



Campus São Mateus
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



ALAVANCAGEM FINANCEIRA EM UM CENÁRIO PÓS-PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS

FINANCIAL LEVERAGE IN A POST-PANDEMIC SCENARIO: A CASE STUDY IN A PACKAGING INDUSTRY

APALANCAMIENTO FINANCIERO EN UN ESCENARIO POST-PANDEMICO: ESTUDIO DE UN CASO EN UNA INDUSTRIA DE ENVASADO

Erica Marques Aladic ¹, Jailson dos Santos Silva ^{2*}, & Jeffson Veríssimo de Oliveira ³

¹Analista de Controladoria. Av. Raimundo Pereira de Magalhães, 2730 – Piqueri; 054145-100 São Paulo, Brasil

^{2,3} Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Rua Engenheiro Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n - Carvoeira; 88040-535 Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

¹ ecaladic@hotmail.com ^{2*} engjailsonsantos@outlook.com ³ jeffsonverissimo@gmail.com

ARTIGO INFO.

Recebido: 03.06.2024

Aprovado: 03.09.2024

Disponibilizado: 17.09.2024

PALAVRAS-CHAVE: Covid-19; EBITDA, estratégia; lucratividade.

KEYWORDS: Covid-19; EBITDA; strategy; profitability.

PALABRAS CLAVE: Covid-19; EBITDA; estrategia; rentabilidad.

*Autor Correspondente: Silva, J. dos S.

RESUMO

No período de pandemia de Covid-19, algumas empresas, a exemplo do setor de embalagens, tiveram uma alavancagem financeira, aumentando suas margens. Porém, o pós-pandemia fez com que esses números diminuíssem, reestabelecendo o montante médio mensal. Assim, o objetivo deste trabalho é propor estratégias de alavancagem financeira para elevar a lucratividade em uma indústria do segmento de embalagens. Os resultados apontam para a necessidade de se considerar aspectos de precificação, mediante repasse dos custos e atrelando reajustes de contatos de acordo com a inflação das principais matérias-primas, buscar novos clientes e ser mais competitivo, mantendo e/ou acelerando as margens. Além disso, foi observado que poderá ter um investimento a longo prazo em novos projetos de expansão (joint venture) e investimentos em ESG para uma permanência da alavancagem financeira. Com isso, espera-se que tais ações contribuam para aumentar a lucratividade da empresa e torná-la mais competitiva no mercado.

ABSTRACT

During the Covid-19 pandemic, some companies, such as those in the packaging sector, experienced financial leverage, increasing their margins. However, the post-pandemic period saw these numbers decrease, returning to the average monthly amount. Thus, the aim of this study is to propose a set of financial leverage strategies to boost profitability in a packaging industry. The results highlight the need to consider pricing aspects by passing on costs and adjusting contracts according to the inflation of key raw materials, seeking new clients, and becoming more competitive, thereby maintaining and/or accelerating margins. Additionally, it was observed that there could be long-term investment in new expansion projects (joint ventures) and investments in ESG to sustain financial leverage. These actions are expected to help increase the company's profitability and make it more competitive in the market.

RESUMEN

Durante la pandemia de Covid-19, algunas empresas, como las del sector de embalajes, experimentaron apalancamiento financiero, aumentando sus márgenes. Sin embargo, el período post-pandemia hizo que estos números disminuyeran, volviendo a la cantidad mensual promedio. Así, el objetivo de este trabajo es proponer un conjunto de estrategias de apalancamiento financiero para aumentar la rentabilidad en una industria del segmento de embalajes. Los resultados señalan la necesidad de considerar aspectos de fijación de precios, mediante la transferencia de costos y ajustando los contratos de acuerdo con la inflación de las principales materias primas, buscando nuevos clientes y siendo más competitivos, manteniendo y/o acelerando los márgenes. Además, se observó que podría haber una inversión a largo plazo en nuevos proyectos de expansión (joint venture) e inversiones en ESG para mantener el apalancamiento financiero. Con esto, se espera que dichas acciones contribuyan a aumentar la rentabilidad de la empresa y hacerla más competitiva en el mercado.

INTRODUÇÃO

No período da pandemia de Covid-19, a escassez de matérias-primas impactou negativamente a produção da indústria brasileira. Em comparação com anos anteriores, a oferta de algumas delas caiu, a exemplo do aço com uma variação negativa de 42,9% e o plástico com uma baixa de 32,1% (Veloso et al., 2022). Assim, as indústrias que tinham estoques para atender as demandas, conseguiram passar por essa dificuldade e aumentar suas vendas.

