

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SARA THOMAZINI KLEM

EMPREENDENDO NA CRISE: UMA ANÁLISE SOBRE OS
IMPACTOS ECONÔMICOS DA PANDEMIA NOS RESTAURANTES
DE DOURADOS/MS

DOURADOS/MS

2021

SARA THOMAZINI KLEM

**EMPREENDENDO NA CRISE: UMA ANÁLISE SOBRE OS
IMPACTOS ECONÔMICOS DA PANDEMIA NOS RESTAURANTES
DE DOURADOS/MS**

Trabalho de Graduação II apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva

DOURADOS/MS

2021

SARA THOMAZINI KLEM

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

K64a Klem, Sara Thomazini
UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS ECONÔMICOS DA PANDEMIA NOS
RESTAURANTES DE DOURADOS/MS [recurso eletrônico] / Sara Thomazini Klem. -- 2021.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Luan Carlos Santos Silva.
TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2021.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Pandemia. 2. Economia. 3. Restaurantes. 4. Impactos Econômicos. 5. Crise. I. Silva, Luan Carlos Santos. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA –
FACE/UFGD

UFGD
Universidade Federal
da Grande Dourados

ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE
GRADUAÇÃO II, SEMESTRE LETIVO 2021.1, RAEMF

**EMPREENDENDO NA CRISE: UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS
ECONÔMICOS DA PANDEMIA NOS RESTAURANTES DE
DOURADOS/MS**

SARA THOMAZINI KLEM

Esta monografia, realizada via webconferência (Google Meet), foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva
(Presidente)

Profa. Me. Renata Tilemann Facó
(Avaliadora 1)

Prof. Me. Ijean Gomes Riedo
(Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 29 de novembro de 2021.

REGISTRO:
AB - 47/2021

RESUMO

KLEM, Sara Thomazini. **Empreendendo na crise:** uma análise sobre os impactos econômicos da pandemia nos restaurantes de Dourados/MS. 2021. 36 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em Administração - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados, 2021.

Empreender consiste em renovar situações e negócios e até mesmo criar oportunidades, possibilitando assim, mudar cenários de crise. As crises são variáveis que determinam grande parte do fluxo de um negócio, a crise em decorrência da COVID-19 exigiu dos gestores um posicionamento urgente. Os restaurantes que constituem grande parte da estrutura da economia local, foram um dos mais afetados neste período. O setor englobava um milhão de negócios e gerava seis milhões de empregos todo o Brasil, representando atualmente 2,7% do PIB nacional. A pesquisa analisou os impactos econômicos em decorrência a COVID19 nos restaurantes de Dourados/MS, bem como as mudanças realizadas pelos gestores mediante as alterações no perfil do consumidor no período de 2020 a 2021. A análise exploratória consistiu em questionários aplicados com os gestores dos restaurantes associados a Abrasel em Dourados, os consumidores entrevistados foram os alunos da FACE, da Universidade Federal da Grande Dourados. Na pesquisa inicial, foi identificado que 70% dos gestores concordam que houveram alterações no perfil do consumidor como aumento da demanda de *delivery*, já a pesquisa com os consumidores, identificou um aumento de cerca de 425% entre a utilização dos serviços antes e durante a pandemia. O setor precisou se adequar às novas normas de isolamento e decretos municipais e estaduais quanto aos horários de funcionamento.

Palavras-chave: Pandemia; Economia; Restaurantes; Impactos econômicos; Crise.

ABSTRACT

KLEM, Sara Thomazini. **Undertaking in the crisis:** an analysis of the economic impacts of the pandemic in the restaurants of Dourados / MS. 36 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso Bachelor of Business Administration - Federal University of Grande Dourados. Dourados, 2021.

Entrepreneurship consists of renewing situations and businesses and even creating opportunities, thus making it possible to change crisis scenarios. Crises are variables that determine a large part of the flow of a business, the crisis resulting from COVID-19 required managers to take an urgent position. Restaurants that make up a large part of the structure of the local economy were one of the most affected in this period. The sector encompassed one million businesses and generated six million jobs throughout Brazil, currently representing 2.7% of the national GDP. The research analyzed the economic impacts resulting from COVID19 in restaurants in Dourados/MS, as well as the changes made by managers through changes in the consumer profile in the period from 2020 to 2021. The exploratory analysis consisted of questionnaires applied with restaurant managers associated with Abrasel in Dourados, the consumers interviewed were students from FACE, from the Federal University of Grande Dourados. In the initial survey, it was identified that 70% of managers agree that there were changes in the consumer profile as an increase in the demand for *delivery*, while the survey of consumers identified an increase of about 425% between the use of services before and during the pandemic. The sector had to adapt to the new isolation standards and municipal and state decrees regarding opening hours. Thus, innovation and investment in *delivery* services can be considered essential items for the survival and leverage of the sector.

Keywords: Pandemic; Economy; Restaurants; Economic impacts; Crisis.

LISTA DE ABREVIATURAS

MPES Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE SIGLAS

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ANVISSA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
PIB	Produto Interno Bruto
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas
SOFTEX	Sociedade Brasileira de Exportação de Software

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Objetivo Geral.....	19
1.2.2	Objetivos Específicos.....	19
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	21
2.1.1	O que leva um indivíduo a empreender.....	22
2.1.2	Perfil Empreendedor.....	23
2.1.3	Empreendedorismo por Necessidade.....	24
2.1.4	Empreendedorismo por Oportunidade.....	25
2.2	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	25
2.2.1	Enfrentamento durante a pandemia.....	28
3.	METODOLOGIA.....	30
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
4.1	PERCEPÇÃO DOS GESTORES.....	33
4.2	PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES.....	13
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - GESTORES.....	26
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - CONSUMIDORES.....	29

1. INTRODUÇÃO

Por muitos séculos, fazer as refeições fora da própria casa era comum apenas entre os viajantes e, assim, as hospedarias foram os primeiros locais a fornecer alimentação e bebidas de maneira regular e sistemática em toda a Europa. Mesmo que de modo diferentes dos restaurantes da atualidade, elas geralmente forneciam o prato do dia que tinha como característica os alimentos produzidos na região.

Somente com o aumento das viagens e deslocamento dos indivíduos os restaurantes passaram a ter mais importância. Quando saíam de suas residências, as pessoas procuravam um lugar seguro para se alimentarem. Assim surgiram muitos restaurantes também junto aos meios de hospedagens e outros tantos.

É claro que, nos dias atuais, os restaurantes constituem parte da estrutura de qualquer economia local. Sendo por necessidade ou prazer fazer refeições fora de casa, é atualmente comum e mundialmente praticado e cabe aos restaurantes satisfazer aos mais diversos tipos de demandas que surgem no mercado atual (Portal da educação, 2020, s.p). Assim se revela a importância de haver um acompanhamento para que o negócio acompanhe as tendências e transformações de mercado, conheça a demanda e necessidades de seus consumidores, construa uma boa cartela fornecedores, tenha um bom modelo de gestão, ofereça alimentos segundo as culturas alimentares.

Durante a história da humanidade, a oferta de alimentos fora das casas sofreu diversas alterações, tendo muitas vezes que se adequar para acompanhar novas tendências de mercado e consumo. Um exemplo atual são os efeitos ainda incalculáveis que a pandemia do Covid -19 ocasionou na economia, e que exigiu dos gestores uma reprogramação de metas e planos, tendo que se inovar e reinventar para se manter no ativo no mercado.

O Corona vírus trata-se de um vírus causador de infecções no sistema respiratório. A primeira infecção datada ocorreu em 1937 (MACEDO; ORNELAS e BOMFIM, 2020). Em dezembro de 2019 foi descoberto em Wuhan, na China, uma variação do vírus, denominada como Corona Vírus (DISEASE, 2019).

Já em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) categorizou o vírus como uma pandemia (BRASIL, 2020a). Em escala global, nesse período até 21 de julho de 2020, foram estimados 14.562.550 contaminados e 607.781 mortes segundo a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS, 2020), no Brasil foram 2.159.654 casos confirmados de COVID-19 e 81.487 óbitos (BRASIL, 2020b).

Na tentativa de diminuir o contágio e transmissão da doença, a OMS – Organização Mundial da Saúde, o Ministério da Saúde e outros órgãos governamentais, determinaram medidas de isolamento e distanciamento social. De modo que as medidas tomadas contribuíram para a redução dos casos, porém afetaram diretamente os empreendimentos em todo o globo, em especial os restaurantes que precisaram de adaptar e criar novos meios de se manter no mercado (IBRE, 2020).

É visível que a COVID19 afeta não somente a saúde das pessoas, mas engloba diversos aspectos subjetivos, tais como política e economia, sem contar o fato de impulsionar a correção de hábitos das populações com distanciamento social e a utilização de máscaras.

No Brasil existiam mais de 5.570 municípios que possuíam bares e restaurantes, o setor englobava um milhão de negócios e gerava seis milhões de empregos diretos em todo o Brasil, representando cerca de 2,7% do PIB nacional. Esse fator aliado ao fato de que o hábito de comer fora de casa aumenta gradativamente, de acordo com IBGE, 3,1% de todo gasto do brasileiro é com alimentos (POF IBGE, 2008-2009) sustenta a importância e relevância desse estudo.

Esses grandes números representam mais de dois milhões de empresários do ramo, que geram empregos, movimentam a gastronomia brasileira, oferecem à sociedade alternativas de lazer e promovem mudanças positivas na sociedade na qual está inserida.

Em 2020 com o início da pandemia o setor de alimentação foi um dos mais afetados pelos seus efeitos e impactos. De acordo com os dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – Abrasel, muitos estabelecimentos decretaram falência e 55% dos restaurantes do país tiveram que se adequar e estão trabalhando somente na modalidade *delivery*. Dentre algumas inovações aderidas constatou-se o fortalecimento do *delivery*, cardápio on line e pagamento por QR Code, serviços personalizados, robotização no preparo e serviço, dentre outros.

Os efeitos foram notados até mesmo pelos restaurantes mais sofisticados, com atendimento de excelência nos seus salões, ficaram presos ao *delivery* e aos aplicativos de entrega, tendo que adequar seus cardápios para esse fim. Fonseca (2000) supõe a importância da atualização e do conhecimento do público e do negócio, pois o fracasso está intimamente ligado à falta de informação e planejamento.

Assim, entende-se que os restaurantes foram e serão afetados pela pandemia e deverão se reinventar para permanecer no mercado. O trabalho em questão traz uma análise ao impacto econômico da crise em decorrência da pandemia do novo Corona vírus, com

enfoque nos restaurantes da cidade de Dourados e suas consequências para economia de forma local.

1.1 Problema de pesquisa

Muitos são os impactos da pandemia, sociais, psicológicos, saúde e econômicos, mas dentre eles o estudo tem como destaque o econômico por ter relação direta com os demais impactos e afetar diretamente a economia do país. No Brasil, os bares e restaurantes que eram responsáveis por mais de seis milhões de empregos, e por cerca de 2,7% do Produto Interno Bruto – PIB, desde o início da pandemia já realizaram mais de 1 milhão de demissões, cerca de 30% dos estabelecimentos do setor fecharam as portas em 2020, o equivalente a 300 mil estabelecimentos, de acordo com Paulo Solmucci, presidente da Abrasel, e a perspectiva da maioria não é de mudanças a curto e médio prazo, se o faturamento continuar nesse ritmo (POF IBGE, 2017-2018).

Segundo a pesquisa realizada pela ABRASEL em 2020, 57% dos empresários dizem não ter a intenção de contratar agora. E dos que dizem pretender fazê-lo, a expectativa da maioria é aumentar o quadro em apenas 10%. Além do desemprego, o setor encontrou barreiras com o aumento dos preços dos recursos devido ao tempo que passaram de portas fechadas (ABRASEL, 2020)

Ainda cerca de 53% dos donos de bares e restaurantes estão operando no prejuízo e para 52% deles o faturamento está inferior à expectativa de retomada. Em setembro de 2020, com a prolongação do horário de abertura em algumas capitais, houve uma pequena melhora nos números. Mesmo assim, 56% dos empresários dizem estar faturando menos da metade do que no mesmo período do ano passado. (ABRASEL 2020).

Ademais, em 27 estados brasileiros, houve no ano de 2020 um alto nível de endividamento das empresas. Cerca de 62% disseram ter adquirido empréstimos para se manter durante a crise – outros 18% afirmam haver tentado, mas receberam negativa dos bancos. Cerca de 30% dos pesquisados afirmam que serão necessários até dois anos para trazer as dívidas a um patamar normal ou aceitável (ABRASEL, 2020).

Assim é levantada a questão: quais os impactos econômicos da pandemia nos restaurantes de Dourados/MS? Assim exposto o tema, o artigo apresenta os impactos econômicos da pandemia e as preocupações de manter o empreendimento durante e pós pandemia.

