

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU**

**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

**ANA LUIZA GONCALVES CESAR**

**ESTRATÉGIAS EMERGENTES E AJUSTES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS  
DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 – ESTUDO DE CASOS DO SETOR  
DE BARES E RESTAURANTES**

**UBERLÂNDIA  
2021**

**ESTRATÉGIAS EMERGENTES E AJUSTES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS  
DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 – ESTUDO DE CASOS DO SETOR  
DE BARES E RESTAURANTES**

**ANA LUIZA GONCALVES CESAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em **GESTÃO DA INFORMAÇÃO** da Universidade Federal de Uberlândia (MG).

Prof. Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína  
Maria Bueno

Uberlândia, 06 de maio de 2021.

Banca examinadora formada por:

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Janaina Maria Bueno, UFU/MG

---

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, UFU/MG

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Jacqueline Florindo Borges, UFU/MG

**UBERLÂDIA  
2021**

## RESUMO

Desde o final de 2019 o mundo está vivenciando uma pandemia pelo vírus SARS-COV-2 que possui alta taxa de contágio e por isso as autoridades governamentais dos países criaram medidas restritivas para conter a disseminação do vírus. Algumas dessas medidas são de fechamento total ou parcial de atividades econômicas, impactando de diferentes formas os setores da economia. O objetivo deste trabalho foi pesquisar sobre como o setor de bares e restaurantes foi afetado pelos decretos municipais da cidade de Uberlândia, durante o período pandêmico, e como as empresas mudaram seus modelos de negócios para se adaptar à conjuntura e sobreviver no mercado. A pesquisa é do tipo descritiva, com abordagem qualitativa, com o procedimento técnico de estudo de casos com quatro empreendimentos. A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa documental e entrevista semiestruturada com proprietários de empresas do setor de bares e restaurantes localizados em Uberlândia, Minas Gerais. Como resultados, são apresentadas e analisadas as situações de adaptação e de mudanças que os gestores dos empreendimentos estudados fizeram e que resultados obtiveram.

**Palavras-chaves:** pandemia, modelo de negócios, empreendedores, estratégias emergentes, inovação.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. O Contexto da Pandemia da Covid-19 e seus efeitos nos Pequenos Empreendimentos.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Alternativas de Canais de Venda e de Relacionamento com o Consumidor .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Estratégia e Modelos de Negócios .....</b>	<b>6</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>11</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>15</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>
<b>APÊNDICE I – PERGUNTAS PARA ENTREVISTA AOS EMPREENDIMENTOS .....</b>	<b>26</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No final do ano de 2019, na China, começou-se a disseminação do vírus SARS-COV-2, que ficou conhecido como Coronavírus. No início de 2020, o vírus se espalhou velozmente pelo mundo chegando ao Brasil. A doença causada pelo coronavírus foi chamada de COVID-19, trata-se de uma infecção respiratória aguda. Com uma alta taxa de disseminação da COVID-19, os países adotaram medidas com o objetivo de conter a transmissão do vírus e evitar um colapso no sistema de saúde. Algumas medidas também foram adotadas no Brasil, alterando o cotidiano das pessoas, o seu trabalho e os diferentes setores da economia, como o setor de alimentação fora de casa ou comumente chamado de setor de bares e restaurantes.

Como questões norteadoras deste trabalho, indagou-se como empresas do setor de bares e restaurantes mudaram seus modelos de negócios, no decorrer da pandemia da Covid-19, para se adaptar à conjuntura e sobreviver no mercado? O objetivo geral desta pesquisa é analisar as mudanças realizadas nos modelos de negócios de bares e restaurantes da cidade de Uberlândia como forma de resposta às restrições impostas pelos decretos municipais e estaduais para enfrentamento da pandemia de COVID-19.

O ramo alimentício, de forma geral, não foi tão afetado quanto outros, pois as pessoas não deixam de comer, então, continua existindo a demanda e alguns setores foram considerados essenciais com a manutenção de seu funcionamento, como é o caso dos supermercados e lojas de conveniência. No entanto, outros setores foram considerados como não essenciais e, além disso, espaços de possível aglomeração, como os bares e restaurantes sofreram restrições mais severas de funcionamento e formas de funcionamento. Diante disso, pretende-se contribuir com a apresentação e discussão das alternativas de sobrevivência adotadas por pequenos negócios para se adaptar à situação e com isso auxiliar na discussão sobre estratégia emergente e rapidez na mudança de componentes de modelos de negócios.

Este capítulo aborda as considerações iniciais a respeito do tema deste e sua delimitação do tema. O segundo capítulo, por sua vez, trata da Revisão Teórica para aprofundar a discussão sobre a situação vivenciada, a estratégia emergente e modelos de negócios. O terceiro capítulo apresenta os Procedimentos Metodológicos da pesquisa, forma de coleta de dados, perfil das empresas entrevistadas, documentos pesquisados e técnica

de análise dos dados. No quarto capítulo, serão descritas informações sobre os quatro casos estudados, que são o centro deste trabalho, e discussão dos resultados. E no capítulo cinco, são feitas as Considerações Finais com as contribuições e sugestões para estudos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico da presente pesquisa foi estruturado em tópicos, a saber: estratégia e modelos de negócios; estratégia emergente; alternativas de canais de venda e de relacionamento com o consumidor; o contexto da pandemia da Covid-19 e seus efeitos nos pequenos empreendimentos.

### 2.1. O Contexto da Pandemia da Covid-19 e seus efeitos nos Pequenos Empreendimentos

No final do ano de 2019, um vírus já conhecido e estudado em animais foi encontrado pela primeira vez em humanos, inicialmente na China, chamado de SARS-CoV-2, e popularmente conhecido de pandemia da Covid-19 ou “novo coronavírus”. É uma doença de alto nível de contaminação pelas vias respiratórias, com isso, a disseminação foi bastante rápida e em massa. Pesquisas foram realizadas em vários países sobre o vírus e como ele funciona e anunciadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS, em inglês World Health Organization) através de Notas Oficiais, entrevistas televisivas e por anúncios jornalísticos, inclusive com atualizações das pesquisas, descobertas e orientações (OMS, 2021). Como consequências, os países em geral começaram a adotar medidas de isolamento e distanciamento social, bem como fechamento de comércios, aeroportos, e até mesmo fronteiras para diminuir e controlar a quantidade de pessoas infectadas.

Também, foi importante, em todo mundo, reforçar as medidas sanitárias para prevenir a infecção, bem como reinventar as maneiras de interagir em sociedade e até mesmo de trabalhar. Sobre o autocuidado, afirmam que:

O autocuidado físico por meio de estratégias de proteção e cuidado emocional é fundamental para ajudar nosso sistema imunológico. A adaptação para funcionar em meio à pandemia por meio de orientação remota em plataformas digitais é uma forma criativa de reduzir a angústia coletiva. (ALVAREZ ET AL, 2020, p. 64).