No entanto, diferentemente do que se observou em muitos setores da economia, alguns deles não foram muito afetados ou até mesmo se beneficiaram com a pandemia (Lichtenthaler, 2021). A indústria de embalagens teve um grande retorno nas vendas, em termos de margem e giro, devido ao aumento no consumo de álcool, produtos de limpeza e a falta de matéria-prima importada. Esse fenômeno foi estudado no trabalho de Bicigo et al. (2020), o qual destaca o aumento na produtividade do setor de embalagens para empresas de *fast food* quando comparado com o período pré-pandemia.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Higiene, Limpeza e Saneantes de Uso Doméstico e de Uso Profissional (ABIPLA), em 2019 o faturamento das vendas somavam cerca de R\$ 26 bilhões, já em 2020 foi da ordem de R\$ 30 bilhões (Abipla, 2021). Esse cenário fez com que a margem EBITDA (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) de muitas organizações aumentasse, elevando o resultado financeiro.

Atualmente, as empresas vêm se recuperando das consequências oriundas da referida pandemia. A economia mundial vem apresentando crescimento de forma lenta e nesse cenário, o Brasil se diferencia com movimentos positivos (Silva & Silva, 2020). No contexto nacional, o país apresenta desempenho acima das expectativas devido ao desempenho macroeconômico mais favorável. Considerando as reformas realizadas, a exemplo da reforma previdenciária, fiscal e trabalhista, bem como a autonomia do Banco Central, o marco regulatório do saneamento e a atualização regulatória do setor de gás, esses movimentos vêm favorecendo o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) doméstico (CNN, 2023).

Todavia, com a normalização da atividade econômica no cenário pós-pandemia, as empresas que vivenciaram o incremento no volume de produção durante o período pandêmico, começaram a operar no volume normal do negócio. Camargo (2023) analisa a queda na produção como um reflexo natural da superação desse evento, evidenciando que o retorno ao estilo de vida da população possui impacto no setor de embalagens, uma vez que estas deixam de ser demandadas com maior frequência.

Conforme Fispal (2023), a indústria e o mercado de embalagens no Brasil estão entre os mais relevantes do mundo e tem apresentado crescimento constante nos últimos anos. Contudo, o setor enfrenta grandes desafios, como a pressão por produtos mais sustentáveis e a escassez de alguns tipos de matérias-primas provocada pela alta demanda. Além disso, existem poucos estudos que analisaram as estratégias de gestão dos lucros em países em desenvolvimento, considerando o cenário e as consequências da pandemia da Covid-19 (Dang & Dung, 2024).

Nesse contexto, torna-se necessária uma análise mais atenta do planejamento financeiro das empresas em relação às consequências da pandemia, uma vez que isso impacta a sustentabilidade das finanças (Fattouh et al., 2024). Assim, o desafio agora é alavancar as margens e trazer mais volumes para manter o crescimento e voltar a ter o cenário financeiro do período da pandemia, uma vez que a gestão financeira auxilia as empresas na avaliação das suas necessidades, capacidade de endividamento e capacidade de gerar retornos para maximizar o desempenho (Akhtar et al., 2022). Logo, questiona-se: Como aumentar a lucratividade de uma empresa em um cenário pós-pandemia? Portanto, este estudo teve como objetivo propor soluções para aumentar as margens dos produtos e, consequentemente, maximizar a lucratividade da organização.

METODOLOGIA

Classificação da pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2021), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas. Em complementaridade, Matias-Pereira (2016) argumenta que por meio do emprego de métodos científicos, é possível ter um elenco de técnicas baseadas no raciocínio lógico, com o propósito de encontrar soluções para os problemas da sociedade.

Assim, esta pesquisa tem natureza aplicada. Para Fleury (2016), esta não se trata apenas de resenhas bibliográficas, mas visa produzir conhecimentos por meios de conceitos, tipologias, verificação de hipóteses e elaboração de teorias que possuam relevância acadêmica, escolhendo abordagens por métodos qualitativos e/ou quantitativos.

Quanto aos seus objetivos, trata-se de um estudo descritivo, uma vez que buscou descrever o comportamento dos indicadores de lucratividade, possibilitando a proposta de potenciais soluções para aumentar o lucro da empresa.

