



Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)  
Curso de Administração

Impactos da Pandemia do COVID-19 em Restaurantes de Brasília

## Impacts of the COVID-19 Pandemic on Restaurants in Brasilia

Lucas Rabelo Naegele

Erika Gagliardi

### RESUMO

Com a pandemia da COVID-19 tendo cada vez menos impacto na vida das pessoas e das empresas do DF, surge o questionamento, como os negócios locais que se mantiveram saudáveis agiram durante a pandemia e quais as mudanças causadas por este contexto único nos últimos anos? O presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto do COVID-19 nos restaurantes do DF. Para isso, foi realizado um estudo exploratório com abordagem qualitativa. A coleta foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas, as quais foram transcritas e analisadas a partir do software IRAMUTEQ. A análise foi estruturada utilizando a partir da Análise de conteúdo de Bardin, onde foram analisadas entrevistas com gestores com experiência da área, onde foi possível identificar tendências do mercado e características de diversas empresas e gestores. Sendo assim possível também identificar como a digitalização, as redes sociais e os mercados online impactaram na sobrevivência e no desenvolvimento desses negócios.

**Palavras-chave:** Gestão; Empreendedorismo; Tomada de Decisão; Ferramentas Digitais; COVID-19

### ABSTRACT

**With the COVID-19 pandemic having less and less impact on the lives of people and companies in the Federal District, the question arises, how did local businesses that have remained healthy during the pandemic and what changes have been caused by this unique context in recent years? The present work aims to analyze the impact of COVID-19 in restaurants in the Federal District. For this, an exploratory study with a qualitative approach was carried out. The collection was performed from semi-structured interviews, which were transcribed and analyzed from the IRAMUTEQ software. The analysis was structured using Bardin's Content Analysis, where interviews with managers with experience in the area were analyzed, where it was possible to identify market trends and characteristics of several companies and managers. Thus, it is also possible to identify how digitization, social networks and online markets have impacted the survival and development of these businesses.**

## **1 INTRODUÇÃO**

A pandemia da COVID-19, trouxe um novo desafio para as pessoas em 2020, algo desconhecido, inesperado e impactante. Durante estes anos os consumidores tiveram que se adaptar a um novo contexto de isolamento social e ansiedade, sem poder encontrar pessoas ou até mesmo sair de casa, por conta disso, foi necessário se adequar ao contexto digital para ser possível consumir a distância, alterando a percepção de valor e se preocupando mais com a saúde e bem-estar. Com todas essas mudanças as empresas se viram em uma situação nunca vista e precisaram se adaptar ao comércio digital para se manterem ativas e com algum tipo de renda.

Em artigo de Botelho, Cardoso e Canella, (2020) foi feita uma discussão sobre o ambiente alimentar digital no Brasil e suas influências durante a pandemia. Neste trabalho, as autoras identificaram uma tendência de crescimento do mercado digital entre diversas classes sociais e várias influências deste aumento no comportamento alimentício das pessoas. Entre essas influências, elas indicam uma preocupação com a qualidade dos alimentos industrializados consumidos, impactos ambientais causados pela elevada utilização de embalagens entre outras possíveis influências que o período pudesse vir a causar.

Passado este período e com novos dados para pesquisa, o presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto destas novas maneiras de consumo no ambiente digital e apontar tendências que auxiliem administradores do ramo a se atualizar e se manter no mercado de maneira competitiva, isto posto como sua justificativa gerencial. Sua justificativa acadêmica, se dá por se tratar de um tema atual, sobre o qual não existem estudos suficientes acerca de um momento atípico e impactante no cotidiano das pessoas. Em pesquisa realizada no site acadêmico Scielo, foi constatado um único trabalho sobre o tema, realizado ainda no primeiro ano deste evento, e com foco na percepção do cliente, ao invés do administrador, o que reforça sua particularidade e importância. Já Socialmente, o estudo tem a função de observar e descrever uma mudança de comportamento das pessoas, levando em conta as novas ferramentas existentes e o impacto delas no cotidiano da sociedade, levando em consideração as vantagens e desvantagens que os meios de consumo online englobam.

O problema de pesquisa deste estudo tem por objetivo responder o seguinte questionamento: “Quais os impactos da pandemia do COVID-19 no comércio de alimentos em restaurantes de Brasília?”. Com este questionamento como guia, o objetivo principal definido é analisar o impacto da pandemia do COVID-19 nos restaurantes do Distrito Federal. Para

atingir este objetivo geral se torna necessário definir objetivos tais como: Compreender o comportamento e as ações dos gestores no contexto pandêmico; analisar as mudanças estruturais das empresas depois da pandemia; verificar a parcela de mercado digital nestas empresas; analisar se os resultados financeiros dos restaurantes foram alterados.

A fim de demonstrar os objetivos de pesquisa e responder de maneira embasada aos mesmos, foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa, por meio de entrevistas realizadas com gestores de empresas de destaque no setor alimentício no DF, de maneira presencial e online, onde foi utilizada a plataforma Google Meet.

Estruturalmente este artigo está dividido em cinco seções principais, sendo elas: Introdução, na qual é feita uma contextualização sobre o tema, seus objetivos e justificativas; Referencial Teórico, etapa onde é feito o embasamento teórico do estudo e onde são apresentados os conceitos tratados ao longo do mesmo, como: Posicionamento de marca; Ferramentas digitais e seus impactos; Comportamento do consumidor durante e pós pandemia; Estratégias administrativas nas empresas mediante alterações de comportamento do consumidor e estrutura organizacional; Metodologia, seção com objetivo de explicar e estabelecer o tipo de pesquisa realizada: Análise e Discussão, segmentação na qual os dados obtidos a partir da pesquisa são apresentados e discutidos a partir das teorias apresentadas no referencial teórico e com auxílio de gráficos e tabelas; Considerações finais, a última seção, onde são apresentados os resultados do estudo, respondendo o problema de pesquisa e seus objetivos, além de apresentar as limitações do artigo e uma possível agenda futura.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Marketing**

Segundo Kotler (2000), o marketing tem como sua função primordial de criar, promover e fornecer bens e serviços aos clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. O marketing e seus profissionais estão envolvidos nas atividades de bens, serviços, eventos e pessoas, edifícios, organizações, ideias e lugares. Ainda de acordo com Kotler (1998): “O conceito de marketing pressupõe que a chave para atingir os objetivos organizacionais é ser mais eficaz do que os concorrentes na integração das atividades de marketing, satisfazendo assim as necessidades e desejos dos mercados-alvo”. (KOTLER, 1998, p. 37).

Para Culliton (1948, apud BORDEN, 1984, p.9), o marketing é apresentado como um conjunto de variáveis que devem influenciar a forma como o consumidor é compatível com o

mercado, ou seja, um conjunto de atitudes que a empresa deve ter. Demanda do consumidor por seus produtos Essas variáveis foram nomeadas por Kotler (2006) e Pires (1992) como variáveis de marketing controláveis, o que levou McCarthy (1960) a confirmar a ideia desenvolvida por Waterschoot (1992) de que o Composto de Marketing inclui um conjunto de decisões. o que uma empresa deve fazer com base em variáveis controláveis, sempre com o objetivo de atingir um público-alvo.

Segundo Maso (2010), a função básica do marketing é identificar as necessidades do consumidor e desenvolver produtos que possam atendê-las. Dessa forma, o marketing deve ter a tarefa de determinar os mercados-alvo que a organização pode explorar adequadamente, planejando novos produtos, serviços ou programas que satisfaçam as necessidades dos consumidores. Querendo também, que os colaboradores da organização pensem em como atender melhor os clientes. Segundo a AMA (2008): “Marketing é uma profissão, um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar propostas de valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo. (AMA, 2008).

A American Marketing Association (1960 apud LUZZI, 2017, p.2) definiu marketing como “a realização de atividades comerciais que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. Portanto, com base nessa definição, que nos dá o entendimento de que não há como fazer uma previsão exata de quando o marketing surgiu, pois, antes mesmo da própria American Marketing Association, esse tipo de atividade comercial já era feito na sociedade. Exemplo disso eram as praças e centros comerciais da Idade Média, onde artistas, arenas esportivas e artesãos faziam seu trabalho, pretendendo comercializar seus produtos ou serviços para qualquer pessoa, sejam potenciais compradores ou usuários. No entanto, se compararmos as atividades comerciais do referido contexto com os dias atuais, nota-se que houve várias mudanças em termos de métodos de vendas. Paralelamente a essas mudanças, o Marketing foi se moldando e ganhando novos conceitos e definições (LUZZI, 2017).

Dito isso, para trazer a definição atual, pode-se dizer que Marketing é mais do que um simples ato de vender, mas que é uma ciência complexa que busca estudar, pesquisar e criar as melhores formas de direcionar esse fluxo de bens e serviços ao cliente final. Outro ponto importante a ser observado é que, de acordo com as antigas definições, o Marketing era visto como algo que existia apenas no direcionamento do produto ao cliente. Hoje, sua importância na teoria e na prática é muito ampla, estando presente em todos os processos organizacionais, desde a produção, ao transporte e até mesmo nas relações de vendas pós-venda e clientes (GALLI, 2018).

Com base nesse contexto, com uma perspectiva de Marketing mais ampla, outra forma relevante de simplificar seu entendimento é analisar seu contexto. O marketing é um processo cuja base é o desenvolvimento de trocas entre stakeholders, produtores e consumidores. Por exemplo, quando uma pessoa compra comida de um restaurante, ambos se beneficiam, o restaurante porque vendeu com lucro e o cliente porque comeu a comida que queria.

Esse processo de troca começa quando há produtos ou serviços que são necessários no mercado por compradores ou vendedores. E, portanto, Marketing é, de fato, direcionar um produto ou serviço para aquele determinado consumidor, atendendo assim suas necessidades e fazendo uma troca. O consumidor ganha por conseguir o que queria e a empresa ao vender o produto ao cliente na direção de seu marketing (CHURCHILL JR, 2017).

No entanto, no Marketing, o processo de troca não está realmente relacionado à compra e venda de um produto. É possível identificar que em alguns casos o Marketing é utilizado para realizar uma campanha publicitária específica para uma instituição beneficente ou para sensibilizar sobre um tema específico. Um exemplo seria uma campanha publicitária contra a poluição urbana, onde o que o Marketing quer para gerar valor é que as pessoas joguem pouco lixo nas ruas, recolham e tenham consciência dos danos causados pelo descarte inadequado de resíduos (MARTHA, 2020).

Portanto, ao falar de desejos e necessidades, é preciso entender que o Marketing não tem o poder de criar necessidades e definir o que é importante ou não para os consumidores. Nesse sentido, o poder do Marketing está relacionado à sua capacidade de gerar e influenciar os desejos dos consumidores, direcionando-os para determinado produto ou serviço a comprar e, assim, poder satisfazer suas necessidades existentes. No entanto, a mera presença dos desejos e necessidades do consumidor não é suficiente para uma empresa investir seu Marketing neste segmento. É necessária uma análise prévia desse segmento para verificar se existe ou não uma oportunidade de mercado. É nesse contexto que surge outro importante conceito de marketing, a demanda. Quando analisam uma determinada comunidade, precisam de carros para viajar e querem que esses carros sejam Mercedes. Esse desejo por si só não significa que você esteja em uma boa posição financeira para comprar um carro Mercedes. Portanto, a demanda por carros Mercedes será igual à da sociedade que deseja e tem condições financeiras para comprar (MARTHA, 2020).

