

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DA PARAÍBA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS (UAG)  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOANNE DA SILVA VITORINO**

**EMPRESAS EM TEMPOS DE CRISE: ANÁLISE  
DO MERCADO LOGÍSTICO ALIMENTÍCIO BRASILEIRO  
DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19**

**JOÃO PESSOA  
2022**

**JOANNE DA SILVA VITORINO**

**EMPRESAS EM TEMPOS DE CRISE: ANÁLISE  
DO MERCADO LOGÍSTICO ALIMENTÍCIO BRASILEIRO  
DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharelado em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti**

**JOÃO PESSOA  
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

V845e Vitorino, Joanne da Silva.

Empresas em tempos de crise : análise do mercado logístico alimentício brasileiro durante o período da pandemia da covid-19 Joanne da Silva Vitorino. – 2022.

30 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Profª D.ra Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti.

1. Administração - logística. 2. Pandemia da covid-19. 3. Isolamento social. 4. Indústria alimentícia. 5. Bar e restaurante. I. Título.

CDU 658.7(043)



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA  
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 34/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 3 de julho de 2022.

### **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**JOANNE DA SILVA VITORINO**

Matrícula: 20182460050

#### **EMPRESAS EM TEMPOS DE CRISE: ANÁLISE DO MERCADO EMPRESARIAL BRASILEIRO DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA COVID 19**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **29 de junho de 2022**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 01/07/2022.

#### **BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)**

Orientador(a)

**Herbert José Cavalcanti de Souza (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Rosângela Madruga (IFPB)**

## Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 03/07/2022 18:27:26.
- Herbert Jose Cavalcanti de Souza, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/07/2022 06:48:06.
- Rosangela Madruga, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/07/2022 09:59:47.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 01/07/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 310865

Código de Autenticação: 8ecbf3056c



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

COVID-19	Corona Virus Disease –2019
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
OMS	Organização Mundial da Saúde

## RESUMO

A partir da crise da COVID-19, que teve o seu início no mundo em dezembro de 2019, uma série de setores da sociedade foi prejudicada. A COVID-19 é a doença do Coronavírus, um vírus respiratório, cuja principal forma de transmissão é por meio da inspiração de gotículas de ar carregadas com o vírus. Por conta da sua lógica de transmissão, o distanciamento social foi visto como a melhor medida preventiva para contê-lo. Entretanto, devido a essa medida, diversos estabelecimentos tiveram de alterar a sua lógica de funcionamento para conseguir oferecer seus serviços, ao mesmo tempo em que respeitavam as regras de convívio pós-COVID-19. Dentre estes estabelecimentos, os mais foram prejudicados foram os bares e restaurantes. Assim, conforme o que foi exposto, o presente trabalho teve o objetivo de apreciar, relativamente, o enfrentamento da crise pandêmica entre 2020 e 2021 em três microempresas do setor de bares e restaurantes nacionais. De maneira mais específica, foram selecionados e colhidos três relatos de caso na literatura científica, avaliando-se as medidas que foram adotadas pelos proprietários acerca do enfrentamento da crise supramencionada. Metodologicamente, a revisão bibliográfica e a documentação secundária, análise dos casos, foram as principais técnicas de coleta de dados. Assim, conclui-se que as três empresas analisadas lograram êxito ao expandirem seus canais de distribuição como parte integrante da logística, adaptando-se às estratégias teoricamente mencionadas (*drive thru*, *delivery*, marketing digital e promoções) anteriormente, pois se observou que, antes da pandemia, estas estratégias de distribuição não eram comuns nos restaurantes estudados, sendo utilizadas apenas como um complemento, não como modalidade principal de funcionamento.

**Palavras-chave:** Administração. Logística. Bares e Restaurantes. Pandemia da COVID-19.

## ABSTRACT

Since the COVID-19 crisis, which began in the world in December 2019, a number of sectors of society have been affected. COVID-19 is a respiratory virus, and its main form of transmission is through the inspiration of air droplets loaded with the virus. Because of its transmission logic, social distancing was seen as the best preventive measure to contain the virus. However, due to social distancing, several establishments had to change their operating logic to be able to offer their services while respecting the rules of coexistence after COVID-19. Among these establishments, the ones that were most affected were the bars and restaurants. Thus, according to what has been exposed, the present work aimed to relatively appreciate the face of the 2020-2021 pandemic crisis in 03 micro-enterprises in the national bar and restaurant sector. More specifically, three case reports were selected and collected in the scientific literature, evaluating the measures that were adopted by the owners to face the aforementioned crisis. Methodologically, the literature review and secondary documentation, case analysis, were the main data collection techniques. Thus, it is concluded that the three companies analyzed were successful in expanding their distribution channels as an integral part of logistics, by adapting the theoretically mentioned strategies (drive thru, delivery, digital marketing and promotions) previously, as it was observed that before of the pandemic, these distribution strategies were not common in the restaurants studied, being used only as a complement, not as the main mode of operation.

**Keywords:** Bars and restaurants; COVID-19 pandemic; Management.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.2	OBJETIVOS.....	8
1.2.1	Objetivo Geral.....	8
1.2.2	Objetivos Específicos.....	8
<b>2</b>	<b>O ADVENTO DA CRISE DA COVID-19: ASPECTOS RELEVANTES À LOGÍSTICA.....</b>	<b>9</b>
2.1	ISOLAMENTO SOCIAL, DISTANCIAMENTO SOCIAL E QUARENTENA....	11
2.2	O DISTANCIAMENTO E O PAPEL DA LOGÍSTICA NO CONTEXTO DA COVID-19.....	13
2.3	ASPECTOS RELEVANTES INERENTES À LOGÍSTICA NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA.....	14
2.3.1	Relacionamento com fornecedores.....	14
2.3.2	Estratégia de movimentação e manutenção de estoques.....	15
2.3.3	Canais de distribuição com foco em empresas alimentícias.....	17
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	18
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	18
3.3	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	18
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>19</b>
4.1	O PAPEL DO ADMINISTRADOR NO ENFRENTAMENTO DE CRISES.....	19
4.2	RECORTE HISTÓRICO DE TRÊS EMPRESAS NA ÁREA DO RAMO ALIMENTÍCIO: A LOGÍSTICA NOS TEMPOS DA CRISE DA COVID-19.....	20
4.2.1	Restaurante-Bar em Guarulhos.....	20
4.2.2	Restaurante Mata Nativa.....	22
4.2.3	Restaurante Pizzaria em Cacoal.....	24
4.3	ASPECTOS RELEVANTES DA LOGÍSTICA NO ÂMBITO DAS INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS: UMA ANÁLISE À LUZ DAS EMPRESAS ESTUDADAS....	25
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na recente história da humanidade (que compreendeu o final do ano 2019 e, precisamente, os anos de 2020 e 2021 até o presente momento, 2022), nunca os critérios, modos e formas de administrar uma organização pública ou privada, de produção industrial ou de produção de serviços, ou mesmo do 3º setor, foram tão requisitadas e provadas com vistas a resoluções de problemas de toda ordem, quando uma sociedade mundial e governos foram surpreendidos, mais precisamente em dezembro de 2019, quando a OMS (Organização Mundial de Saúde) foi notificada sobre inúmeros casos de pneumonia que aconteciam na China, causadas por uma nova cepa do Coronavírus, que, até então, não tinha sido identificada em humanos. No mês de janeiro de 2020, o mundo inteiro falava sobre a já nomeada pandemia da COVID-19. (OPAS, 2021).