Este trabalho torna-se de suma importância, pois, de acordo com Schumpeter (1982) é o produtor que dá início a mudança econômica, e os consumidores são conduzidos

por elas. O que revela a importância empreendedor, que viabiliza e conduz toda uma economia, pois são esses empreendedores que aquecem a economia da cidade, produzem renda, vagas de trabalho, poder de compra, dentre outros pontos pertinentes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender os impactos econômicos da pandemia em decorrência ao Corona vírus (Covid-19) em restaurantes da cidade de Dourados/MS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as alternativas adotadas pelos restaurantes no período de pandemia para superar a crise;
- Identificar estratégias e comportamentos dos empreendedores de restaurantes nas adversidades e crises oriundas da pandemia;
- Identificar as mudanças no perfil do consumidor de restaurantes na cidade de Dourados/MS.

1.3 Justificativa

Os restaurantes fazem parte das atividades econômicas relacionadas à cadeia produtiva do turismo, que constam na Lei Federal nº 11.771 (BRASIL, 2008). Nessa lei constam também as atividades que podem ser cadastradas junto ao Ministério do Turismo em especial, restaurantes, cafeterias, bares e similares. Sendo que os restaurantes são descritos como estabelecimentos de serviço de alimentação, de acordo a Resolução da Diretoria Colegiada RDC nº 216 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2004), é conceituado como:

“[...]estabelecimento onde o alimento é manipulado, preparado, armazenado e/ou exposto à venda, podendo ou não ser consumido no local”.

O projeto em questão, portanto, analisa quais os impactos econômicos da pandemia nos restaurantes de Dourados/MS. Como um incentivo a mais que garanta a importância do projeto, observou-se que a classe dos restaurantes foi uma das mais afetadas pela pandemia e seus impactos, principalmente financeiros, abordar este tema em questão na cidade de Dourados/MS se faz necessário, e pode incentivar outros alunos a explorar o tema, assim como os demais ligados ao ramo do empreendedorismo em tempos de crise.

Ao observar o impacto nos empreendimentos na cidade de Dourados no período de contágio da COVID 19, levantou-se a questão da importância da inovação e adaptação em períodos de incerteza como este, não somente para os restaurantes, mas também em outros empreendimentos, fator crucial do processo empreendedor. Nesse período as empresas que não passarem por ajustes não resistirão.

A adaptação é fundamental em períodos de incerteza (LAWRENCE e DYER, 1981). Entende-se que os empreendedores são afetados pela pandemia e pelas medidas de contenção da propagação da doença, mas em especial os restaurantes, que são diretamente impactados pelo distanciamento social que diminui a proliferação da COVID-19, e no caso da cidade de Dourados/MS pelos decretos constantes que limitam seus horários de funcionamento.

Analisando a lacuna existente na pesquisa acerca dos impactos econômicos da pandemia na cidade de Dourados e das inovações no período pandêmico, bem como a análise limitada do perfil do consumidor, suas exigências e necessidades verificou-se a viabilidade de elaborar um projeto de pesquisa com enfoque no setor alimentício, em especial nos restaurantes.

Além destas lacunas que geraram a necessidade da pesquisa, existe o interesse em auxiliar na gestão desses empreendimentos visto que com o aumento significativo dos casos de COVID19, as medidas de segurança e proteção parecem estar longe de acabar, intensificando assim a necessidade de gerir os restaurantes de forma inovadora e flexível, mantendo a economia aquecida da cidade e no longo prazo mantendo emprego e renda.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

1.4 Empreendedorismo

Antes de tratar dos impactos, é necessário entender a definição de empreendedorismo. Segundo Schumpeter (1950), empreendedorismo é a capacidade de tornar uma nova ideia ou invenção em uma inovação de sucesso, e quando se fala em sucesso trata-se de um retorno financeiro, o lucro.

“Mas, qualquer que seja o tipo, alguém só é um empreendedor quando efetivamente levar a cabo novas combinações, e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios”.

Aqui fica clara a diferença entre administrador e o empreendedor, pois gerir determinado empreendimento não categoriza o indivíduo como empreendedor. Para Schumpeter, empreender é realizar novas relações produtivas, proporcionando avanço econômico, os quais podem ser: introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados; constituição ou fragmentação de posição de monopólio (SCHUMPETER, 1985).

Assim, o empreendedorismo sempre estará associado à busca por avanço e inovação, seja de um produto, serviço ou método de produção. O empreendedorismo fala do estudo dos métodos através dos quais nascem as empresas (SHANE e VENKATARAMAN, 2000 *apud* ULHOI, 2005). Todas as atividades relacionadas ao aproveitamento, criação e percepção de oportunidades relacionadas ao empreendimento podem ser consideradas tarefas de um empreendedor (BYGRAVE e HOFER, 1991).

Segundo Drucker (1985) o empreendedorismo é uma atividade prática, não uma arte ou método científico. Jansen e Van Wees (1994) afirmam que não está relacionado a dons, mas sim a atitude de fazer, realizar com eficiência. Em concordância a este pensamento, Fillion (1999) afirma a conotação prática do termo, e resulta em atitudes e ideias, ou seja, realizar novas tarefas, ou formas novas e diversas de fazer as coisas.

O empreendedorismo engloba o processo prático de criar algo, agregando valor com o tempo e os esforços necessários, incumbindo-se dos riscos provenientes e das retribuições obtidas através da satisfação da outra face do mercado (HISRICH e PETERS, 2004).

O processo empreendedor não se limita apenas a criar novas empresas, autores definem que as inovações se tornam oportunidades e têm potencial para serem aplicadas

em negócios já existentes, estabelecendo um novo modelo de produto ou serviço de forma otimizada, gerando mais lucro com menos recursos empregados, aumentando a produtividade (SCHUMPETER, 1985; SHANE e VENKATARAMAN, 2000 *apud* ULHOI, 2005).

1.4.1 O que leva um indivíduo a empreender

Segundo Dornelas (2001), o conceito de empreendedorismo se expandiu pelo Brasil na década de 1990, quando entidades como SEBRAE(Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) E SOFTEX (Sociedade Brasileira de Exportação de Software) foram criadas, nessa época inúmeros ex-funcionários passaram a investir suas economias em seus próprios empreendimentos somando com o conhecimento obtido anteriormente, passando a concorrer com seus ex- patrões. Entre 1999 e 2000, houveram aqueles que se motivaram pela nova onda: a internet. Nesse período surgiram algumas políticas de auxílio para estes empreendimentos, tais como o programa Brasil Empreendedor, antes disso o cenário político econômico do país não era favorável (DORNELAS, 2001).

De forma sintetizada pode-se dizer que o empreendedor é aquele que desenvolve e gere seu próprio negócio, estando consciente das responsabilidades e risco que o mesmo exerce. Contudo, ao analisar tal afirmação percebe-se que tratando o empreendedor como simplesmente e somente aquele que cria um negócio novo, deixa-se de lado a questão do aproveitamento das oportunidades, e a capacidade de detectá-las e aproveitá-las. Perguntas como, por que, onde e como surgem as oportunidades? Por que e como algumas pessoas percebem e captam essas oportunidades, enquanto outras nem se dão conta de que elas existem? E por que e como diferentes percepções podem explorar uma mesma oportunidade de maneira diversa?

O empreendedorismo pode ser analisado de diversas formas dentre as quais citamos duas com base em suas motivações, visto que elas definem seus resultados, se motivado por oportunidade ou por necessidade no desenvolvimento da economia de um país. Há duas formas de se empreender. A primeira delas é decorrente de pressões externas, ou por necessidades que obrigam o indivíduo a empreender. Essa vertente suprime a ideia de que quando o mercado de trabalho se encontra em crise, o colaborador opta por investir em seu próprio negócio. Em contrapartida quando não são desencadeados pelo desemprego, novos negócios surgem de oportunidades, anseios antigos, que são motivados por forças que o puxam, ou seja, enquanto uma é caracterizada pelo incentivo, - que é um

fator externo- o que podemos chamar de necessidade, a outra tem seu poder motivacional, destacando-se pelo uso das oportunidades (HATALA, 2005).

Enquanto na ótica do empreendedorismo por oportunidade, muitos não investem por medo de arriscar e não atingir êxito, aqueles que não temem as consequências, ou não tem nada a perder têm grandes chances de empreender. O que faz com que a primeira delas seja a mais comum é o simples fato da sua falta de opção. Afinal os que escolhem empreender por esta causa não tem outro meio de se estabilizar no mercado, criando a si mesmo uma nova oportunidade através da necessidade pessoal emergente, o que se explica pelo custo de oportunidade pois quanto menos a pessoa tem a perder, ou quão mais próximo essa mudança está da sua realidade, mais sujeito ele se torna a dar vida a tal empreendimento.

Para alguns autores ((BIRD, 2001 *apud* ROBERTSON et al 2003; KATZ e GARTNER, 1988), dois fatores são responsáveis pelo processo empreendedor: o meio social e as decisões. O meio social interfere diretamente no raciocínio, este resulta nas decisões tomadas ou não. Sendo assim, empreendimentos surgem a partir do contato entre esses dois agentes (BIRD, 2001 *apud* ROBERTSON et al 2003; KATZ e GARTNER, 1988).

Fatores externos também são determinantes nesse caso: contexto político, cenário econômico. Essas variáveis fazem com que muitos prefiram poupar durante anos, para só mais tarde investir em seu próprio negócio. Um estudo sobre empreendedorismo se faz mais do que necessário, já que a maior parte dos negócios criados no país advém do pequeno empreendedor.

1.4.2 Perfil Empreendedor

O empreendedor é o indivíduo capaz de criar um equilíbrio, obtendo uma posição positiva em um ambiente de crise e caos, ou seja, observa as oportunidades e usufrui delas (KIRZNER, 1973). É possível delinear o empreendedorismo através de duas perspectivas. A primeira é a visão dos economistas. Baseada nela, os empreendedores são considerados inovadores e Joseph Schumpeter é uma referência neste pensamento. Ele categoriza o empreendedor como aquele que derruba e desconstrói a ordem econômica vigente através da inserção de produtos e serviços inovadores, pela apresentação de novas maneiras de organizar ou pela utilização de novos recursos e materiais.

A segunda vertente, se dá pela ótica dos behavioristas, que se baseiam nas características de atuação empreendedora, bem como intuição e criação. Martens (2007) e

Clelland (1972) apontam que uma característica essencial de um empreendedor é a motivação de realização ou impulso para a eficiência. Em suas pesquisas buscava compreender porque algumas sociedades eram mais ativas e desenvoltas do que as demais. Através desse estudo verificou-se que as normas reguladoras de vida em sociedade, morais, éticas e econômicas eram de suma importância na formação e desenvolvimento desses perfis. Assim, os empreendedores são os agentes responsáveis por tal desenvolvimento, através de seu dinamismo.

Para Martens (2007) essas duas vertentes são complementares e não excludentes, mesmo que se difiram, visto que uma ressalta as particularidades do processo de empreender, já a outra engloba as características do comportamento do empreendedor.

Segundo Birley e Whesthead (1992), dentre as diversas características de um empreendedor, algumas são essenciais como: conhecimento técnico sobre o que se irá empreender; experiência na área comercial; escolaridade; experiência em gestão; formação complementar; vivência com situações inovadoras.

1.4.3 Empreendedorismo por Necessidade

As motivações e estímulos que levam o indivíduo a empreender são inúmeras, porém na teoria econômica há duas vertentes: quando o indivíduo é motivado por estímulos que empurram, ou por forças que puxam. Essa vertente suprime a ideia de que, as pessoas com dificuldade de se encaixar no mercado de trabalho ou que se encontram desempregadas, veem a partir da necessidade um empurrão para investir em seu próprio negócio. (HATALA, 2005).

Cramer (2000) afirma que o empreendedor é desmotivado pelo nível individual de temor ao risco. Muitos não assumem o risco de abandonar seus cargos e abrir seu próprio empreendimento pelo medo de não obter retorno. Desse modo, aqueles que não têm tanto a perder têm menos a arriscar, por isso estão mais propensos a optar pelo empreendimento (CRAMER, 2000). Esse risco assumido ou não é o custo de oportunidade, quanto mais o indivíduo tem a perder, menos chances de empreender, quanto menos risco, maior a chance.

Além da necessidade de realização pessoal ou medo do futuro profissional incerto, outro fator de influência é o desemprego. Esse cenário tem estimulado pessoas a começarem um empreendimento que garanta sua sobrevivência econômica (CORRÊA e VALE, 2013).

Em vários casos, a falta de opção no mercado de trabalho é a motivação para a criação de uma empresa, identificando como auto emprego o empreendimento criado como meio de obter uma renda em momentos de necessidade. Para estes alguns, por essa ótica estes não devem ser considerados empreendedores, pois não tiveram opção de escolha, foi uma realidade imposta. Segundo Berlung e Johansson as diversas definições acerca do empreendedorismo possuem um ponto em comum, a capacidade humana de inovação. Para eles, se basear em um empreendimento já em prática para a abertura de um novo, colocaria em dúvida o conceito de empreendedor (BERLUNG e JOHANSSON, 2007).