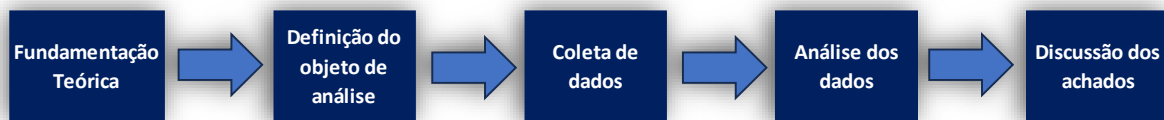
Já com relação à abordagem adotada, optou-se pela pesquisa qualitativa, que se utiliza de análise de conteúdo e da interpretação pessoal dos dados coletados. Cardoso et al. (2021) relatam que não é sobre enumerar ou medir eventos estudados, nem empregar eventos estatísticos, mas envolve obtenção de dados descritos de lugares e processos interativos pelo pesquisador, procurando compreender os fenômenos estudados e suas perspectivas. Segundo Yin (2016), a relevância da pesquisa qualitativa difere de outros métodos das ciências sociais, pois os acontecimentos da vida real pode ser objeto de estudo qualitativo, representando um modo atraente e produtivo de fazer pesquisa.

Por fim, no que diz respeito ao procedimento empírico usado, este artigo adotou o Estudo de Caso. Para Yin (2015), este método de pesquisa tem por finalidade entender um fenômeno do mundo real e assumir que esse entendimento englobe importantes condições contextuais do objeto de análise.

Procedimentos metodológicos

A primeira fase foi o levantamento bibliográfico para fundamentar e direcionar o estudo de caso. Este foi realizado a partir de livros da área financeira e bases de dados de artigos científicos, como o Google Scholar. Na busca foram usadas palavras-chave alusivas à temática, tais como: lucratividade, EBITDA, estratégia, embalagens, dentre outras. A seleção do material se deu em função da sua relevância e adequação ao escopo desta pesquisa (Figura 1).

Figura 1. Etapas para o desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Autores (2024).

A segunda fase foi a definição do objeto de análise. Para tanto, foi considerado o caso de uma indústria de embalagens atuando no mercado brasileiro. A escolha se justifica pela conveniência e abertura da empresa em fazer parte do estudo.

Na fase 3, coleta de dados, estes foram obtidos por meio de documentos financeiros fornecidos pela organização do período de 2019 a 2023, possibilitando uma avaliação dos cenários antes, durante e após a pandemia. De maneira complementar, foram conduzidas entrevistas estruturadas e aplicado um questionário (vide apêndice). As entrevistas ocorreram com o Diretor Comercial, o Gerente Comercial e o *Controller* da organização estudada. O questionário serviu para explorar potenciais estratégias para manter e/ou alavancar o resultado financeiro para os próximos anos. Para tabulação dos dados colhidos foram utilizadas planilhas eletrônicas.

Na análise do caso proposto (fase 4), os dados foram analisados resultando em cenários antes, durante e após a pandemia. A partir desses dados e levando em consideração as entrevistas, foram propostas estratégias para atender ao objetivo do trabalho, as quais foram descritas em um plano de ação a partir da ferramenta 5W1H para alavancar e elevar a lucratividade (fase 5).

É importante destacar que, a fim de manter a integridade e o sigilo da informação, todos os valores financeiros analisados da empresa foram multiplicados por um múltiplo anônimo sem perda de generalização.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir são discutidos os resultados do estudo. A princípio são analisadas as variáveis da lucratividade usadas neste estudo (volume de vendas, receita e margem EBITDA) para estudar o seu comportamento antes, durante e depois da pandemia. Na sequência, são apresentadas as estratégias para retomar a lucratividade e o plano de ação para implementá-las.

Cenário pré e pós-pandemia

A princípio foi analisado o crescimento da indústria de embalagens durante a pandemia. Conforme dados comparados, considerando o período pré-pandemia e o ano de 2023, houve um aumento no faturamento e na margem EBITDA (Tabela 1).