Em 30 de janeiro, a OMS declara que o surto causado pelo novo Coronavírus constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), considerado o nível mais alto de alerta da organização, no que diz respeito ao Regulamento Sanitário Internacional. Essa decisão foi mantida, objetivando chamar atenção de toda a sociedade para a cooperação, a fim de interromper a propagação do vírus (OPAS, 2021). Com essa declaração de emergência, inúmeras atitudes urgentes precisaram ser acionadas, e uma delas gerou diversas polêmicas e divisão de opiniões: o fechamento de todos os setores de comércio, empresas, serviços e quaisquer tipos de locais que gerassem aglomerações, o que foi chamado de *lockdown*, ou “confinamento”, em sua tradução mais literal. Alguns meses depois, falou-se sobre a flexibilização, de modo que alguns estabelecimentos considerados *essenciais* pudessem abrir nas fases emergenciais (XIMENES, 2021).

Com esse cenário de pandemia entre *lockdown* e flexibilidade, a conjuntura dos setores empresariais como um todo passou por instabilidades; entre os resultados, muito se ouviu falar em falência e fechamento de pequenos e até grandes negócios. Por outro lado, alguns setores obtiveram lucros e crescimento. Em vista de tais instabilidades e mudanças nos setores empresariais, nos quais o administrador é parte essencial, este trabalho busca realizar uma análise parcial do mercado empresarial brasileiro durante o período da pandemia da COVID-19, e suas mais variadas expressões de sobrevivência organizacional.

Para uma melhor análise, valeu-se de um pequeno recorte do setor

empresarial que se refere ao mercado de alimentos, ofertante de serviço gastronômico e o mercado gastronômico propriamente dito, como bares e restaurantes. Tal recorte foi efetuado por entender-se a grande importância de uma boa administração, tanto de grandes supermercados (que continuaram funcionando no período mencionado) quanto de alguns restaurantes, e serviços de comida em geral, quando compreendidos como serviços essenciais pelos organismos de controle da crise pandêmica. Desta forma, percebendo-se a grande importância da administração e da eficiência da conjugação da administração com o desenvolvimento das funções administrativas que ficaram tão evidentes nestes tempos de crises, esta pesquisa buscou analisar a conjuntura do mercado de alimentos durante o período de crise emergencial da pandemia no Brasil, precisamente os anos de 2020 e 2021, tendo sido fato que a pandemia da COVID-19 trouxe a obrigatoriedade da mudança em diversas dimensões da vida em sociedade e destas organizações, não isoladamente.

Dentre estas mudanças, um dos grandes setores afetados foi o setor econômico, já que as exigências sanitárias restringiram a compra por parte dos consumidores finais. Dentre os afetados, destaca-se, neste estudo, o setor alimentício, posto ter sido sentido e publicado com um dos grandes setores prejudicados durante a pandemia, pois o modo de funcionamento destes setores é principalmente presencial, com os consumidores frequentando o estabelecimento para a compra dos produtos. Assim, dadas essas informações, o presente trabalho visa responder ao seguinte questionamento: Como foi apresentada publicamente a performance dos gestores de bares e restaurantes da indústria brasileira, que compõem, notadamente, grandes setores desta economia, ao lidar com as consequências logísticas advindas da chegada da pandemia da COVID-19?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Apreciar, relativamente, o enfrentamento da crise pandêmica entre 2020 e 2021 em três microempresas do setor de bares e restaurantes nacionais.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o papel do Administrador para o enfrentamento da crise da COVID-19;
- Destacar narrativas nacionais dos bares ou restaurantes selecionados quanto ao enfrentamento da crise da COVID-19;
- Discutir o comportamento logístico do mercado de alimentos durante a crise emergencial.

## **2 O ADVENTO DA CRISE DA COVID-19: ASPECTOS RELEVANTES À LOGÍSTICA**

Os SARS são vírus que infectam, de maneira geral, apenas os morcegos. Existem relatos na literatura de que um tipo do SARS saltou de morcegos para pangolins, e de pangolins para os humanos no ano de 2002; o MERS-CoV, por exemplo, saltou de morcegos para camelos, e dos camelos para os humanos no ano de 2012. Neste ínterim, alguns acadêmicos da área levam a crer que o SARS-CoV2 possui características evolutivas e transmissíveis semelhantes aos vírus que foram supracitados (WU et al., 2020).

Ainda não existe uma origem exata do SARS-CoV2. Diversos estudiosos e pesquisadores por todo o mundo pesquisam e estudam o vírus de maneira árdua para conseguir uma resposta exata. O Coronavírus provocou seus primeiros casos em Wuhan, província de Hubai, na China. O vírus tem semelhança com as infecções respiratórias provenientes das SARS, vírus atribuídos aos morcegos e que causam síndromes respiratórias agudas, podendo levar o infectado à morte.

Até o presente momento, uma evidência da seleção natural que o vírus apresenta é que ele contém compostos parecidos com o Coronavírus dos pangolins (*manis javanica* – pangolin malaio) (JI et al., 2020). Entretanto, estudos comparativos realizados entre o Coronavírus dos pangolins e o dos morcegos ainda não concluíram com precisão qual a origem do SARS-CoV2, além de não terem conseguido definir se ele sofreu alguma seleção natural ou mutação evolutiva entre espécies de animais para apenas depois ser transmitido para o homem (JI et al., 2020).

A pandemia mundial foi declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, afirmando a epidemia da doença viral chamada COVID-19. Como foi comentado outrora, o vírus foi descoberto em dezembro de 2019, em

Wuhan, na China, tendo alcançado o patamar de pandemia mundial poucos meses depois, prejudicando, de maneira massiva, a vida de diversas pessoas ao redor do globo (WHO, 2020). No Brasil, a disseminação do novo Coronavírus afetou diversos direitos assegurados pela Constituição Federal, como o direito à saúde, às liberdades individuais e aos meios de subsistência exercidos por cada um, desencadeando, por consequência, uma crise catastrófica em níveis sanitários e humanitários. A pandemia em pauta, por conta do cenário trágico de milhares de mortos por dia ao redor do mundo, exigiu que todos os Estados ao redor do planeta tomassem atitudes severas e radicais para o seu combate. Parte da população, até então, nunca houvera vivido uma realidade parecida com esta (WHO, 2020).

Por conta da rápida proliferação do vírus, a pandemia se tornou uma grave ameaça à saúde pública, fato que, segundo vários acadêmicos, justificou as restrições de vários direitos, como o direito de ir e vir, isto é, a livre circulação das pessoas (WHO, 2020). Neste ínterim, as estratégias que foram adotadas pela grande maioria dos líderes políticos, denominadas “medidas de segurança”, resumiam-se, de maneira generalizada, ao distanciamento social, isolamento, quarentena, vigilância constante e limitação da liberdade sob o argumento de prevenção a novos contágios e picos de mortes. No cenário caótico descrito anteriormente, é possível afirmar que as medidas que foram impostas, de certa maneira, foram tão problemáticas quanto o próprio vírus, trazendo consequências sociais, econômicas, profissionais e, principalmente, psicológicas para a vida de todos os indivíduos.

No Brasil, o Ministério da Saúde decretou emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em meados de fevereiro, aproximadamente após o carnaval. A medida foi emitida por meio da Portaria nº 188, que convocou a elaboração de um Plano de Contingência Nacional para o enfrentamento do vírus, publicado em fevereiro de 2020, já que a pandemia representou um comportamento de elevado risco, dada a precariedade do Sistema Único de Saúde (SUS). As medidas tomadas em direção ao *lockdown* e o isolamento vieram, em sua maior parte, do governo do Estado e do governo municipal. Neste ínterim, todos os Estados do Brasil, embora tenham adotado o *lockdown* em maior ou menor grau, adotaram-no em diferentes épocas e de diferentes formas (SILVA E PROCÓPIO, 2020).