Para conhecer o Marketing, saber em que consiste o seu contexto e compreender o conceito de procura, é importante compreender a relação de tudo isto com o propósito central do Marketing. O objetivo principal será dividido em duas seções, a primeira é identificar os mercados onde há mais demanda do que oferta; e o segundo será o direcionamento de suas

ações visando atingir esse nicho de mercado insatisfeito, por não ter oferta suficiente para entender suas necessidades e desejos. Um nicho de mercado é um mercado ou segmento de consumidores inexistente ou pouco explorado, abrindo espaço para que a oferta seja feita por meio do marketing. No entanto, estas ofertas podem ser feitas de diferentes formas, com diferentes objetivos finais e com diferentes meios de comunicação, distinguindo assim um tipo de Marketing do outro. (RICHER 2017). A próxima seção falará especificamente sobre o ambiente digital e as definições e mudanças do Marketing nesse contexto.

## **2.2 Marketing Digital**

Antes de explicar o que é Marketing Digital, é importante saber a diferença entre os dois termos que vão facilitar seu entendimento e como ele funciona. O primeiro termo é mídia digital, que consiste em meios eletrônicos de distribuição como celulares, notebooks e computadores, que serão utilizados como canais de comunicação para o Marketing Digital. O segundo termo pode ser chamado de E-marketing ou Marketing Eletrônico e pode ser definido como a utilização de métodos estratégicos dos 4 Ps do marketing no ambiente virtual (FERREL, 2016).

Portanto, o Marketing Digital pode ser definido como o marketing que inclui meios digitais para direcionar seus produtos e serviços aos consumidores, utilizando, assim, entre suas atividades, o E-marketing ou Marketing Eletrônico. Sua principal vantagem é o grande volume de comunicação entre a empresa e os clientes que pode ser prestado, tanto para quem já é cliente da empresa quanto para clientes em potencial (PIATNICKI, 2020).

De acordo com a definição clássica de (KOTLER, 2016), Marketing é “uma atividade humana que visa satisfazer necessidades e desejos em troca”. Portanto, o Marketing tem um conceito mais amplo do que o Marketing Digital, onde o digital pode ser um tipo que se distingue por direcionar suas atividades por meio dos meios digitais (ASSAD, 2016).

No entanto, além das diferenças de opinião, outra grande diferença é a quantidade de alcance que o Marketing Digital pode alcançar. Esse acesso está diretamente relacionado ao desenvolvimento das redes de internet móvel, que surgiram à medida que as empresas fortaleceram seus investimentos e estudos na área de tecnologia. Portanto, neste momento, o consumidor pode encontrar uma promoção e comprar um produto ou serviço com seu smartphone onde quer que esteja, sem depender apenas da mídia tradicional. Com isso, as barreiras de marketing foram quebradas e as empresas que contavam apenas com a boca a boca

e os canais tradicionais de comunicação agora podem oferecer seus produtos e serviços para consumidores de outras cidades e até países.

A Internet é um fenômeno relativamente novo no ambiente de marketing, caracterizado por constantes mudanças e melhorias. Segundo Gaarder (1999), a Internet é um exemplo atualizado da lógica de Heráclito, filósofo grego, segundo a qual "as mudanças contínuas são uma característica fundamental da natureza", ou seja, tudo flui, tudo se move constantemente e nada dura para sempre.

Desde a criação da internet, o ambiente de negócios passou por mudanças à medida que ela continua crescendo e alcançando cada vez mais usuários. Pois, o que antes era visto como uma nova forma de divulgar seu produto, produto e serviço, agora é visto como uma obrigação das empresas terem sua presença no espaço virtual. Talvez, as empresas que optam por ignorar o poder que a Internet oferece, independentemente do ramo, sejam as mesmas empresas que serão esquecidas ao longo dos anos e poderão falir, visto que seus concorrentes e clientes provavelmente serão virtuais e não, portanto, perdendo muita visibilidade e espaço no mercado (TURCHI, 2018)

Kosiur (1997) afirma que o comércio eletrônico inicia a terceira fase das transações, permite, através do uso de criptografia, que as informações confidenciais sejam enviadas de forma segura, também inicia a transferência eletrônica de fundos, o que permite ao usuário ter um relacionamento direto com empresas, para poder comprar bens ou serviços de sua casa ou empresa. Esta é mais uma tecnologia, de acordo com Campanati (2012), para compreender os desejos dos consumidores de acordo com as necessidades dos mesmos e adotar novas práticas para atendê-los de acordo com essas necessidades e expectativas em relação aos produtos.

O papel da mídia foi alterado pela ressonância das redes sociais (Paiva et al., 2017). Eles estão se tornando cada vez mais uma ferramenta estratégica para promover marcas e produtos (McQuarrie et al., 2013; Uzuñoglu & Kip, 2014). Estas plataformas não só permitem uma resposta rápida ao nível da interação e acesso aos conteúdos gerados pelas mídias de difusão, mas também permitem aos utilizadores criar canais de comunicação diretos e interativos (Van Dijck, 2013). As mídias sociais são fãs baseados no poder de novas estratégias de marketing baseadas em processos de comunicação, entre outros fatores, que confirmam o papel dos influenciadores digitais nesse contexto (Sette & Brito, 2020; Zanette et al., 2013).

### **2.3 Ferramentas Digitais**

Os aplicativos móveis são uma ramificação importante na inovação atual do sistema de produtos digitais com foco na gastronomia. Delivery, acompanhamento de entrega de comida, receitas, contadores de calorias, são alguns exemplos de aplicações disponíveis no mercado (MONTY, 2018).

Em 2011, foi criada no Brasil a empresa iFood, um app de delivery por meio de economia compartilhada com motoristas, onde o usuário pode acessar os estabelecimentos próximos à sua localização, bem como o cardápio, fotos e avaliações de usuários anteriores sobre aquele local. Em pouco tempo, tornou-se referência no país, como um dos produtos mais inovadores no mercado brasileiro de tecnologia de alimentos (OLIVEIRA, 2016). Dessa forma, Pinto, Sá e Vieira (2018) confirmam a necessidade atendida pela empresa, que está totalmente ligada ao conceito de e-commerce, o qual oferece a opção de que o cliente não precise ir ao restaurante fazer o pedido de alimentos, atendendo ao desejo do consumidor por conveniência e comodidade.

O iFood, que é a plataforma mais popular para os usuários, de 2018 a 2019 teve um aumento de vendas de 6,5 milhões e um grande foco em desenvolvimento e melhora de seu aplicativo, onde possui qualquer ramo de alimentação disponível para os consumidores em apenas alguns cliques, por conta disso, a empresa acabou atingindo vários recordes na Black Friday (E-COMMERCE BRASIL, 2019 p.12 apud DALVI , MELLO, 2020). Em 2016, segundo estudo, os principais motivos para o crescimento do programa são o desempenho, a rapidez e a facilidade de fazer com que os mesmos usuários façam pedidos de 2 a 3 vezes por semana (PONTE NETO, 2016, p. 12 apud DALVI , MELLO , 2020).

Após a crise econômica de 2008, o modelo de economia compartilhada ganhou bastante impulso para despontar como uma possível solução no mercado global, pois o modelo é entendido como uma forma de reorganizar o funcionamento do mercado (Cohen & Kietzmann, 2014). O próprio modelo contém a ideia de compartilhar, trocar ou emprestar produtos e serviços, produzindo um sistema que combina crescimento econômico com sustentabilidade social e ambiental.

A prática do compartilhamento existe na sociedade há muito tempo, mas com o desenvolvimento da tecnologia, a internet e a criação de sites e aplicativos voltados para a troca desses bens e serviços, permitiu a criação de um mercado entre estranhos, destruindo a antiga prática onde o compartilhamento era limitado a pessoas próximas (SCHOR, 2015). As características do surgimento de tal modelo são sociais, técnicas e econômicas (BOTSMAN; ROGERS, 2011), além do fato de haver acesso a muitos produtos sem a necessidade de

aumentar sua produção, reduzindo o impacto no meio ambiente ( BOTMAN). ; ROGERS, 2011).

Segundo (BEZERRA, 2021), a frequência de consumo de alimentos fora de casa no Brasil tem relação positiva com a renda e negativa com a idade. Enquanto isso, a proporção de usuários de aplicativos de entrega de alimentos é maior entre os adultos jovens, nas classes socioeconômicas A e B (60%) e na região de mais alta renda, Sudeste (61%). Além disso, nas capitais localizadas em regiões metropolitanas, a entrega pela internet representa a maior fatia (39,5%) do mercado de entregas domésticas em comparação com o interior dos estados (6,9%).

Embora os usuários de aplicativos de entrega de alimentos tenham um perfil socioeconômico relativamente seguro em relação à população brasileira, as questões levantadas aqui não limitam as pessoas com alto poder aquisitivo. Antes mesmo da pandemia, as empresas de entrega de alimentos investem em ações para diferenciar seu público, como o programa que digitalizou o “prato feito” em 40 cidades brasileiras, entregando marmitas a partir de R\$10,00. Além de aumentar as vendas, essa ação visa atrair mais usuários das classes C e D.

Entre os vários campos onde se inclui a economia compartilhada, um dos campos mais utilizados na área médica, sobretudo após a pandemia de Covid-19. O compartilhamento de instalações e serviços reduz os custos das instituições, criando uma forte relação entre o modelo e o setor. Como será mais aprofundado no próximo tópico.

## **2.4 COVID-19**

A pandemia de COVID-19, também conhecida como pandemia de coronavírus, é uma pandemia em andamento da doença que a nomeia. Esta doença tem sintomas leves, mas tende a ser pior em certos casos, como: idosos, obesos, com problemas respiratórios e outros tipos de doenças. No entanto, a doença pode se tornar muito grave mesmo em pessoas que parecem estar saudáveis de maneira aparentemente aleatória. Este evento fez com que o mundo inteiro experimentasse grave instabilidade social e econômica em todo o mundo, incluindo a pior recessão econômica do mundo desde a Grande Depressão. Devido ao alto risco de infecção e a facilidade com que ocorre, foi decretado um período de quarentena no Brasil em março de 2020, durante o qual todas as organizações não essenciais deveriam permanecer fechadas e a maioria de seus trabalhadores em casa.

Com o fechamento das instalações não essenciais para tentar conter a propagação do vírus, o uso de aplicativos de delivery aumentou significativamente, o crescimento do número

de usuários chegou a 155% entre a segunda quinzena de março e abril, quando o período esperado era 30%. (SOARES et al. 2021, p. 41).

A pandemia desafiou as empresas a se reinventarem para sobreviver no mercado. Parte das empresas manteve as estruturas tradicionais e não conseguiu enxergar além da situação, impossibilitando que se restabelecessem no mercado por meio da falência. Segundo Camargo (2014, p.2) “não existe uma regra mágica a ser seguida para ter sucesso na gestão desses momentos de conflito. Cada empresa deve agir de acordo com sua própria verdade”. Os restaurantes tiveram que se adaptar às ferramentas e ao ambiente que possuíam.

Entre os fatores de crescimento, por outro lado, as empresas tiveram a necessidade de novos canais de vendas, organizando processos internos, otimizando o sistema de entrada e saída para gerar sucesso nos resultados, investindo em E-commerce e publicidade para alcançar seus grandes produtos. O aumento de encomendas levou a uma maior disponibilidade e procura de entregadores, o desemprego causado pela pandemia fez com que muitas pessoas encontrassem a oportunidade de ganhar dinheiro para se sustentarem a si e às suas famílias através destes aplicativos de entrega.