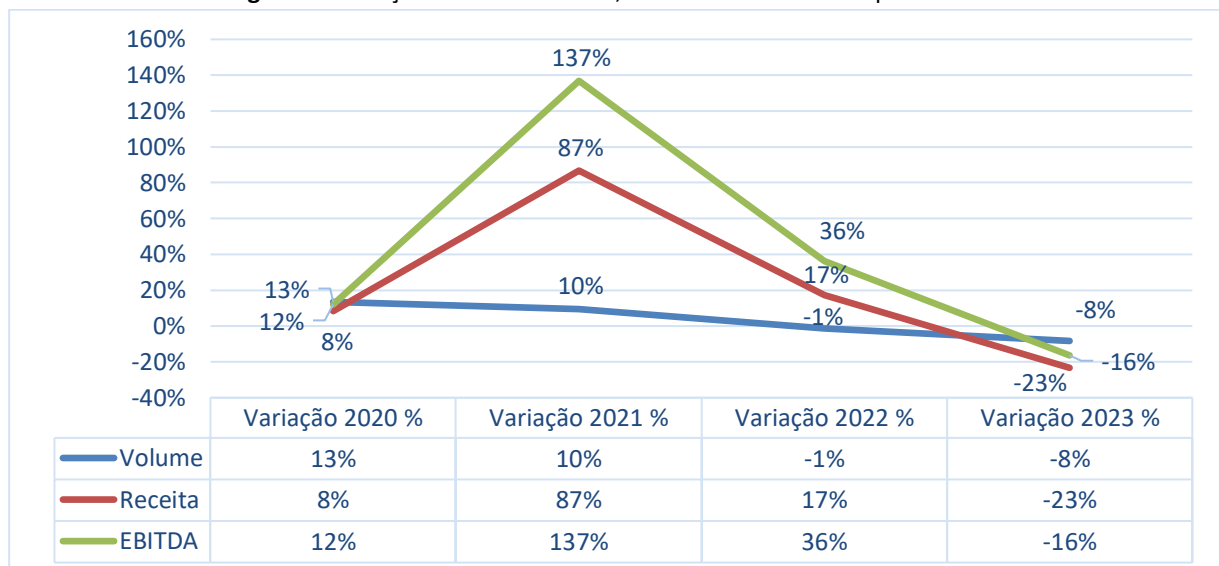
Tabela 1. Evolução do Volume, receita e EBITDA da empresa

	Volume [Ton]	Receita [R\$]	EBITDA [R\$]
2019	327.201	529.134.331	74.942.797
2020	371.255	573.667.614	84.027.765
2021	406.779	1.071.315.819	199.001.911
2022	401.453	1.257.121.257	271.050.241
2023	368.037	964.140.179	226.684.646
Variação 2019 vs 2023	12%	82%	202%

Fonte: Autores (2024).

Da Tabela 1, observa-se que no volume houve baixo crescimento, sendo o EBITDA o componente de maior representatividade na análise. Esses resultados corroboram estudos prévios como o de Bicigo et al. (2020) que observaram um aumento positivo e crescente no volume e produtividade do consumo de embalagens. A estabilidade do mercado pós-pandemia está sendo um desafio para manter a alavancagem evidenciada no período pandêmico, trazendo inúmeras ameaças (Lichtenthaler, 2021). O aumento acima de 80% nas receitas foi devido à procura e à oferta do mercado por produtos de limpeza e higiene. Em 2020 foi o ano desafiador na tentativa de elevação da margem e que causou sucesso no resultado para os anos seguintes (Figura 2).

Figura 2. Evolução Geral do Volume, receita e EBITDA da empresa em %



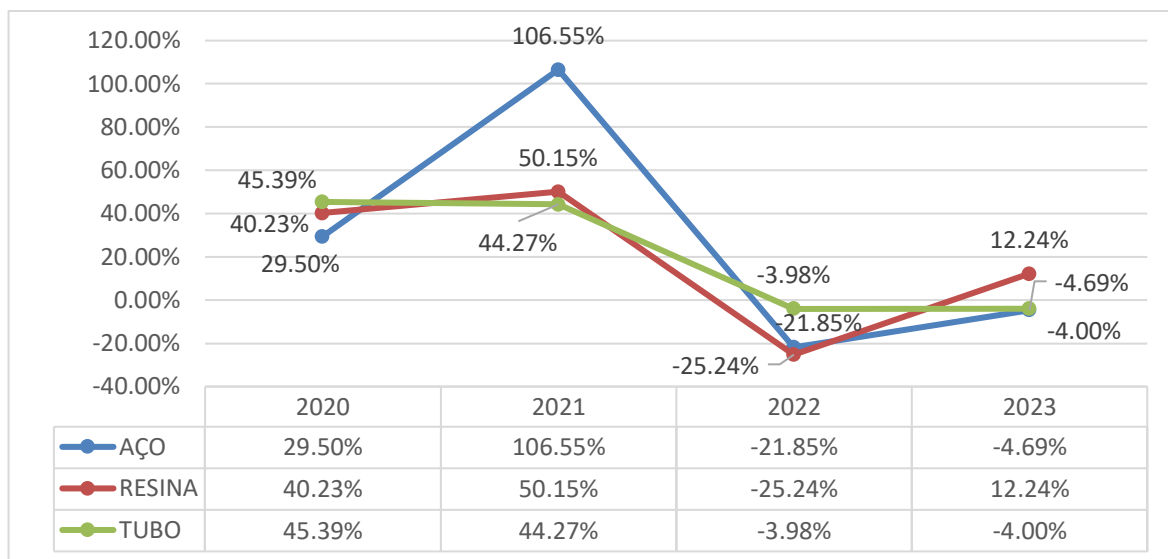
Fonte: Autores (2024).