A economia mundial, especialmente a brasileira, começaram o ano de 2020 com uma realidade frágil, porém, vários apontamentos indicavam que 2020 poderia ser melhor que 2019. Contudo, a pandemia de COVID-19 mostrou a fragilidade da atividade econômica em frente a medidas emergências em diminuir o aumento da contaminação pelo vírus e que não há vacina ou remédio eficaz para recuperar as pessoas infectadas. Assim como a vida em sociedade, está se reinventando para sobreviver ao momento (GULLO,

2020). Portanto, as empresas, para continuar movimentando a economia, buscaram soluções diferentes para poder manter os pequenos empreendimentos.

Em uma análise realizada pela autora Gullo (2020), mostra como está esta experiência para essas pequenas companhias:

[...] mais de 80% dos respondentes [254 entrevistadas] são indústrias micro e pequenas, o que traduz mais ou menos o percentual do porte das empresas do Estado do Rio Grande do Sul. Em relação ao impacto na demanda, 75% responderam que a queda foi intensa e 9% que houve apenas queda. Apenas 1% respondeu que teve aumento na demanda. Em 51% delas houve a manutenção do quadro de funcionários. (GULLO, 2020, p. 5)

Ao pensar em novas soluções para não fechar as portas definitivamente, a internet e a tecnologia são úteis para colaborar com a situação, por exemplo vendas pelas redes sociais, *delivery* pelos aplicativos com *Ifood* e *Uber Eats*, que ajudam as empresas alcançarem novos públicos e ampliar seu mercado.

O SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas – FGV, realizaram uma pesquisa sobre o impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos empreendimentos, nos meses de maio a junho/2020. Publicado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, em inglês, International Labor Organization), a pesquisa evidenciou que 39% dos empreendedores declararam que seus pequenos negócios não conseguem funcionar sem ser de forma presencial, ou seja, as medidas de restrições impedem que o empreendimento funcione. Assim, dentro do plano de operação e funcionamento, 43% estão temporariamente fechadas. Entre os seguimentos econômicos, a maior parte dos empreendimentos que estavam temporariamente fechados eram observados entre as academias e atividades físicas (68%), turismo (66%) e economia criativa (eventos e produções) com 62% (OIT, 2020).

Dentro desse panorama de suspensão temporária das atividades, da insuficiente compensação das vendas para pequenos empreendimentos que adotaram meios digitais e da redução da demanda em decorrência das restrições, 87% desses pequenos empreendedores declararam que o faturamento mensal caiu comparativamente a um mês normal. Com a necessidade de conter os impactos negativos da crise da COVID-19, os pequenos empreendedores procuraram um amplo processo de readaptação buscando diversas medidas na qual podemos destacar uma busca incessantes de aprofundamento no mundo da transformação digital, tanto na área de bens e serviços quanto na área da gestão. Na mesma pesquisa, verificou-se que mais empresas começaram a vender por intermédio das



redes sociais: antes eram 47% e atualmente são 60%, onde o *WhatsApp* é o principal meio de venda pelas redes sociais alcançando 85% (OIT, 2020).

## **2.2. Alternativas de Canais de Venda e de Relacionamento com o Consumidor**

Como dito anteriormente, a internet e a tecnologia vêm ampliando o público dos empreendimentos e facilitando o relacionamento com o consumidor. Segundo Ribeiro, Petroll, Scussel e Damacena (2019), as redes sociais criam uma conexão com o usuário, na qual facilita a visibilidade de oportunidades e reconhecimento das marcas, atraindo o público e colaborando com o boca-a-boca virtual que influencia as decisões de compra dos consumidores. As redes sociais podem atizar curiosidades e colaboram para uma modelagem de confiança em empresas e produtos, contribuindo diretamente com a intenção de compra (GUNAWAN; HUARNING, 2015).

As redes sociais já estão presentes no nosso dia a dia e isso faz com que, assim como compras presenciais, as compras on-line sejam cada vez mais comuns (ROHDEN, 2018). Portanto, é uma grande saída utilizar as redes sociais, por exemplo, como canais de vendas de seus produtos, com o objetivo de alcançar mais pessoas que estejam dentro de seu público-alvo. Além disso, as redes sociais são entradas para outros aplicativos, como aplicativos de *deliverys*, que para o empreendedor na área de alimentação e bebidas é fundamental, pois traz um conforto e uma facilidade ao consumir ao pedir e encomendar o produto.

O atual marketing digital dentro das plataformas sociais conquistou um importante espaço nas decisões das pessoas, é bastante comum os consumidores procurarem algo que desejam online do que presencialmente e o “novo coronavírus contribuiu significativamente com isto devido à redução dos horários de funcionamento de lojas presenciais. As plataformas digitais, além de oferecem uma gama maior de oportunidades aos consumidores, oferecem também sugestões baseadas nas coisas que o cliente já pesquisa e gosta de ver, tornando um método de alcance bastante agressivo e assertivo (AMARAL; MAIO, 2021).

Dessa forma, o comércio eletrônico mudou a maneira de consumir e trouxe a oportunidade do ponto de venda físico se transformar e se aliar com o digital para oferecer uma experiência única ao consumidor. As grandes empresas já possuíam orçamento e

disponibilidade para investimento na transformação digital, mas para os pequenos negócios houve a necessidade de buscarem se familiarizar com essa ferramenta e em grande parte com a pandemia restringindo, sem terem esse orçamento e disponibilidade. Esse empurrão para buscarem essa transformação digital em seus negócios traduzia no que já se sabia: não há escolha, é inovar ou inovar (AMARAL; MAIO, 2021).

Todas essas transformações que observamos hoje no e-commerce já estavam acontecendo nos últimos anos devido ao novo perfil e jornada do consumidor, mas a pandemia funcionou como um catalisador para esse remodelamento digital acontecesse.

De acordo com dados da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC (2020), o comércio eletrônico que já era uma tendência mundial, teve aumento em sua base de usuários em 70%. Ilustrando essa informação, em condições normais, seriam necessários 10 anos para atingir o incremento de número de novos usuários que foram atingidos em apenas 3 meses.

### **2.3. Estratégia e Modelos de Negócios**

A estratégia emergente é um conceito criado por Mintzberg et al (2000), no qual designa uma tática de reação rápida às mudanças no ambiente, que foi exatamente o que teve que ocorrer com as pequenas e microempresas no setor de bares e restaurantes devido à pandemia da Covid-19.

A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. ‘Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente ... A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes. (MINTZBERG ET AL, 2000, p. 21).

Houve uma maciça e, praticamente, instantânea mudança em todos os aspectos dos empreendimentos com a chegada do novo vírus que atingiu a população mundial no ano de 2020. Segundo Araújo Filho, Barbosa e Barbosa (2009, p. 8),

Novas formas de enfrentar a competição e novos diferenciais mercadológico se fazem necessários, à medida que cresce a complexidade do ambiente organizacional. Nessa busca incessante por espaço, a função estratégica é essencial e não pode ser negligenciada, sob pena de não haver segunda chance. Mas utilizar-se apenas do planejamento estratégico é deixar escapar as oportunidades imprevistas e desperdiçar o aprendizado que em muitas situações podem representar a sobrevivência da organização. Esperar apenas pela estratégia emergente é empreender uma viagem sem ter sequer o roteiro de onde se quer chegar [...].