Em momentos de dificuldade causados por fatores externos à empresa, os gestores devem estar um passo à frente na organização, agir com rapidez e confiança na tomada de decisões e na resolução de problemas, levando a um menor impacto financeiro causado pela epidemia (MOTA, 2020). Essa situação incentivou as empresas a controlar custos desnecessários e ter mais controle, planejar procedimentos e custos financeiros, perceber a importância do seguro emergencial, controlar dinheiro, fazer planilhas e relatórios, e ter mais controle com os funcionários. Segundo Meneghini (2021, p.01) “Os hábitos e costumes do consumidor foram alterados durante a pandemia, e o uso da tecnologia foi fortalecido”.

Segundo (ABRASEL p.3 apud DALVI, MELLO, 2020), o faturamento do delivery aumentou para 1 bilhão por mês durante a pandemia, com o fechamento das lojas e os clientes em casa, a entrega passou a ser uma das maiores oportunidades para os consumidores. e comerciantes (SILVA; MENESES; LUIZ, 2020 p.3 apud DALVI, MELLO, 2020).

De acordo com (MORAIS, JULIA, 2020 p.1) A influência dos aplicativos de delivery na comensalidade e nos hábitos alimentares em tempos de distanciamento social”. A autora, realizou uma pesquisa para saber a influência dos aplicativos de delivery na época da pandemia, onde realizou-se um questionário online pelo Instagram onde 133 pessoas deram informações sobre seus hábitos alimentares e suas mudanças na alimentação onde conclui-se que 80% do público usufrui de aplicativos. Com os resultados da pesquisa, quase 98% responderam que

passaram pelo isolamento social, e mais da metade declarou o aumento ao uso de pedir comida durante os meses, como justificativa abordaram a praticidade e as variedades que se encontram nos estabelecimentos (DALVI, MELLO, 2020 p.7). Na Pandemia, os aplicativos tiveram como diferencial colocar o tipo de entrega sem contato físico para a segurança dos consumidores e entregadores, onde o pagamento é online com rastreamento de entrega. Esses pequenos detalhes trazem a confiança do público-alvo que influencia muito na decisão da realização do pedido.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Com o objetivo de coletar dados sobre a percepção dos Gestores quanto aos impactos causados pela pandemia, assim como quais ações e posicionamentos foram adotados pelas empresas, o tipo de pesquisa escolhida, no que se diz respeito ao escopo, foi a exploratória. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória visa refinar ideias e hipóteses para gerar uma compreensão mais profunda do problema de pesquisa, tendo maior flexibilidade em sua estrutura, permitindo que a análise de diversos fatores relacionados ao campo de pesquisa seja analisada e abrangida.

A metodologia determinada para este estudo, foi de uma pesquisa Qualitativa. De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma perspectiva interpretativa do mundo, o que significa que os pesquisadores estudam as coisas naturalmente, tentando entender os acontecimentos de acordo com as explicações dadas pelas pessoas, e não apenas olhando dados concretos e números diversos. Seguindo essa linha de pensamento, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui grande importância ao testemunho de atores sociais, e representantes com experiência no cenário abrangido. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza por uma descrição detalhada dos eventos e das coisas que o envolvem.

Visando obter informações e percepções de gestores de destaque no setor alimentício do Distrito Federal, foram efetuadas entrevistas não-estruturadas com estes gestores. Segundo Godoy (2005), a entrevista é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa e é subdividida em três grupos, das entrevistas estruturadas, passando por entrevistas semiestruturadas, até entrevistas informais ou não-estruturadas. A chamada entrevista estruturada é utilizada quando o objetivo é encontrar resultados semelhantes entre os

entrevistados, permitindo assim uma comparação rápida, geralmente com tratamento estatístico. Já Triviños (2008) destaca que o tipo de entrevista mais adequado para a pesquisa qualitativa trata das menos estruturadas e mais livres, onde não há ordem de perguntas escritas, e o entrevistado apresenta suas respostas de forma mais abrangente e clara.

### 3.2 Participantes

A pesquisa foi realizada com cinco gestores de empresas localizadas em Brasília do ramo alimentício, as quais foram nomeadas como E1, E2, E3, E4 e E5. Todas possuem o sistema delivery e farão parte do estudo de caso. A entrevista foi feita com o dono ou sócio de cada organização. De acordo com Araujo, Oliveira e Rossato (2016) considera-se que tanto o pesquisador como o sujeito pesquisado possuem vozes ativas e dialoguem entre si e com os seus vários contextos, estando em constante transformação e aprendizagem, no processo de pesquisa.

Quadro 1: Informações dos participantes

Entrevistado	Negócio	Cargo	Idade	Gênero	Nível de instrução
Paulo Henrique Cury	Marzuk	Sócio Fundador	53 anos	Masculino	Ensino Superior Incompleto
Pedro Carneiro	Meatz Burguer	Sócio Minoritário	31 anos	Masculino	Ensino Superior Incompleto
Matheus Trajano	Brazilian Ice cream	Sócio Minoritário	27 anos	Masculino	Ensino Superior Incompleto
Matheus Rabelo	Trajano Burguer	Dono Único	26 anos	Masculino	Ensino Superior Completo
Guto Rodrigues	Chaplin	Sócio Fundador	45 anos	Masculino	Ensino Superior Completo

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

### 3.3 Empresas

Com o objetivo de contextualizar o leitor sobre as empresas, esta seção tem como objetivo apresentar as empresas analisadas bem como indicar algumas de suas diferenças. Entre as informações estão: tipo de culinária; número de funcionários; representatividade no mercado local; localização no DF.

Quadro 2: Informações das empresas analisadas

Restaurante	Denominação no estudo	Culinária	Número de funcionários	Representatividade	Localização
Marzuk	E1	Arabe	entre 100 e 150	Grande	Asa sul, Asa Norte, Águas claras, eixo monumental
Meatz Burger	E2	Hambúrguer	entre 50 e 100	Grande	Asa sul, Asa Norte, Águas claras, Sudoeste, Guará II
Brazilian Ice cream	E3	Sorveteria	entre 10 e 50	Média	Sudoeste, Asa Sul, Lago Sul,
Trajano Burger	E4	Hambúrguer	entre 0 e 20	Baixa	Asa Norte
Chaplin	E5	Self-service	entre 0 e 20	Baixa	Águas Claras

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

### 3.4 Instrumento de Pesquisa

Foi elaborada uma entrevista não-estruturada como instrumento de pesquisa. Tal entrevista foi dividida em 3 áreas gerais e desenvolvida como uma conversa. As 3 áreas de discussão foram: Comportamento e tomada de decisão dos gestores durante a pandemia; Mudanças estruturais e estratégicas que ocorreram durante o período e quais se mantêm agora, e por último, Representatividade do mercado digital para a empresa pós pandemia.

A primeira etapa possui 7 perguntas e tem como objetivo compreender o processo de tomada de decisão dos gestores em um momento de crise como a pandemia, buscando destrinchar quais foram os principais desafios percebidos pelos gestores, quais ações foram tomadas e qual o motivo dessas decisões, além de qual resultado foi obtido a partir das mesmas.

Já na segunda etapa, com 6 perguntas como guia, o estudo busca compreender quais mudanças estruturais ocorreram em diversas áreas da empresa, entre elas: Gestão de pessoas, higiene, adaptações logísticas e controle de qualidade. Esta etapa, tem como principal objetivo destrinchar quais foram as transformações que a empresa sofreu com um período longo de isolamento.

No final, durante a terceira etapa da entrevista, as perguntas buscam compreender como os gestores e as empresas se posicionaram acerca das novas tecnologias que entraram no cenário, tanto no setor de vendas, com aplicativos de delivery e entrega, quanto sobre seu posicionamento no mercado digital e nas redes sociais.

### 3.4 Procedimentos de coleta

Os dados da pesquisa foram coletados pelo autor em entrevistas diretas e semiestruturadas com gestores das cinco empresas analisadas. As entrevistas foram realizadas de maneira presencial e remota, com auxílio da plataforma Google Meet. As conversas ocorreram entre os dias 18 e 19 de outubro de 2022, com duração entre 30 minutos e 1 hora. As entrevistas foram analisadas a partir do software IRAMUTEQ e seguindo o modelo da análise de Bardin. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados e transcritas no apêndice A do estudo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Prioridades dos gestores

Quadro 3: Prioridades dos gestores na pandemia

<b>Resposta</b>	<b>Frequências</b>
Nos preocupamos em aliviar a folha, essa foi a medida de imediato que tomamos até entender o que aconteceria.	2
Nós focamos em mostrar aos clientes do presencial que estávamos no online, fizemos ações nas redes sociais	2
Uma coisa que fizemos que foi muito importante foi negociar com o shopping para que pudéssemos rescindir o contrato de maneira amigável e sem multa com opção de volta quando as coisas abrirem.	1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Em momentos inusitados e complexos como o começo da pandemia em 2020, gestores tendem a estabelecer suas prioridades e seguir um plano de ação acerca delas. No caso do estudo presente, foram respondidas três principais escolhas nesse sentido, alguns buscaram ser agressivos e tentar crescer e outros foram mais cautelosos e tentaram sobreviver.

No caso das empresas E1, E3 e E5 o principal foi a sobrevivência. Os gestores de E1 e E3 focaram em reduzir seus custos aliviando a folha salarial, que vai ao encontro do artigo de

Frezzato (2021), o qual diz que em tempo de crise, é possível que a força de trabalho seja diminuída e a empresa tenha que cortar mão-de-obra, já que por lei e convenção não se pode fazer muito pela redução salarial. Já o gestor de E5 respondeu que se esforçou ao máximo para não demitir nenhum funcionário. Ao invés disso, conseguiu reduzir seus custos a partir de negociações com seu locador, este bom relacionamento com o locador segue a teoria dos Stakeholders, onde o bom relacionamento com as partes interessadas, que não sejam acionistas ou proprietários de uma empresa, trazem benefício mútuo para ambas as partes (GIBSON, 2000). Teoria a qual converge com o pensamento de (ARGANDOÑA, 1998 e GIBSON, 2000), no qual o autor indica que uma corporação tem obrigações para si mesma e para seus acionistas, bem como outros participantes

Por sua vez, os gestores das empresas E2 e E4 tiveram uma prioridade diferente das anteriores, e ao invés de focar na sobrevivência, tiveram como objetivo o crescimento e a valorização das marcas nas plataformas digitais para se destacar no meio da pandemia. Ambas as empresas que já eram focadas no mercado digital e no delivery acabaram investindo em propagandas e marketing, reforçando suas marcas e buscando novos clientes. Este comportamento dos gestores também converge com a teoria de (Martins, 2020) a qual concorda que pelo fato de não utilizarem lojas, as empresas que se valem do comércio virtual como uma ferramenta de venda conseguem operar com uma quantidade menor de funcionários, tendo um gasto menor com despesas salariais, treinamentos e comissões.

#### 4.2 Dificuldades e Desafios

Quadro 4: Dificuldades apontadas

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>
Muito medo, o povo estava com medo de comprar, e com muito medo da higienização	5
Nós tivemos uma dificuldade inicial nos primeiros meses de conseguir uma base de clientes fidelizados	1
Custos elevados e falta de matéria prima	1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Durante as entrevistas ficou claro que todas as empresas tiveram dificuldades para se manterem no mercado. Em todas as empresas foi notada uma grande apreensão no momento inicial, com medo de algo incompreendido e sem certezas sobre como seguiria o mercado. Entre

todos os gestores foi constatado que havia uma grande incerteza e por conta disso medo, tanto por parte dos gestores que não conseguiam formular estratégias claras para lidar com a situação, quanto por parte dos clientes, que muitas vezes deixaram de consumir, inquietos com a possibilidade de contrair o vírus. Este temor e pânico são comprovados pelo estudo de Zheng, Jimba e Wakai (2005), que trata sobre os efeitos da SARS entre grupos de estudantes no Japão, onde foi observado medo, preocupação e depressão, ainda que nenhum destes tenha sido infectado pelo vírus.