Segundo Dornelas (2008) os empreendimentos que surgem motivados pela necessidade têm mais propensão a falência, em virtude da falta de planejamento existente em muitos deles, o que acarreta em um retorno não satisfatório ou não no tempo esperado (DORNELAS, 2008).

1.4.4 Empreendedorismo por Oportunidade

O empreendedorismo se baseia em duas ações dependentes, a evidenciação de oportunidades para seu empreendimento e a exploração dessas oportunidades (SHANE e VENKATARAMAN, 2000).

A capacidade de observar e explorar oportunidades e a partir delas inovar na criação de algo novo assumindo os riscos inerentes a ação, visão sistêmica para estruturar uma nova forma de realizar um determinado serviço ou tipo de produto persistência e visão em longo prazo (HISRICH e PETERS, 2002).

Segundo Joseph Schumpeter em seu livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (1942), aquele que identifica e aproveita a oportunidade primeiro é o inovador, seja através da criação de um novo produto ou novo processo, e até mesmo da destruição criadora, que prevê que todo produto tem seu fim, sua morte se dá a partir da criação de um novo produto que supere as suas funções ou as aperfeiçoe.

O empreendedorismo trata do relacionamento de pessoas e processos que, em grupo, levam a aplicação de ideias em oportunidades, e a colaboração dessas oportunidades garantem um empreendimento de sucesso (VALENCIANO SENTANIN, 2005).

O empreendedor é um ótimo identificador de oportunidades, pois é atraído pelas informações atuais, utilizando-as como meio de ampliar o seu empreendimento (DORNELAS, 2008).

1.5 Micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas fazem parte de significativa porcentagem da economia brasileira. Santos, Krein e Calixtre (2012), deixam claro que são essenciais para uma alavancagem econômica do país, devido ao seu aumento significativo e sua abrangência em todo o território nacional em diversos ramos, sendo assim responsável pela geração de empregos, convívio social fortalecendo a economia nacional.

Zica e Martins (2008) defendem a teoria de que as micro e pequenas empresas são muito semelhantes às grandes organizações devido ao fato de englobar pessoas, desempenhar papéis específicos, se organizarem a partir de conhecimentos adquiridos em comum.

De acordo com a pesquisa feita pelo SEBRAE em 2020 (SEBRAE, 2020), existem por volta de 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse número 99% são micro e pequenas empresas (MPE), essas representam quase 52% dos empregos formais do setor privado (16,1 milhões).

As empresas MPEs representam 96% de formais no Brasil (SILVA e MARCELINO, 2019), essas são as maiores produtoras de bens e serviços que a população irá consumir.

A importância das micro e pequenas empresas é tão evidente que elas podem ser consideradas uma das grandes fontes da economia brasileira, não somente pela questão econômica, mas pela contribuição no desenvolvimento social de inúmeras, distribuindo renda em diversas áreas do país. (SILVA SARAIVA *et al.*, 2020).

As empresas que são classificadas por seu faturamento, são separadas por seu faturamento anual. Quanto à definição de porte de empresas por faturamento, este tipo de enquadramento está classificado de acordo com o faturamento bruto anual, com base nesses números são cobrados os impostos e feito o enquadramento perante as instituições financeiras (ZICA e MARTINS, 2008).

A pandemia gerou uma crise, mas afinal o que é uma crise? Crise é um processo que nenhuma organização anseia, ocorre de maneira indesejada e inesperada, seus efeitos podem ser a longo ou a curto prazo, e muito variados (GLAESSER, 2006).

As crises não são situações isoladas, mas sim um conjunto de eventos desencadeados (MIRANDA, 2017). Quanto mais tempo perdurar uma crise maiores serão seus efeitos econômicos de forma negativa (WENZEL *et al.*, 2020), o que em casos extremos pode levar a falência ou a estragos irreparáveis (BARTIK *et al.*, 2020), sendo assim exigem e estratégias de adaptação, medidas preventivas em caráter de urgência (GLAESSER, 2006; WHITTINGTON, 2002).

Em períodos de recessão econômica, os micro e pequenos empreendimentos geralmente são os mais afetados (BOURLETIDIS, 2013). Isso se dá por conta das limitações e à dependência de empréstimos bancários que possuem elevadas taxas de juros (BOURLETIDIS e TRIANTAFYLLOPOULOS, 2014).

Essa fragilidade também está correlacionada ao fato de não poder lidar com a pressão dos grandes fornecedores e clientes (CASTOR, 2009). Se contar nas deficiências e altas tecnologias para inovar e buscar saídas para esses períodos de crise (BOURLETIDIS, 2013; GIANNACOUROU *et al.*, 2015). Assim, essas empresas passam por dificuldades internas e externas o que dificulta ainda mais a sua adaptação (MIRANDA, 2017).

Segundo Glaesser (2006), gerenciar a crise (GC) engloba um conjunto de estratégias de processos, linhas de planejamento e execução, auxiliando na prevenção e no enfrentamento da crise.

Para gerenciar e sobreviver a uma crise são necessários processos de adaptação e melhoria incessante que fazem a junção das lições aprendidas para dirimir os riscos na próxima crise (HONG, HUANG e LI, 2012). Comumente as crises ocasionam anomalias nos resultados de um empreendimento (KURSCHUS, SARAPOVAS e CVILIKAS, 2015) e para as micro e pequenas empresas os efeitos são ainda maiores, podendo causar efeitos radicais (IANCU e CIUBOTARU, 2013).

De fato, se torna uma perda de tempo se preparar para um acontecimento imprevisível, tempo esse que poderia ser utilizado em outras atividades com um propósito mais necessário. (ANSOFF, 1957). Chien e Law (2003) e Andirin, Moital e Cardoso (2017) se complementam ao reconhecer que o gerenciamento da crise surge muito mais da tomada de decisão imediata do que da consulta a planos de contingência. Sendo assim de maneira estratégica de caráter emergencial (WHITTINGTON, 2002). As organizações que se adaptarem têm a oportunidade de sobreviver e até mesmo melhorar seu desempenho durante e após a crise (Koksal e Ozgul, 2007).

Segundo a pesquisa feita pelo Sebrae em 2020, as micro e pequenas empresas de maior sucesso são as que conseguem associar as habilidades gerenciais à capacidade empreendedora, esses fatores representam a capacidade do empreendedor de se relacionar com o mercado em que atua (SEBRAE, 2020).

As MPEs que são adaptáveis e capazes de se adequar a situação, inovando seus produtos, processos ou serviços obtém uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (NICOLSKY, 2007), garantindo maiores chances de sucesso e prosperidade

dos empreendimentos. Segundo Fleck (2003), o termômetro de sucesso de uma empresa é sua habilidade de adaptação e sobrevivência. As organizações que buscam inovar e solucionar os desafios são as que mais se perduram. (COSTA, 2020).

São inúmeros os fatores que enaltecem a importância das MPEs, porém ainda são mínimos os incentivos para que esta tenha continuidade e se mantenha ativa por muitos anos (SILVA *et al.*, 2015).

A falta de capacidade de controlar o fluxo de caixa de uma organização, é uma das maiores causas para que as MPEs entrem em falência ou no mínimo em grandes dificuldades financeiras. Quando há uma deficiência de profissionais qualificados para essa gestão geralmente há um pensamento limitado apenas ao imediato, baseado em experiências passadas, tomando decisões voltadas a solucionar questões a curto prazo. (MEHRALIZADEH e SAJADY, 2005; MENDONÇA *et al.*, 2017). A falta de organização é uma das explicações para o fechamento precoce das micro e pequenas empresas, seja por parte da falta de capacidade dos empreendedores em gestão de negócios ou pelas características que definem o perfil do empreendedor (SILVA, 2015).

As empresas que não conseguem se adequar a inovação, organização, planejamento estratégico geralmente são empresas de insucesso (ALBUQUERQUE, 2018). Por outro lado, as empresas que provam de experiências de fracasso são mais propensas a se saírem bem em situações de adversidade do que as organizações que apenas obtiveram sucesso (COPE, 2011). O aprendizado que essas situações contrárias trazem enaltecem as habilidades e garante uma maior segurança em seus conhecimentos adquiridos, ou seja, o fracasso de certa forma serve de apoio para a elaboração de planejamentos futuros que garantirão sucesso posteriormente.

As empresas que reagem de forma eficaz à falência ou fracasso de seu negócio são inteligentes ao ponto de utilizar esse conhecimento adquirido como uma vantagem competitiva, sendo para a elaboração de um novo negócio, ou para reconhecer a ausência de habilidade para empreender novamente (COUTO, 2018).

A inconsistência e inconstância da economia faz com as MPEs vivam em uma constante solução de desafios, onde muitos empresários chegam a falência (COPE, 2011). No Brasil, a falência repentina das micro e pequenas empresas, ainda mais em seus primeiros anos, faz com que muitos se preocupem, devido a importância dessa classe na economia (FERREIRA, 2017).

1.5.1 Enfrentamento durante a pandemia

Uma das maiores dificuldades das empresas é enfrentar as ameaças e a concorrência do ambiente externo. Períodos de incertezas, crises econômicas, novas tecnologias é a razão de muitas organizações buscarem se adaptar de forma ágil (SHARMA *et al.*, 2020).

A adaptação é característica fundamental para aqueles que querem sobreviver às crises, sejam elas quais forem, naturais, globais, Crises globais, desastres naturais, concorrências e novas tecnologias (GIROD e WHITTINGTON, 2017). Nesses períodos de incertezas, a capacidade dinâmica é responsável pela reconfiguração organizacional e desenvolvimento de competências, observando o ambiente e os recursos organizacionais (GUERRA; TONDOLO e CAMARGO, 2016).

As crises são variáveis que determinam grande parte do fluxo de um negócio, e até mesmo de uma economia como um todo, pois a partir dela a organização se baseia em sua tomada de decisão traçando o rumo da empresa. Além disso, períodos como este podem causar alterações e até mesmo ameaças às empresas, prejudicando sua capacidade de sobrevivência e dificultando a relação entre elas.

Além das incertezas, crises podem causar mudanças e ameaças aos negócios. As crises desencadeiam mudanças significativas e ameaças à sobrevivência das organizações, o que dificulta a capacidade das organizações de lidar com elas (KEOWN-McMULLAN, 1997).

Em 2020, houve de forma evidente uma crise global no decorrer da COVID-19 e de sua principal e mais eficaz estratégia de combate – o isolamento social. Mediante a esse impacto repentino, as organizações não tiveram escolha senão se adaptar à nova situação. Os empreendedores, para que seus empreendimentos sobrevivessem a esse período, tiveram de se reinventar e inovar estratégias fundamentais. Em tempos como este de incertezas e recessão econômica, saber se adaptar para gerenciar essa crise é essencial, pois em épocas como esta os impactos nas organizações podem ser grandes (CORTEZ e JOHNSTON, 2020).

Mais do que nunca, a capacidade de adaptação, ou seja, a capacidade de enfrentamento desses momentos turbulentos é essencial, visto que permitem uma maior agilidade de retorno para lidar com alterações, além de fomentar o setor de inovação de uma empresa, essa capacidade de inovação se dá como resposta a momentos de turbulência. (HAARHAUS e LIENING, 2020).

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no presente estudo, onde foram analisados os impactos econômicos da Pandemia da COVID19 nos restaurantes da cidade de Dourados/MS, as alterações nas dinâmicas entre o perfil do consumidor com relação às alterações para se adequar a este período. Abrangendo assim: a caracterização da pesquisa; o delineamento metodológico; os sujeitos da pesquisa; os procedimentos de coleta e análise de dados, incluindo os questionários e a pesquisa documental e as categorias analíticas a serem pesquisadas.

Metodologicamente, a partir do entendimento de Gil (2007), o texto tratou-se de uma abordagem quali-quantitativa que buscou traduzir em números e porcentagens as informações coletadas com os entrevistados. Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada, já que os conhecimentos produzidos pela análise podem ser utilizados em situações práticas, tanto de interpretação de novas realidades, quanto na aplicabilidade em outros ramos econômicos em tempos de pandemia e no pós-pandemia. Esta investigação, de natureza quali-quantitativa, descritiva e exploratória (MAY, 2004) que qualifica a presente pandemia como uma crise sem precedentes na história e cujas particularidades necessitam de estudo e uma dedicação profunda em sua temática, pelo seu amplo e impacto e efeitos incalculáveis.