Diante do cenário de emergência, foi exigida uma forte organização por parte

da Atenção Primária à Saúde (APS), desempenhando um papel fundamental na coordenação e na organização no combate ao vírus. Os profissionais que fazem parte desta área do SUS acompanham, pelo menos, 100 milhões de habitantes, correspondendo a, pelo menos, 47% da população que reside em território nacional (SILVA E PROCÓPIO, 2020).

Destarte, por conta das fragilidades apresentadas na acessibilidade e assistência à saúde no Brasil, foi necessária uma série de iniciativas que diminuíssem de maneira gradual o número de casos, fator que se deve principalmente à proliferação exponencial do vírus e ao crescimento dos óbitos ao longo dos meses.

Neste cenário, a principal recomendação não farmacológica realizada pela OMS foi o distanciamento social voluntário, sendo a principal medida adotada para prevenir e controlar a proliferação do vírus, desacelerando e postergando o pico de mortes para um momento em que o sistema de saúde estivesse mais bem adaptado à nova situação caótica (WHO, 2020). Um dos principais fatores que motivou essa intervenção rápida são as características do vírus: como ele é recente na história da humanidade, não há um grande percentual da população que possua imunidade ao mesmo.

## 2.1 ISOLAMENTO SOCIAL, DISTANCIAMENTO SOCIAL E QUARENTENA

Segundo Farias (2020), o distanciamento social consiste em uma medida preventiva, a partir da qual as pessoas devem manter a distância mínima de um metro e meio umas das outras, evitando possíveis aglomerações. Essas medidas são geralmente monitoradas pelo poder público, que, preocupado com o risco de infecção em massa, utiliza-se destas medidas preventivas para que os indivíduos possam trabalhar em prol da mitigação da transmissão do vírus, já que este é transmitido por meio de gotículas respiratórias.

De acordo com Wilder Smith e Freeman (2020), as medidas de distanciamento social e isolamento social são ainda mais úteis em comunidades onde a transmissão já tenha aparecido de maneira endêmica, principalmente em situações nas quais não tenha sido traçado o mapa de contágio, não havendo clareza nas ligações entre os casos. Quando se trata de grandes metrópoles, é fato que, mesmo com todas as restrições e medidas impostas, toda a prevenção ainda é

insuficiente para que se diminuam os casos de transmissão.

Mesmo que o distanciamento social, o isolamento social e a quarentena sejam salutares para impedir a transmissão, estas três medidas são de extrema importância para que se contenha a rápida progressão da COVID-19.

Ainda tratando sobre a questão do isolamento social, existem algumas variáveis e modalidades de isolamento que podem ser realizadas para manter o comércio e demais áreas da economia funcionando enquanto se realiza a tentativa de proteger os grupos mais vulneráveis. Segundo Farias (2020), o isolamento vertical é o isolamento cumprido apenas pelos grupos de risco (idosos acima de 60 anos e pessoas com comorbidades, como diabetes, hipertensão, asma ou outros problemas respiratórios). O isolamento horizontal (modelo adotado no Brasil) envolve o isolamento de todas as pessoas, independente de estas estarem no grupo de risco ou não.

Os dois tipos de isolamento, embora sejam funcionais, apresentam seus pontos positivos e negativos. No isolamento vertical, os setores que movimentam a economia continuam em pleno funcionamento. Entretanto, as pessoas com comorbidades ou idosos que convivem com pessoas que circulam normalmente ainda estão sujeitas ao contágio do vírus, embora as chances sejam menores.

No isolamento horizontal, todos os membros da família devem permanecer isolados em seus lares, oferecendo menores chances de contágio para os grupos de risco. Entretanto, este tipo de isolamento, principalmente em países emergentes ou em desenvolvimento, acarreta uma série de problemas na ordem econômica. O Brasil, como já é cediço, optou pela adoção do isolamento horizontal.

Segundo Farias (2020), é necessário elencar que não há “escolha fácil” em um cenário de pandemia. O Brasil, embora tenha adotado o isolamento horizontal e tenha escolhido priorizar as vidas humanas ao invés da economia, ainda assim, teve de lidar com consequências em curto, médio e longo prazos, enfrentando crises de desemprego, aumento da dívida externa e declaração de falência de uma série de empresas que são importantes para a movimentação da economia.

Para tentar burlar todos estes problemas que foram elencados, o governo optou por uma flexibilização, intercalando os períodos de isolamento com rápidas reaberturas ao longo do ano. Entretanto, a escolha do isolamento horizontal que foi adotada pelo Ministério da Saúde (em concordância com a Organização Mundial da Saúde) foi algo que causou uma série de distúrbios políticos no Brasil.

Além dos distúrbios políticos, é necessário elencar também os problemas econômicos que foram causados aos bares e restaurantes por conta das medidas adotadas, pois a maioria dos bares e restaurantes funcionam, majoritariamente, de modo presencial, com os clientes indo ao local consumir os serviços e produtos.

## 2.2 O DISTANCIAMENTO E O PAPEL DA LOGÍSTICA NO CONTEXTO DA COVID-19

De acordo com Vitória e Meireles (2021), o setor de bares e restaurantes foi um dos mais afetados dentro dos diversos micronegócios atingidos pela pandemia, fato que aconteceu principalmente por conta da restrição de pessoas nestes estabelecimentos. A Associação Nacional de Restaurantes (2020) aponta que, até o final de 2020, o setor havia demitido pelo menos 1 milhão de empregados em todo o país. No ano de 2019, a pesquisa apontou que os mais de 9 mil restaurantes no Brasil faturavam ao menos R\$ 400 bilhões anualmente.

No ano de 2021, a Associação Nacional de Restaurantes, em uma entrevista realizada com os donos dos estabelecimentos, revelou que houve uma demissão crescente nos estabelecimentos entrevistados. Pelo menos 76% dos entrevistados apontaram que reduziram o quadro de funcionários. Além disso, 62% dos entrevistados tiveram de mudar perpetuamente o seu modelo de negócio (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE RESTAURANTES, 2021).

Falando estritamente da logística, conforme foi apontado no tópico anterior, pelo menos 65% das empresas tiveram de mudar a sua modalidade de negócio para o *drive-thru*, *delivery*, ou modalidades semelhantes. Todavia, esta mudança, na maioria dos estabelecimentos, não foi suficiente para suprir todos os prejuízos trazidos pela pandemia, já que a Associação Nacional de Restaurantes (2021) aponta que houve uma queda de faturamento superior aos 70% após março de 2020.

Assim, embora houvesse várias estratégias para tentar contornar a situação logística que foi imposta pela pandemia, é necessário apontar que nem todos os negócios conseguiram se aproveitar delas ou obtiveram resultados expressivos. Vitória e Meireles (2021) afirmam que, em relação ao período pós-pandemia, 22% dos entrevistados no trabalho afirmaram que iriam fechar os seus negócios, e 78% afirmaram que iriam continuar, apesar das dificuldades.



Assim, é necessário elencar que a logística, embora tenha sido algo fundamental para superar os desafios impostos pelo distanciamento social, ainda assim, não foi suficiente para salvar alguns dos estabelecimentos, principalmente aqueles de pequenos portes e que não possuíam reservas financeiras para poder trocar de modalidade de funcionamento.