Além deste receio geral foram identificadas dificuldades específicas por dois gestores. Na empresa E1, o gestor apontou um crescimento de custos para entrega, como embalagens e sacolas, além de uma falta de matéria prima de qualidade durante o período, este pensamento é comprovado pelo estudo de Junior (2020). Estudo no qual o autor diz que devido à Covid-19, as consequências ocasionadas afetam tanto a oferta quanto à demanda na economia, e ainda geram índices altos de desemprego.

Já o gestor da empresa E4 apresentou uma dificuldade e preocupação em fortalecer sua marca sem o comércio físico, o gestor apresentou dúvidas como: “...*Por onde as pessoas nos conheceram e como traremos nossos primeiros clientes no digital*”. Este pensamento do gestor segue o pensamento de Aaker (1996), onde ele diz que a mudança de hábito dos consumidores e na própria economia pressiona a empresa por mudanças constantes na estratégia.

### 4.3 Mudanças e Adaptações

Quadro 5: Principais mudanças estruturais apontadas

<b>Respostas</b>	<b>Frequências</b>
Redução do quadro de funcionários	1
Reduzir o número de mesas por conta acabamos retirando alguns itens do cardápio o que acabou por diminuir nossa estrutura e deixar o negócio um pouco mais enxuto	1
Aumentamos o nosso número de funcionários para aguentar a demanda do delivery	1
Não podíamos servir nosso Buffet durante parte da pandemia então tivemos que desenvolver pratos executivos para continuar operando e vendendo de alguma forma	1
Não tivemos nenhum tipo de mudança estrutural.	1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Para se tornarem viáveis e se destacarem, as empresas analisadas precisaram inovar e alterar suas estratégias e estruturas.

Na empresa E2, o gestor respondeu que foi necessário um aumento na estrutura e no quadro de funcionários para atender uma demanda cada vez maior das entregas e dos aplicativos. Por conta deste crescimento, o gestor reforçou que foi necessária uma ampliação no investimento em marketing e em treinamentos para que fosse possível responder a demanda do período no meio digital. Comprovando a tendência da continuação de compras digitais no curso do pós-pandemia, o e-commerce registrou números promissores no acumulado do ano passado, estes números, que são comprovados pelo levantamento Webshoppers 45, da NielsenIQ|Ebit, em parceria com a Bexs Pay, onde é indicado que o canal registrou vendas de R \$182,7 bilhões, valor que representa crescimento de 27% na comparação com 2020, ano em que a crise sanitária teve início.

Por sua vez, o entrevistado da empresa E3, se preocupou em diminuir seus custos e de acordo com o próprio gestor: “...*Focar em fazer o que somos bons, ao invés de focar na variedade de produtos.*”. Devido a este pensamento a empresa enxugou seu cardápio e passou a servir apenas os produtos em que se destacava e possuía melhor margem. Também de acordo com o gestor, por consequência dessa ação foi possível se desfazer de algumas máquinas que eram necessárias nos produtos retirados e levantar um capital de giro mínimo para a empresa continuar rodando. Decisão assertiva, pois converge com o pensamento de Assaf Neto & Silva (2002) “uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência”.

#### 4.4 Presença Digital

Quadro 6: Presença das empresas na Internet

Respostas	Frequências
Não fazemos investimento pago nesse tipo de gestão, apenas um Instagram ativo mesmo.	1
Já estávamos no digital e nos mantivemos nele	1
Temos redes sociais ativas e mantemos participação no digital	1
Instagram ativo e investimentos em marketing	1
Não conseguimos nos adaptar muito ao digital	1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Atualmente há uma maior exigência por parte do público em busca de maior velocidade e agilidade. Tudo é crítico, e falhas ou indisponibilidades podem ocasionar diversos transtornos. Desta forma, espera-se que a tecnologia possa otimizar e promover adoção de dispositivos, sistemas e mercados até então nunca vistos (ROGERS, 2017).

Indo de acordo com este pensamento os empresários das empresas E2, E3 e E4, apresentaram uma preocupação em estarem no mercado digital e se destacarem no mesmo, o gestor de E2 apontou que sua marca já possui presença online e continuou se destacando nessa área. O entrevistado da E3, por sua vez, apontou que suas redes sociais são ativas e com produção frequente de conteúdos. Por sua vez, o gestor de E4 indicou que a empresa faz investimentos em marketing digital, além de possuir também redes sociais ativas. Este comportamento vai ao encontro também das ideias Torres (2009), que comprova que as mídias sociais vêm se tornando uma ferramenta importante para a estratégia ou ação de marketing, pois 80% dos internautas brasileiros participam de algumas mídias ou redes sociais, fazendo com que elas sejam consideradas indispensáveis para as atividades empresariais.

Indo de encontro com os estudos acima, a fala do gestor da empresa E5, diz que a organização não possuía uma presença digital forte e continua sem desenvolver essa característica pós pandemia, como indica fala do próprio gestor ao dizer: “...*Não fazemos nenhum investimento em anúncios online não, como falei até temos um Instagram mas não postamos com muita frequência*”. Este comportamento vai novamente contra as ideias de Torres (2009) quando ele reforça que mesmo que não sejam aproveitadas em sua estratégia de marketing, o que é um erro, ou mesmo que você não tenha atividades na Internet, as mídias sociais são pessoas falando com pessoas, e muitas vezes falando do seu negócio sem você saber.

#### 4.5 Impactos das Ferramentas Digitais

Quadro 7: Percentual das vendas por Aplicativos ou sites nas Empresas

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>
Entre 5% e 10%	2
Cerca de 20%	1
Mais de 80%	2

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Durante o primeiro ano da pandemia as empresas ficaram praticamente dependentes das ferramentas digitais, alguns conseguiram se adaptar sem elas para manter seu estilo de negócio e outros se adaptaram e focaram nessas ferramentas para se alavancarem durante a pandemia.

Assim, de acordo com os sócios das empresas E1 e E5, elas se encaixam no primeiro grupo citado, empresas que não tinham uma marca forte no digital e não tinham um público neste meio. Além disso, os gestores apresentaram a preocupação de que por seus modelos de negócio não serem tão aptos ao digital, sendo que se trata de restaurantes a quilo e de balcão. Por conta disso as duas empresas possuem uma pequena parcela de suas vendas atreladas ao comércio digital, onde o valor mesmo não sendo significativamente grande ainda compõe o faturamento geral e é apontado como algo importante para os dois entrevistados.

Já as empresas E2 e E4 são percebidas por seus administradores como o oposto das anteriores, empresas focadas no digital e no delivery, com o seu produto principal, o hambúrguer, muito apto para os aplicativos e para o consumo a distância. Como apresentado anteriormente nesta análise e discussão, ambas as empresas tiveram seu foco durante todo o período em fortalecer a marca para se destacar em um meio que cresceu muito, tanto em clientes e oportunidades, quanto em novos entrantes e concorrentes diretos. Este grande foco no mercado digital pode ser visto a partir da análise SWOT, uma ferramenta utilizada para evitar possíveis problemas (APPIO, et. al. 2009). Esta consiste em uma análise das forças e fraquezas (mercado interno) e oportunidades e ameaças (mercado externo) e como utilizá-las a seu favor, transformando as ameaças em oportunidades e fraquezas em forças.

#### 4.6 Cenários das empresas pós-pandemia

Quadro 8: Percepção dos gestores da marca pós-pandemia

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>
Nos fortalecemos, não apenas no mercado, mas também como marca e no valor que geramos para os nossos clientes	3
tivemos um grande avanço no delivery	1
Nos tornamos mais organizados e com melhor gestão, não fazíamos muito controle ou planejamento, tivemos custos reduzidos e mantivemos uma margem parecida	1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Nesta última análise se tem a primeira e única resposta unânime da pesquisa, todos os respondentes apontaram, por diversos motivos, que seus negócios saíram fortalecidos da pandemia do COVID-19.

Como citado por 3 dos cinco entrevistados, foi percebida uma valorização da marca e de sua percepção por parte de seus clientes. Esta valorização pode ser explicada por Pádua (2020), descrevendo que quando um consumidor faz uma compra online, ele ganha confiança no serviço e, mais importante, reconhece a conveniência, que é um dos mais importantes estimuladores do comércio eletrônico nos países em desenvolvimento. Segundo o BCG (Boston Consulting Group) vários fatores podem influenciar se um indivíduo mantém ou até aumenta seu hábito de compras pela internet no período pós-pandemia.

Outra resposta interessante foi a do representante da empresa E5, onde o entrevistado aponta uma melhora significativa nas ferramentas de controle da empresa e na maneira de gestão dela. Estes pontos apontados pelo gestor são positivos para a empresa a longo prazo e demonstram que ela se fortaleceu no período. Estas ferramentas citadas vão de acordo com a teoria de Padoveze (2003), pois para ele, o controle é o instrumento administrativo necessário para mensurar a execução das transações realizadas e garantir a retroalimentação e eventual correção de rumos das ações em andamento.

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo foi desenvolvido baseado em ações, reações e percepções de Gestores no setor alimentício do DF durante a pandemia da COVID-19 e teve como principal objetivo analisar quais foram os impactos desta pandemia neste setor. Foi possível identificar por meio deste estudo que não existe um caminho pré-definido para o sucesso, ou então uma ação que leva a uma reação específica no contexto, mas sim um grande número de variáveis que ao se juntarem acabam por definir o futuro da empresa, existem casos em que a empresa busca a maior segurança e cautela possível e casos em que se investe muito para se destacar em um mercado caótico, ambas as direções decididas podem ser acertadas e fazer com que as empresas consigam sair deste contexto.

Porém, com o decorrer do texto, se torna claro que a digitalização é algo comum a todas elas, em nos casos em que esta tendência foi mais forte, as empresas conseguiram se destacar cada vez mais no mercado. Este estudo, acaba por mostrar, que independente do tamanho ou modelo do negócio, é importante que as empresas possuam redes sociais ativas e representatividade no mercado digital por diversos motivos, seja para fortalecer sua marca ou

ser conhecido pelas pessoas, ou então para vender a distância e diminuir os custos, esta é uma tendência clara e que cresceu muito no período pandêmico e deve se tornar cada vez mais crucial para o sucesso das empresas pelo Brasil e pelo mundo.

Pode-se concluir, que a pandemia impactou diretamente todas as empresas do setor de maneiras diferentes e semelhantes. Os objetivos específicos foram alcançados, concluindo-se que as ações rápidas dos gestores ditaram todo o curso de suas empresas durante a pandemia, com comportamentos específicos e em um sentido definido no primeiro momento, além de que essas decisões dos gestores junto com o contexto geral causaram impactos nas estruturas organizacionais e nas estratégias das empresas. E por fim, foi abordado o mercado digital que se torna cada vez mais representativo no mundo com a globalização e qual a parcela de mercado que eles dispõem em cada uma das empresas analisadas.

Como limitação de pesquisa, foi identificado a falta de números precisos na análise dos dados, por se tratar de empresas reais e com restrições de informações o estudo não pode abranger números internos e confidenciais como: faturamento bruto e líquido; custos operacionais; endividamento; investimento em marketing e propaganda e capital de giro. A falta destes dados torna a pesquisa menos precisa e menos detalhada.

Como agenda futura, sugere-se que seja elaborado um estudo similar a este, porém com um enfoque maior em ferramentas de gestão adotadas durante a pandemia. Assim será possível compreender não apenas o mercado e as ações que os gestores tomaram, mas também as novas ferramentas que surgem para facilitar as análises de dados e a tomada de decisão por parte do nível estratégico nas empresas deste setor.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL, Cerca de 300 mil restaurantes fecharam as portas no Brasil em 2020. 2021 Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/cerca-de-300-mil-restaurantes-fecharam-as-portas-no-brasil-em-2020/>.

