. R.; DURO, J. **Marketing para não marqueteiros**: introdução ao marketing para profissionais em mercados competitivos. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2012.

BOARIA, FRANCIELI. **O E-COMMERCE NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM**: Principais ferramentas utilizadas pelas redes hoteleiras no Brasil. Disponível em: <<https://siaiap39.univali.br/repositorio/>> Acesso em 22 nov. 2021.

BRASIL. GOVERNO FEDERAL. **"Sentimento de missão cumprida!", diz ministro da Defesa sobre conclusão da Operação Regresso**. [S.l.], 23 fev. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/saude-e-vigilancia-sanitaria/>> Acesso em: 26 abr. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Resposta nacional e internacional de enfrentamento ao novo Coronavírus**. [2020]. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo/>>. Acesso em: 26 abr. 2021.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. CASA CIVIL. SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998**. Brasília, DF, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/)>. Acesso em: 09 maio 2021.

BRAGA, José Luiz. O que é comunicação?. **LÍBERO**, v. 19, n. 38, p. 15-20, 2017.

CARIÇO, V. R. S. **A relação existente entre a responsabilidade social empresarial e o marketing social**. 2019. 132 p. Dissertação (Mestrado em Gestão, Especialização em Gestão de Negócios), Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional de Viseu, IGOS - Instituto de Gestão e das Organizações de Saúde. Viseu: 2019. Disponível: <<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/29318/>>. Acesso em: 09 maio 2021.

CFQ – Conselho Federal de Química. **NOTA OFICIAL (atualizada) Esclarecimentos sobre álcool gel caseiro, limpeza de eletrônicos e outros**. 18 mar. 2020. Disponível em: <<http://cfq.org.br/noticia/>>. Acesso em: 26 abr. 2021.

Conab Companhia Nacional de Abastecimento. ACOMPANHAMENTO DA SAFRA BRASILEIRA. Disponível em: <file:///C:/Users/Aerts/Downloads/>. Acesso em: 21 nov. 2021.

CRODA, Júlio; Garcia, Leila. Resposta imediata da vigilância em saúde à epidemia da COVID-19. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/ress/2020.v29n1/e2020002/pt>>. Acesso em: 19 dez. 2021.

**ECONOMIA SC.** Trabalhar em rede pode ajudar empresários a saírem da crise. [S./] 23 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.economiasc.com/2020/06/23/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

Folha do Mate-Parceria com a comunidade. Afubra conta com e-commerce. Disponível em: <<https://folhadomate.com/noticias/economia/>>. Acesso em: 26 out. 2021.

**FOLHA DO MATE-**Parceria com a comunidade. Afubra coleta mais de 190 mil litros de óleo saturado em 2019. Disponível em: <<https://folhadomate.com/noticias/geral>>. Acesso em: 04 nov. 2021.

**ICITC/FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz.** Pesquisa analisa o impacto da pandemia na saúde mental de trabalhadores essenciais. [S. /], 29 out. 2020. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/>> Acesso em: 09 maio 2021.

**JORNAL DO COMERCIO-** O jornal da economia e negocio do RS. ExpoagroAfubra 2021 é cancelada. Disponível em: <<https://www.jornaldocomercio.com/>>. Acesso em 04 nov. 2021.

KAYO, E. K. *et al.* Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Rev. adm. Contemp.**, v. 10, n. 3, set. 2006.

KOTLER, P. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; HESSEKIEL, D.; LEE, N. **Boas ações:** uma nova abordagem empresarial: como integrar o marketing a ações corporativas que geram dividendos sociais e retorno financeiro sustentável. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, P.; KOTLER, M. **Marketing de crescimento:** 8 estratégias para conquistar mercados. Ed. 2 em1. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

LINHARES, A. R. P.; SIQUEIRA, M. V. S. Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da psicodinâmica do trabalho e da sociologia clínica. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, n. 3, set. 2014.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. 2. ed.rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

NOGUEIRA, A. Qual é a importância das organizações sociais para a democracia?.CLP – Centro de Liderança Pública. 03 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.clp.org.br/>>. Acesso em: 09 maio 2021.

**PAGINA RURAL**- RS: coronavírus – Programa de Coleta recolhe 91 mil litros de óleo saturado em 2020, diz Afubra. Disponível em: <RS: coronavírus – Programa de Coleta recolhe 91 mil litros de óleo saturado em 2020, diz Afubra>. Acesso em: 04 nov. 2021.

PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **SERV. SOC. REV., LONDRINA**, v. 2, n. 2, p.135-148, jul./dez. 1999. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/ssrevista/>> Acessado em: 02 jul. 2021.

REVISTA CAPARAO. Ferramenta WhatsApp como diferencial competitivo na venda de alimentos em cidade interiorana. Disponível em: <<https://www.revistacaparao.org/>> Acesso em: 22 nov. 2021.

ROCHA SILVA, C.; CHRISTO GOBBI, B.; ADALGISA SIMÃO, A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1. p. 70-81. 2005.

**Saúde. Cs .Gov.O** Novo Coronavírus.. [S./.] 2020. Disponível em: <<https://www.saude.sc.gov.br/coronavirus/>>. Acesso em: 06 set 2021.

**SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Pesquisa com empresários: IMPACTOS DA COVID-19 NOS PEQUENOS NEGÓCIOS. [2020]. Disponível em: <<https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/>> Acesso em: 9 maio 2021.

**SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** O impacto da pandemia de Coronavírus nos pequenos negócios. [S./.]. 27 jul. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

**SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Qual será o futuro do home office pós-pandemia?. [S. /], 25 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empreendedorismofeminino/artigoempreendedorismofeminino/>>. Acesso em: 09 maio 2021.

Senado notícias. OMS: grupos de risco devem ter prioridade para futura vacina contra covid-19. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/audios/2020/10/>>. Acesso em: 27 nov. 2021.

SEVERGNINI, C .Impactos da pandemia na agricultura abriu painéis do Conecta Expoagro. **AFUBRA - Associação dos Fumicultores do Brasil.** [S./.], 18 mar. 2021. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/11519/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

SOUZA, A. C. O. *et al.* Os desafios da gestão do terceiro setor: um estudo de caso da instituição Eunice weaver (educandário carlos chagas). 14. SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais [...]**. 26-27 out. 2017. [S. /.] Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/>>. Acesso em: 09 maio 2021.

TEH, C. C.; KAYO, E. K. KIMURA, H. Marcas, patentes e criação de valor. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 9, n. 1, fev. 2008.

VALVERDE, R. Fiocruz entrega ao PNI primeiro lote de vacinas Covid-19. **FIOCRUZ**. 17 mar. 2021. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/>>. Acesso em: 28 abr. 2021.

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA 1

**FORMULÁRIO DA PESQUISA**  
ENTREVISTAS AFUBRA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – UERGS  
Curso de Graduação em Administração  
Pesquisador: Juliana Maus Orientadora: Dra. Chaiane Leal Agne

Entrevistado(s):

Nome do cargo desempenhado na AFUBRA:

Local de trabalho (sede, filial):

Idade do respondente:

Produtos e serviços comercializados na AFUBRA:

Missão e Visão da Associação:

Programas, ações sociais ou comunitárias desenvolvidas: Descreva cada uma delas, histórico, ano de início, público-alvo, objetivos:

Relate sobre o histórico da AFUBRA:

Relate sobre o histórico da AFUBRA em Cachoeira do Sul:

Número de colaboradores em cada sede (filial) no município:

Estrutura organizacional: setores, chefias, divisões, colaboradores por setor, funções e responsabilidades de cada um (loja centro e loja agrícola)

Vocês têm algum mapa representativo da Associação no Brasil? Localização, sedes, etc?

Número de associados total e no município?

Considerando a história da associação no município, quais foram as principais mudanças?

Sobre a loja agrícola, quando ela foi fundada? Qual é o principal motivo pelo qual ela foi criada?

Quais são os produtos mais vendidos em cada loja? Carro chefe?

## APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE PESQUISA 2

**FORMULÁRIO DA PESQUISA**  
ENTREVISTAS AFUBRA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – UERGS  
Curso de Graduação em Administração  
Pesquisador: Juliana Maus Orientadora: Dra. Chaiane Leal Agne

Entrevistado (s):  
Nome do cargo desempenhado na AFUBRA:  
Local de trabalho (sede, filial):  
Idade do respondente:

Descreva a sua trajetória na empresa, destacando quando iniciou, cargo, mudanças setor e responsabilidades, etc.

### (2) MUDANÇAS PANDEMIA

Quais foram as principais mudanças nas atividades que você desempenha no período da pandemia?

Na sua percepção, como foi o processo de adaptação da empresa no período da pandemia? Quais foram as dificuldades?

Você observa algum tipo de aprendizado neste período? Explique.

Com relação aos programas, ações sociais ou comunitárias, como você percebe que eles foram afetados com a pandemia? Explique.

Houve a diminuição no número de funcionários em função da pandemia? Se sim, explique.

A empresa recebeu algum incentivo governamental (federal, estadual ou municipal) para a manutenção das suas atividades durante o período da pandemia? Explique.

Houve algum crescimento ou surgimento de algum negócio, inovação da empresa durante o período da pandemia?

Você acha que a empresa estava preparada para a pandemia? Explique.

### (3) ADAPTAÇÕES DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Fale sobre os canais de venda da empresa antes e durante a pandemia. Descreva as mudanças.

Fale sobre os canais de comunicação com os consumidores antes e durante a pandemia. Descreva as mudanças.

Houve alguma adaptação sobre as promoções durante o período da pandemia? Exemplo: sorteios, descontos, venda casada?

Houve investimentos em propagandas diferentes neste período da pandemia?

Houve investimentos em outros meios de divulgação, como jornais, revistas, TV, canais?

Como foi o uso das redes sociais durante a pandemia? Descreva como vocês utilizaram o Facebook, Instagram e Whatsapp, mencionando as adaptações, publicações, etc.

Há alguma assessoria de marketing na empresa? Há algum contrato externo de uma equipe de marketing? Relate sobre quem é responsável pelo marketing da empresa, número de pessoas envolvidas.

Na sua opinião, os colaboradores estavam preparados para as mudanças? Como eles reagiram às adaptações da pandemia?

Quanto aos eventos online, como a ExpoagroAfubra, relate sobre as mudanças no evento, dificuldades, quando e como surgiu a ideia, quais foram as principais adaptações, pessoas que executaram, resultados?

Você sentiu alguma mudança no consumidor durante o período da pandemia?

Teve algum produto que aumentou as vendas no período?

Teve algum produto que teve queda significativa de vendas no período?

Relate como as ações de marketing foram planejadas, reunião equipe, busca de informações com concorrentes, perspectivas de fechamento do comércio?