Portanto, pode-se compreender que nesta situação de pandemia há muitas novidades não identificadas em que o empreendedor deve se adaptar de maneira emergencial e buscar novas maneiras de competir no mercado, em que podemos relacionar com a entrada do comércio nos aplicativos e nas redes sociais com o objetivo de conseguir, por exemplo, ter uma chance no mercado atual.

As estratégias emergentes ganham um novo formato de ajustes entre empresa e seus ambientes em uma visão revolucionária de mudanças (BERRUTTI; SILVA, 2013). De acordo com Rodrigues (2016), a estratégia emergente é um comportamento reativo de respostas e soluções proativas que visam garantir a agilidade competitiva, na qual toda sociedade enfrenta com a COVID-19.

O choque causado pela COVID-19 sobre a sociedade brasileira, obrigou as empresas de diversos setores e tipos de negócios, a se configurarem de forma rápida à nova realidade. Os decretos municipais e estaduais determinaram o fechamento de estabelecimentos, limitaram o acesso às lojas físicas, ocasionando diminuição nas vendas e geração de receita das empresas, por outro lado contribuíram para a expansão do *e-commerce* (REZENDE ET AL, 2020).

Um modelo de negócio é definido como uma lógica de criação, entrega e aumento de valor para a empresa, portanto, é através dele que se define o que a empresa ofertará, como irá fazer, para quem será seu produto e de como terá lucro com as vendas. Para Oliveira e Crispim (2020, p. 127), “a estrutura organizacional adotada por uma empresa deve estar alinhada aos outros componentes de seu modelo de negócio, sendo um dos pilares do modelo operacional e da configuração de valor”.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), uma companhia deve entregar uma narração lógica de criação, entrega e captura de valor, e isto se dá o nome de modelo de negócio. O modelo de negócio mais conhecido é o Canvas, no qual conta com nove componentes: a segmentação de clientes, relacionamento com clientes, oferta de valor, canais de vendas, fontes de custos, parceiros-chave, fontes de receita, recursos-chave e atividades-chaves. O Canvas é um quadro flexível e dinâmico que se apresenta como uma forma sucinta de descrever os nove componentes essenciais de um modelo de negócio da forma gráfica, e cada uma das ideias individuais pode impactar no processo como um todo, dessa forma elas podem ser constantemente alteradas.

A segmentação de clientes trata do nicho de mercado em que a companhia irá focar. Os relacionamentos com os clientes são subdivididos da seguinte maneira: assistência pessoal, em que foca na interação humana, o sistema self-service, no qual possibilita o cliente a se “servir” sozinho, e, por fim, os sistemas automatizados, em que o cliente apenas espera produto chegar até ele. Já com relação à oferta de valor, trata-se do valor agregado do produto, um ponto muito importante para satisfazer as necessidades dos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os canais de vendas é por onde será realizada a comunicação direta e indireta com a clientela. A fonte de custo, dividida em duas orientações: a orientada pelo custo, no qual otimiza e diminui custos, e a orientada pelo valor, que foca no valor agregado do produto. Os parceiros-chave, são fundamentais para diminuir riscos e reduzir custos, é uma forma de estratégia empresarial. As fontes de receitas são os meios em que o dinheiro é gerado, fluxo de caixa. Recursos-chave são de extrema importância, pois através deles que a empresa consegue manter o plano de negócio funcionando, e podem ser de vários tipos, como físicos, financeiros, intelectuais. Por fim, as atividades-chaves se trata de todas as ações necessárias para engajar os clientes e gerar lucro (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

É comum que as empresas passem por mudanças do modelo de negócios e procurem estratégias para fomentar mais ainda a venda de seus produtos. No ano de 2020, inúmeras empresas ao redor do mundo e no Brasil estão em constante mudanças e alterações em seus modelos de negócios, sempre à procura de quais as melhores estratégias para poder sobreviver à pandemia do novo coronavírus. Para que isso seja possível e eficaz é necessário que a empresa sempre alinhe a estrutura organizacional juntamente com as mudanças estratégicas, possibilitando agregar mais mudanças em um futuro. Podemos encontrar sobre isso também no artigo citado de Oliveira e Crispim (2020), em que tem como resultado:

[...] a importância da necessidade de constante alinhamento da estrutura organizacional ao modelo de negócio, sendo que estudos futuros podem ser desenvolvidos para que se aprofunde em cada um dos parâmetros de design e fatores situacionais ou contingenciais propostos por Mintzberg (OLIVEIRA; CRISPIM, 2020, p. 127).

Toda a situação criada pela pandemia da COVID-19 coloca todos as pessoas envolvidas no processo a repensarem sobre as estratégias mais eficientes para segurar as engrenagens da economia em funcionamento. Se faz necessário inovar, desenvolver e

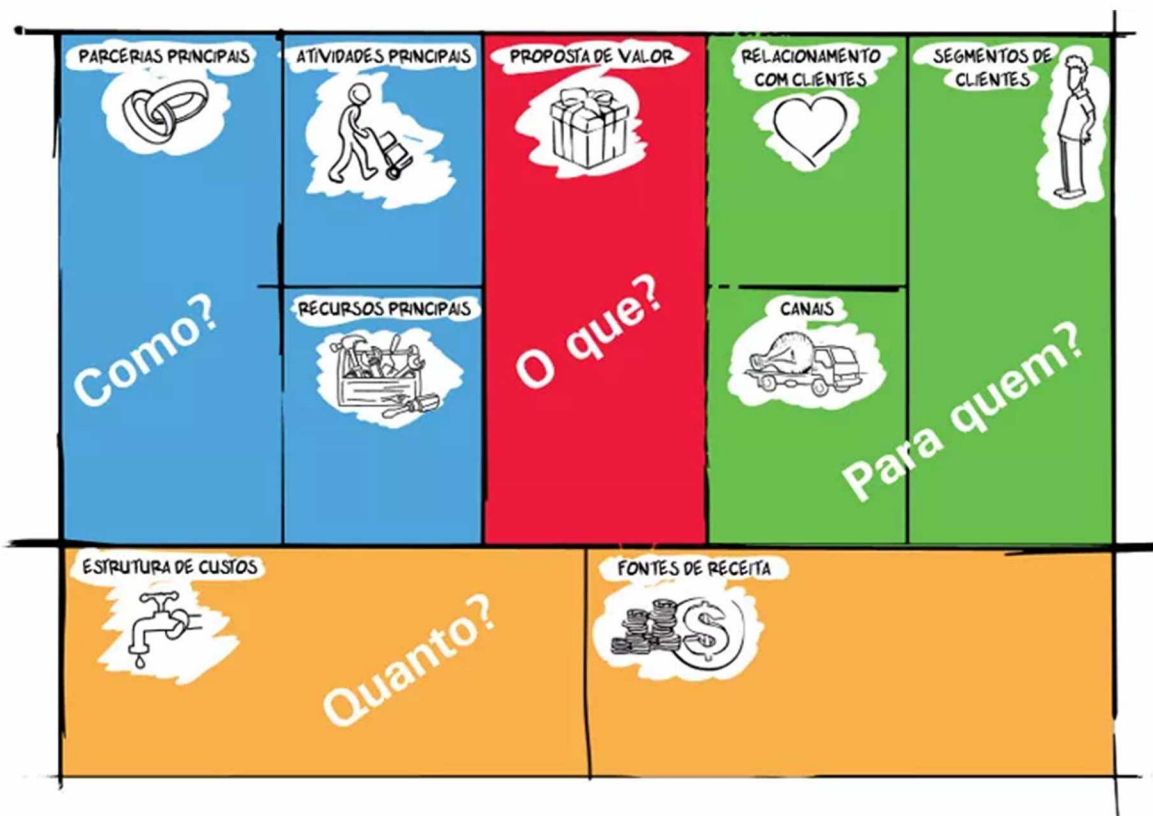
aumentar canais que permitam a realização de vendas de forma eficiente, confortável e segura aos consumidores para que o fluxo financeiro se e assegure mantenha a existências das empresas no período pós-pandemia.