ARGANDOÑA, A. The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v.17, p.1093-1102, Jul, 1998.

ASSAD, Nancy. Marketing de Conteúdo. Grupo GEN, 2016. 9788597007008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007008/>. Acesso em: 19 out. 2022

Bezerra IN, Souza AM, Pereira RA, Sichieri R. Consumo de alimentos fora do domicílio no Brasil. *Rev Saúde Pública* 2013; 47 Suppl 1:200s-11.

BEZERRA, C. O.; DAVEL, E. P. B. Tradição e Inovação na Era Digital: Valor Simbólico, Cultura e Marketing. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 23, n. 3, p. 288-312, 2017

CHERNIOGLO, D.V.R.M.R.S.L.I.D.O. A. Marketing estratégico: Editora Saraiva, 2016. 978-85-02-63878-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63878-5/>. Acesso em: 19 out. 2022

CHURCHILL JR, Gilbert A. Marketing. Saraiva Educação SA, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=p-BR&lr=&id=sYRnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT1182&dq=marketing+&ots=43vWN9jPoi&sig=TS-AU-gFK3vGUi5Lq-W662O8ms#v=onepage&q=marketing&f=false> Acesso em: 19 out. 2022

COBRA, Marcos. Marketing de serviços – 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2021.  
COUTINHO, G. L. A Era dos Smartphones: Um estudo Exploratório sobre o uso dos Smartphones no Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso. UNB – Universidade de Brasília. 2014.

DE TILT, Renata Batista. Pandemia aumenta em 91% tempo de usuário brasileiro no YouTube. UOL, 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2020/11/09/pandemia-aumenta-em-91-tempo-de-usuario-brasileiro-no-youtube.htm>. Acesso em: 19 out. 2022

Delivery Much. Diagnóstico do delivery de comida no interior do Brasil em 2018. <https://blog.deliverymuch.com.br/delivery-much-franquia/> (acessado em 19/out/2022).

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

EBIT I NIELSEN: E-Commerce No Brasil Cresce 47% No Primeiro Semestre, Maior Alta Em 20 Anos. 2020 Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2020/08/EBIT-ecommerce-Brasil-1semestre2020.pdf>. Acesso em: 19 out. 2022

EY Parthenon. Consumo e Pandemia: As mudanças de hábitos e padrões de comportamento provocados pelo coronavírus. VEJA, 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/insight-3/>. Acesso em: 19 out. 2022

FEITOSA JÚNIOR. NÚMERO DE LOJAS VIRTUAIS CRESCE 40% EM 2020 COM EMPURRÃO DA PANDEMIA. G1, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2020/08/26/numero-de-lojas-virtuais-cresce-40-por-cento-em-2020-com-empurrao-da-pandemia.ghtml> Acesso em: 19 out. 2022

FELIPE, R.C.; NOEL, C. Gestão de Marketing para Executivos Brasileiros. Saint Paul Publishing (Brasil), 2018. 9788580041361. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580041361/>. Acesso em: 19 out. 2022

FERREL, W.M.P.]. O. C. Fundamentos de Marketing: Conceitos e Práticas - Tradução da 6ª edição norte-americana.: Cengage Learning Brasil, 2016. 9788522124053. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522124053/>. Acesso em: 19 out. 2022

FUCS, José. 24 mudanças trazidas pelo coronavírus que devem sobreviver à pandemia. JEstadão, 2020. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/infograficos/economia,24-mudancas-trazidas-pelo-coronavirus-que-devem-sobreviver-a-pandemia,1122998>. Acesso em: 19 out. 2022

GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2020.

GEN, 2020. 9788597025859. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025859/>. Acesso em: 19 out. 2022  
GIBSON, K. The moral basis of stakeholder theory. Journal of Business Ethics. Dordrecht, v.26, p.245-257, Aug. 2000.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GUIOTTI, C. Marketing – Do Marketing Tradicional ao Marketing Digital. FEMA, Assis – SP, 2014.

HANNON, Kerry. Restaurantes pequenos sentem o impacto da pandemia. EXAME, 2020 Disponível em: <https://exame.com/casual/restaurantes-pequenos-sentem-impacto-da-pandemia/> Acesso em: 19 out. 2022

Instituto Qualibest. Consumo de comida delivery por aplicativo. <https://www.institutoqualibest.com/download/uso-de-apps-de-delivery-de-comida/> (acessado em 19/out/2022).

JORGE, N. Entenda porque o Ifood é o melhor parceiro para o seu restaurante. 2018. Disponível em:

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. CIAIQ2015, v. 2, 2015. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252/248> Acesso em: 19 out. 2022

LAVADO, Thiago. Uso da internet no Brasil cresce, e 70% da população está conectada. G1 Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da-internet-no-brasil-cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml>. Acesso em: 19 out. 2022

MACCARI, E. A., LOBOSCO, A., CARVALHO, B. L. De.; MARIZZE, M. C. A Importância do Marketing Digital no Varejo de Eletroeletrônico. Universidade Nove de Julho, 2009.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. Grupo GEN, 2021. 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 19 out. 2022

MARTHA, G. Marketing na Era Digital - Conceitos, Plataformas e Estratégias.: Grupo Martins, R. (2020). Crescimento do e-commerce em meio à pandemia do coronavírus. In: Lifeapps. <https://lifeapps.com.br/crescimento-do-e-commerce-emmeio-a-pandemia-do-coronavirus/>

MEIRELES, Marina e ALVES, Pedro. Delivery, home office e hábitos digitais: como a pandemia mudou relações de trabalho e consumo. G1, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/pe/pernambuco/noticia/2021/03/13/Marke-home-office-e-habitos-digitais-como-a-pandemia-mudou-relacoes-de-trabalho-e-consumo.ghtml> Acesso em: 19 out. 2022

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Sobre a doença, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#transmissao>. Acesso em: 19 out. 2022

MORAIS, Felipe. Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar no seu negócio para os próximos anos. Editora Saraiva, 2019. 9788571440739. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440739/>. Acesso em: 19 out. 2022

MUNIZ, Mariana. Plataforma de delivery tem crescimento de 418% em relação a 2020.

VEJA, 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/blog/radar/plataforma-de-delivery-tem-crescimento-de-418-em-relacao-a-2020/>. Acesso em: 19 out. 2022

NASCIMENTO, R. M. do. E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do consumidor brasileiro. 2011. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Executivo, Fundação Getúlio Vargas, [s. L.], 2011. Disponível em: . Acesso em: 11 abr. 2019.

PIATNICKI, R.A. S. Marketing digital. Grupo A, 2020. 9786581492281. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492281/>. Acesso em: 19 out. 2022

SANTOS, B. M. LEMES, P. T.; PORTUGAL JÚNIOR, P. S.; SILVA, S. W.; ALVES, A. F. A importância e o uso da estatística na área empresarial: uma pesquisa de campo com empresas do município de Elói Mendes – MG. XIII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Out./nov. 2016.

SCHUELER, Paulo. O que é uma pandemia. Fiocruz, 2020. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia> Acesso em: 19 out. 2022

TÉBOUL, J. A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. da S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

TURCHI, Sandra R. Estratégias de marketing digital e e-commerce 2. ed. - [2. Reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://gshow.globo.com/realities/bbb/bbb21/noticia/escolha-um-almoco-ifood-para-ser-entregue-no-quarto-secreto-do-bbb21.ghtml>. Acesso em: 19 out. 2022

UDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

» <https://blog.deliverymuch.com.br/delivery-much-franquia/>

» <https://www.institutoqualibest.com/download/uso-de-apps-de-delivery-de-comida/>

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Comportamento e tomada de decisão dos gestores durante a pandemia;

1.1 Quais foram as primeiras ações da empresa com o início da pandemia?

1.2 Sobre essa Ação, alguma continua em uso? se sim quais?

1.3 Quais foram os principais desafios que a empresa enfrentou no contexto pandêmico?

1.4 Quais decisões você considera que foram as mais acertadas durante o período? e quais considera mais erradas?

1.5 Houveram mudanças na estratégia ou no produto da empresa?

1.6 Quais diferenciais a empresa desenvolveu para se adaptar na pandemia?

1.7 Como você percebe a empresa atualmente? ela se fortaleceu ou enfraqueceu?

2. Mudanças estruturais e estratégicas que ocorreram durante o período e quais se mantêm no momento atual, e por último,

2.1 Quais foram as principais mudanças estruturais que você apontaria em seu negócio durante a pandemia?

2.2 Foram necessárias adaptações logísticas para sobreviver durante o confinamento? se sim, quais?

3.3 O estabelecimento já possuía embalagens próprias e maneiras de envio delivery antes da pandemia?

3.4 Você acredita que a qualidade dos produtos se manteve a mesma no modelo delivery durante a pandemia?

3.5 De acordo com diversas orientações de saúde, foi necessário tomar medidas de higiene mais rígidas durante o período? se sim, isso impactou de que forma e quais foram elas?

3.6 o quadro de funcionários da empresa sofreu alterações significativas durante a pandemia? se sim, qual o impacto que isso gerou?

3. Representatividade do mercado digital para a empresa pós pandemia

3.1 Com a pandemia tudo se tornou mais digital, a empresa conseguiu seguir este fluxo e também se digitalizar?

3.2 Um conceito que se fortaleceu durante a pandemia foi o do marketing digital e a gestão de tráfego, existe algum tipo de investimento neste tipo de publicidade?

3.3 Qual foi a relevância das ferramentas digitais na sobrevivência da empresa? (IFood)

3.4 Qual a parcela das vendas/ consumidores é feita por meio desses aplicativos?

3.5 Quais diferenças você nota no mercado digital pré/pós Pandemia?

3.6 Como a empresa se diferencia de seus concorrentes para atingir êxito neste mercado digital?

## **ANEXO B – ENTREVISTAS TRANSCRITAS**

EMPRESA E1

## 1. Comportamento e tomada de decisão dos gestores durante a pandemia;

### 1.1 Quais foram as primeiras ações da empresa com o início da pandemia?

Foi um baque para todo mundo né..., o que representou muito pra gente foi uma atitude rápida em relação aos funcionários. Nós tínhamos um quadro de 80 funcionários com alguns de férias, e infelizmente tivemos que dispensar uma parte, cerca de 30. Outros dos que ficaram demos férias coletivas, nos primeiros 15 dias nos preocupamos em aliviar a folha para o mês seguinte, essa foi a medida de imediato que tomamos entender o que aconteceria

### 1.2 Sobre essa Ação, alguma continua em uso? se sim quais?

O quadro se manteve reduzido durante a pandemia, pois depois de 30 dias quando pudemos operar de alguma forma, não era permitido abrir as portas e receber os clientes, estávamos operando apenas com uma porta ou meia porta aberta para retirada no balcão, isso ajudou bastante durante a pandemia pois aliviou a folha, o que é o que mais pesa no meu negócio. E depois da pandemia foi voltando ao normal, tanto é que hoje temos um número semelhante a antes da pandemia, até um pouco maior.

### 1.3 Quais foram os principais desafios que a empresa enfrentou no contexto pandêmico?

Muito medo, o povo estava com medo de comprar, e com muito medo da higienização, os custos elevadíssimos acerca de descartáveis, falta de matéria prima, foi muito difícil para todos...