Na Figura 2 é demonstrado o aumento no avanço da pandemia. No ano de 2021, a receita e o EBITDA tiveram uma média de aumento acima de 50% em relação aos anos anteriores. Em 2022 começa a queda pós-pandemia e a normalização do mercado. O desafio está em alavancar a queda de mais de 10% de EBITDA e voltar com o crescimento. Isso é ainda mais desafiador para indústrias de pequeno e médio porte, visto que dispõem de menor

infraestrutura e tecnologias para realizar o gerenciamento dos seus lucros e desenvolver estratégias de alavancagem financeira em cenários de incerteza, como o da pandemia/pós-pandemia. Isso é corroborado por Dang e Dung (2024) que apontaram em seu estudo que empresas com níveis mais altos ativos têm maior probabilidade de aumentar sua renda em cenários de crise.

Os últimos três anos foram anos desafiadores, tendo em vista a alavancagem de receita e margem, mesmo em um momento de muita instabilidade mundial e escassez de matérias-primas, fazendo com que houvesse reajustes. Mesmo com a alta nos preços de matéria-prima, a empresa conseguiu elevar suas margens e os seus resultados (Figura 3).

Figura 3. Evolução de reajuste das principais matérias-primas adquiridas pela empresa durante a pandemia



Fonte: Autores (2024).

Estes materiais representam, em média, 70% do custo total dos produtos fabricados pela empresa, de modo que um aumento de mais de dois dígitos nos seus insumos se torna algo complexo, dada a necessidade de repassar esses custos. Porém, a empresa conseguiu realizar o repasse do aumento dos insumos nos seus preços e o mercado respondeu positivamente a essa ação, muito em função do cenário em que se encontravam e da necessidade do produto. Essa estratégia é consistente com a realidade de muitas empresas e setores, que tiveram que usar políticas como aumento de descontos e redução de preços de venda para aumentar as vendas a fim de recuperar capital para pagar dívidas e manter as operações em um futuro próximo (Dang & Dung, 2024).

Após a pandemia, o custo da matéria-prima está se estabilizando, mas a empresa não está conseguindo manter os preços, fazendo com que as margens venham caindo. Ela passou por uma alavancagem bem-sucedida no ano de 2021, mas agora está com seus resultados financeiros em queda.

Esse fenômeno pode ser explicado pelo fato de que a pandemia proporcionou um aumento no volume devido ao aumento nas exportações (queda do fornecimento do mercado da China). Com a normalização, houve forte queda nos volumes que se estendeu até 2023, devido à queda nas exportações e à desaceleração do mercado local (Tabela 2).

Tabela 2. Variação de Volume por Produtos

	2020	2021	2022	2023
Metal (tons)	38,4%	32,2%	30,1%	29,4%
Plástico (tons)	39,0%	33,3%	32,9%	31,9%

Fonte: Autores (2024).

Com a queda dos volumes começou o declínio dos resultados, não tão forte como dos volumes, pois mesmo com estes baixos foi possível repassar os custos, afetando pouco o resultado financeiro.

Proposta de soluções para aumentar a lucratividade da empresa

As empresas necessitam reestruturar seus negócios de acordo com a mudança dos valores dos clientes e suas novas expectativas baseadas na experiência, tendo em vista que buscam alcançar novas oportunidades de negócios e inovação no período pós-pandemia (Lichtenthaler, 2021). Com as entrevistas, foi possível ter um direcionamento de quais estratégias poderão ser adotadas pela empresa para atender seu objetivo de maximizar sua lucratividade.