Fala-se muito da importância da inovação nos negócios e, em especial nesse momento atual de crise, é necessário pensá-la em um caráter estratégico, pois a “inovação depende, em grande parte, de nossa capacidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, bem como de obter vantagem estratégica – dessa forma haverá novas oportunidades para ganhar e manter a vantagem” (TIDD; BESSANTE, 2015, p. 15).

Diante do cenário existente, verificou-se que o serviço de *delivery* é o que sustenta as vendas no setor de bares e restaurantes, ganha força durante o isolamento social, solução prática e estratégia de sucesso para algumas empresas. Além de conveniência e praticidade, outra tendência é que os consumidores busquem saúde e bem-estar, como alimentos pré-prontos para treinamentos, aos que apresentam alguma intolerância e alergias, alimentos orgânicos e nutricionais (SEBRAE, 2020).

A estratégia é o que garante manter as atividades dos estabelecimentos e, sem dúvida, a inclusão do meio digital se faz cada dia mais necessária. Ademais, muitos empreendedores apostam no ramo alimentício, por ser um dos maiores segmentos com crescimento expressivo a cada ano na cidade de Uberlândia (CDL, 2019). Segundo Barros (2020), encontrar formas de lidar com a pandemia, sinaliza qual empresa pode ou não fechar as portas de vez.

**Figura 1** – Quadro Canvas – Como construir um Modelo de Negócio



Fonte: Sebrae.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Lakatos e Marconi (1992, p. 43) define a pesquisa como sendo um “(...) caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”. Nesse contexto, enquadra-se como uma das formas de pesquisa o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). O TCC é uma atividade acadêmica obrigatória que consiste na sistematização, registro e apresentação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, produzidos na área do Curso, como resultado do trabalho de pesquisa, investigação científica e extensão.

O TCC tem por finalidade estimular a curiosidade e o espírito questionador do acadêmico, fundamentais para o desenvolvimento da ciência. A pesquisa deste TCC, portanto, será desenvolvida por meio da pesquisa exploratória quanto ao objetivo, já que busca conhecer com maior profundidade um assunto ainda pouco explorado. Conforme Santos (2021, p. 2), a pesquisa exploratória consiste em: “(...) reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas”.

Em relação tanto à pesquisa quanto a metodologia utilizada, este é um estudo de casos múltiplos que, de acordo com Santos (2021), é o preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre um assunto específico, tendo a oportunidade de constatar *in loco* os fenômenos a serem estudados, tornando-os de grande valia. No que se refere a pesquisa quanto à abordagem do problema, esta é qualitativa, embora em alguns pontos da pesquisa de campo possa ter apoio quantitativo, mas não envolvendo o emprego de técnicas sofisticadas, o que é permitido, segundo Triviños (1995). Porém, o principal foco do estudo realizado neste TCC é qualitativo, pois visa analisar o problema de modo a compreendê-lo não por meio de instrumentos estatísticos, mas sim, qualificando o comportamento dentro de um grupo.

Esse é um estudo de casos múltiplos, pois trata da observação das mudanças em componentes dos modelos de negócios de quatro empresas do setor de bares e restaurantes da cidade de Uberlândia, durante a pandemia da COVID-19. Gomes (2006) entende como estudo de caso como uma descrição intensiva, holística de uma situação singular e real do mundo, experimentado por uma determinada unidade social em um certo mo-

mento envolvendo um problema, uma decisão ou um desafio a ser considerado por alguém. Os estudos de caso têm características particulares, são descritivos para descoberta de fatos e baseiam-se em raciocínio indutivo para manejar fontes de dados variados (PÉREZ SERRANO, 2008).

Para tentar esclarecer os questionamentos trazidos nesse trabalho foram utilizadas técnicas para coleta de dados primários e secundários. Para os dados primários foram usadas entrevistas semiestruturadas com base em um roteiro de perguntas (apresentado no Apêndice I). Todas as empresas entrevistadas são da cidade de Uberlândia, estado de Minas Gerais. As entrevistas foram realizadas *on-line*, pelo aplicativo de celular *WhatsApp* no mês de março de 2021.

Para os dados secundários foi utilizada a pesquisa documental em sites e documentos oficiais que trataram sobre o enfrentamento da pandemia da Covid-19 na cidade de Uberlândia e suas implicações para o setor estudado. Na pesquisa documental foram consultados e analisados os seguintes materiais fornecidos pela prefeitura de Uberlândia em um site exclusivo para os decretos relacionados ao período pandêmico pelo vírus COVID-19, mostrados no Quadro 1:

**Quadro 1** – Documentos Utilizados Na Pesquisa

<b>Número do Decreto</b>	<b>Deliberação do Decreto</b>	<b>Data do Decreto</b>	<b>Situação Setor Alimentício</b>	<b>Pode Delivery?</b>
18.553	Não há	20/03/2020	50% da capacidade e atendimento até às 22 horas	Sim
18.592	Não há	20/04/2020	1 - Restrição Absoluta para Bares 2 - 50% da capacidade e atendimento até às 22 horas para restaurantes e padarias	Sim
18.592	005	19/05/2020	1 - Restrição Absoluta para Bares 2 - 50% da capacidade e atendimento até às 23 horas para restaurantes e padarias	Sim
18.637	Não há	26/05/2020	1 - Restrição Absoluta para Bares 2 - 50% da capacidade e atendimento de 10 horas às 18 horas para restaurantes e padarias	Sim
18.592	010	19/06/2020	1 - Restrição Absoluta para Bares e Restaurantes 2 - 50% da capacidade e atendimento sem restrição para padarias	Sim