### 1.4 Quais decisões você considera que foram as mais acertadas durante o período? e quais considera mais erradas?

cara, olha só, assertiva acho que a redução no quadro de funcionários, era uma despesa monstruosa que você tirou da folha né. Foi fundamental, porque imagina, ficamos 30 dias fechados, e ficar 30 dias fechados sem nenhuma receita e funcionário tinha que pagar, não tem jeito, apesar de demitir 30 pessoas ser uma decisão pesada e difícil foi o que nos fez se manter, acho que a velocidade com que tomamos essa decisão foi o mais importante. Agora, decisão errada assim, não vejo nenhuma que a gente deixou de tomar, era tudo muito novidade.

### 1.5 Houveram mudanças na estratégia ou no produto da empresa?

Não, isso aí se manteve a mesma coisa, como é comida não tem como, temos que manter o padrão de qualidade de primeira que é a nossa características, não tinha como baixar custos com o produto.

### 1.6 Quais diferenciais a empresa desenvolveu para se adaptar na pandemia?

O nosso diferencial é que o nosso forte não era mesa, igual restaurantes, apesar de que temos muitos atendimento em mesa, mas nosso forte é o balcão. Então, graças a deus deu a liberdade de o cliente confiar no alimento feito aqui e passar para pegar a sacola com alimento e levar para casa

### 1.7 Como você percebe a empresa atualmente? ela se fortaleceu ou enfraqueceu?

eu acho que todo mundo que passou pela pandemia se fortaleceu, foi pedreira. Ate hoje temos sequelas da pandemia e é agora que estamos começando a estabilizar, mas tenho a impressão de que todos que sobreviveram à pandemia tem um sentimento de fortaleza.

1. Mudanças estruturais e estratégicas que ocorreram durante o período e quais se mantêm no momento atual, e por último,

2.1 Quais foram as principais mudanças estruturais que você apontaria em seu negócio durante a pandemia?

Redução do quadro de funcionários, essa foi a principal. começamos a fazer eventos bem depois, introduzimos pós-pandemia o delivery que não tínhamos e nos ajudou.

2.2 Foram necessárias adaptações logísticas para sobreviver durante o confinamento? se sim, quais?

Respondido na primeira etapa sobre a operação via drive in e pick up no balcão da loja.

2.3 O estabelecimento já possuía embalagens próprias e maneiras de envio delivery antes da pandemia?

Sempre tivemos, sempre foi uma preocupação a marca e a padronização para fortalecer a marca.

2.4 Você acredita que a qualidade dos produtos se manteve a mesma no modelo delivery durante a pandemia?

A qualidade se manteve a mesma durante a pandemia, não é a mesma coisa você comprar na loja e receber em casa, no transporte sempre fica diferente, mas não muda muita coisa não... Não recebemos nenhum tipo de reclamação quanto a isso não.

2.5 De acordo com diversas orientações de saúde, foi necessário tomar medidas de higiene mais rígidas durante o período? se sim, isso impactou de que forma e quais foram elas?

total, mudou muito. O álcool em gel foi algo que veio para ficar e está aí em todas as mesas, o controle interno, se tornou bem mais rigoroso, com mais planilhas, isso ajudou não só o meu negócio mas todo ser humano, a higienização é bem diferente.

2.6 o quadro de funcionários da empresa sofreu alterações significativas durante a pandemia? se sim, qual o impacto que isso gerou?

Respondido na primeira etapa, principal ação durante a pandemia.

1. Representatividade do mercado digital para a empresa pós pandemia

3.1 Com a pandemia tudo se tornou mais digital, a empresa conseguiu seguir este fluxo e também se digitalizar?

Com certeza tem né, querendo ou não, nem propaganda a gente tinha direito né. Com isso aí veio o marketing, o Instagram. Estamos começando agora, mas ajuda bastante, inclusive acabamos de fazer com uma influenciadora na loja de águas claras e tem sido legal.

3.2 Um conceito que se fortaleceu durante a pandemia foi o do marketing digital e a gestão de tráfego, existe algum tipo de investimento neste tipo de publicidade?

Não fazemos investimento pago nesse tipo de gestão, apenas um Instagram básico mesmo.

3.3 Qual foi a relevância das ferramentas digitais na sobrevivência da empresa? (IFood)

Não, quando começou o food aqui na loja já era no final do ano de 2019, então o prazo era muito curto, não éramos fortes na plataforma. Não quis arriscar ficar apenas com o ifood então o que segurou para nós foi o balcão para clientes apenas pegarem na loja.

3.4 Qual a parcela das vendas/ consumidores é feita por meio desses aplicativos?

Ainda é uma parcela pequena, claro que é uma parcela que se não estivesse faria falta, cada grãozinho que fica fora do saco faz falta, mas não é o que segura meu negócio não.

3.5 Quais diferenças você nota no mercado digital pré/pós Pandemia?

Não tenho muito como falar antes, mas eu tenho como te dizer que depois da pandemia, como muitas pessoas começaram a entrar o fluxo ficou muito grande, então temos reclamações de estar mais lento, um único motoboy para muitas entregas, o que atrasa e demora mais para o cliente receber. Antes não podia falar muito pois era muito pouco.

3.6 Como a empresa se diferencia de seus concorrentes para atingir êxito neste mercado digital?

Temos a qualidade como nosso principal diferencial, mas não fazemos nenhum tipo de promoção ou fidelização no online. O produto é o mesmo na loja e no app, com o mesmo preço e tudo igual, o que é forte para nós é a qualidade e os clientes já nos conhecem, então vai pelo boca a boca mesmo.

## EMPRESA E2

### Roteiro de Entrevistas

#### 1. Comportamento e tomada de decisão dos gestores durante a pandemia;

1.1 Quais foram as primeiras ações da empresa com o início da pandemia?

Bom, nós demos sorte que já possuíamos uma operação com delivery e já fazemos bem este tipo de comércio, logo que nossas lojas fecharam nos focamos em mostrar aos clientes do presencial que nós estávamos no online, fizemos ações nas redes sociais e informamos nossos clientes dessa possibilidade.

## 1.2 Sobre essa Ação, alguma continua em uso? se sim quais?

Continuam em uso sim, como disse nós já estávamos nos aplicativos como Uber eats, que nem tem mais, e no IFood, então isso ficou mais forte e mais importante para a empresa, continuamos focando nas plataformas e com uma entrega de qualidade. em alguns momentos fizemos parcerias com uber eats para promoções e descontos em que eles pagavam a diferença, foi bem bom para nosso nome ficar cada vez mais forte no online.

## 1.3 Quais foram os principais desafios que a empresa enfrentou no contexto pandêmico?

Acredito que o principal não só para meu negócio mas para todos, foi o medo das pessoas de saírem de casa e de pedirem coisas de fora. Todo mundo tinha medo de pedir algo e receber com o vírus, então no primeiro momento houve uma pausa no mercado, algo que rapidamente foi voltando e cresceu muito durante a pandemia como um todo

## 1.4 Quais decisões você considera que foram as mais acertadas durante o período? e quais considera mais erradas?

Acredito que nossa principal decisão não foi durante ou no início da pandemia, mas sim antes. Ao decidirmos ser uma marca que já estaria nos aplicativos e já trabalharia com entregas delivery já possuíamos a expertise que muitos concorrentes não tinham, então enquanto eles estavam aprendendo a trabalhar desta maneira nós já sabíamos o que estávamos fazendo.

## 1.5 Houveram mudanças na estratégia ou no produto da empresa?

Como disse nós já planejamos ter um foco no delivery pré-pandemia, o caminho apenas se tornou mais curto e nos direcionamos mais para isso. Fora isso não tivemos nenhum tipo de adaptação ou mudança em nosso produto.

## 1.6 Quais diferenciais a empresa desenvolveu para se adaptar na pandemia?

Acredito que a experiência no digital tenha sido um grande diferencial, mas também nossa qualidade e praticidade foram muito importantes.

## 1.7 Como você percebe a empresa atualmente? ela se fortaleceu ou enfraqueceu?

Acredito que nos fortalecemos, não apenas no mercado, mas também como marca e no valor que geramos para os nossos clientes, quando compram de nós, já sabem o que vão receber e gostam disso.

## 1. Mudanças estruturais e estratégicas que ocorreram durante o período e quais se mantêm no momento atual, e por último,

### 2.1 Quais foram as principais mudanças estruturais que você apontaria em seu negócio durante a pandemia?

Não tivemos nenhum tipo de mudança estrutural.

2.2 Foram necessárias adaptações logísticas para sobreviver durante o confinamento? se sim, quais?

Também não foram necessárias, já tínhamos os procedimentos treinados com a equipe e nossos processos eram bem definidos

2.3 O estabelecimento já possuía embalagens próprias e maneiras de envio delivery antes da pandemia?

Possuíamos sim, já era algo planejado para o envio de delivery que fazíamos e achamos importante fortalecer a marca sempre colocando nossa marca em tudo.

2.4 Você acredita que a qualidade dos produtos se manteve a mesma no modelo delivery durante a pandemia?

Cara, então, é impossível manter a mesma qualidade quando o burguês sai da cozinha e você está ali pronto para comer e quando passa por um processo de entrega de até 30 minutos, mas não é algo que vá mudar significativamente a qualidade do produto. Se você pedir um lanche e chegar na sua casa em 30 minutos não vai ser diferente de pedir na loja e demorar 30 minutos para ir pegar, então acho que essa diferença na qualidade ocorre por causa do tempo e não por conta do delivery.

2.5 De acordo com diversas orientações de saúde, foi necessário tomar medidas de higiene mais rígidas durante o período? se sim, isso impactou de que forma e quais foram elas?

Nós já possuíamos consultorias nutricionais e higiênicas antes da pandemia, então não mudamos muito do pré para o pós. As únicas adições que fizemos foram as orientações específicas da pandemia, uso de máscaras e álcool em gel principalmente.

2.6 o quadro de funcionários da empresa sofreu alterações significativas durante a pandemia? se sim, qual o impacto que isso gerou?

Na verdade, durante a pandemia contratamos mais funcionários, à medida que foi se passando o número de vendas foi subindo e subindo aí tivemos que contratar mais pessoas para dar conta.

## 1. Representatividade do mercado digital para a empresa pós pandemia

3.1 Com a pandemia tudo se tornou mais digital, a empresa conseguiu seguir este fluxo e também se digitalizar?

Cara, não mudou tanto assim para nós, já estávamos no digital e nos mantivemos nele, acho que conseguimos acompanhar sim mas não foi uma grande mudança.

3.2 Um conceito que se fortaleceu durante a pandemia foi o do marketing digital e a gestão de tráfego, existe algum tipo de investimento neste tipo de publicidade?

Sim, existe, mesmo antes da pandemia já fazíamos investimento em anúncios pagos, mas claro que esse investimento se tornou cada vez mais relevante à medida que foi dando resultado e se tornando crucial.

3.3 Qual foi a relevância das ferramentas digitais na sobrevivência da empresa? (IFood)

No nosso caso, foi total, sem o delivery seria impossível crescer como crescemos, e ainda mais improvável que sobrevivessem a crise.

3.4 Qual a parcela das vendas/ consumidores é feita por meio desses aplicativos?

Antes da pandemia vendíamos cerca de 50% digital e 50% no físico. Durante a pandemia esse número subiu para 95% digital e apenas 5% físico, e agora no pós pandemia estamos com uma média de 65% digital e 35% físico.

3.5 Quais diferenças você nota no mercado digital pré/pós Pandemia?

Antes havia menos concorrentes e consumidores, haviam menos ações a se tomar e um padrão mais claro, com a pandemia acontecendo muitos entraram para tentar sobreviver e acabaram se ferrando pois não tinham experiência como nós. Estes acabaram saindo por conta propina ou não dando conta de continuar, este aplicativos possuem algoritmos fortes e que impactam diretamente, só ficam os bons então cada vez fica mais concorrido.