Porém, vale ressaltar que o segmento de embalagens industriais é restrito, pois seus produtos são comercializados apenas para clientes atacadistas e que, portanto, necessitam de embalagens para proteger seus produtos nos processos de armazenagem e transporte. Assim, para que o segmento continue evoluindo, especialmente durante a pós-pandemia, é necessário definir as estratégias para o aumento da lucratividade da empresa (Gunawan, 2023).

A primeira estratégia seria investir em ações de *Environmental, social and Governance* (ESG) para potencializar sua vantagem competitiva, implicando em um reflexo direto nas vendas. Como pontos positivos dessa estratégia estão os “baixos custos operacionais” e a valorização da marca com aumento do ativo intangível. Porém, é importante considerar que ações de ESG tendem a aumentar o custo de capital da empresa (Macedo et al., 2022). Em contrapartida, os desafios seriam um alto investimento inicial com a mão de obra qualificada e com a aquisição de certificações de governança e responsabilidade sócio-corporativa. Todavia, esse impacto seria minimizado, pois a empresa já dispõe de uma fábrica recuperadora, viabilizando o processo de logística reversa. Deste modo, o investimento inicial seria menor do que o esperado, sendo necessário apenas a readequação de uma parte da produção.

A segunda estratégia seria investir em *joint venture*: unir-se a outra empresa para ampliação de novos produtos com custos reduzidos e compartilhamento de equipamentos e tecnologias, rompendo algumas barreiras comerciais. O ponto positivo seria atingir algumas regiões que hoje não é possível devido ao alto custo dos fretes. Já como ponto negativo, destaca-se o investimento a longo prazo de compras de máquinas e equipamentos e o desafio da alavancagem da dívida.

Uma terceira estratégia seria a renovação dos contratos de *Key Accounts*, mantendo uma margem alavancada por mais dois anos com volume maior que 10% e preços atrelados a reajustes de índices de inflação (por exemplo, o Índice Geral de Preços Mercado - IGPM). De acordo com Schoeps (1963), o aumento da inflação favorece a prática de reajustes nos preços

como medida para evitar perda de ganho real em função do aumento nos custos de matérias-primas e insumos. Logo, tal estratégia visa estabilizar as margens no longo prazo (Tabela 3).

Tabela 3. Evolução das margens por produtos em percentual de 2023

2023	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Metal	57%	63%	60%	66%	70%	72%	72%	68%	69%	72%	65%	76%
Plástico	64%	84%	75%	83%	67%	76%	73%	68%	69%	88%	65%	94%

Fonte: Autores (2024).

Observa-se que os resultados no mês de dezembro já são promissores para o início de 2024, bem como é possível destacar que os produtos em plástico apresentam maiores margens em detrimento dos produtos metálicos.

A margem EBITDA é um importante indicador de geração de caixa e permite avaliar a capacidade de pagamento do custo de capital do negócio (Assaf, 2003). Segundo Guide e Chévez (2016), quanto maior for a margem do negócio (ou produto), maior é a lucratividade da empresa, ratificando a importância de se manter e/ou elevar esse indicador.

Proposta de um plano de ação para implantação das soluções estudadas

Ainda com base nas entrevistas, foi possível tecer direcionamentos para um plano de ação, a fim de implantar as ações propostas. Os respondentes demonstraram urgência na implantação delas, tendo início ainda em 2024. Segundo eles, a prioridade deve ser dada para a gestão dos contratos, levando em consideração a exequibilidade e o impacto da proposta.

Quando questionados acerca da responsabilidade de definição das metas de expansão de longo prazo (Investimentos ESG e *Joint Venture*), ficou claro que serão traçadas pelos *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Operating Officer* (COO), bem como o Diretor Comercial e *Controller*. As estratégias de expansão envolvem diversos pontos e responsabilidades, por isso, a importância de as decisões serem da direção executiva da empresa.

Sobre tais estratégias, Voitto (2023) argumenta que uma *joint venture* é uma forma de aumentar a rentabilidade da organização com menores gastos, melhorando eficiência e competitividade. Suas vantagens vão desde a expansão da sua atuação, até a criação de novos projetos, produtos, trocas de conhecimentos e *expertise*.