18.592	011	22/06/2020	1 - Restrição Absoluta para Bares e Restaurantes 2 - 50% da capacidade e atendimento sem restrição para padarias	Sim
18.592	Alterar 010	03/07/2020	1 - Restrição Absoluta para Bares e Restaurantes 2 - 50% da capacidade e atendimento sem restrição para padarias	Sim
18.592	013	07/07/2020	1 - Restrição Absoluta para Bares e Restaurantes 2 - 50% da capacidade e atendimento sem restrição para padarias	Sim
18.592	014	17/07/2020	1 - Restrição Absoluta para Bares 2 - 50% da capacidade e atendimento sem restrição para padarias e restrição de horário para restaurantes	Sim
18.592	015	07/08/2020	1 - 50% da capacidade e atendimento sem restrição para padarias e restrição de horário até às 22 horas restaurantes e bares 2 - vedada a venda de bebida alcoólica de 22 horas às 5 horas da manhã para bares por <i>delivery</i>	Parcial
18.592	020	07/10/2020	1 - 50% da capacidade e restrição de horário das 11 horas às 23 horas restaurantes e bares e padarias 2 - vedada a venda de bebida alcoólica de 23 horas às 5 horas da manhã para bares por <i>delivery</i>	Parcial
18.592	03	03/02/2021	1 - 50% da capacidade e restrição de horário das 11 horas às 18 horas restaurantes e bares e padarias 2 - vedada a venda de bebida alcoólica de 18 horas às 5 horas da manhã para bares por <i>delivery</i>	Parcial
18.592	05	18/02/2021	1 - Restaurantes, bares e padarias fechadas, apenas <i>delivery</i> 2 - vedada a venda de bebida alcoólica por <i>delivery</i>	Parcial
18.592	020	26/02/2021	1 - Toque de Recolher às 20 horas 2 - Restaurantes, bares fechadas, apenas <i>delivery</i> até às 18 horas, padaria aberta até às 18 horas 3 - vedada a venda de bebida alcoólica por <i>delivery</i>	Parcial

Fonte: dados da pesquisa.

As entrevistas foram feitas com os proprietários de quatro empreendimentos de pequeno porte do setor de bares e restaurantes, no qual buscou-se retratar as diferenças e

semelhanças nas estratégias implementadas como resposta aos acontecimentos e às restrições municipais. O Quadro 2 sintetiza os dados sobre o perfil das empresas entrevistadas.

**Quadro 2** – Perfil das Empresas Entrevistadas

<b>Entrevistado</b>	<b>Empresa</b>	<b>Negócio</b>	<b>Data de Abertura</b>	<b>Cidade</b>	<b>Horário de Func.</b>	<b>Principais Produtos/Serviços</b>
1	Alfa	Cafeteria	ago/18	Uberlândia	Vespertino	Café e pães
2	Beta	Restaurante	abr/14	Uberlândia	Noturno	Comida Japonesa
3	Gama	Lanchonete	jan/17	Uberlândia	Vespertino	Lanche saudável
4	Delta	Bar	ago/18	Uberlândia	Noturno	Bebidas Alcolólicas e Festa Noturna

Fonte: dados da pesquisa.

Todavia, entende-se que todas as informações relacionadas de forma direta ou indireta sobre a COVID-19 encontram-se em evolução e construção. Isso implica em dizer que todos os dados posteriormente podem sofrer alterações, pois o isolamento social imposto no país tem dificultado a informação, podendo gerar distorções e subnotificações de dados.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira empresa analisada para este trabalho, chamada aqui de Bar Delta, é um bar e também uma casa de festas noturnas, aberto em agosto de 2019, abria de quarta a sábado no período noturno e seu faturamento era gerado pela movimentação de pessoas, com vendas, majoritariamente, de bebidas e algumas porções de salgados. O público era composto, em sua maioria, por jovens adultos que gostavam de frequentar o centro da cidade aos finais de semana. Os gerentes do bar postam a programação pelas redes sociais, mostrando qual músico tocaria no dia, qual estilo de música e até o dia do karaokê.

A segunda empresa é uma cafeteria, nomeada neste trabalho de Cafeteria Alfa, se iniciou em agosto de 2018, abre de segunda a sexta no período vespertino, sua geração de renda dependia de as pessoas irem até o local e retirar o alimento que seria consumido, como pães, roscas e bolos, e seu público era predominantemente de pessoas do bairro onde se encontra a empresa. Os donos da cafeteria sempre postam fotos das comidas e bebidas vendidas em suas redes sociais como forma de atrair os clientes.

Com relação a terceira empresa analisada, teve sua abertura no ano de 2017, que realizava a venda de lanches saudáveis para crianças em escolas particulares da cidade de Uberlândia, sendo assim, seu público é composto por crianças que frequentavam escolas particulares, chamada aqui de Lanchonete Gama. O proprietário da lanchonete também faz várias postagens em suas redes sociais a fim de informar e atrair os pais dos clientes ao compartilhar dicas saudáveis, cardápio da semana e fotos das comidas prontas.

E a última empresa pesquisada, vende comida japonesa desde 2014, o negócio funcionava com a venda deste produto seja via *delivery*, retirada no balcão ou até consumo no local, o público era bem amplo, pois com as entregas é possível alcançar pessoas de outros bairros além de onde se encontra o estabelecimento, denominada de Restaurante Beta. O proprietário do restaurante também utilizou de redes sociais para alcançar mais pessoas através de postagens com promoções do dia ou da semana, fotos de sushi prontos, valores dos produtos e avisos se estarão abertos em feriados por exemplo.

Antes da doença da COVID-19 se espalhar para o mundo no ano de 2020, os negócios funcionavam de uma maneira pré-definida, ou seja, sempre abriam e fechavam em horários que os proprietários desejavam, podiam ocupar cem por cento da capacidade do ambiente, não havia restrição de pessoas, e com o isolamento social e as medidas im-

postas pelos governos, como fechamento do comércio, definição de horário para funcionar inclusive no *delivery*, distanciamento de dois metros entre as mesas, restrição de cinquenta por cento da capacidade máxima no estabelecimento, álcool em gel para todas as pessoas, medidor de temperatura obrigatório, as empresas tiveram que se adaptar ou então não iriam conseguir manter o empreendimento ativo. Todas as empresas pesquisadas enfrentaram grandes dificuldades com os decretos, pois toda a cadeia de empreendimentos foi afetada. Os comércios que dependiam de pessoas irem até o local agora não podiam as receber, a lanchonete que entregava os pedidos nas escolas, agora não tem mais escola aberta para realizar as entregas.