3.6 Como a empresa se diferencia de seus concorrentes para atingir êxito neste mercado digital?

Como acabei de dizer, o proprio algoritmo separa os bons dos ruins, então ao acessar o aplicativo e meu nome estar no top como melhores restaurantes e com uma ótima avaliação nós já nos diferenciamos da maioria. Claro que não temos esta prioridade no app sem ter pontos fortes que causam isso. Nossa taxa de cancelamento é baixa, nossas avaliações positivas e nossa experiência de delivery sempre foi diferenciada, acredito que por conta disso temos clientes fiéis e uma vantagem sobre os concorrentes.

## EMPRESA E3

### Roteiro de Entrevistas

1. Comportamento e tomada de decisão dos gestores durante a pandemia;

1.1 Quais foram as primeiras ações da empresa com o início da pandemia?

A primeira ação, acredito que para todo mundo foi cortar gastos né... Então nós cortamos alguns funcionários, desligamos algumas maquinas e tentamos ter custos mínimos.

1.2 Sobre essa Ação, alguma continua em uso? se sim quais?

Quando desligamos algumas máquinas tivemos que retirar alguns produtos do cardápio que já não vendiam tão bem, depois da pandemia como notamos que não agradavam tanto esses produtos continuaram fora do cardápio. Outra coisa que se manteve foi a equipe mais enxuta,

como durante a pandemia o pessoal foi dando conta que não precisamos contratar o mesmo número de pessoas que tínhamos anteriormente, então acabou sendo um custo menor.

1.3 Quais foram os principais desafios que a empresa enfrentou no contexto pandêmico?

O principal problema foi o financeiro, quem tinha fluxo de caixa teve que gastar esse dinheiro para pagar as contas próximas, fazer rescisões e acabou ficando descapitalizado. Quem não tinha esse fluxo acredito que tenha quebrado ou teve que fazer financiamentos ou algo do tipo. Além disso, a sanidade mental foi algo difícil de manter, sabendo das contas que tínhamos que pagar e sem previsões claras era difícil se manter bem.

1.4 Quais decisões você considera que foram as mais acertadas durante o período? e quais considera mais erradas?

Acredito que as decisões acertadas seriam enxugar os custos para entender ter tempo e entender o que estava acontecendo e reduzir o cardápio para fazer aquilo que realmente éramos bons em fazer, aquilo que nos diferenciava dos demais. Sobre atitudes erradas realmente não sei te apontar uma, era um momento muito difícil e tiveram decisões difíceis a serem tomadas, por mais que tenha tomado um prejuízo não considero que foram decisões erradas, mas sim acertadas que reduziram esse prejuízo.

1.5 Houveram mudanças na estratégia ou no produto da empresa?

Sim, como disse, tivemos uma mudança de estratégia em parar de focar na variedade e focar no que realmente era nosso ponto forte e diferencial, o sorvete. No caso do produto e da qualidade não houve nenhuma mudança, sempre fomos a favor de produtos de primeira qualidade e na minha visão se muda preço mas não se muda qualidade.

1.6 Quais diferenciais a empresa desenvolveu para se adaptar na pandemia?

Não consigo ver muitos pontos em que nos diferenciamos, optamos por uma estratégia mais de sobrevivência do que de se destacar na pandemia. Claro que buscamos produtos que chegassem mais rápido para os clientes e embalagens personalizadas, mas não acho que isso seja um real diferencial.

1.7 Como você percebe a empresa atualmente? ela se fortaleceu ou enfraqueceu?

Acho sim que a empresa se fortaleceu né... tivemos um grande avanço no delivery e por mais que tenha dado uma quedinha nos últimos tempos, ainda continua mais relevante do que antes da pandemia.

1. Mudanças estruturais e estratégicas que ocorreram durante o período e quais se mantêm no momento atual, e por último,

2.1 Quais foram as principais mudanças estruturais que você apontaria em seu negócio durante a pandemia?

Na estrutura acabamos tendo que reduzir o número de mesas por conta das limitações e também da menor equipe, além disso como acabamos retirando alguns itens do cardápio foi possível vender algumas máquinas, o que acabou por diminuir nossa estrutura e deixar o negócio um pouco mais direto/ enxuto

2.2 Foram necessárias adaptações logísticas para sobreviver durante o confinamento? se sim, quais?

Tivemos que fazer algumas adaptações na logística dos funcionários, algumas vezes até por fora da lógica trabalhista, mas conversamos com os funcionários e concordamos com alguns horários diferentes até para ser possível a sobrevivência da loja.

2.3 O estabelecimento já possuía embalagens próprias e maneiras de envio delivery antes da pandemia?

Nós já possuíamos maneiras de delivery e embalagens sim, porém essas embalagens precisaram ser revistas, algumas eram muito onerosas e ficava difícil passar para o cliente o valor, então tivemos que dar uma retrabalhada nelas, mas sempre mantendo nossa marca visível e atrativa.

2.4 Você acredita que a qualidade dos produtos se manteve a mesma no modelo delivery durante a pandemia?

Sim, acredito que a qualidade se manteve, a não ser em dias de muito rush e a logística ficou um pouco comprometida, um problema que nós temos por trabalharmos com sorvete é que mesmo chegando em bom estado não é a mesma coisa, tenho certeza que a experiência no salão é bem melhor, mas em relação ao produto em si não mudava muita coisa não.

2.5 De acordo com diversas orientações de saúde, foi necessário tomar medidas de higiene mais rígidas durante o período? se sim, isso impactou de que forma e quais foram elas?

Nós já possuíamos todo um acompanhamento com nutricionistas e durante a pandemia uma parte desse trabalho foi voltada apenas para essas novas orientações, então tivemos bastantes orientações sobre como efetuar a higienização de ferramentas e produtos, utilização de máscaras e luvas e higiene no geral, várias mudanças foram feitas.

2.6 o quadro de funcionários da empresa sofreu alterações significativas durante a pandemia? se sim, qual o impacto que isso gerou?

Como já respondi, teve sim uma grande redução em um primeiro momento, depois de um tempo esse quadro de funcionários voltou a crescer mas ainda não alcança o que possuíamos antes dela.

## 1. Representatividade do mercado digital para a empresa pós pandemia

3.1 Com a pandemia tudo se tornou mais digital, a empresa conseguiu seguir este fluxo e também se digitalizar?

Acredito que sim, temos redes sociais ativas e mantemos participação no digital, outra coisa que fizemos que eu particularmente não sou fã, foi a adesão do cardápio digital por QR code, mas foi um movimento geral e acabamos adotando.

3.2 Um conceito que se fortaleceu durante a pandemia foi o do marketing digital e a gestão de tráfego, existe algum tipo de investimento neste tipo de publicidade?

Nós já tínhamos uma equipe de marketing antes da pandemia, por conta dela nos maximizados a parte de tráfego e anúncios, pois durante a pandemia era a maneira de ser visto e que novos clientes conhecessem nosso negócio.

3.3 Qual foi a relevância das ferramentas digitais na sobrevivência da empresa? (IFood)

Quase 100%, na época da pandemia ainda tinha Uber Eats e outras plataformas, mas hoje o IFOOD engoliu o mercado. No nosso caso mesmo tendo site próprio essas ferramentas nos salvaram, acredito que sem o IFood principalmente não só mas muitos outros teriam quebrado.

3.4 Qual a parcela das vendas/ consumidores é feita por meio desses aplicativos?

Olha, por se tratar de uma sorveteria não era uma parcela muito grande, entre 10 e 20%

3.5 Quais diferenças você nota no mercado digital pré/pós Pandemia?

O mercado cresceu demais, está tudo mais valorizado e com razão, está mais difícil de encontrar bons profissionais e estão custando mais caro. Foi interessante notar que essa questão da gestão do tráfego comprovou seus resultados e que vale muito a pena se aventurar nesse mercado digital

3.6 Como a empresa se diferencia de seus concorrentes para atingir êxito neste mercado digital?

Como disse, não focamos muito em nos diferenciar, mas sim em sobreviver, acredito que o que fizemos para tentar buscar sucesso foi uma boa campanha no digital com fotos e artes bonitas para as pessoas comprarem pela primeira vez, depois que provassem iriam gostar e voltar a pedir.

## EMPRESA E4

### Roteiro de Entrevistas

#### 1. Comportamento e tomada de decisão dos gestores durante a pandemia;

1.1 Quais foram as primeiras ações da empresa com o início da pandemia?

Nós abrimos realmente no começo/meio da pandemia, por conta disso já possuíamos um time menor e uma noção melhor do que estava acontecendo e o que poderia acontecer, abrimos

realmente vendo uma oportunidade de mercado e fomos atrás, as ações que tomamos foram de focar no delivery e ter uma praça pequena.

1.2 Sobre essa Ação, alguma continua em uso? se sim quais?

Continuamos com este foco enorme no delivery, cerca de 90% das nossas vendas hoje vem deste mercado, então acho que foi algo acertado e que planejamos continuar fazendo

1.3 Quais foram os principais desafios que a empresa enfrentou no contexto pandêmico?

Por ser uma marca mais jovem e com poucas pessoas conhecendo, nós tivemos uma dificuldade inicial nos primeiros meses de realmente pegar no tranco, conseguir uma base de clientes que nos conhecesse e que gostasse dos nossos lanches.

1.4 Quais decisões você considera que foram as mais acertadas durante o período? e quais considera mais erradas?

Acredito que o investimento em marketing e gestão de tráfego foi bem importante para que pudéssemos crescer mensalmente em vendas e pagar as contas. Não sei se conta, mas o plano de negócio para algo pequeno, com poucos funcionários e grande potencial de produção foi algo bem assertivo.

1.5 Houveram mudanças na estratégia ou no produto da empresa?

Não, como disse já nascemos com esse planejamento de focar mais nos aplicativos e no delivery e continuamos com ele durante toda a pandemia, nosso produto continua o mesmo, tivemos algumas adições e promoções no cardápio e alguns produtos deixaram de estar nele, mas nada realmente significativo.

1.6 Quais diferenciais a empresa desenvolveu para se adaptar na pandemia?

Acredito que ter uma operação bem otimizada e com custos relativamente baixos foi o nosso maior diferencial para a sobrevivência e lucro.

1.7 Como você percebe a empresa atualmente? ela se fortaleceu ou enfraqueceu?

Acredito que ela se fortaleceu, não mudamos nossas operações e estruturas de lá para cá, mas conseguimos criar uma marca e agregar um certo valor a ela, além de que agora temos clientes fidelizados que já nos conhecem.

1. Mudanças estruturais e estratégicas que ocorreram durante o período e quais se mantêm no momento atual, e por último,

2.1 Quais foram as principais mudanças estruturais que você apontaria em seu negócio durante a pandemia?

Como respondi a pouco, não tivemos nenhum tipo de mudança estrutural, basicamente continuamos os mesmos desde que estreamos.

2.2 Foram necessárias adaptações logísticas para sobreviver durante o confinamento? se sim, quais?

As adaptações foram claras para todos, cozinha com maior cuidado, embalagens mais seguras e menos contato com motoboys e clientes, acho que fora isso não tivemos muitas.

2.3 O estabelecimento já possuía embalagens próprias e maneiras de envio delivery antes da pandemia?

Possuíamos sim, já era uma preocupação ao vislumbrar a marca estar sempre mostrando ela e reforçando com nossas embalagens.

2.4 Você acredita que a qualidade dos produtos se manteve a mesma no modelo delivery durante a pandemia?

A qualidade em si não, acho que os produtos continuaram com a mesma qualidade mas o problema foi que a maioria dos insumos ficou mais cara do que era, alguns desses conseguimos repassar para o cliente final, mas alguns tivemos que aceitar e baixar nossa margem de lucro.