Já o ESG está entre as tendências das empresas, que têm como desafios da sociedade criar um futuro melhor para o planeta. As empresas que investem em ESG, além da sustentabilidade, têm potencial para reduzir os custos do seu negócio, aumentar o valor da sua companhia, melhorar a lealdade dos seus colaboradores, sem falar do impacto positivo na imagem da marca (Macedo et al., 2022).

Por fim, foi questionado quanto custarão as novas ações. Os entrevistados responderam que de imediato não teriam custos, pois começariam com as ações de alavancagem com os contratos e novas margens na precificação. No médio prazo, teriam o investimento com as novas parcerias para expandir o mercado. A longo prazo, depois de uma alavancagem, teriam o investimento de novas máquinas para expansão fabril no Nordeste do Brasil e investimentos de novas máquinas para expandir o processo de reciclagem e recuperação das embalagens,

onde o custo seria em torno de R\$ 30 milhões, com liberação do dinheiro vindo da subsidiária estrangeira da matriz. No entanto, é importante analisar essa decisão sob o ponto de vista da estrutura de capital e nível de endividamento da empresa, buscando a otimização da razão passivo pelo Patrimônio Líquido que contrabalanceie as decisões de investimento e de financiamento, conforme alerta Assaf (2003). Assim, é preciso manter o acompanhamento das metas estabelecidas no plano proposto (Tabela 4) e fazer ajustes necessários à medida que elas forem sendo implementadas e seus resultados analisados.

Tabela 4. Plano de ação 5W1H

(O que?)	(Por quê?)	(Onde?)	(Quando?)	(Quem?)	(Como?)
Gestão de contratos	Forte queda nos volumes desde o 4º trimestre de 2022 que se estende até 2023	Nos maiores clientes	Imediato	Diretor comercial e Gerente Comercial	Preços atrelados a reajustes conforme reajustes de matéria-prima
Projeto de Expansão do negócio (<i>Joint Venture</i>)	Queda nas exportações e desaceleração do mercado local	Buscar novos clientes com preços mais agressivos	Longo prazo	Alta Gestão	Parcerias com membros atuando no nordeste brasileiro
Expansão de embalagens recicladas (Investimentos ESG)	Atrair novos volumes	Novos clientes	Longo prazo	Diretor comercial e Gerente Comercial	Investir na unidade de recuperação

Fonte: Autores (2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo propor estratégias para aumentar a lucratividade no período pós-pandemia de uma indústria de embalagens. Como estratégias propostas estão investimentos em ESG e em *Joint Venture*, assim como a Gestão de Contratos e política de precificação dos seus produtos.

O corpo diretivo da empresa propôs um plano de ação para implantação dessas estratégias priorizando a gestão de contratos e, posteriormente, as demais ações no longo prazo. Espera-se que tais ações afetem positivamente as vendas tanto em giro (volume) como em margem EBITDA.

Este estudo contribuiu para mostrar a importância de ter uma visão estratégica de curto e longo prazo na gestão financeira e comercial da organização, buscando desenvolver novos projetos, estudos para atingir novos mercados e investimentos em sustentabilidade.

Como limitação, destaca-se a coleta de dados pautada única e exclusivamente em entrevistas para entender melhor onde se buscar recursos para alavancar financeiramente a empresa. Ao fazê-lo, as estratégias propostas refletiram a visão do negócio dos respondentes, sobre como aumentar a lucratividade do negócio. Ademais, pontua-se o fato de as estratégias não terem sido implantadas até o momento desta publicação, carecendo de resultados empíricos quanto à efetividade das ações propostas.