Todas as empresas pesquisadas afirmaram que as negociações com os fornecedores eram feitas por ligações telefônicas e só havia contato com o próprio entregador da mercadoria. No Bar Delta, as negociações eram com fornecedores de bebidas e salgados pré-prontos, já no Restaurante Beta as maiores negociações eram de peixes, embalagens, com relação a Lanchonete Gama era procurado fornecimento de embalagens e matéria prima para realizar a produção dos lanches, e por fim, os fornecimentos negociados para a Cafeteria Alfa eram de pães, cafés, roscas. No Bar Delta e no Cafeteria Alfa era necessário que o cliente fosse ao balcão e realizasse o pedido e aguardasse para retirá-lo. Já no Restaurante Beta, também havia a opção de ir ao balcão, como esperar na mesa ou pedir via *delivery*. A Lanchonete Gama, no entanto, apenas realizava as entregas de pedidos realizados com antecedência em escolas.

Com os decretos de fechamento dos restaurantes e bares, e a necessidade de adaptação de todas as empresas para cumprir o distanciamento social e uso de máscaras, as empresas recorreram diretamente para os aplicativos de *delivery* ou até entregas agendadas pelo aplicativo *WhatsApp*.

Na Cafeteria Alfa, o proprietário criou uma base de clientes no final do ano que 2019 e essa base colaborou bastante para começar as vendas *on-line* para clientes que já frequentavam o estabelecimento. O Bar Delta aumentou a variedade de produtos que a empresa oferecia, como a implementação de almoços, lanches, sanduíches. O Restaurante Beta não enfrentou tantas mudanças, pois já trabalhavam com entregas, bem como a Lanchonete Gama. Porém, quando foi permitida a abertura de bares e restaurantes novamente, os locais que eram presenciais precisaram adaptar o espaçamento entre as mesas, cobrar dos clientes o uso de máscaras, assim como dos funcionários, e utilização de álcool em gel. Mesmo ao reabrir o comércio, o proprietário do Restaurante Beta decidiu manter o

restaurante fechado, explicando o porquê da decisão o proprietário do restaurante comentou: “[...] nós reabrimos por quatro dias e foram quatro dias muito exaustivos, nós tínhamos que pedir insistentemente para os clientes ficarem de máscara até o pedido chegar à mesa e alguns se recusavam colocar, então preferimos fechar e manter a saúde de todos em primeiro lugar”.

Em fevereiro de 2021, o prefeito da cidade de Uberlândia decretou a proibição de bebidas alcóolicas por um determinado período, até a situação dos hospitais, que se encontra em colapso, melhorar, e com isso o Bar Delta ficou sem sua principal fonte de renda, assim, realizando as vendas apenas de alimentos, ampliando mais uma vez o seu cardápio. Na Lanchonete Gama, foi adotada a prática de entrega em casa, elevando o custo das entregas, contudo, seu público-alvo foi ampliado, passando de crianças para crianças e adultos, que seriam os pais. Todas as empresas mencionam que o *delivery* colaborou bastante para ampliar o negócio e alcançar diferentes públicos, contudo, as taxas que os aplicativos cobram são consideradas extremamente altas e que atrapalham a lucratividade da empresa, a frase que mais foi dita foi que as empresas estão sobrevivendo e não “fazendo” dinheiro com as entregas via aplicativos.

As empresas que participaram da entrevista relataram que os maiores investimentos foram em entregadores, álcool em gel e máscaras para seus funcionários e investimentos com embalagens apropriadas para venda de alimentos e refeições. Além disto, o Bar Delta, ao ampliar seu ramo de atuação, que agora vende comida, investiu bastante na cozinha que já possuíam, a tornando em uma cozinha industrial, com maquinários apropriados para a realização do preparo dos alimentos, bem como aumento de funcionários. Já o proprietário da Cafeteria Alfa, aproveitou para modificar o espaço interno do ambiente presencial, trocando os móveis. O Restaurante Beta, decidiu investir em um site para realizar as entregas e economizar com as taxas dos aplicativos *delivery* que já existem. E Lanchonete gama, investiu bastante em sua cozinha, ampliando e comprando utensílios necessários para aumentar a produção e realizar a venda de almoço.

Os negócios se beneficiaram bastante com o aumento do público, porém não estão conseguindo lucrar com a forma atual de atuação e a cada dia é uma nova dificuldade para manter a empresa “viva”. Todos os empresários que participaram da entrevista comentaram sobre a dificuldade de adaptação com as novas regras e a necessidade de ter que se reinventar diariamente para conseguir manter o seu público.

O *delivery* foi a mudança mais utilizada pelos proprietários das empresas pesquisadas, e os empreendedores pretendem manter este canal de venda após o período pandêmico. Para todos, a oportunidade de vender a distância e alcançar um público maior foi um grande diferencial para manter o negócio funcionando, mesmo com taxas altas e dificuldade de convencer os clientes a pagarem taxa de entrega: “[...] no início da pandemia, colocamos pedido mínimo de cinquenta reais para realizar as entregas com frete grátis, depois aumentamos o valor mínimo para cem reais e hoje não conseguimos trabalhar com as entregas grátis, porque os motoboys estão cobrando mais caro e a gasolina aumentou. Foi difícil convencer os clientes a pagarem entrega, mas a maioria aceita, pois é a única maneira de receber nossos produtos”, disse o proprietário da Cafeteria Alfa. O dono do Bar Delta comentou que há um desejo da empresa se tornar um restaurante no almoço, portanto permanecerão com a ampliação da cozinha e o aumento da diversificação do cardápio.

Para todos os empreendedores que participaram da entrevista, o mais importante quando se administra um negócio é saber se reinventar, entender que é necessário estratégias emergentes e uma gestão de negócios para lidar com as mudanças no ambiente, como coloca Mintzberg et al (2000), pois em situações como a que o mundo enfrenta nos anos de 2020 e 2021, de uma disseminação em massa de um vírus mortal, o vírus SARS-CoV-2, a empresa é obrigada a realizar mudanças extremas para continuar funcionando, caso contrário as empresas poderiam estar fechadas.

O dono da Cafeteria Alfa comenta sobre a importância da gestão financeira, pois *a priori* eram realizados investimentos esperando que o próximo mês fosse pagar as contas, mas conta da importância de apenas gastar o que tem para gastar, pois não se pode prever as vendas dos próximos dias com certeza. Ainda sobre a importância do controle financeiro, a proprietária do Restaurante Beta, menciona a necessidade de sempre manter um capital de giro, para conseguir manter o negócio caso as vendas caíam repentinamente, com uma reserva financeira poderá auxiliar o empreendimento a se manter até recuperar ou se adaptar à nova realidade, e para finalizar ressaltou que acredita que ainda está muito inicial os problemas que a pandemia realmente causou no mercado, pois várias empresas da cadeia de suprimentos acabaram falindo e isso, em algum momento, será impactado em todos negócios.

O conceito criado por Mintzberg et al (2000) é muito importante no contexto atual, há a necessidade de se reinventar rapidamente e conseguir manter o negócio. Ao realizar

a entrevista com os proprietários das quatro empresas, foi possível observar uma similaridade entre as respostas que foram obtidas. As empresas que antes apenas funcionavam com ambiente físico agora se encontram obrigatoriamente em redes sociais divulgando suas entregas pelo *delivery*, sejam por pedidos realizados via aplicativos de comida, aplicativos de conversa ou até por mídias sociais.