2.5 De acordo com diversas orientações de saúde, foi necessário tomar medidas de higiene mais rígidas durante o período? se sim, isso impactou de que forma e quais foram elas?

Claro que foram tomadas medidas de higiene rígidas, tanto sobre o álcool em gel, máscaras, luvas e fiscalizações quinzenais, tivemos apoio de uma consultora de nutrição e também higiênica nos primeiros meses para que não houvesse nada de errado ou perigoso.

2.6 o quadro de funcionários da empresa sofreu alterações significativas durante a pandemia? se sim, qual o impacto que isso gerou?

Não não, mantivemos o nosso quadro com os funcionários necessários para operar e nem se quiséssemos poderíamos diminuir esse quadro, já que era o necessário para operarmos. Em algumas ocasiões específicas que tínhamos algum tipo de pico de vendas programadas como promoções de fim de semana contratamos um freelancer para ajudar os funcionários.

## 1. Representatividade do mercado digital para a empresa pós pandemia

3.1 Com a pandemia tudo se tornou mais digital, a empresa conseguiu seguir este fluxo e também se digitalizar?

Acredito que sim, já nascemos com esse olhar, voltado para o digital, com instagram ativo e investimentos em marketing para poder seguir essa onda e aparecer no meio de tantos.

3.2 Um conceito que se fortaleceu durante a pandemia foi o do marketing digital e a gestão de tráfego, existe algum tipo de investimento neste tipo de publicidade?

Como disse, fizemos sim investimentos nesse tipo de marketing e achamos um sucesso, impressionante como com valores relativamente baixos conseguimos ótimos resultados

### 3.3 Qual foi a relevância das ferramentas digitais na sobrevivência da empresa? (IFood)

No nosso caso, nosso produto por ser hambúrguer é muito “pedível”, as pessoas já são acostumadas a pedir e saborear, diferente de pratos executivos por exemplo. No nosso caso as vendas no digital são Cruciais para o funcionamento

### 3.4 Qual a parcela das vendas/ consumidores é feita por meio desses aplicativos?

Como acabei de falar são Cruciais, cerca de 90% do nosso faturamento vem de plataformas como IFood e outras, temos um site próprio e pedidos por WhatsApp que compõem essa porcentagem.

### 3.5 Quais diferenças você nota no mercado digital pré/pós Pandemia?

Acho que ele se tornou mais competitivo do lado dos lojistas, para se destacar cada vez mais tem que entender do algoritmo e de como satisfazer seu cliente. Do lado dos clientes acho que a aceitação em comprar online, não só no setor alimentício, cresceu bastante, não existe mais aquele medo de que será que vai chegar?

### 3.6 Como a empresa se diferencia de seus concorrentes para atingir êxito neste mercado digital?

Conseguimos oferecer preços baixos por um produto de qualidade, isto é possível por conta de nossa estrutura pequena e menos custosa do que a de alguns concorrentes.

## EMPRESA E5

### Roteiro de Entrevistas

#### 1. Comportamento e tomada de decisão dos gestores durante a pandemia;

##### 1.1 Quais foram as primeiras ações da empresa com o início da pandemia?

Logo no primeiro dia em que ficamos sabendo, avisamos nossa equipe e entramos em contato com nosso contador para ver as opções e o que faríamos, No primeiro mês demos férias coletivas e mantivemos nossos funcionários são informados sobre o andamento e sobre o que faríamos, nos 2 meses seguintes o governo liberou um auxílio para que pudéssemos pagar os funcionários. Depois disso, como a maioria era de casa a tempos todos tinham pelo menos 5 meses de seguro desemprego, então fizemos a dispensa de forma amigável e avisamos que retornaríamos a contratá-los quando voltássemos a funcionar. Outra coisa que fizemos que foi muito importante foi negociar com o shopping para que pudéssemos rescindir o contrato de maneira amigável e sem multa, eles foram super compreensivos e falaram que estavam de portas abertas quando quiséssemos voltar, o que veio acontecer apenas em dezembro de 2020.

## 1.2 Sobre essa Ação, alguma continua em uso? se sim quais?

Não comentei na resposta anterior mas o que começamos depois que voltamos em dezembro foi o delivery, que ainda temos e ainda fazemos via IFOOD, outra coisa que adotamos na pandemia e que nossos clientes gostaram foram as luvas de plástico para servir os alimentos no buffet. E outra coisa foi a redução no salário dos meus funcionários, conversei com eles e eles entenderam que fizemos esforço para continuarem, mas não era possível manter o mesmo valor, nossa folha caiu cerca de 40%.

## 1.3 Quais foram os principais desafios que a empresa enfrentou no contexto pandêmico?

Acho que o maior desafio era não saber o que ia acontecer e manter a calma para seguir em frente, tínhamos a responsabilidade de cuidar dos nossos funcionários e temos orgulho em dizer que eles não ficaram nenhum mas sem receber. O medo rondava o dia a dia e não sabíamos quando poderíamos voltar e se teríamos forças para continuar

## 1.4 Quais decisões você considera que foram as mais acertadas durante o período? e quais considera mais erradas?

Acredito que o que “salvou” a gente durante a pandemia foi nosso bom relacionamento com o shopping, a opção da rescisão amigável foi muito importante, além de que quando voltamos a funcionar estávamos trabalhando com taxas reduzidas e com aluguel abaixo.

## 1.5 Houveram mudanças na estratégia ou no produto da empresa?

Não mudamos em nada como trabalhávamos antes depois da pandemia, continuamos sendo um restaurante self service a kilo e com produtos da mesma qualidade.

## 1.6 Quais diferenciais a empresa desenvolveu para se adaptar na pandemia?

Nós não nos diferenciamos muito dos concorrentes durante a pandemia, acredito que conseguimos nos manter bem por conta da calma que tivemos em reabrir as portas e na tomada de decisão do dia a dia. Algo que posso dizer que é um diferencial, mas não foi desenvolvido na pandemia foi o nosso bom relacionamento com os clientes, estamos muito perto de torres residenciais, então já somos conhecidos na vizinhança.

## 1.7 Como você percebe a empresa atualmente? ela se fortaleceu ou enfraqueceu?

A pandemia foi um período muito difícil para a empresa, mas temos algumas coisas a agradecer, como tínhamos menos margem de erro nos tornamos mais organizados e com melhor gestão, não fazíamos muito controle ou planejamento, mas agora temos mais cuidados com mantimentos e processos, tivemos custos reduzidos e mantivemos uma margem parecida, conseguimos passar toda a pandemia sem operar nenhum dia no vermelho.

1. Mudanças estruturais e estratégicas que ocorreram durante o período e quais se mantêm no momento atual, e por último,

2.1 Quais foram as principais mudanças estruturais que você apontaria em seu negócio durante a pandemia?

Então, não tivemos uma mudança estrutural, mas tivemos algumas mudanças para operar. primeiramente tínhamos 12 funcionários antes da pandemia e agr estamos com 9, 1 infelizmente veio a falecer e outros 2 acharam outro emprego e saíram, mas conseguimos continuar a operação com número reduzido e não tivemos nenhum tipo de problema quanto a isso. Outra mudança que aí sim foi um pouco mais drástica foi que não podíamos servir nosso buffet durante parte da pandemia então tivemos que desenvolver pratos executivos para continuar operando e vendendo de alguma forma, esse pratos foram colocados também no ifood para ser nosso cardápio de lá, uma vez que não tem como servir self service por aplicativo né (risadas)

2.2 Foram necessárias adaptações logísticas para sobreviver durante o confinamento? se sim, quais?

As mudanças logísticas foram mais essas que te falei na pergunta anterior, uma adaptação no cardápio para o delivery e para uma parte da pandemia e também a adaptação dos funcionários em funções específicas para cobrir a equipe que acabou saindo.

2.3 O estabelecimento já possuía embalagens próprias e maneiras de envio delivery antes da pandemia?

Como não estávamos neste mercado antes da pandemia não possuíamos nada preparado, assim que entramos no mercado desenvolvemos sacolas próprias mas ainda utilizamos embalagens plásticas neutras para o alimento em si.

2.4 Você acredita que a qualidade dos produtos se manteve a mesma no modelo delivery durante a pandemia?

O mesmo arroz que servimos no restaurante é o mesmo que enviamos no delivery, com feijão a mesma coisa, e com todos os outros ingredientes também. Da nossa parte não tem nenhum tipo de diferença, mas entendemos que não é a mesma coisa a pessoa se servir aqui e já comer e receber em casa depois de um tempo em uma embalagem plástica.

2.5 De acordo com diversas orientações de saúde, foi necessário tomar medidas de higiene mais rígidas durante o período? se sim, isso impactou de que forma e quais foram elas?

Nós já seguimos as regras rígidas de segurança e higiene do shopping antes da pandemia então internamente não tivemos muito o que mudar. tivemos mais é que nos adaptar as regras específicas do covid, colocamos álcool em gel e luvas plásticas para os clientes se organizarem e se servirem, colocamos as indicações de obrigatoriedade de máscara e do distanciamento de 1 metro no chão e coisas do tipo.

2.6 o quadro de funcionários da empresa sofreu alterações significativas durante a pandemia? se sim, qual o impacto que isso gerou?

Como disse nos não demitimos ninguém durante a pandemia, sofremos uma diminuição de 3 pessoas por motivos diversos mas felizmente isso não impactou muito meu negocio, nos conseguimos nos adaptar e continuar funcionando com os funcionários que mantivemos

## 1. Representatividade do mercado digital para a empresa pós pandemia

3.1 Com a pandemia tudo se tornou mais digital, a empresa conseguiu seguir este fluxo e também se digitalizar?

Este é um de nossos pontos fracos, não conseguimos nos adaptar muito ao digital, entramos no ifood pois é algo necessário hoje em dia, mas não temos um instagram ativo nem muita representatividade nas mídias sociais.

3.2 Um conceito que se fortaleceu durante a pandemia foi o do marketing digital e a gestão de tráfego, existe algum tipo de investimento neste tipo de publicidade?

Não fazemos nenhum investimento em anúncios online não, como falei até temos um Instagram mas não postamos com muita frequência.

3.3 Qual foi a relevância das ferramentas digitais na sobrevivência da empresa? (IFood)

Durante a pandemia foi algo que ajudou, mas não foi a única salvação no nosso caso, hoje em dia também não é o nosso forte, funciona mais para ser visto nos apps e uma renda extra.

3.4 Qual a parcela das vendas/ consumidores é feita por meio desses aplicativos?

A parcela gira em torno de 5 a 10% do nosso faturamento, é uma média legal pois cobre um pouco das vendas que perdemos na pandemia e utiliza bem nosso espaço, nem se fosse o nosso foco hoje conseguiríamos aumentar muito esse número, pois se vendermos muito mais que isso acabamos comprometendo o atendimento presencial.

3.5 Quais diferenças você nota no mercado digital pré/pós Pandemia?

Acho que o número de negócios que entraram foi muito grande, a concorrência ficou maior e existem cada vez mais opções, acredito que as taxas sejam o maior problema pois eu as considero altas demais, porém como somos um negócio pequeno e local não temos muito como negociar essas taxas.

3.6 Como a empresa se diferencia de seus concorrentes para atingir êxito neste mercado digital?

Como já respondi anteriormente nós oferecemos uma comida simples e de bairro, as pessoas nos conhecem e confirmam em nosso trabalho, não temos muitos diferenciais como mega promoções ou investimento em mídias, normalmente as pessoas nos escolhem por conhecerem ou por alguma indicação.

## **AGRADECIMENTOS**