Futuras pesquisas deverão, portanto, buscar mensurar o impacto que tais estratégias tiveram para o desempenho financeiro da empresa. Ademais, sugere-se ainda a ampliação das ações definidas, levando em consideração novas perspectivas e análises, como por exemplo, ações de otimização da produção como medida para reduzir custos e ampliar o componente de margem.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Higiene, Limpeza e Saneantes. (2021). Indústria de produtos de limpeza se destaca na pandemia. Recuperado de <https://abipla.org.br/industria-de-produtos-de-limpeza-se-destaca-na-pandemia>
- Akhtar, M., Yusheng, K., Haris, M., Ain, Q. U., & Javid, H. M. (2022). Impact of financial leverage on sustainable growth, market performance, and profitability. *Economic Change and Restructuring*, 1-38. <https://doi.org/10.1007/s10644-021-09321-z>
- Assaf, A., Neto. (2003). Finanças corporativas e valor. São Paulo: Atlas.
- Bicigo, A., Jr., Domingues, D., Antunes, J. C., & Silva Mariani, J. (2020). Consumo de embalagens de papelão para fast-food em meio a pandemia do novo coronavírus. *TCC's Administração*. Recuperado de <https://www.repositorio.camporeal.edu.br/index.php/tccadmin/article/view/372>
- Camargo, L. H. *Produção de embalagens diminui no pós-pandemia*. (2023). Recuperado de <https://valor.globo.com/publicacoes/especiais/meio-ambiente/noticia/2023/06/05/producao-de-embalagens-diminui-no-pos-pandemia.ghtml>
- Cardoso, M. R. G., Oliveira, G. S., de, & Ghelli, K. G. M. (2021). *Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa*. Cadernos da FUCAMP, 20 (43): 98-111. Recuperado de <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>
- CNN. (2023). *Guerra e pós-pandemia: estudo revela panorama da economia mundial e do Brasil*. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/branded-content/economia/guerra-e-pos-pandemia-estudo-revela-panorama-da-economia-mundial-e-do-brasil/>
- Dang, A. T. & Dung, N. N. K. (2024). The Impact of Covid-19 on Earnings Management: Empirical Evidence from Vietnam. *SAGE Open*, 14(3), 21582440241266974. <https://doi.org/10.1177/21582440241266974>
- Fattouh, B., Pisicoli, B., & Scaramozzino, P. (2024). Debt and financial fragility: Italian non-financial companies after the pandemic. *Economic Modelling*, 131, 106628. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106628>
- Fispal. (2023). *Mercado de embalagens no Brasil: expectativas e desafios para o setor em 2023*. Recuperado de <https://www.foodconnection.com.br/embalagens/mercado-de-embalagens-no-brasil-expectativas-e-desafios-para-o-setor-em-2023>
- Fleury, M. T. L. (2016). *Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens*. 1ed. São Paulo: GV Pesquisa.
- Gunawan, C. (2023). Omnichannel Business Strategy for MSME to Increase Profit during Post-Pandemic: A Case of Jaya Raya Store. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(01), 751-763. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i1-82>
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ed. São Paulo: Atlas.
- Guide, C. V. & Chévez, O. (2016). Margem de contribuição como subsidio no processo de tomada de decisão: o caso de uma microempresa do setor metalúrgico. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 2(1), 28-37. Recuperado de https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/EE01_2016
- Lichtenthaler, U. (2021). A Conceptual Framework for Innovation and New Business Opportunities in the Post-Pandemic Period. *Journal of Creativity & Business Innovation*, 7, 74-89. Recuperado de <https://www.journalcbi.com/innovation-and-new-business-opportunities-in-post-pandemic.html>
- Macedo, P. de S., Rocha, P. S., Rocha, E. T., Tavares, G. F., & Jucá, M. N. (2022). O Impacto do ESG no Valor e Custo de Capital das Empresas. *Contabilidade Gestão E Governança*, 25(2), 159-175. <https://doi.org/10.51341/cgg.v25i2.2802>
- Matias-Pereira, J. (2016). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 3ed. São Paulo: Atlas.
- Schoeps, W. (1963). Inflação e reajuste de preços. *Revista de Administração de Empresas*, 3, 89-101. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901963000100007>
- Silva, M. L., da & Silva, R. A., da. (2020). Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões. Observatório Socioeconômico da Covid-FAPERGS. Recuperado de <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf>
- Veloso, G., Stehmann, J. A., Vianna, R., Pacini, S., & Bittencourt, V. S. (2022). *Evolução da escassez de insumos e matérias primas durante a pandemia*. Recuperado de <https://blogdoibre.fgv.br/posts/evolucao-da-escassez-de-insumos-e-materias-primas-durante-pandemia#:~:text=Apesar%20de%20continuem%20sendo%20os,v%C3%AAm%20se%20mostrando%20mais%20escassos>
- Voitto. (2023). *O que é uma Joint Venture e quais são as vantagens para as empresas envolvidas?* Recuperado de <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/joint-venture>
- Yin, K. R. (2016). *Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim*. Porto Alegre: Penso.
- Yin, K. R. (2015). *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. 5ed. Porto Alegre: Bookman.