Investimentos para ampliação da marca, abrir franquias, como a vontade do proprietário da Cafeteria Alfa era anterior a pandemia, agora é voltado para reestruturação da empresa, e novos investimentos. A criação de aplicativos de *delivery* como está em desenvolvimento no Restaurante Beta, ou a ampliação de uma cozinha como na situação do Bar Delta. O *delivery* foi o método de ação mais rápida e eficaz para as empresas no setor de bares e restaurantes no período pandêmico, pois trouxe a oportunidade de manter o negócio ativo e as empresas pretendem continuar com esta ferramenta após o COVID-19. O *delivery* contribuiu para a expansão da clientela e ajudou na divulgação da marca, além de um grande esforço das empresas nas mídias sociais para espalhar a marca à novos públicos.

A gestão financeira é de suma importância a todos empreendedores, em tempos de crise, em que seu negócio tem que ficar fechado, tem um dinheiro reservado pode ajudar bastante. O Restaurante Beta, mantinha um pouco de dinheiro guardado e a proprietária conta que isto colaborou muito para ajudar o negócio quando os valores dos peixes subiram e os fornecedores não permitiam o pagamento para duas semanas a frente da compra. O dono da Cafeteria Alfa reforça que é importante se programar com o dinheiro que tem e não com o dinheiro que irá fazer.

Os empreendedores realizaram diversas mudanças no período pandêmico que implicaram diretamente em como as empresas serão pós-coronavírus. As principais mudanças ocorreram no segmento de mercado, nos canais de distribuição e nas atividades-chave, que afetaram diretamente os recursos-chaves, a estrutura de custos e por fim, as fontes de receitas.

A cafeteria Alfa teve uma forte alteração em seu canal de distribuição que agora passou a ser, também, via *delivery*. Com relação ao restaurante beta, não houve alterações significantes no modelo de negócio, pois como o negócio funcionava antes da pandemia, tornou a adaptação da empresa no cenário atual mais fácil do que para outros empreendimentos. Na lanchonete Gama, houve alteração em seu segmento de mercado, no qual era

focado em crianças e agora aumentou o público para adultos, normalmente pais de crianças, e alterou sua atividade-chave, que apriori eram lanches e agora foi adicionado ao cardápio refeições. Por fim, o bar Delta, foi o que mais precisou alterar o modelo de negócio durante o surto do vírus COVID-19, alterou seu público que antes eram jovens e adultos que queriam se divertir na vida noturna, agora foi ampliado para pessoas que querem pedir refeições no horário de almoço, além disto, a empresa precisou aderir ao *delivery*, alterou sua atividade-chave, apriori eram bebidas e festa noturna, agora continuam bebidas, porém com refeições, conseqüentemente houve uma mudança nos recursos-chave e em sua estrutura de custos.

No Quadro 3 são sintetizadas as informações sobre as mudanças nos modelos de negócios de cada empreendimento.

**Quadro 3 – Resumo das Mudanças nos Modelos de Negócios**

<b>Modelo de Negócio</b>	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Gama</b>	<b>Delta</b>
<b>Segmento de mercado</b>	<b>Antes:</b> Público da região do bairro <b>Depois:</b> Público da cidade de Uberlândia	<b>Antes:</b> Pessoas que gostam de comida japonesa em Uberlândia <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Crianças em escolas particulares <b>Depois:</b> Pais e filhos em casa	<b>Antes:</b> Jovens e adultos que gostam de festas noturnas e bebida alcoólica <b>Depois:</b> Jovens e adultos que gostam de bebida alcoólica, e pessoas que querem comida pronta durante o dia ou um lanche ao entardecer
<b>Proposta de valor</b>	Não alterado	Não alterado	Não alterado	Não alterado
<b>Canais de distribuição</b>	<b>Antes:</b> Apenas presencial <b>Depois:</b> Presencial e via <i>delivery</i>	<b>Antes:</b> Presencial, em mesas no salão e <i>delivery</i> <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> <i>Delivery</i> <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Presencial <b>Depois:</b> Presencial e <i>delivery</i>
<b>Relacionamento com o cliente</b>	<b>Antes:</b> Mídias sociais <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Mídias sociais <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Mídias sociais <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Mídias sociais <b>Depois:</b> Não alterado
<b>Parcerias</b>	<b>Antes:</b> Fornecedores de produtos padaria <b>Depois:</b> Fornecedores de produtos de padaria e embalagens	<b>Antes:</b> Fornecedores de produtos de comida japonesa e embalagens <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Fornecedores de produtos para fabricação de lanches e embalagens <b>Depois:</b> Fornecedores de produtos para refeições, lanches e embalagens	<b>Antes:</b> Fornecedores de bebidas e salgados <b>Depois:</b> Fornecedores de bebidas, salgados, refeições e embalagens



<b>Atividades-chave</b>	<b>Antes:</b> Vender produtos de padaria <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Vender comida japonesa <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Vender lanche saudável <b>Depois:</b> Vender comida saudável (refeição e lanches)	<b>Antes:</b> Festa noturna e venda de bebida alcoólica <b>Depois:</b> Venda de bebida alcoólica e venda de refeições e lanches
<b>Recursos-chave</b>	<b>Antes:</b> Produtos de padaria <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Produtos de comida japonesa <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Produtos para preparação de lanches <b>Depois:</b> Produtos para preparação de lanches e refeições	<b>Antes:</b> Bebidas alcoólicas <b>Depois:</b> Bebidas alcoólicas e produtos para preparar refeições
<b>Estrutura de custos</b>	<b>Antes:</b> Ambiente físico e funcionários de balcão, matéria-prima <b>Depois:</b> Ambiente físico, funcionários de balcão, entregadores, matéria-prima e embalagens	<b>Antes:</b> Ambiente físico e funcionários de balcão, entregadores, matéria-prima e embalagens <b>Depois:</b> Ambiente físico e funcionários de balcão, entregadores, matéria-prima e embalagens, site de <i>delivery</i>	<b>Antes:</b> Ambiente físico e funcionários para preparação, entregadores, matéria-prima e embalagens <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Ambiente físico e funcionários de balcão, bebidas alcoólicas <b>Depois:</b> Ambiente físico e funcionários de balcão, bebidas alcoólicas, entregadores, embalagens
<b>Fontes de receita</b>	<b>Antes:</b> Venda de produtos de padaria (pães, café) <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Venda de comida japonesa <b>Depois:</b> Não alterado	<b>Antes:</b> Venda de lanches saudáveis <b>Depois:</b> Venda de lanches saudáveis e refeições	<b>Antes:</b> Venda de bebida alcoólica e festa noturna <b>Depois:</b> Venda de bebida alcoólica e refeições

Fonte: dados da pesquisa.