O lócus da pesquisa se concentrou nos associados a ABRASEL (Associação de Bares e Restaurantes) em Dourados/MS, que é considerada um polo econômico por seu despontamento para o agronegócio, bem como da indústria, do comércio e de sua infraestrutura de serviços. Outra característica da cidade é vertente universitária da cidade, que atualmente conta com duas universidades públicas, a UFGD (Universidade Federal da Grande Dourados) e a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), além do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), que fornece ensino técnico e superior de modo gratuito e com qualidade de instituição federal.

Tratando-se da natureza da pesquisa, esta pode ser considerada quali-quantitativa. Além disso, foram consultados artigos científicos, livros e legislações aplicáveis. Será abordada nessa seção a análise e a interpretação dos resultados obtidos da coleta de dados com a pesquisa de caráter quanti-qualitativo, que foi realizada através de questionários individuais estruturados, dividido entre consumidores e gestores. Os gestores analisados foram os associados a Abrasel (Associação de Bares e Restaurantes), os consumidores

analisados foram os alunos da UFGD (Universidade Federal da Grande Dourados) matriculados nos cursos de Administração, Ciências Contábeis ou Economia.

O mecanismo para coleta de dados pesquisa foi um questionário auto-aplicável, disponibilizado na plataforma *GoogleForms*, composto por duas partes básicas: o primeiro enviado aos gestores, o segundo encaminhado aos consumidores. Ambos com afirmações na escala Likert (1932). Esse modelo foi adotado por sua popularidade para avaliações de questões comportamentais. A escala disponibilizada foi: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo e Concordo Totalmente. Todas as questões possuíam a opção “Indiferente”, para aqueles que não se enquadrassem nas opções.

Como já mencionado, a pesquisa de campo verificou os impactos econômicos causados pela pandemia aos estabelecimentos, bem como as alterações no perfil do consumidor, do período anterior e durante a pandemia. Os dados coletados foram analisados e os resultados foram expressos em valores absolutos e percentuais ou exibidos na forma de gráficos.

O método estatístico descritivo, como aborda Agresti e Finlay (2012), é fundamental para resumir e facilitar a assimilação da informação da amostra, sem que haja distorção ou perda do conteúdo dos dados. As informações foram divididas entre os gestores e os consumidores, para demonstrar as frequências e as características do grupo pesquisado,

Responderam ao questionário 11 gestores dos 13 convidados, da cidade de Dourados/MS associados à ABRASEL, o que representa 84,61% da amostra. Dos respondentes, mais de 80% considera que a pandemia impactou de forma negativa sua economia. Sendo que a maioria (72,7%) revela ter feito alterações em sua logística nesse período.

Completam também o estudo da pesquisa, os consumidores, onde foi aplicado um questionário estruturado, a amostra estudada teve enfoque nos alunos da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal da Grande Dourados. Os alunos totalizaram 596, sendo 220 do curso de Administração, 202 do curso de Ciências Contábeis e 174 do curso de Economia. O requisito para responderem a pesquisa foi ser aluno da FACE e ter frequentado um restaurante antes e durante a pandemia. Através desta pesquisa foi obtido 9,22% de retorno dos consumidores. Estima-se que menos de 30% das pessoas frequentam restaurantes, porém na pandemia estima-se que 80% das pessoas não saíram de casa, utilizando assim serviços de *delivery*. Assim, chegamos a uma amostra de cerca de 55 respondentes que frequentaram restaurantes no

período. Através dessa análise foi possível identificar o perfil do consumidor e suas alterações no período que antecede e sucede a pandemia, suas exigências, medos e afins.

O procedimento de pesquisa foi elaborado em torno de duas formas: coleta de dados, pesquisa bibliográfica e questionários estruturados de perguntas fechadas. A análise bibliográfica deu suporte às informações solicitadas nos questionários.

A segunda fase incluiu um questionário com os gestores dos restaurantes. A identificação dos restaurantes foi realizada por meio de contato com a ABRASEL que forneceu os dados necessários, os respondentes do estudo foram contatados via e-mail e telefone com a apresentação da pesquisa. Os questionários foram disparados a partir do dia 4 de outubro e foram respondidos até 05 de novembro de 2021.

O questionário abordou questões fechadas, que foram utilizadas para responder o objetivo da pesquisa, além disso o questionário aplicado aos consumidores possibilitou conhecer a percepção dos mesmos acerca dos restaurantes e suas inovações oferecidas pelo estabelecimento. Os questionários encontram-se nos apêndices desta pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

1.6 Percepção dos Gestores

Com as medidas governamentais de isolamento social veio a queda brutal na atividade econômica. Somente as atividades tidas como essenciais puderam permanecer ativas, sendo elas supermercados, farmácias, postos de combustíveis e hospitais. Em seguida, oficinas mecânicas e outras atividades foram liberadas para funcionamento. Quanto às intervenções federais e estaduais, houve um alto impacto nas empresas analisadas (figura 1).

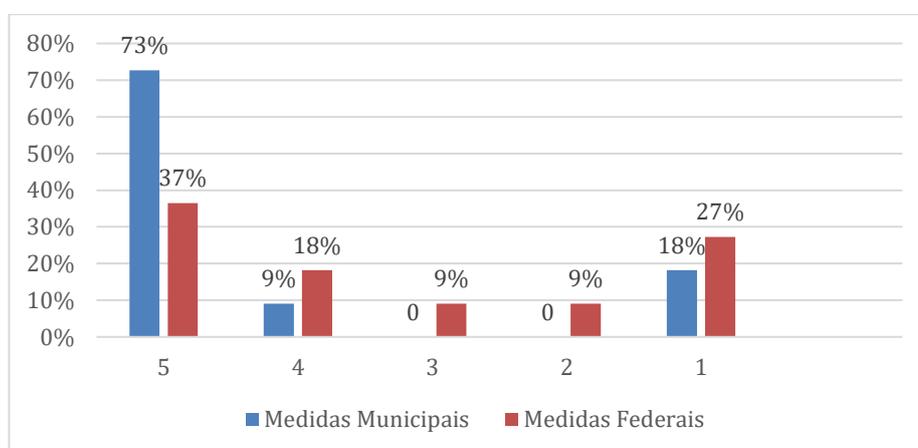


Figura 1. Impactos das ações Federais e Municipais nas empresas em 2020.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre as opções de respostas, e considerando aqui a escala original de 5 pontos, teríamos: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) indiferente (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

Dentro do esperado, os maiores impactos elencados pelo setor dos restaurantes foram as medidas federais. Sabe-se que antes da determinação do isolamento social, os restaurantes estavam a todo vapor, a cidade já havia sido considerado um polo gastronômico e inúmeras franquias haviam sido abertas na cidade.

Embora a cidade de Dourados não seja uma região turística, é uma cidade universitária e comercial, e tem na indústria uma base muito forte de sua atividade econômica, no entanto, neste período os restaurantes são um dos que mais estão sofrendo os impactos da crise COVID-19, sendo um dos últimos a voltar à normalidade e até mesmo devendo considerar a ideia de se adequar ao novo normal. O fato é que a pandemia acelerou algumas transformações e mudou o comportamento das pessoas ao que se refere em

especial ao consumo. O isolamento social fortaleceu ainda mais as vendas *on line*, compras realizadas por aplicativos aumentaram exponencialmente.

Os estabelecimentos que não acompanharam essas alterações não foram capazes de se adaptar e adequar a essa nova realidade se desfizeram lentamente, os que permaneceram foram obrigados a ingressar no mundo digital. 45,5% dos respondentes, concordam com a afirmação de que, o perfil do consumidor, bem como suas alterações foi um fator determinante para que essas adequações acontecessem (figura 2). De acordo com a pesquisa, 60% deles concordam que houveram alterações no perfil do consumidor, como por exemplo serviços de *delivery* (figura 3).

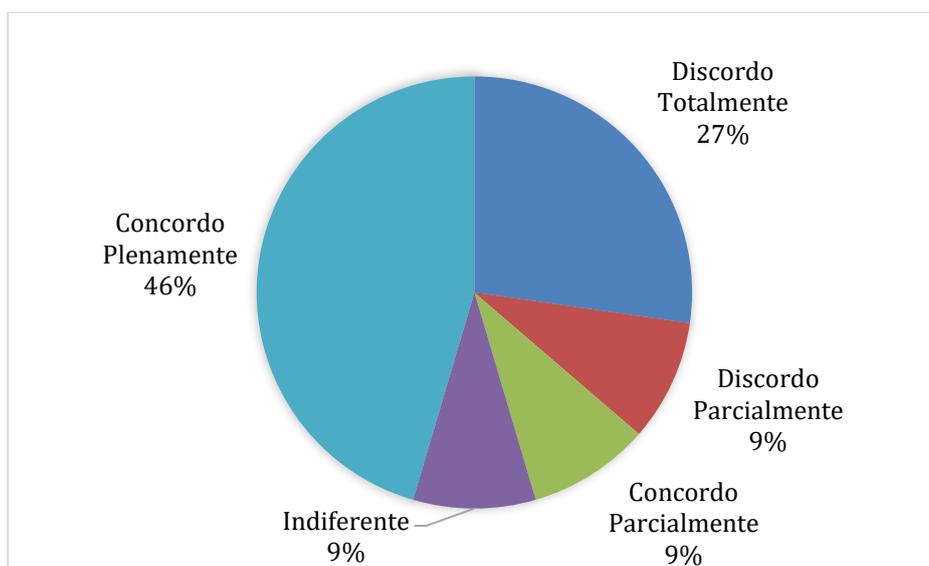


Figura 2. Perfil do consumidor: fator determinante para alterações de gestão no período pandêmico.
Fonte: Elaborado pelos autores

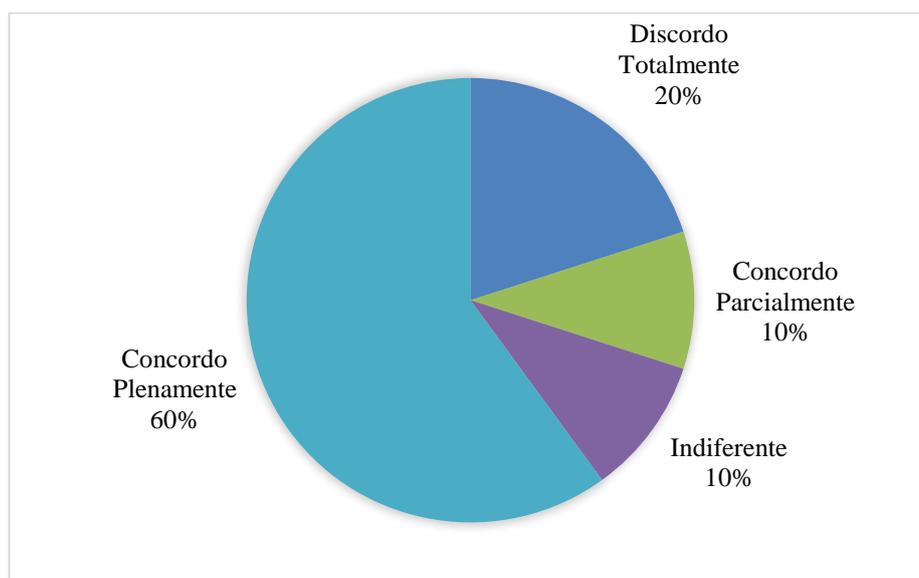


Figura 3. Mudanças no perfil consumidor como pedidos de *delivery*.
Fonte: Elaborado pelos autores

Não foi tarefa fácil para os gestores aderirem as mudanças necessárias, foi um grande desafio para as empresas, principalmente as micro e pequenas que não possuíam nenhuma folga financeira para realizar novos investimentos, seja para as novas medidas de biossegurança e seus protocolos, seja para os decretos de fechamento e horários reduzidos. O Brasil acabara de sair de um período de recessão econômica, foram poucos os que estavam preparados, ou tinham recursos suficientes para este período (figura 4).