## 2.3 ASPECTOS RELEVANTES INERENTES À LOGÍSTICA NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

Conforme foi falado ao longo do trabalho, os impactos causados nos bares e restaurantes foram estritamente logísticos, isto é, no modo pelo qual os restaurantes disponibilizam e organizam seus serviços em função dos consumidores. Portanto, para compreender devidamente os impactos logísticos, é necessário, de antemão, compreender como a logística dos bares e restaurantes funciona.

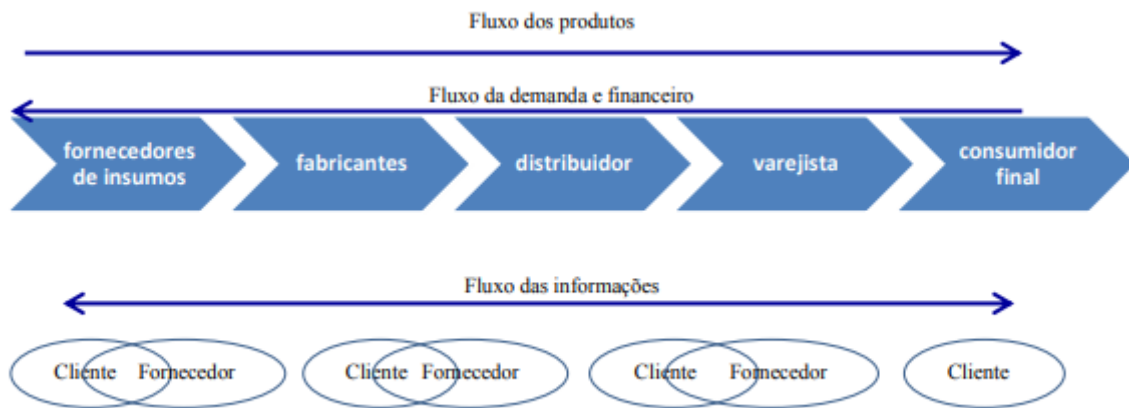
### 2.3.1 Relacionamento com fornecedores

Pensando de uma maneira estritamente econômica, a indústria alimentícia faz parte de um fluxo de demanda no qual ela é um dos elos entre a matéria-prima e o consumidor final. Esta cadeia de suprimentos, conforme afirmado por Corrêa e Corrêa (2009), é formada por fornecedores, produtos, distribuidores, fabricantes, varejistas, dentre outros. No final da cadeia, é possível encontrar o consumidor final, que é o alvo de toda a logística da cadeia.

Deste modo, o fluxo de demanda é iniciado por meio do consumidor final, pois é ele quem irá definir as características, quantidades e frequências das entregas do produto. O Código do Consumidor afirma que o consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final. Assim, o consumidor é toda e qualquer coletividade de pessoas que, ainda indetermináveis, intervêm nas relações de consumo.

A Figura 1 ilustra os elementos da cadeia de suprimentos:

Figura 1 – Fluxo da cadeia de suprimentos



Fonte: (CORRÊA E CORRÊA, 2009).

O fornecedor, por meio da análise da figura acima, é um dos elos da cadeia produtiva. Excetuando-se o cliente, todos os outros elos são simultaneamente clientes e fornecedores, já que toda empresa necessita do fornecimento de matéria-prima para o seu funcionamento. O CDC define o seguinte:

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, em como entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços. Produto é qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial. Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes de relações de caráter trabalhista (CDC. 1997).

Martins (2001) aponta que, na logística moderna, há uma exigência de que os fornecedores sejam parceiros operacionais. Esta parceria consiste no desenvolvimento conjunto do produto até contratos de fornecimento com preços, qualidade e prazos sujeitos a uma mútua administração.

### 2.3.2 Estratégia de movimentação e manutenção de estoques

De acordo com Grant (2013), a movimentação e a manutenção de estoques podem ser resumidas em uma frase: "a quantidade certa, no lugar certo e na hora certa". A logística do estoque é algo essencial para o bom funcionamento de um estabelecimento. O autor supracitado afirma que a administração e a manutenção do estoque compreendem 32% dos custos financeiros de estabelecimentos nos Estados Unidos, enquanto estes custos podem chegar até 55% no Brasil.

Este elemento de logística, de acordo com Grant (2013), é algo essencial que

reflete diretamente na vantagem competitiva que o estabelecimento irá ter em relação aos seus concorrentes. Entretanto, embora ela seja essencial, a gestão da cadeia de suprimentos está relacionada a fatores que vão além do ambiente interno do estabelecimento. A gestão de contratos e de relacionamentos também é observada pelo autor como uma parte integrante fundamental da gestão de recursos no ambiente organizacional.

Explicado de maneira resumida sobre o que se trata a manutenção e a movimentação de estoques, é necessário se explicar como estas estratégias se refletem em empresas da área alimentícia. Contri et al. (2012) afirmam que, na área alimentícia, diversos são os recursos que devem ser gerenciados pela organização, como, por exemplo, matérias descartáveis e de limpeza, combustível, gás de cozinha, materiais diversos (utensílios, equipamentos de proteção individual, uniformes); sendo que todos estes recursos devem estar disponíveis no momento certo, no menor preço e menor prazo.

Assim, a gestão destes materiais necessariamente envolve o cumprimento de tarefas específicas que devem ser feitas de maneira ordenada e criteriosa, devendo existir: o planejamento e a previsão dos materiais; armazenamento, controle de estoque e recebimento. Proença et al. (2008) apontam que esta organização nas empresas alimentícias difere das empresas das demais áreas, já que a sua lógica de funcionamento é diferente das demais empresas.

Deste modo, Isosaki e Nakasato (2009) dividem este processo de distribuição em quatro etapas:

(I) Recebimento e armazenamento de gêneros alimentícios: etapa responsável pela previsão, requisição recebimento, armazenamento e controle de estoque dos gêneros alimentícios e demais materiais para produção de refeições;

(II) Pré-preparo de alimentos: responsável pela limpeza, desinfecção e fracionamento dos alimentos que vão compor a refeição. É uma recomendação legal que as áreas de pré-preparo, onde são manipulados alimentos crus, para os diferentes tipos de alimentos, sejam separadas fisicamente: carnes, vegetais, sobremesas, sucos, etc.;

(III) Preparo de alimentos: responsável pela cocção dos alimentos provenientes do pré-preparo, utilizando técnicas culinárias: cozer, grelhar, fritar, assar, dentre outras;

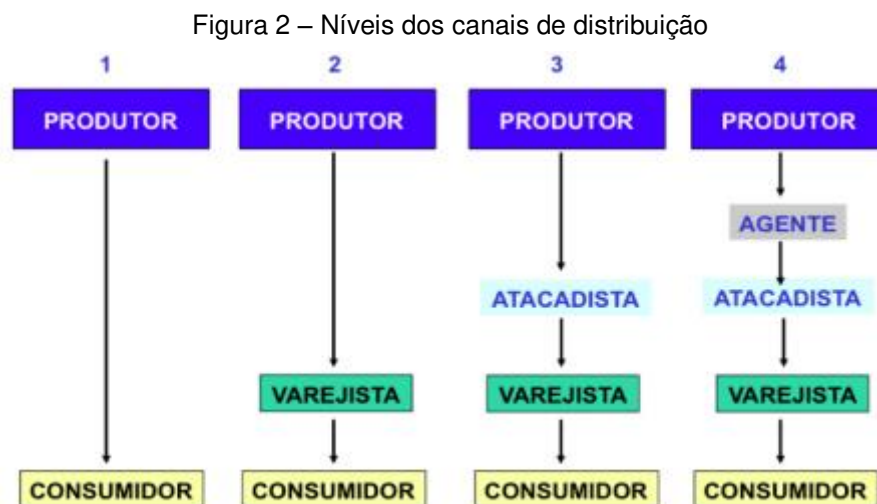
(IV) Refeitório ou distribuição: salão de refeições, onde ocorre a distribuição

de refeição.