**Quadro 4** – Resumo Geral das Mudanças nos Modelos de Negócios

<b>Setor do Modelo de Negócio</b>	<b>Principais Alterações</b>	<b>Empresas Afetadas</b>
Segmento de Mercado	Expansão de Público	Alfa, Gama e Delta
Proposta de Valor	Não alterado	Nenhuma
Canais de Distribuição	Inclusão de delivery	Alfa, Delta
Relacionamento com o Cliente	Não alterado	Nenhuma
Parcerias	Fornecedor de alimentos e embalagens	Alfa, Gama e Delta
Atividades-chave	Adição de cardápio	Gama e Delta
Recursos-chave	Produtos para novos itens do cardápio	Gama e Delta
Estrutura de custo	Entregadores e embalagens	Alfa, Beta, Gama e Delta
Fontes de Receita	Novos produtos	Gama e Delta

Fonte: dados da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a chegada do novo vírus SARS-CoV-2 e sua alta taxa de contágio e mortalidade, os governos foram obrigados a tomar decisões drásticas para controle populacional e gestão hospitalar de cada país ou cidade. Como consequência, estas decisões afetaram o modelo de negócio de diversas empresas em diversos setores. No setor de bares e restaurantes esses decretos também alteraram a maneira de funcionamento, relacionamento com o cliente, venda e compra de produtos.

A empresa que mais sofreu mudanças em sua estrutura de negócio foi o bar Delta, apenas sua proposta de valor não foi alterada. O empreendimento que menos passou por alterações foi o restaurante Beta, que já trabalhava com *delivery*, fator determinante para fácil adaptação no mercado atual. A lanchonete Gama e a cafeteria Alfa foram obrigadas a ajustar alguns elementos do modelo de negócio para conseguir sobreviver ao período pandêmico, a lanchonete precisou alterar, principalmente, sua atividade-chave, já a cafeteria precisou acrescentar um novo canal de distribuição, as entregas.

Os empreendedores juntamente com estratégias para mudanças, flexibilidade e inovação conseguem manter o negócio, independentemente de qualquer problema no ambiente que interfira em seu negócio. Com isso, sempre que aparecer uma situação externa de impacto, ainda que haja dificuldade para se adaptar e continuar o negócio, a chance de falir será menor do que outro negócio sem esses controles. Uma empresa bem estruturada e com uma modelagem de negócios dinâmica, consegue se readaptar e destacar no mercado.

Dado o contexto atual, é necessária a realização de novas pesquisas para compreender melhor o porquê de muitas empresas deste setor terem sobrevivido e outras não. Bem como pesquisas com outras perspectivas que analisem diferentes fatores relacionados à adaptação e seus resultados em tempos de pandemia.

## REFERÊNCIAS

- ABCOMM. E-commerce cresce, mesmo durante a pandemia. **ABCOMM**, 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/e-commerce-cresce-mesmo-durante-a-pandemia/#:~:text=O%20com%C3%A9rcio%20eletr%C3%B4nico%20que%20j%C3%A1,atingidos%20em%20apenas%203%20meses>.
- ALVAREZ, P.; CASTIBLANCO, F.; CORREA, A. F.; GUÍO, A. M. COVID-19: médicos, gastroenterología y emociones. **Revista Colombiana de Gastroenterología**, Bogotá, v. 35, supl. 1, p. 64-68, 2020.
- AMARAL, S.; MAIO, M. C. Z. Estratégias De Relacionamento Com Os Clientes Em Tempos De Pandemia Do Novo Coronavírus. **Periódicos Unifesspa**, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unifesspa.edu.br/index.php/contemporanea/article/view/1541>
- BERRUTTI, M.; SILVA, C. D. Processo de adaptação estratégica segundo modelo de Tushman e Romanelli. **UNP**, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/download/474/419>
- FILHO, J. T. A.; BARBOSA, R. F.; BARBOSA, D. F. Estratégias Emergentes nas Organizações Como Fenômenos Complexos. **Abrepro**, 2009. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_097\\_655\\_12520.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_097_655_12520.pdf)
- GULLO, M. C.A Economia na Pandemia Covid-19: Algumas Considerações. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 3, p. 1-8, 2020.
- ILO. Como os pequenos negócios estão sendo afetados pela pandemia de COVID-19 no Brasil? **ILO**, 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_751127/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_751127/lang--pt/index.htm)
- MINTZBERG, Henry et al. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução Nivaldo Monttngelli Jr. – Porto Alegre, **Bookman**. 2000.
- OLIVEIRA, J. T.; CRISPIM, S. F. Mudanças no Modelo de Negócio e Alinhamento da Estrutura Organizacional. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 108, p. 110-130, 2020.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. London: **Wiley John & Sons**. 2010.

RIBEIRO, L.; PETROLL, M. M.; SCUSSEL, F.; DAMACENA, C. Humor Incongruente, Efetividade da Propaganda e as Mulheres: Um Experimento no 'Facebook'. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 1-22, 2019.

RODRIGUES, D. Alinhamento Interno de Estratégias Emergentes: Um estudo de caso em operadora de telecomunicações. **Universidade de São Paulo**, 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-13012017-111529/publico/CorrigidaDebora.pdf>

ROHDEN, S.O boca a boca positivo nas redes sociais: motivadores do comportamento no Facebook. **International Journal of Business & Marketing**, v. 3, n. 1, p. 14-25, 2018

SANTOS, L. C. O TRAÇADO DA METODOLOGIA: tipologia quanto aos objetivos – o primeiro enquadramento. **ICSANTOS**, 2021. Disponível em: [http://www.lcsantos.pro.br/wp-content/uploads/2021/03/100\\_TRACADO\\_METODOLOGIA.pdf](http://www.lcsantos.pro.br/wp-content/uploads/2021/03/100_TRACADO_METODOLOGIA.pdf)

Sebrae. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. **Sebrae**, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710Vgn-VCM1000004c00210aRCRD>

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. 3.ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2008.

UBERLÂNDIA. **Decretos e documentos**. Prefeitura de Uberlândia, 2020. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/coronavirus/decretos-e-documentos/>

WHO. **Global Research on Coronavirus Disease (COVID-19)**. WHO, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/global-research-on-novel-coronavirus-2019-ncov>

**APÊNDICE I – PERGUNTAS PARA ENTREVISTA AOS EMPREENDIMIENTOS**

Pergunta 1: Como funcionava, basicamente, o seu modelo de negócio antes da pandemia?  
(Compras, atendimento, formas de venda, comunicação com o cliente)

Pergunta 2: Quais as mudanças realizadas para atender à necessidade do distanciamento social e decretos municipais no seu modelo de negócio?

Pergunta 3: Quais os investimentos que foram realizados neste período (financeiro e/ou pessoal)?

Pergunta 4: Quais foram os resultados das mudanças realizadas neste período?

Pergunta 5: Quais destas mudanças foram incorporadas e, provavelmente, permanecerão após a pandemia?

Pergunta 6: Qual o aprendizado obtido com estas mudanças durante este período?