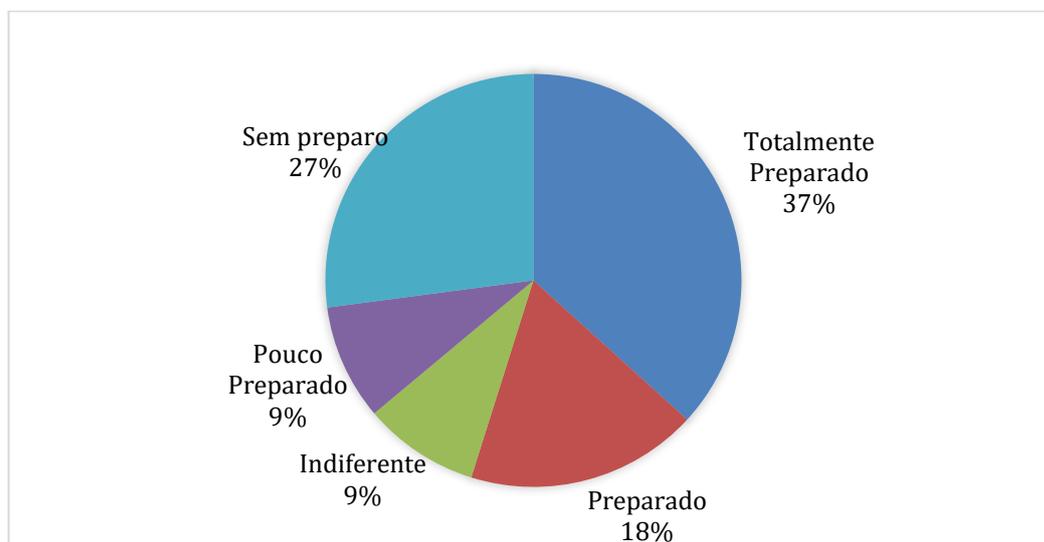


Figura 4. Grau de Preparo Financeiro dos gestores 2020/2021.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro fator apontado pela pesquisa foi a utilização dos serviços de *delivery*. Algo que ficou evidenciado pela pesquisa foi que um restaurante, bem como toda organização tem que ter disponibilidade em diversos canais de venda. O *delivery* que poderia ser considerado anteriormente uma venda complementar e o *drive-thru* apenas para algumas empresas específicas, passou a ser mecanismo fundamental para sobrevivência do setor.

Antes da pandemia, apenas 50% dos gestores considerava os serviços de entrega como importantes, através da pesquisa observou-se um aumento no período pandêmico (figuras 5 e 6).

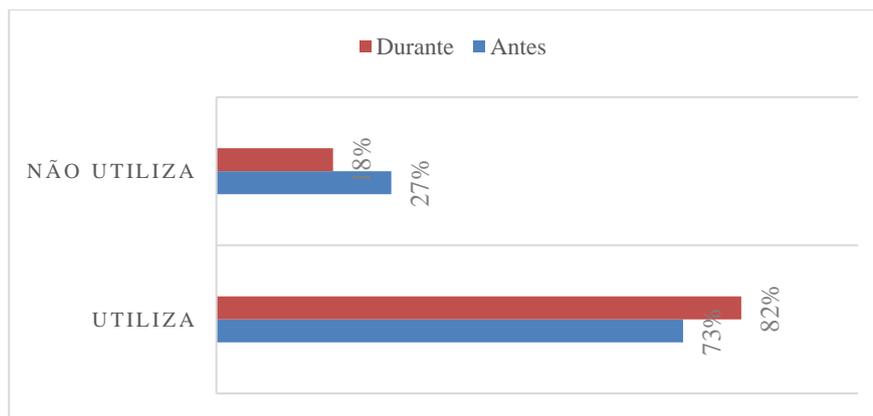


Figura 5. Utilização de *delivery* antes e durante a Pandemia da Covid-19.

Fonte: Elaborado pelos autores

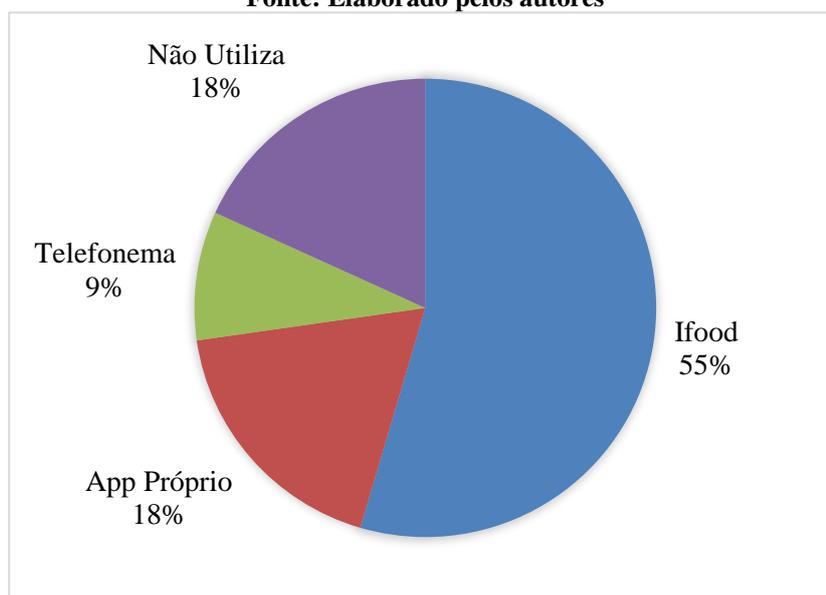


Figura 6. Meios disponibilizados pelos restaurantes para pedidos de *delivery*.

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

Em meio a uma crise sem precedentes, ter uma troca de informações e transformar suas ameaças em forças se faz primordial. Procurar entender seus consumidores, bem como seus concorrentes, se torna uma vantagem competitiva. A pesquisa identificou que houve essa preocupação por parte de alguns gestores em pesquisar a satisfação de seus consumidores, bem como analisar as estratégias adotadas por outras empresas do ramo neste período (figura 7).

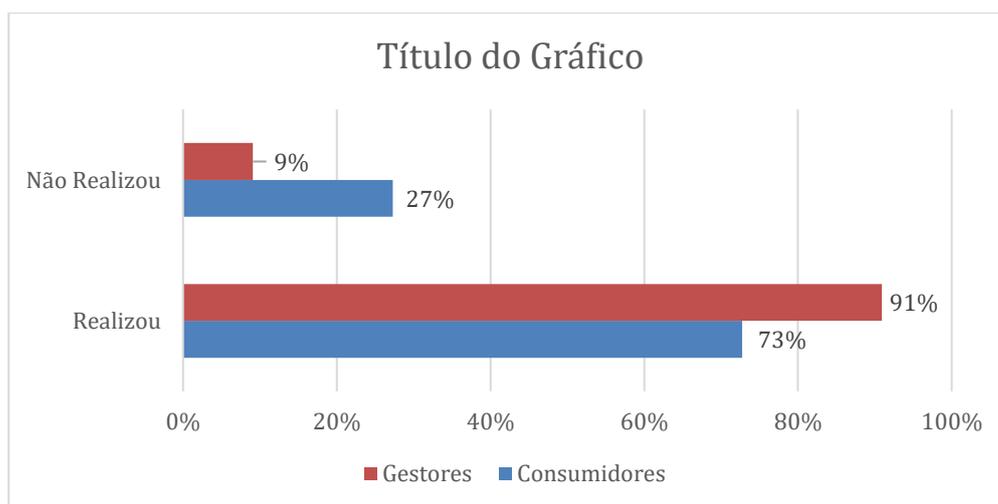


Figura 7. Relação de pesquisa de satisfação consumidores versus gestores 2021.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Por mais que os impactos da pandemia ainda sejam incertos e incalculáveis, as empresas que decidiram contar com o apoio de metodologias de pesquisa de satisfação, ou apenas a troca de informações com outros gestores para acompanhar a satisfação de seus clientes conseguiram identificar, com maior agilidade, os ajustes necessários para garantir a sobrevivência e durabilidade de seu restaurante, minimizando os impactos da crise de certa forma.

Após esse período de crise, aqueles que permanecerem terão de se consolidar em diversos canais de vendas, como dito anteriormente, intensificar os investimentos em *delivery*, seja através de aplicativos próprios, canais de atendimento já existentes como aplicativos disponibilizados gratuitamente, ou até mesmo o mais usual através de aplicativos de mensagem. O fato é que a partir deste momento, a tecnologia precisa estar cada vez mais presente nos restaurantes, não apenas como um adicional, mas como uma ferramenta de apoio, captação de novos clientes e de relacionamento com os mesmos.

Cerca de 45,5% dos gestores respondentes acreditam que os impactos econômicos negativos resultantes da pandemia ainda vão perdurar por muito tempo, e que seus estabelecimentos vão sofrer ainda mais com isso. Já 27,3% dos analisados discordam dessa afirmação. Em contra partida apenas 10% acredita que haverá algum agravamento da crise, sendo que 60% discorda dessa afirmação. 54,6% dos respondentes demonstram preocupação com o futuro de suas empresas em relação aos efeitos da pandemia.

Com os impactos observados no período de 2020, mais de 90% dos respondentes afirmam que é fundamental um planejamento estratégico para o ano de 2022. Os impactos econômicos observados são variáveis, mas dentre eles estão as demissões e alterações de metas (figura 8).

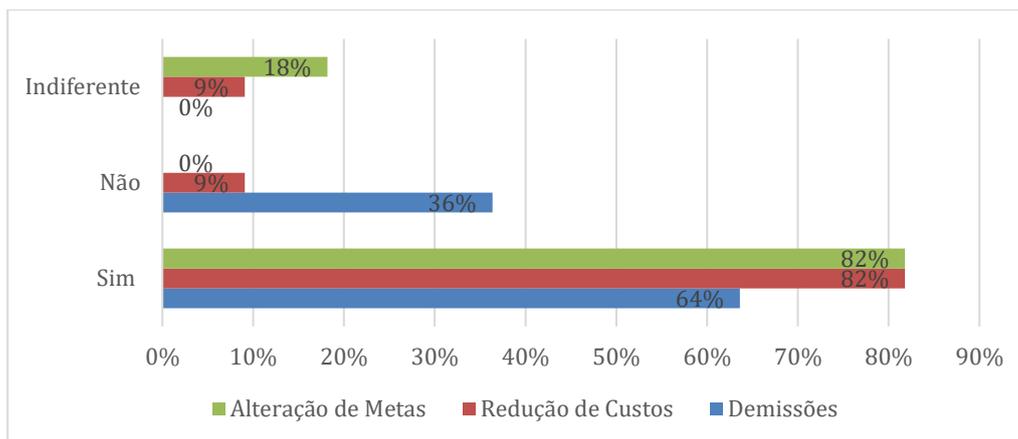


Figura 8. Impactos Observados no período da Covid-19.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As demissões são as que mais afetam a economia de modo geral. Ao demitir um funcionário, se anula um poder de aquisição, dinheiro este que poderia ser investido em consumo em outros setores da economia. Mais de 72% dos gestores afirmou que houve uma necessidade urgente de corte de custos no período, bem como 40% informou que fez o uso de promoções e descontos para atrair os consumidores nessa fase. Estratégia fundamental em um período como este, onde uma vantagem competitiva pode significar um folego a mais, para dias de incerteza.

As empresas que não investiram em diferenciais, foram engolidas pelas demais. O *delivery* se tornando essencial, passou a exigir das organizações um maior compromisso em inovação, seja no atendimento telefônico, via aplicativo e até mesmo uma tentativa de maior aproximação com seus clientes, através de promoções, sorteios em redes sociais, brindes, entre tantas outras ferramentas possíveis em período de isolamento.

Um fator quase que unânime observado na pesquisa foi o aumento dos preços dos alimentos para seus estabelecimentos, onde muitos tiveram de negociar prazos com seus fornecedores (figura 9).

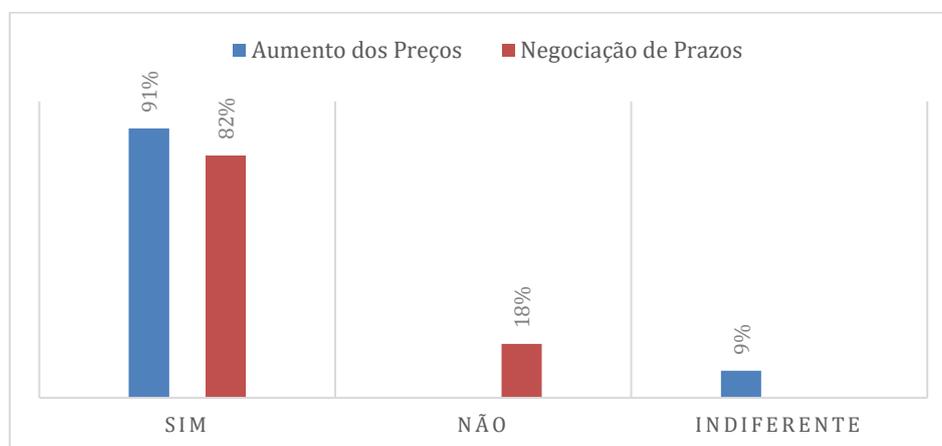


Figura 9. Relação entre aumento dos preços e negociação de prazos 2021.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Num período de recessão, onde ganhar o cliente é mais do que nunca primordial, o aumento dos valores de matéria prima não favorece em nenhuma circunstância adesão de promoções e descontos. A pandemia, afetou todos os setores da economia, sem exclusão de nenhum deles, de modo nunca registrado na história, desde a produção até a distribuição foram afetados, garantindo os aumentos identificados pela pesquisa.