### 2.3.4 Canais de distribuição com foco em empresas alimentícias

De acordo com Veiga et al. (2014), os canais de distribuições consistem nos estabelecimentos, lojas e organizações independentes que viabilizam o processo de que um determinado produto ou serviço seja disponibilizado ao consumidor final. Tratando-se da indústria alimentícia, Veiga et al. (2014) apontam que ela é um dos setores que mais movimentam a economia brasileira. Este maior nível de envolvimento da indústria alimentícia, desta maneira, exige um maior comprometimento na produção e distribuição, principalmente por conta da sazonalidade intrínseca a sua oferta e demanda.

Assim, o canal de distribuição do mercado de alimentos está sujeito às irregularidades das flutuações sazonais e de sua demanda, influenciada por uma série de fatores que não podem ser controladas, como as promoções, diversidade dos clientes, dentre outras características. Prosseguindo, a distribuição é uma rede orquestrada com a finalidade de disponibilizar o produto final ao consumidor, conforme apontado pela Figura 2:



Fonte: (VEIGA, 2014)

Assim, os canais de distribuição são os caminhos percorridos pelas matérias-primas até que elas possam chegar ao consumidor final.

### **3 METODOLOGIA**

A presente seção do trabalho possui como objetivo esclarecer os caminhos metodológicos que serão adotados para atingir os objetivos de pesquisa estabelecidos na Introdução.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Em relação à abordagem, a presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de cunho qualitativo, já que os dados são menos rígidos e objetivos, devendo ser interpretados pelo pesquisador, a fim de se estabelecer as conclusões.

#### **3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Em relação ao instrumento, o presente trabalho consiste em uma revisão bibliográfica, já que a evolução e os dados que o compõem deram-se por meio de pesquisas documentais em sites, jornais e outras pesquisas já publicadas sobre o tema proposto. Busca, assim, analisar o mercado de empresas do setor de alimentos durante a pandemia da COVID-19. Pode-se caracterizá-la como uma pesquisa do tipo descritiva no que diz respeito aos seus objetivos, pois se busca descrever um cenário real e existente em três empresas nacionais, aleatórias, cujo eixo comum está na narrativa de enfrentamento à crise da pandemia da COVID-19 em seus aspectos logísticos, no recorte temporal de 2020 e 2021.

#### **3.3 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS**

Análise do estado da arte que se refere a publicações acerca do tema proposto em um período evidente de crise. Pesquisa descritiva e exploratória com análise de casos publicados no período elencado.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo traz a materialização das narrativas justificadas e problematizadas no início deste trabalho acadêmico. Face, ainda, ao atingimento do objetivo geral e específicos traçados. A lógica desta análise será esquematizada considerando, *a priori*, uma narrativa descritiva e exploratória, iniciada pela ordem dos objetivos específicos, conforme segue.

### 4.1 O PAPEL DO ADMINISTRADOR NO ENFRENTAMENTO DE CRISES

As crises, conforme Hoffman (2020) explica, são fenômenos inevitáveis e que sempre estiveram presentes durante a história humana. As crises são fenômenos complexos e que podem apresentar causas multifatoriais, como crises causadas por guerras, crises econômicas, crises causadas por fatores climáticos (terremotos, furacões, etc.), crises políticas, dentre outros elementos. Todavia, em todas elas, o papel do administrador se faz fundamental para a redução dos danos.

No contexto brasileiro, Hoffman (2020) explica que, após o ano de 2010, dois anos após a explosão da bolha imobiliária nos Estados Unidos, o Brasil lentamente passou a apresentar os seus piores índices de desemprego. O autor explica que o ápice dessa crise foi em 2014, época em que o Brasil apresentou um desemprego maior até mesmo do que o ocorrido na década de 1990. Entretanto, três anos após, em 2017, a taxa de desocupação do Brasil chegou ao patamar de 13%, representando 6% a mais do que a taxa de 2014 (PNADC, 2020).

Assim, em 2017, o total de desempregados no Brasil cresceu mais que o dobro; na época, representava cerca de 13 milhões de pessoas. Em fevereiro de 2020, um mês antes do início da pandemia, esta taxa era de 11,6%, um valor de 1,4% a menos do que o valor de 2017 (PNADC, 2020).

Embora o Brasil estivesse lentamente se recuperando, a situação, em fevereiro de 2020, ainda era relativamente caótica. Entretanto, a situação se tornou ainda pior com o surgimento da pandemia, que, em pouquíssimos meses, gerou uma crise econômica sem precedentes. Tratando-se do contexto brasileiro, Foohey et al. (2020) apontam que a pandemia no Brasil foi até pior do que nos outros países, já que as crises sanitárias tendem a ser piores em países historicamente vulneráveis. A taxa de mortalidade do vírus, de acordo com o autor, está também

associada à precariedade organizacional do sistema de saúde.

Tratando-se do papel do administrador neste contexto de crise que foi enfrentado pelo Brasil, pouco pode se falar da questão do microadministrador, isto é, o dono de pequeno negócio. Crises em larga escala geralmente tendem a se resolver por soluções de larga escala, geralmente propostas por entidades federais e administradores “maiores” (HOFFMAN, 2020).

Assim, tratando-se do contexto brasileiro, o alcance de ação do microempreendedor foi extremamente limitado, já que a maior parte das soluções que poderiam ser empreendidas visava mais a reduzir os danos do que, necessariamente, a trazer algum lucro real ao negócio. Portanto, não estavam na mão dos empreendedores soluções realmente transformadoras; a maior parte das ações eram paliativas e mitigadoras. Isto se dá principalmente por conta da natureza das crises sanitárias.

Marsch et al. (2020) apontam que as pandemias envolvem fatores que estão para além do espectro econômico. Nas pandemias há, por exemplo, a perda da mão de obra por conta do adoecimento e das mortes; a diminuição da produtividade por conta do medo de contaminação própria e por medo da contaminação de familiares e pessoas; diminuição da demanda por parte dos consumidores, dentre outros elementos. Problemas desta ordem não são facilmente contornáveis por um microempreendedor; portanto, o seu limite de ação é mínimo, quiçá, próximo do nulo.

Evidentemente, malgrado a falta de um poder transformador que altere a realidade das coisas, o microempreendedor ainda pode fazer muito em uma situação de crise. Embora as crises econômicas tenham de ser geridas, majoritariamente, pelo Estado, os administradores possuem um papel fundamental para se lidar com as crises. O administrador é responsável por coordenar todos os recursos da empresa (materiais e humanos), de modo que a empresa se adapte ao novo cenário, podendo sobreviver para que, em um futuro próximo, ela consiga voltar a funcionar como era antes da crise.

## 4.2 RECORTE HISTÓRICO DE TRÊS EMPRESAS NA ÁREA DO RAMO ALIMENTÍCIO: A LOGÍSTICA NOS TEMPOS DA CRISE DA COVID-19

### 4.2.1 Restaurante-Bar em Guarulhos

A primeira empresa a ser analisada é um Restaurante-Bar localizado no centro de Guarulhos, município de São Paulo. Durante o trabalho, o autor não descreveu o nome exato ou a localização exata do estabelecimento.