1.7 Percepção dos Consumidores

Os respondentes do levantamento feito com os consumidores de dividiram entre 47,3% do sexo feminino e 52,7% do sexo masculino. A idade e a renda variam (figura 10). A renda dos consumidores varia, bem como suas respectivas idades, porém pelo fato de ser analisada a amostra de estudantes da graduação, a pesquisa identificou em sua maioria com 78%, jovens entre 15 e 30 anos, com 87,3% com renda de R\$1.100,00 até R\$3.300,00 (tabela 1).

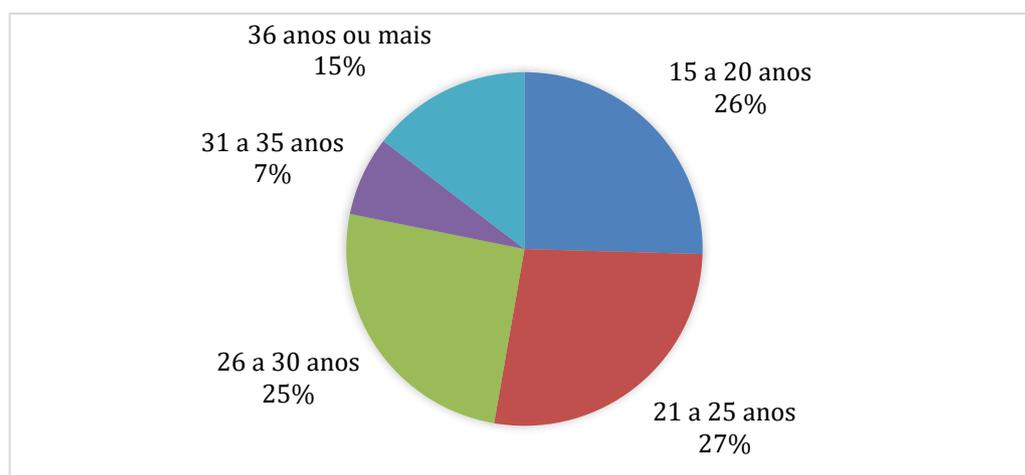


Figura 10. Idade dos respondentes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 1. Distribuição da Renda dos consumidores analisados.

RENDA	Quantidade
Até R\$1.100,00	31%
R\$1.100,01 à R\$3.300,00	56%
R\$3.300,01 à R\$6.600,00	11%
R\$6.600,01 à R\$9.900,00	-
Acima de R\$9.900,01	2%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através da pesquisa foi possível observar a diminuição da frequência de idas aos restaurantes, o que se deve ao medo provocado pela pandemia da Covid-19. A COVID-19 trouxe consigo sensíveis alterações nos métodos de consumo. Grande parte dessas alterações surgem da nova mentalidade higienista do consumidor, e que permanecerá por tempo indeterminado. Em períodos de calamidade as prioridades e as necessidades são

revertidas e tudo converge algo primordial: segurança. O que explica a alteração nos métodos de consumo dos respondentes (figuras 11 e 12).

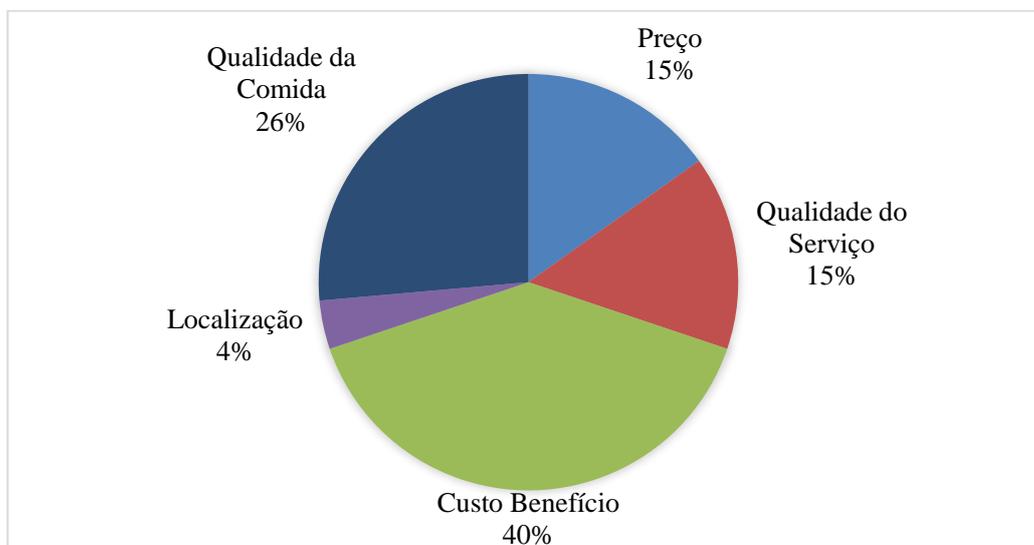


Figura 11. Fatores de maior importância para escolha de um restaurante antes da pandemia.
Fonte: Elaborado pelos autores.

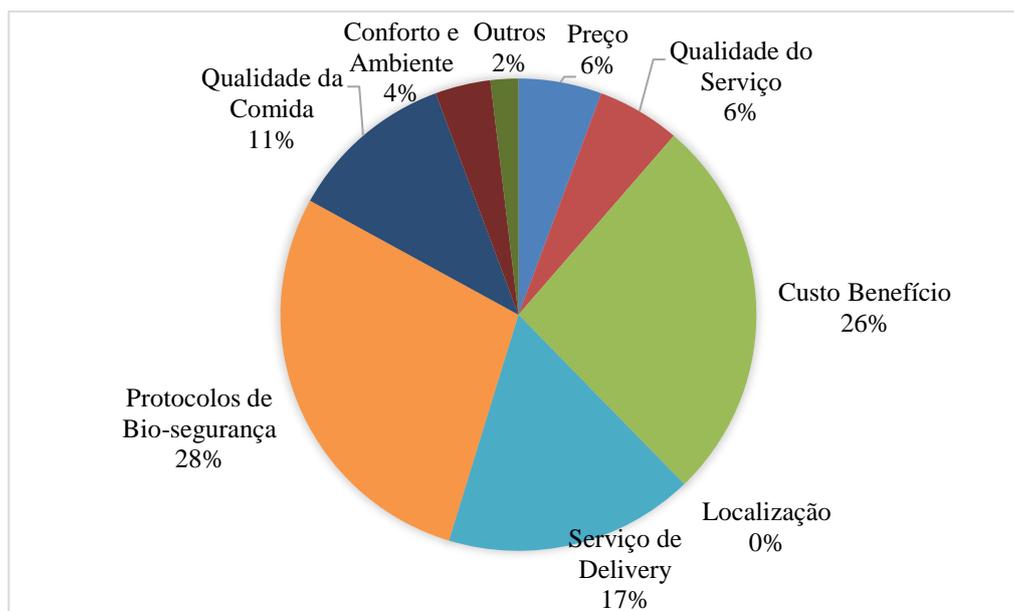


Figura 12. Fatores de maior importância para escolha de um restaurante durante a pandemia.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Levando como referência a tradicional pirâmide das necessidades de Abraham Maslow, fica evidenciado o domínio, das necessidades de primeira e segunda ordem, relacionadas à sobrevivência e à segurança, respectivamente. Segundo Maslow, pode-se dividir em cinco classes diferentes e ordenadas, sendo que o ser humano apenas busca a realização da necessidade seguinte após a satisfação da anterior. Assim, tem-se as necessidades: 1) fisiológicas, ligadas à sobrevivência (comida, água e moradia); 2) de segurança, relacionada à proteção (prevenção contra danos e segurança física); 3) sociais,

ligadas aos vínculos de afeto, amor e pertencimento; 4) pessoais, direcionadas ao respeito, status e prestígio; e por último 5) a necessidade de auto realização.

Os consumidores, passaram a ter uma mentalidade higienista, o que levou muitos a um maior consumo de itens de saúde e segurança, e uma preocupação maior ao sair de casa. Quando perguntado aos entrevistados se continuaram frequentando restaurantes sem nenhuma preocupação, houve discordância demais 80% (tabela 2 e 3).

Tabela 2. Preocupação em frequentar restaurantes durante a pandemia.

Discordo Totalmente	49,1%
Discordo	32,7%
Indiferente	9,1%
Concordo	9,1%
Concordo Totalmente	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3. Preocupação em frequentar um ambiente seguro e higienizado para evitar a contaminação da Covid-19.

Discordo Totalmente	65,5%
Discordo	27,3%
Indiferente	5,5%
Concordo	1,8%
Concordo Totalmente	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

No início da pandemia, ficou visível o consumo desenfreado de produtos de limpeza, álcool, vitaminas, máscaras, luvas e afins. O instinto primitivo de sobrevivência levou ao quase saqueamento dos supermercados, que a princípio causou a falta de importantes medicamentos nas farmácias.

O medo fez com que os restaurantes se esvaziassem, mesmo após a reabertura, com medidas de proteção e distanciamento exigidos. Houve uma queda na frequência de idas aos restaurantes (figura 13 e tabela 4).

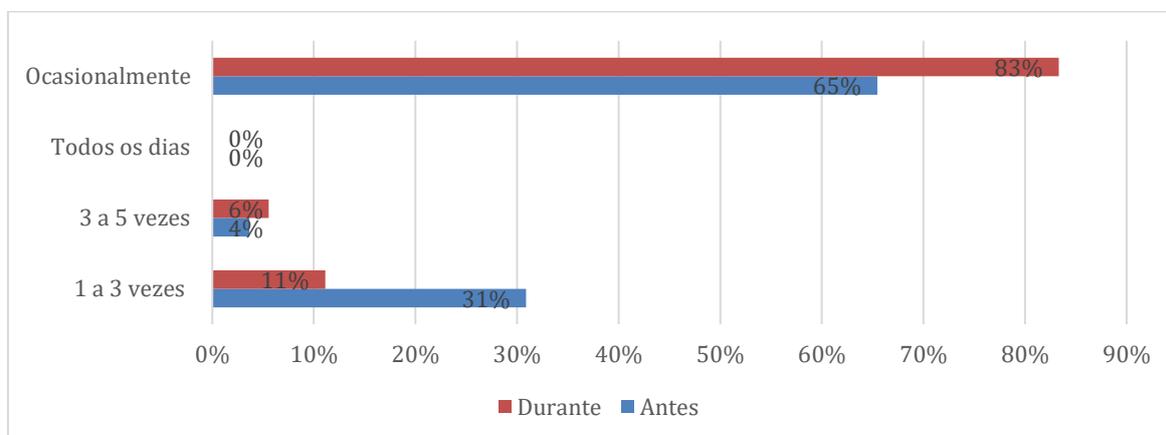


Figura 13. Frequência dos entrevistados nos restaurantes antes e durante a pandemia da Covid-19

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 4. Reações dos consumidores durante a pandemia.

Reações	Porcentagem
Ficou em casa: teve medo de interação social e dependeu de canais digitais.	27,8%
Procedeu com cautela: sendo seletivo em relação às atividades e a encontros sociais seguros.	66,7%
Outros	5,5%

Fonte: Elaborado pelos autores.

São inúmeros os fatores que contribuíram para o aumento dos pedidos para *delivery*. Os menores custos com transporte e lazer foram fatores cruciais para esse aumento, sem contar que, com os decretos municipais e estaduais de isolamento, muitas pessoas inovar com comidas diferentes, mesmo que em casa.

Quem era frequentador de restaurantes, seja pela rotina de trabalho e tarefas, e preferia não cozinhar em casa todos os dias também se tornou adepto dos serviços de entrega com o fechamento do comércio. Mesmo agora, com a reabertura, há quem prefira evitar comer fora considerando ser mais seguro pedir a refeição e se alimentar em casa. Certamente o *delivery* é um conforto, com uma maior segurança em tempos de incerteza. A pesquisa confirmou o que os gestores haviam informado, que o serviço de *delivery* cresceu exponencialmente durante a pandemia (figura 14).