De acordo com o proprietário do bar, o empreendimento começou da seguinte maneira:

Um dia andando pelo centro da cidade de Guarulhos vi que este lugar possuía uma placa de “passar o ponto”, o lugar funcionava como um bar que servia bebidas no balcão e alguns pratos feitos, percebi que aquele lugar apesar de aparentemente mal cuidado havia muitas pessoas frequentando o local. O comércio estava localizado entre hotéis, empresas e universidades, me interessei e assumi o bar em 2004. Investi tudo o que tinha em reformas, contratei dois funcionários, sendo eles uma cozinheira e um garçom, transformei o comércio em um restaurante que servia somente refeições (SILVA et al., 2021, p. 6).

Assim, embora o restaurante não contasse com algumas características que são típicas de restaurantes modernos (ambiente climatizado, harmonizado para postagem em redes sociais, etc.), o lugar está localizado em um importante fluxo de movimento no bairro.

O proprietário também comentou o seguinte:

Quando assumi o comércio, o local contava com apenas 12 mesas, com o passar do tempo no ano de 2005, aumentei a capacidade do local em receber mais clientes, contratei mais 4 funcionários, instalei mais 14 mesas.[...] sentia que podia ir além e o transformei em um restaurante-bar que passou a funcionar das 11h às 23h de segunda à sábado oferecendo refeições durante o dia e noite, e como bar no período noturno com apresentações de músicos[...] Do ano de 2005 até o início da pandemia vinha trabalhando dessa forma e com o apoio de 6 funcionários (SILVA et al., 2021, p. 6).

Assim, o modelo de negócio em análise cresceu de uma maneira natural, sem a necessidade de grandes intervenções criativas, principalmente por conta do Restaurante-Bar estar localizado onde, naturalmente, há uma grande oferta de clientes. Todavia, o cenário mudou drasticamente após o advento da pandemia. Antes da pandemia, Silva et al. (2021) relatam que o restaurante, embora contasse com a modalidade de *delivery*, este serviço ainda era rudimentar e não suficientemente estruturado para se lidar com a pandemia. Segundo o proprietário:

Pra falar a verdade não sabia o que fazer, o fato de não poder contar com a presença do público fez com que suspendesse as atrações musicais no período noturno, infelizmente, precisei demitir dois funcionários, as contas chegavam, aluguel vencendo, salários de funcionários atrasados. No primeiro mês do decreto cogitei a possibilidade de encerrar de vez as atividades do negócio, decidi persistir no funcionamento do local, mesmo sem contar com a presença de consumidores (SILVA et al., 2021, p. 7).



Posteriormente, foi perguntando na entrevista as ações tomadas pelo proprietário para se enfrentar a pandemia, que foram as seguintes:

Nesses períodos entre fechar e abrir, não tinha outras alternativas a não ser trabalhar com o que era permitido, o serviço que já existia de *delivery* e adaptação de novos serviços que não existiam e que podia implantar. O serviço de *delivery* que funcionava somente por telefone, adaptei em plataformas de aplicativos de entrega e disponibilizei o aplicativo de mensagens instantâneas para receber pedidos de entrega, criei combos promocionais no cardápio e os anunciei nesses aplicativos, adaptei serviços como o *drive-thru* e *take away* (SILVA et al., 2021, p. 8-9).

Tratando-se acerca do serviço de *delivery*, Silva et al. (2021) relatam que o proprietário afirmou que o *delivery* por telefone não apresentou bons resultados de início. Assim, o proprietário afirmou que algo que fez a diferença para a sobrevivência do seu negócio foi a realização do *delivery* por meio de aplicativos de entrega, como o IFood, chegando até mesmo a elencar que foi por meio do *delivery* que ele conseguiu custear as despesas com seus funcionários e com o seu estabelecimento.

Junto a isso, o proprietário também afirmou que a implantação de combos promocionais também foi fundamental, pois, segundo ele, mais de 50% dos pedidos do restaurante se resumiam aos combos promocionais (SILVA et al., 2021).

Logo então, ao final da presente análise, é possível ressaltar que as duas principais estratégias de enfrentamento do referido estabelecimento foram: *delivery* e combos promocionais (promoções).

#### 4.2.2 Restaurante Mata Nativa

A segunda empresa a ser analisada é um restaurante localizado em uma estrada do Rio Branco, no Acre. Segundo Nascimento et al. (2021), a empresa é chefiada por dois proprietários que assumiram o restaurante em 2006. O restaurante se resume basicamente a comidas regionais, sendo seus principais pratos: a Galinha Caipira, Carne de Sol e Costela de Tambaqui (um peixe tradicional na cultura amazônica). Dentre as características do local, é possível citar as características naturais e ecológicas do local: espaço amplo, cobertura de palha e ventilação natural, proporcionando um clima agradável para os clientes.

O casal de empreendedores percebeu a necessidade de capacitação e, mesmo sendo bacharéis em Turismo, fizeram alguns cursos de aperfeiçoamento,

como EMPRETEC, do SEBRAE, MBA em Gestão Empresarial e cursos técnicos do SENAC. Assim foi sendo aperfeiçoada a gestão do restaurante. Com um bom relacionamento com outros empresários, conversas informais e a convivência com outros associados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes no Estado do Acre (ABRASEL/ Acre), traziam experiências que os apoiavam ter novas ideias para o restaurante (NASCIMENTO et al., 2021).

Retornando de uma de suas viagens de férias, já com novas ideias a serem implantadas para 2020, os empresários acompanham as notícias sobre uma nova doença identificada inicialmente na China e que se espalhava por todos os continentes. As notícias nada animadoras (na verdade, bem assustadoras) traziam uma apreensão do que poderia acontecer. De acordo com Nascimento et al. (2021), os proprietários já possuíam planos para o ano de 2020, como a construção de um local para *buffet* de festas de casamento, tendo que adiar uma série de projetos por conta da pandemia.

Deste modo, durante a pandemia, os proprietários enfrentaram alguns problemas de caixa no início por conta de não terem encontrado, até o momento, alguma estratégia de redução de danos. Alguns meses após, eles passaram a ouvir os clientes e decidiram começar a trabalhar com *delivery*, modalidade que não estava disponível antes da pandemia. Entretanto, um dos principais problemas encontrados era a localização do restaurante, que se encontra em uma rodovia. Por conta deste problema, a taxa de entrega era de R\$ 15,00, um preço com o qual a maioria dos clientes não estava disposta a arcar (NASCIMENTO et al., 2021).

Uma das estratégias que, de fato, conseguiu reduzir os danos surgiu, na verdade, por conta de programas governamentais, pois, como foi comentado anteriormente, a intervenção do governo em situações de crise é tão ou mais importante do que as ações dos pequenos proprietários. Assim, os proprietários tiveram acesso ao Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), identificando a oportunidade de um local para instalação de sua cozinha próximo ao centro da cidade, surgindo o Mata Nativa Delivery (NASCIMENTO et al., 2021).

O diálogo estratégico com os funcionários, clientes e outros empresários do seguimento de bares e restaurante viabilizou a implantação da nova cozinha, sistema de entregas e ajustes necessários de funcionamento. Neste momento, os garçons assumiram a posição de entregadores, as cozinheiras serviam, e, com

todos, foi possível adaptar e ajustar o Restaurante Mata Nativa à nova estrutura para o *delivery* (NASCIMENTO et al., 2021).