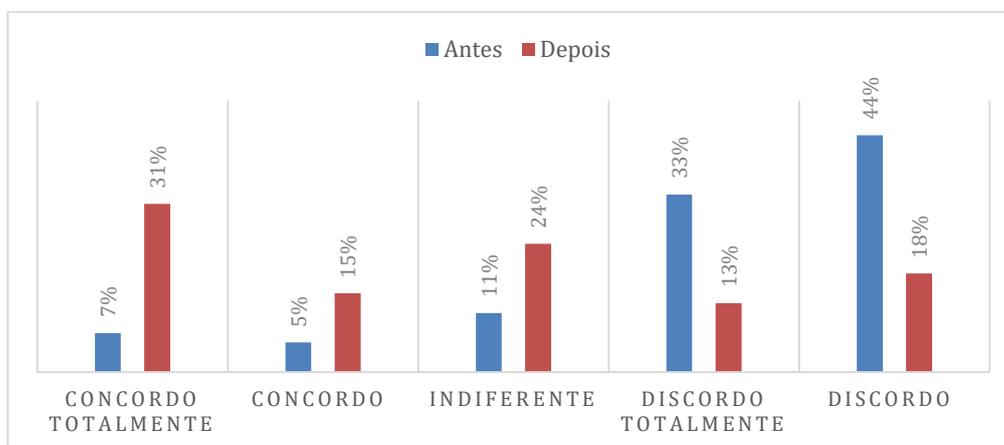


Figura 14. Quanto a afirmação: Utilizo muito os serviços de *delivery* antes e depois da pandemia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a pesquisa da Associação Brasileira de *Franchising* em parceria com a consultoria *Galunion* em 2020, no início da pandemia, o faturamento de *delivery* era de 18% e saltou para 36%. O estudo foi realizado com 85 marcas que contam com 15 mil unidades espalhadas pelo território nacional. Diversos fatores contribuem para esse cenário dentre eles a digitalização da interação com o cliente. Sem contar que houve uma maior adesão ao digital e aos sistemas de gestão por 60% das entrevistadas, houve a possibilidade de inovação e ajustes em cardápios devido à maior capacidade de análise de preferências do público com o digital. Ainda, houve um aumento de 42% nos serviços próprios e de

parceiros logísticos, como aos aplicativos de *delivery*. Já o serviço próprio de entrega corresponde a 23% do faturamento, uma fatia menor do que a de *apps de delivery*, mas que também é muito relevante.

A pesquisa deixou claro que os restaurantes não são considerados melhores formas de lazer, apenas 29,1% considera que bares e restaurantes são uma das melhores maneiras de lazer e descontração. Quanto aos decretos de fechamento dos restaurantes, apenas 1,8% dos entrevistados afirmou que suas refeições diárias foram dificultadas. Seja pelo fato de a amostra estudada ser de estudantes, com faixa etária em sua maior parte entre 20 e 30 anos, que utiliza geralmente aplicativos de serviço de entrega, ou seja pelo fato das outras opções de lazer oferecidas pela cidade, o fechamento dos restaurantes não afetou diretamente a vida dos respondentes, porém afetou diretamente a economia local.

Para os consumidores analisados houve um aumento exponencial dos pedidos de *delivery*. Fato que se deve em sua grande parte a falta de opções de entretenimento e lazer, durante o isolamento social. Embora a maior parte dos entrevistados não realizarem suas refeições diárias nos restaurantes, e nem considerar como a melhor forma de lazer, o *delivery* se tornou a melhor aliada de muitos neste período, tanto pela facilidade como pela segurança em relação a contaminação pela Covid-19 (figura 15).

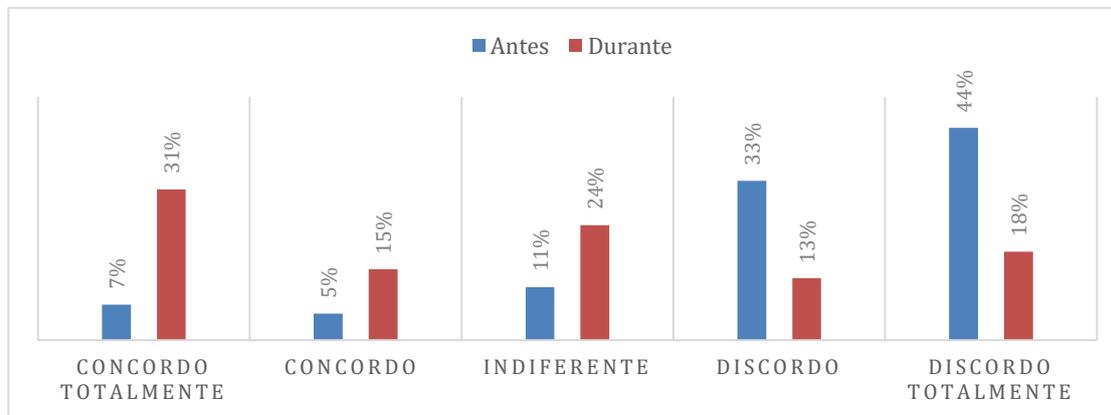


Figura 15. Quanto a afirmação: utilizo muito os serviços de *delivery* antes e durante a pandemia.
Fonte: Elaborado pelos autores.

O fato é que são necessárias ações que ampliem o nível de confiança dos consumidores, visto que grande parte dos consumidores desenvolveram outras formas de lazer, e muitos passaram a produzir seu próprio alimento. Os estabelecimentos mais frágeis na percepção do consumidor, foram aqueles que não se submeteram as adequações no período, também tendem a ser os menores e mais informais, fatores que contribuem diretamente ao desemprego.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em janeiro de 2020, não se imaginava que passaríamos por todos os percalços, não houve tempo de preparo para as medidas de isolamento e para os impactos econômicos. A pandemia trouxe muitas mudanças para todos, exigindo uma adaptação radical de todos, algo que demandaria tempo, reflexão, organização e reajuste constante, porém foi realizado de forma emergencial.

Nem sempre é possível prever e planejar, antecipadamente situações como essas, o que enfrentamos nos últimos anos foram circunstâncias sem precedentes, levando setores econômicos a se reinventarem rapidamente visando minimizar as consequências da crise.

O fato é que são necessárias ações que ampliem o nível de confiança dos consumidores, visto que grande parte dos consumidores desenvolveram outras formas de lazer, e muitos passaram a produzir seu próprio alimento. Os estabelecimentos mais frágeis na percepção do consumidor, foram aqueles que não se submeteram as adequações no período, também tendem a ser os menores e mais informais, fatores que contribuem diretamente ao desemprego.

Vale lembrar que este setor em crise, é o mesmo que faturava mais de R\$ 400 bilhões de reais ao ano e garantindo inúmeros empregos com cerca de 1 milhão de estabelecimentos, hoje lidam com os impactos que não atingem somente esses estabelecimentos, mas toda a cadeia produtiva, como distribuidores, fornecedores de alimentos, prestadores de serviços. Sem contar que, os trabalhadores que perderam seus empregos deixaram de consumir ou diminuíram o consumo em todos os demais setores, muitos deles passaram a depender de auxílios assistenciais para sobreviver, o governo mesmo que com a arrecadação de impostos tendo queda se viu na inevitável posição de oferecer e garantir o básico.

Criar um planejamento estratégico sempre foi uma ferramenta essencial, num período como este é um dos maiores desafios, e impossível calcular os efeitos e por quanto tempo perdurarão, saber se haverá novos decretos, ou um novo *lockdown*, ou se em breve haverá ainda mais liberações das restrições de isolamento. É impossível saber o que está por vir, mas estar preparado para isso e criar vantagens competitivas para novos períodos como este, ou até mesmo para uma prorrogação deste tempo é uma forma de se manter nesse mercado que cada vez mais se torna arriscado, nunca se falou tanto sobre a exposição aos diversos tipos de vírus, é necessário estar adaptado ao novo normal.

Mesmo que a pandemia acabasse amanhã suas vítimas não terminariam ali, no mundo todo os impactos continuam a fazer vítimas não somente por sequelas físicas daqueles que foram expostos ao vírus, mas pela crise econômica causada e de seus efeitos estrondosos.

São inúmeras lições a serem deixadas por esta pandemia COVID-19, dentre as quais pode-se citar a necessidade de se reinventar. O que vale para os indivíduos e para as organizações. O novo comportamento vai exigir a adequação ao novo normal. Uso de máscaras, higienizar as mãos a todo o momento e nos manter em distância mínima, evitar aglomerações. A nova vida em sociedade está passando por densas transformações, e as empresas terão que repensar seus produtos e serviços nesta nova fase.

A virtualização tem sido evidenciada com destaque nesse processo. Tudo passou a estar disponível em plataformas digitais. Estar a par de como a empresa pode se beneficiar dessa onda é uma questão de sobrevivência e vale para todos os ramos da economia. De maneira geral, a crise provocada pela COVID-19 ocorreu de forma inesperada, exigindo dos gestores uma tomada de decisão, proativa e emergencial mediante as circunstâncias ameaçadoras.

As práticas de gestão nesse período de crise foram necessárias diante de um período de angústia e constante sofrimento. Alguns gestores aderiram a estratégia de negociação com fornecedores, por meio da manutenção de prazos, descontos, extensão de prazos e parcelamentos para pagamentos. Outras práticas verificadas compreendem ações informais de cooperação entre empresas, as quais amplificam a capacidade de resposta à crise, sendo elas troca de informações e pesquisa com outros gestores sobre estratégias adotadas, conversando sobre o futuro dos negócios.

Neste período de pandemia, passou a ser considerada a necessidade de ampliar a atuação em canais digitais, visto que os consumidores se mostram cada vez mais, interessados e influenciados por conteúdos gerados na internet. Como medida de adequação que perdurará por tempo indeterminado, está a adoção de protocolos sanitários, a fim de manter e atrair novos clientes e estimular o consumo. A superação do medo causado pelo vírus varia de acordo com cada setor envolvido, mas afeta a economia como um todo, pois não é suficiente que parte da cadeia produtiva se mostre preparada para o novo tempo, enquanto outra se mantém distante do que é exigido pelos órgãos oficiais de saúde.

Assim, não foi possível atestar a eficácia das estratégias adotadas. É possível futuramente, em uma continuidade da pesquisa investigar outros setores econômicos ou

segmentos diversos da economia; ampliar estudo para outras localidades brasileiras e do mundo; se empenhar em abordagens quantitativas considerando variáveis deste estudo, ou utilizar outras técnicas qualitativas de coleta e análise de dados; providenciar estudos longitudinais sobre impactos e gerenciamento de crises. Vale ressaltar que futuras análises sobre o tema abordado são essenciais no pós pandemia da COVID-19, o qual analisará desafios crescentes aos destinos e organizações, diante do horizonte ainda incerto.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL. **Guia prático sobre como lidar com o problema em bares e restaurantes.** Brasília, DF: ABRASEL, 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1gnSFdzF42fjpyKsoB6Ran7BLMiSgW4xo/view>. Acesso em: 7 Abril. 2021.

ACS,Z, J. **How Is Entrepreneurship good for economic growth? Innovations: technology, governance,** globalization, v.1, 2006.

ANDIRIN, C., MOITAL, M., e CARDOSO, C.P. (2017). Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos. **RBTUR**, São Paulo, 11(3), 480-502, set./dez. Disponível em: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1342>. Acessado em 15 de março de 2021.

ANSOFF, I. (1957). **Strategies for diversification.** Harvard Business Review, 35, 113-124

Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z.B., Glaeser, E.L., Luca, M., e Stanton, C. (2020). The Impact of COVID-19 on Small Business Outcomes and Expectations. **Harvard Business School Working Paper**, 20-102, April. Disponível em <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>. Acessado em 15 de março de 2021.

BERLUNG, K.; JOHANSSON, A. W. Constructions of entrepreneurship: a discourse analysis of academic publications. **Journal of Enterprising Communities**, v. 1, n. 1, p. 77-102, 2007.

BIRLEY, S.; WESTHEAD, P. **Entrepreneurship and regional development.** Nova York: Book Grow, 1992.

BOURLETIDIS, K. (2013). The strategic management of market information to SMEs during economic crisis. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**,73,598-606. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.096>. Acessado em 15 de março de 2021.

BOURLETIDIS, K., e TRIANTAFYLLOPOULOS, Y. (2014). SMEs Survival in time of Crisis (...). **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 148, 639-644. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.092>. Acessado em 16 de Abril de 2021.

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa.** Atlas, 2009.

CHIEN, G.C.L., e LAW, R. (2003). The impact of the Severe Acute Respiratory Syndrome on hotels(...). **International Journal of Hospitality Management**, 22, 327-332. Disponível em [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00041-0) . Acessado em 02 de Abril de 2021.

COPE, Jason. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.

CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V. A dimensão das motivações empreendedoras: uma investigação retrospectiva. **Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 11-28, 2013.

COSTA, W. P. L. B. *et al.* Utilização da Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, vol. 2, n. 2, 2020.

COUTO, M. H. G. *et al.* Experiência de Fracasso e Rumos Profissionais Pós-Falência: Fatores de Incentivo e Bloqueio a uma Nova Carreira Empreendedora. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 12, n. 2, p.7-22, ago. 2018.

DEGEN, R. J. Empreendedorismo: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. **Revista de ciências da administração**, v. 10, n. 21, p. 11-30, 2008.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa, uma ideia, uma paixão e um plano de negócios**: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

FELIN, T.; FOSS, N. J.; HEIMERIKS, K. H.; MADSEN, T. L. Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. **Journal of Management Studies**, New Jersey, v. 49, n. 8, p. 1351-1374, 2012. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x> . Acessado em 27 de Abril de 2021.

FILION, L. J., From entrepreneurship to entreprenology. In: **USASBE Annual National Conference – Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development**. San Francisco. Proceedings. 1999.