Assim como em Silva et al. (2021), algo essencial para o restaurante foi o cadastro do mesmo em plataformas de *delivery*. Nascimento et al. (2021) citam as plataformas: Uber Eats, Ifood, WhatsApp e o *delivery* direto, sendo realizado pelo contato direto com o restaurante. Por conta de o restaurante possuir um foco em comidas voltadas para o almoço, Nascimento et al. (2021) afirmaram que o principal foco do *delivery* foi durante o horário de almoço, já que o cardápio do restaurante não se adaptava para o período noturno.

Nascimento et al. (2021) encerram comentando que, em 2020, não houve investimentos no atendimento presencial, todo foco foi para o *delivery*, mas encerra-se com saldo positivo no movimento do Restaurante Mata Nativa. A quantidade de pratos servidos no atendimento presencial e *delivery* já é superior ao que foi servido em 2019. As restrições de funcionamento foram flexibilizadas, e os empresários estão com boas expectativas para 2021.

A partir da análise do presente caso, nota-se que duas foram as principais estratégias de redução de danos aplicadas: o financiamento governamental e o *delivery*.

#### 4.2.3 Restaurante Pizzaria em Cacoal

O terceiro e último restaurante a ser analisado é um Restaurante Pizzaria localizado em Cacoal, município de Rondônia.

No município de Cacoal, o setor de alimentação fora do lar sofreu com a propagação da pandemia, tendo sido fechados vários estabelecimentos, e muitas pessoas ficaram desempregadas. Diante do contexto, a ajuda do governo e a redução da jornada de trabalho não foram suficientes para manter os negócios. Segundo a Secretaria Municipal de Fazenda de Cacoal, a receita de 2020 gerou alerta para a economia do município. As empresas não estavam preparadas para suportar uma crise sanitária, afetando a economia de forma devastadora, principalmente para os pequenos empreendimentos. Um dos motivos é a falta de gestão financeira (MONTHAY et al., 2022).

De acordo com Monthay et al. (2022), a empresa restaurante-pizzaria está no mercado de alimentação fora do lar há 20 anos. Instalada no município de Cacoal,

RO, em setembro de 2021, inaugurou sua primeira filial. É uma empresa familiar gerida pelos dois sócios e conta com um gerente há, aproximadamente, 10 anos para ajudar na administração.

Um dos principais diferenciais do referido empreendimento é que os gestores do restaurante em questão são formados em contabilidade e, portanto, utilizam-se, com maior maestria, das informações contábeis que eles possuem na empresa. Segundo Monthay et al. (2022), os gestores enfatizaram que se utilizam do controle de fluxo de caixa, de contas a pagar e receber, de custos e controle de estoque. Fazem uso da análise diária e mensal das informações emitidas pelo sistema gerencial utilizado, auditorias, acompanhamento dos custos em fichas técnicas dos seus produtos e pelos indicadores fornecidos pelas demonstrações para a tomada de decisão.

Todavia, a referida empresa não trabalhava com outras ferramentas essenciais, como a análise do capital de giro, o qual seria importante para verificação da sua eficiência.

Portanto, os impactos ocasionados pela crise decorrente da pandemia do novo coronavírus sobre a empresa foi negativo, destacando-se, entre eles, a queda no faturamento; a mudança na forma de funcionamento da empresa; a demissão ou afastamento de funcionários e a redução da jornada de trabalho. Para suportar esses impactos, o restaurante-pizzaria aumentou os canais de atendimento online, por meio de aplicativos e *delivery*, alcançando maior visibilidade nas redes sociais e mantendo-se competitivo no mercado.

Dentre as soluções empreendidas pelo Restaurante, nota-se que o investimento em redes sociais foi o que mais se destacou quando comparadas com as estratégias das duas outras empresas analisadas. Monthay et al. (2022), inclusive, chegam a citar que o estabelecimento firmou parcerias com *influencers* conhecidos da cidade.

#### 4.3 ASPECTOS RELEVANTES DA LOGÍSTICA NO ÂMBITO DAS INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS: UMA ANÁLISE À LUZ DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Em termos de logística, alguns impactos foram sentidos pelas empresas que foram estudadas. Conforme apresentado anteriormente, assim como qualquer ramo, o de alimentação necessita da relação com fornecedores primários para que o

restaurante possa disponibilizar o seu produto para o consumidor final, que é a última etapa em todas as relações de consumo.

As relações de consumo são nada mais do que um elo entre diversos fornecedores até que o produto final possa chegar ao consumidor final. Para ilustrar isso de uma maneira mais prática, é necessário também um exemplo prático. Supondo-se o caso de um restaurante que necessita da matéria-prima “frango” para a realização de pratos, o elo inicial da cadeia de produção seria o criadouro e abatedouro de frangos; o elo secundário seria o local para onde este frango é distribuído, o supermercado, por exemplo; o elo terciário seria a lanchonete, bar ou restaurante que compra o frango; o elo quaternário (sendo o último da cadeia), seria o consumidor final, que irá consumir esta matéria-prima em forma de um prato culinário.

Analisando-se a mudança de relações entre estes elos da cadeia durante a COVID-19, observa-se que a relação entre os primeiros elos (primário-secundário-terciário) não sofreu grandes problemas, já que estes setores, em sua maior parte, não receberam grandes restrições, tendo apenas que lidar com as regras sanitárias e outros meios de contenção do vírus.

Entretanto, a relação entre o elo terciário e o quaternário (isto é, entre o restaurante e o consumidor) foi profundamente afetada, já que o restaurante, diferente dos demais elos da cadeia, sofreu enormes restrições em “distribuir” este produto ao consumidor. Por conta disso, soluções logísticas alternativas tiveram de ser implantadas, para que os restaurantes pudessem comercializar com os consumidores, de modo a respeitar as regras estabelecidas.

Nos restaurantes analisados, notou-se que foram adotadas indistintamente soluções logísticas, como *drive-thru* e *delivery*. Entretanto, apenas o segundo e o terceiro restaurantes adotaram técnicas de marketing digital com o objetivo de levar os consumidores a conhecerem o estabelecimento. O primeiro restaurante, além de ter adotado o *drive-thru* e o *delivery*, também apelou para a criação de combos promocionais e de outras promoções.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme se observou ao longo do presente trabalho, a pandemia foi um evento sanitário que prejudicou a sociedade e as relações sociais como um todo, sendo difícil estimar uma área que não recebeu tantos prejuízos, salvo a área digital. Dentre as áreas que foram prejudicadas, as atividades não essenciais presenciais (como os bares e restaurantes) foram as que mais se prejudicaram durante a pandemia. De certo modo, é possível conceituar a atividade não essencial presencial como qualquer uma voltada para o entretenimento.

Embora os bares e restaurantes vendam alimentos (e o alimento em si é considerado algo essencial para a sobrevivência humana), a finalidade última da pessoa que frequenta este tipo de ambiente é mais o entretenimento do que a alimentação. Fato é que os supermercados, de certo modo, fornecem alimentos, assim como um bar ou um restaurante fornece, todavia, o supermercado não é um ambiente construído ao entretenimento, enquanto os bares e restaurantes o são.

Entretanto, observar os setores da economia apenas por meio da sua essencialidade ou não essencialidade foi algo que gerou uma série de problemas, já que, para o dono do estabelecimento, a renda que ele retira daquele empreendimento é algo essencial para ele, embora a atividade que o estabelecimento oferece possa ser considerada algo secundário para os clientes que o frequentam. Ademais, dentro da visão do economista Joseph Schumpeter, o microempreendedor é um dos principais motores da economia; o Estado, neste sentido, deve ao máximo buscar favorecer o microempreendimento e a criatividade empreendedorística, buscando obstacular o mínimo de entraves a esta atividade.