GIMENEZ, F. A. P., FERREIRA, J. M., RAMOS, S. C. Configuração Empreendedora ou Configurações Empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. In: **32 Encontro Anual da ANPAD**, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.

GLAESSER, D. (2006). **Crisis Management in the Tourism Industry**. (2ª ed.) Butterworth Heinemann, Oxford, UK. <https://doi.org/10.4324/9780080464596>.

GIROD, S. J. G.; WHITTINGTON, R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 38, n. 5, p. 1121–1133, 2017. Disponível em <https://doi.org/10.1002/smj.2543>. Acessado em 27 de Abril de 2021.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 1. **ANO?**

HAARHAUS, T.; LIENING, A. Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. **Technological Forecasting and Social Change**, United States, v. 155, 2020. Disponível em <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>>. Acessado em 20 de Abril de 2021.

HATALA, J., Identifying Barriers to Self-employment: The Development and Validation of the Barriers to Entrepreneurship Success Tool, **Performance Improvement Quarterly**, 2005.

Hisrich, R. D; Peters, M. P. (2004). **Empreendedorismo** (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

HONG, P.C., HUANG, C., LI, B. (2012). Crisis Management for SMEs: insights from multiple-case study. **International Journal of Business Excellence**, 5(5), 535-553. Disponível em <<https://doi.org/10.1504/IJBEX.2012.048802>>. Acessado em 28 de março de 2021.

IANCU, E., CIUBOTARU, I. (2013). Theoretical and experimental research on the use of expert systems(...). **Metalurgija**, 52, 279-281.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. **Estatística de empreendedorismo** 2008. Disponível em <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/empreendedorismo/>. Acesso em 10 abril de 2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, **Demografia das empresas**/Estatística. Resultado dos Dados Preliminares do Censo – 2009.

JANSEN, P. G. W., Van Wees, L. L. G. M. (1994). Conditions for internal entrepreneurship. **Journal of Management Development**, 13(9), 34-51.

KATZ, J., GARTNER, W. B. Properties of emerging organizations, **The Academy of Management Review**, 13, 3, 429, 1988.

KEOWN-MCMULLAN, C. **Crisis**: When does a molehill become a mountain? Disaster Prevention and Management: An International Journal, United Kingdom, v. 6, n. 1, p. 4–10, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1108/09653569710162406>.

KOKSAL, M.H., OZGUL, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. **Marketing Intelligence and Planning**, 25(4), 326-342. Disponível em <https://doi.org/10.1108/02634500710754574>. Acessado em 19 de março de 2021.

KURSCHUS, R., SARAPOVAS, T., CVILIKAS, A. (2015). The Criteria to Identify Company's Crisis in SME Sector. **InzinerineEkonomika-Engineering Economics**, 26(2), 152-158. Disponível em <<https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.8779>>. Acessado em 28 de março de 2021.

LAWRENCE, PAUL; DYER, DAVIS. **Towar a theory of organizational and industrial adaptation**. Boston, 1981. Working paper (Graduate School of Business Admionistration) Harvard University.

MACEDO, Y. M.; ORNELLAS, J. L.; BOMFIM, H. F. “COVID - 19 NO BRASIL: o que se espera para população subalternizada?”. **Revista Encantar**, vol. 2, 2020. Acesso em: 15 de abril de 2021.

MARTENS, C. D. P; FREITAS, H. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista Adm. MADE** (Universidade Estácio de Sá), v. 11, p. 15-44, 2007.

MEHRALIZADEH, Yadollah; SAJADY, Sid Hossain. A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training. In: **EUROPEAN CONFERENCE ON EDUCATIONAL RESEARCH**, 2005, Dublin. Anais... University College Dublin, 2005. p. 1 - 39.

Miranda, A.L. (2017). **Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios(...)**. Tese. Doutorado em Gestão, ISCTE/IUL, Lisboa.

OECD. Employment Outlook 2009. Paris: **Organization for Economic Co-operation and Development**, 2009.

ROBERTSON, M., COLLINS, A., MEDEIRA, N., SLATER, J., Barriers to start-up and their effect on aspirant entrepreneurs. **Education e Trainig**, 2003.

ROSENSTEIN, JOSEPH, ALBERT V. BRUNO E WILLIAM D. BYGRAVE (1993), “The CEO, Venture Capitalists, and the Board”, **Journal of Business Venturing**, Vol.8, Nº 2, March , 99-113.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Brasília: Ipea, 2012.

SCHUMPETER, Joseph, **Teoria do desenvolvimento econômico** (Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung), de 1911.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, Socialism and Democracy**, (Harper e Brother Publishers, New York, NY), de 1950.

SCHUMPETER, Joseph. “O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico”. In: **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas Empresas, **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**, 2017.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. “Critérios de classificação de empresas: MEI - ME – EPP”. **Portal Eletrônico do SEBRAE** [2020]. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 01 de abril de 2021.

SHANE, S., KHURANA, R. Bringing individuals back in: The effects of career experience on new firm founding, **Industrial and Corporate Change**, 2003.

SHANE, S., VENKATARAMAN, S., The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management*. **The Academy of Management Review**, 2000.

SHARMA, P.; LEUNG, T.Y.; KINGSHOTT, R.P. J.; DAVCIK, N. S.; CARDINALI, S. Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. **Journal of Business Research**, New York, v. 116, p. 188–192, 2020. DOI <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>>.

SILVA, Anderson Borges da, *et al.* **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil**. Conexão Eletrônica. Três Lagoas, v. 12, n. 1, 2015.

SILVA SARAIVA, A. F. *et al.* “Alocação Espacial e Associações Geográficas das Micro e Pequenas Empresas nos Setores Produtivos da Microrregião de Imperatriz-MA, Brasil”. **Gestão e Regionalidade**, vol. 36, n. 107, 2020.

VALENCIANO S., BARBOZA, R. Conceitos de Empreendedorismo. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Ano V, n. 9, p. 1-9, dez. 2005.

Wenzel, M., Stanske, S., Lieberman, M.B. (2020). Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, 41, 7-18. Disponível em <<https://doi.org/10.1002/smj.3161>>. Acessado em 30 de março de 2021.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE- revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos Ebape. BR**, p. 564-585, 2011.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C. “Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo”. **Revista de Administração Pública**, vol. 42, n. 1, 2008.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - GESTORES

Para elencar os impactos econômicos sofridos em decorrência a pandemia, foi elaborado um questionário de escala, onde 1(um) representa pouca ou nenhuma relevância e 5 (cinco) representa um alto grau de importância para os gestores.

A pandemia do Coronavírus impactou economicamente o negócio que você gerencia ou é proprietário:

1 2 3 4 5

Houveram alterações na logística e entrega durante a pandemia

1 2 3 4 5

Foi necessária uma mudança na estrutura da empresa para continuar a funcionar durante a pandemia no ano de 2020/2021.

1 2 3 4 5

Houveram ações do governo federal (decretos, modificação do contrato de trabalho, etc) impactam diretamente a sua empresa agora na pandemia do Coronavírus.

1 2 3 4 5

Houveram ações da gestão municipal impactaram diretamente o seu negócio (fechamento do estabelecimento, número máximo de pessoas dentro dos ambientes, etc).

1 2 3 4 5

O perfil dos seus consumidores/clientes foi determinante para as mudanças na sua organização agora na pandemia do Covid-19.

1 2 3 4 5

Houveram mudanças no perfil de consumidores atendidos por seu estabelecimento, como por exemplo pedidos para retirada e *delivery*.

1 2 3 4 5

O seu negócio estava preparado financeiramente para a crise econômica ocasionada pelo Covid-19.

1 2 3 4 5

Usava e-commerce (vendas online) antes da pandemia do Covid-19 (aplicativos como ifood, redes sociais como Instagram, Facebook, WhatsApp e Twitter)

1 2 3 4 5

Criou estratégias de vendas online (aplicativos como ifood, redes sociais como Instagram, Facebook, WhatsApp, Twitter) durante a pandemia do Covid-19:

1 2 3 4 5

Enquanto gestor e/ou Proprietário fez pesquisas de satisfação de consumo com seus consumidores durante a pandemia do Covid-19:

1 2 3 4 5

Você enquanto gestor e/ou proprietário utilizou de estratégia de outras empresas para seu negócio durante esse período:

1 2 3 4 5

Grau de importância do serviço de *delivery* antes da pandemia.

1 2 3 4 5

Creio que a crise econômica vai durar muito tempo e meu negócio vai sofrer com isso.

1 2 3 4 5

Creio que a crise econômica causada pelo Coronavírus ainda vai se agravar.

1 2 3 4 5

Me preocupo com o futuro da minha empresa depois que a pandemia do Covid-19 passar.

1 2 3 4 5

Acreditava que a crise do Covid-19 iria chegar ao Brasil e até a cidade de Dourados.

1 2 3 4 5

Você acredita que é fundamental para o ano de 2021 a sua empresa ter um plano estratégico de gerenciamento de crises.

1 2 3 4 5

Teve que fazer demissões de funcionários por motivos da crise econômica gerada pelo Coronavírus.

1 2 3 4 5

Alterou as metas da empresa de curto prazo por causa da crise gerada pelo Covid-19.

1 2 3 4 5

A empresa reduziu custos no período da crise econômica gerada pelo Covid-19.

1 2 3 4 5

Realizou promoções ou deu descontos para atrair seus consumidores agora na crise econômica ocasionada pelo Covid-19.

1 2 3 4 5

Houveram aumento nos preços dos alimentos para a sua empresa agora durante a crise do Coronavírus.

1 2 3 4 5

Teve que negociar os prazos com seus fornecedores agora na pandemia do Covid-19.

1 2 3 4 5

Implantou e-commerce apenas com o início da pandemia (entregas via aplicativos como ifood, redes sociais como Instragram, e Facebook).

sim não

Qual o aplicativo mais utilizado pra os pedidos de *delivery*

.....

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - CONSUMIDORES

1. Sexo:
2. Idade:
3. Renda:
4. Qual frequência que ia aos restaurantes antes da pandemia?
 - 5 a 7 dias por semana-sempre
 - 3 a 5 dias por semana- quase sempre
 - 1 a 3 vezes por semana-eventualmente
 - Vez ou outra
5. Qual a frequência você costuma ir fisicamente aos restaurantes atualmente?
 - 5 a 7 dias por semana-sempre
 - 3 a 5 dias por semana- quase sempre
 - 1 a 3 vezes por semana-eventualmente
 - Vez ou outra
6. Qual o fator de maior importância ao escolher um restaurantes antes da pandemia?
 - Preço
 - Qualidade dos serviços (atendimento)
 - Custo / benefício
 - Localização
 - Serviço de *delivery* (aplicativos, sites, telefone) Segurança
 - Qualidade da Comida
 - Conforto e Ambiente
 - Outros.....
7. Qual o fator de maior importância ao escolher um restaurante durante a pandemia?
 - Preço
 - Qualidade dos serviços (atendimento)
 - Custo / benefício
 - Localização
 - Serviço de *delivery* (aplicativos, sites, telefone)

- Segurança
- Qualidade da Comida
- Conforto e Ambiente
- Protocolos de Biossegurança
- Outros.....

8. Durante a pandemia, como você reagiu?

- Ficou em casa: teve medo de interação social e dependeu de canais digitais.
- Procedeu com cautela: sendo seletivo em relação às atividades e a encontros sociais seguros.
- Viveu e deixou viver: voltou ao normal e viveu como se nada tivesse acontecido.

9. Quais mecanismos utiliza para pedir comida pronta, alimentos em geral e bebidas durante a pandemia?

- Instagram*
- WhatsApp*
- Facebook*
- Telefone
- Aplicativo *Ifood*
- Aplicativo *Rappi*
- Aplicativo *Uber Eats*
- Aplicativo local
- Outro.....

10. Com a crise ocasionada pelo covid-19, continuo frequentando restaurantes sem nenhuma preocupação.

- 1 2 3 4 5

11. Me preocupo em frequentar, um ambiente seguro e higienizado para evitar contaminação do covid-19.

- 1 2 3 4 5

12. O fechamento dos restaurantes dificultou meus momentos de lazer.

- 1 2 3 4 5

13. Para mim bares e restaurantes são uma das melhores formas de lazer.

- 1 2 3 4 5

14. O fechamento dos restaurantes dificultou minhas refeições diárias.

1 2 3 4 5

15. Utilizava muito os serviços de delivery de restaurantes antes da pandemia.

1 2 3 4 5

16. Utilizo muito os serviços de delivery de restaurantes durante a pandemia.

1 2 3 4 5

17. Prefiro comprar minhas refeições pela internet e aplicativos pois são mais baratos e seguros agora durante a pandemia do covid-19.

1 2 3 4 5

18. Prefiro comprar minhas refeições pela internet e aplicativos pois são mais baratos e seguros agora durante a pandemia do covid-19.

1 2 3 4 5