Ao final do estudo realizado no presente trabalho, pode se concluir que os empreendedores tiveram de se adaptar a modalidades de funcionamento que eram consideradas “não ortodoxas” ou “não usuais”, isto é, que não eram recorrentes: o *drive thru*, o *delivery* e a divulgação em massa do estabelecimento em redes sociais, como o Instagram.

A estratégia de *drive thru*, antes da pandemia, era empreendida principalmente por grandes restaurantes de rede que trabalham com o *fast food*, como o McDonalds, Burger King e Bob's. Todavia, estes restaurantes importaram este tipo de estratégia, já que isto não era algo comum no Brasil. O *delivery*, por sua

vez, embora fosse algo mais ou menos presente nos bares e restaurantes, ainda assim não era o principal meio por onde estes estabelecimentos extraíam a sua renda, principalmente em bares, onde o cliente quer se entreter e vai a um ambiente construído ao entretenimento.

Deste modo, ressalta-se que, levando-se este conceito em consideração, os bares apresentaram maiores dificuldades para se adaptar a esta modalidade, já que os restaurantes, de maneira generalizada, não possuem o mesmo entretenimento de um bar na grande maioria dos casos.

As estratégias de marketing nas redes sociais, assim como o *drive thru*, também não eram usuais antes da pandemia. O marketing nas redes sociais segue uma estratégia semelhante ao *drive thru*, já que, antes da pandemia, era incomum observar restaurantes regionais anunciando seus serviços em redes sociais, sendo mais comum observar este tipo de estratégia em estabelecimentos regionais de grande porte ou em redes de estabelecimentos (Subway, McDonalds, Outback, Burguer King, Bobs, Giraffas, etc.).

Assim, conclui-se que as três empresas analisadas lograram êxito quando se adaptaram e expandiram seus canais de distribuição como parte integrante da logística às estratégias mencionadas anteriormente (*drive thru*, *delivery*, marketing digital e promoções). Estas estratégias de distribuição não eram comuns nos restaurantes estudados, sendo utilizadas apenas como um complemento, não como modalidade principal de funcionamento.

Para trabalhos futuros, é possível sugerir estudos que analisem, de maneira específica, os aspectos relativos à gestão financeira, isto é, as estratégias financeiras que foram utilizadas pelos proprietários para que os estabelecimentos cortassem gastos o suficiente para que eles se mantivessem abertos.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS RESTAURANTES. 63% dos bares e restaurantes ainda não retomaram as vendas da pré-pandemia; para 48%, recuperação pode levar até 3 anos. 2021. Disponível em: < <https://anrbrasil.org.br/63-dos-bares-e-restaurantes-ainda-nao-retomaram-as-vendas-da-pre-pandemia-para-48-recuperacao-pode-levar-ate-3-anos/>>. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. **Código de Defesa do Consumidor**. Decreto Presidencial nº 2.181, de 20 de março de 1997, Brasília, DF, 1997.

CONTRI, P. V.; DEGIOVANNI, G. C.; MATTOS, C. H. P. de S. **Gestão de Suprimentos**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, p. 21-29, 2012.

CORRÊA, HL.; CORRÊA, C.A. **Administração de produção e operações – manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIAS JEM, PILATI R. **Violating social distancing amid the COVID-19 pandemic**: Psychological factors to improve compliance. PsyArXiv Preprints 2020.

FOOHEY, P; JIMÉNEZ, D; ODINET, C, K. **The Debt Collection Pademic**. California Law Review Online (Forthcoming 2020). 19p.

GRANT, David B. **Gestão de logística e Cadeia de Suprimento**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HOFFMAN, B. **The COVID-19 Pandemic**. EAI Commentary, No. 14, 2020.

ISOSAKI, M. NAKASATO, M. **Gestão de Serviço de Nutrição Hospitalar**. Rio de janeiro: Elsevier, 2009.

JI, W. et al. A recombinação homóloga da glicoproteína de pico do coronavírus recém-identificado pode aumentar a transmissão de espécies cruzadas da cobra para o humano. **Journal of Medical Virology**. 2020.

MARSH & MCLENNAN COMPANIES. **Pandemic Readiness**: Risk Finance and Mitigation Strategies. Disponível em:<  
<https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocado>>. Acesso em: 29 abr. 2022.

MARTINS, P.G. **Administração De Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001. 353p.

MONTHAY, Joyce Terezani, et al. Os impactos da pandemia da covid-19 na gestão financeira do setor de alimentação fora do Lar: análise comparativa em um restaurante-pizzaria no município de Cacoal. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 6, e43011629489, 2022.

NASCIMENTO, Cássio André Bayma do, et al. Restaurante Mata Nativa: Adaptação ou Oportunidade em Tempos de Pandemia da COVID-19. **Administração: Ensino e**



**Pesquisa.** Rio de Janeiro v. 22 nº 3 p. 587–607 Set-Dez 2021.

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde. Histórico da pandemia de COVID-19. Brasília (DF), 2021. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 24 jan. 2022.

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio. O IBGE Apoiando o Combate à COVID19. Disponível em: < <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/>>. Acesso em: 29 abr. 2022.

PROENÇA, Rosana Pacheco da Costa; SOUSA, Anete Araújo; HERING, Betânia; VEIROS, Marcela Boro. **Qualidade nutricional e sensorial da produção de refeições**. 3 ed. Florianópolis: EDUFSC. 2009. 221 p.

SILVA, Marcello Henrique Araújo; PROCÓPIO, Isabella Mendes. A fragilidade do sistema de saúde brasileiro e a vulnerabilidade social diante da COVID-19. **Revista Brasileira Promoção da Saúde**. Rio de Janeiro. v 33:10724. p.1-12, jan. 2020

SILVA, Priscila Cristiana Escobar, et al. A reestruturação em um Restaurante-bar: um estudo sobre os serviços adaptados pelo estabelecimento na cidade de Guarulhos para funcionamento durante a pandemia da covid-19. **Revista Eletrônica em Gestão e Tecnologia**, v. 7, n.1, agosto de 2021.

VITÓRIA, Marlene de Fátima Costa. MEIRELES, Eduardo. O microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, v., n.1, p.313-327 jan. 2021.

WHO – WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Key messages and actions for Covid-19 prevention and control in schools**. Geneve: WHO, Mar. 2020.

WILDER-SMITH A, FREEDMAN DO. Isolation, quarantine, social distancing and community containment: Pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019- nCoV) outbreak. **J Travel Med**. 2020

WU, D; et al. O surto do SARS-CoV-2: o que nós sabemos. **International Journal of Infectious Diseases**. Published online March 12, 2020 – Traduzido por Programa de Voluntariado Acadêmico da UFPR.

XIMENES, R. A. de A. Covid-19 no nordeste do Brasil: entre o *lockdown* e o relaxamento das medidas de distanciamento social. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.26, n.4, p.1441-1456, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232021264.39422020>. Acesso em: 24 jan. 2022.

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Trabalho de Conclusão de Curso

**Assunto:** Trabalho de Conclusão de Curso  
**Assinado por:** Joanne Nascimento  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Joanne da Silva Vitorino, ALUNO (20182460050) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 07/07/2022 15:42:29.

Este documento foi armazenado no SUAP em 07/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 565653

Código de Autenticação: 1af80cb068

