

DESAFIOS GERENCIAIS DA CRISE DO COVID-19 NOS BARES E RESTAURANTES DE NOVA ANDRADINA E TAQUARUSSU

Cleber da Silva
Graduando em Ciências Contábeis (UFMS)
Clebersilva123jump68@gmail.com

Neifa das Dores de Souza Santos
Graduanda em Ciências Contábeis (UFMS)
Neifasouza@hotmail.com

Professor: Antônio Zanin
Professor do Curso de Ciências Contábeis (UFMS)
Dr. Em Engenharia de Produção (UFRGS)
Zanin.antonio@ufms.br

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar as estratégias de gestão adotadas pelos empresários de bares e restaurantes de Nova Andradina e Taquarussu, para mitigar o risco financeiro e manter os negócios em funcionamento em tempo de pandemia. A pesquisa é descritiva, realizada por meio de levantamento. A coleta dos dados ocorreu por meio de questionário e análise quantitativa. A amostra é composta por 26 estabelecimentos. Os resultados indicam que as empresas tiveram que adaptar novas estratégias durante o período de pandemia. Cerca de 61,54% possuíam reservas e estavam preparadas para circunstâncias não previstas, tendo uma base sólida e bem organizada. 53,85% ajustaram as empresas para poder equilibrar o caixa e 30,77% recorreram a empréstimos nesse período, além de 7,69% ficarem endividados e inadimplentes. De forma geral, a pesquisa mostra que os bares e restaurantes conseguiram adotar estratégias como o investimento em *marketing* e *delivery* para poder alavancar as vendas, além de reduzir os custos para tentar suavizar os impactos que a pandemia causou.

Palavras-chave: COVID – 19, pandemia, análises estratégicas, contabilidade gerencial.

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi marcado pelo surgimento de uma ameaça a nível global ocasionada pelo novo coronavírus (COVID-19), uma doença respiratória causada pelo vírus SARS-Cov-2 (OPAS 2020). Em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan (china) foi descoberto em amostras de bronco alveolar um beta desconhecido de coronavírus em pacientes que apresentaram quadros de pneumonia (BRASIL, 2021). Declarada como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 março de 2020, está presente em mais de 185 países (SOUTO, 2020).

A pandemia afetou de forma severa as diversas formas de interação social, com repercussões diretas na gestão de saúde pública, por seu contágio ser rápido foram adotadas medidas de urgências como fechamentos de locais com potencial de aglomeração (DIAS, BEZERRA 2021). Os efeitos econômicos foram grandes e atingiram diversos setores como indústria, comércio, serviços de transporte e logística (DIAS, BEZERRA 2021).

O segmento de alimentação foi um dos mais impactados com a COVID-19, os proprietários viram seus estabelecimentos fecharem as portas sem perspectivas de retomada, e aos poucos tiveram que se adequar a novas estratégias para conseguir enfrentar essa nova realidade (POLMANN, WINKELMANN, 2020). Com isso, os ambientes de manipulação, comercialização e consumo de alimentos sendo em si lugares fechados se configuram como um potencial espaço de propagação do vírus (ABRANCHES *et al.*, 2021). Devido a diversos

decretos de órgãos governamentais, os restaurantes fecharam suas atividades presenciais, se adequando a novos métodos de atendimentos destacando-se os sistemas de *delivery* ou *take-Away* (COLLAR, 2020).

Essa adaptação dos serviços de alimentação teve como ponto central a sobrevivência desse setor da economia no momento de crise, procurando manter os pagamentos dos custos fixos, como salários de funcionários e aluguéis e aprimorar os custos variáveis (SANTA, 2021). Foi necessário alterar a maneira de trabalho, ou seja: a linha de produção dos alimentos, cardápio ofertado, comunicação para/com clientes, horário de atendimento, descarte de lixo, reaproveitamento de alimentos, uso de embalagens, consumo de energia e água (COLLAR, 2020).

Diante do exposto, a questão norteadora deste estudo é: Quais as estratégias de gestão adotadas pelos empresários de bares e restaurantes de Nova Andradina e Taquarussu, para mitigar o risco financeiro e manter os negócios em funcionamento em tempo de pandemia? Visando responder à questão pesquisa, têm-se como objetivo, identificar as estratégias de gestão adotadas pelos empresários de bares e restaurantes de Nova Andradina e Taquarussu, para mitigar o risco financeiro e manter os negócios em funcionamento em tempo de pandemia.

O estudo se justifica pelo fato de que o setor de alimentação fora do lar é fundamental no dia-a-dia do brasileiro e para a economia do país. Gera 6 milhões de empregos em cerca de 1 milhão de negócios e representa 2,7 % do produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, com um faturamento de 176 bilhões de reais em 2018 (SEBRAE, 2019), sendo um dos setores mais afetados pela pandemia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa, apresenta-se uma abordagem sobre a importância da gestão estratégica em um cenário de crise, contabilidade gerencial e sua relevância, impactos e necessidade de inovar em tempos de pandemia, bem como estudos correlatos à temática.

2.1 Gestão estratégica em um cenário de crise

Rodrigues (2004) enfatiza que o cenário atual das organizações desperta algumas reflexões sobre os desafios da administração enquanto prática e como ciência, sendo resumidos em quatro pontos principais: pressões ligadas à globalização, pressões referentes ao controle de custos, pressões relativas à confiança entre *stakeholders* e demandas sobre ética e responsabilidade corporativa.

Muitas organizações acabam chegando a um ponto delicado e praticamente sem solução, e muitas das vezes isso não ocorre por alguma falha estratégica de planejamento interno, mas sim por crises, escândalos ou polêmicas, podendo assim até culminar ao fim de uma empresa (PEREIRA *et al.* 2018).

Uma crise é uma ameaça significativa podendo ter consequências negativas se forem ignoradas ou tratadas de forma inadequada (EXCELLENCE BLOG, 2020). Forni (2013) afirma que um dos grandes erros das organizações na gestão de crise é a falha total no que diz respeito à preparação, avaliação, planejamento e treinamento para situações de crise.

Shinyashiki *et al.* (2017) definem a gestão de crise como um grupo de atos realizados pelos gestores para evitar, prevenir e buscar soluções para circunstâncias de risco de danos enfrentadas pelas organizações, de forma a retomar suas condições habituais de desempenho, concorrência e lucratividade.

A crise traz consigo consequências, e fatores que ameaçam a realização das metas e objetivos estabelecidos, tendo origem tanto interna quanto externamente (OLIVEIRA, *et al.*, 2020). O papel do gestor como sendo umas das figuras maiores dentro de uma empresa é ter uma visão sistemática sobre o que é ou não funcional entre as ações da empresa, pois ele é o elo entre o operacional e a alta cúpula da empresa (META, 2016).

Neste contexto, Oliveira, *et al.* (2020) chamam a atenção enfatizando que apesar das crises terem um forte fator externo, muitas vezes o ambiente interno em si como a estrutura organizacional, dificuldade na coleta e avaliação de informações, pouca visão, antecedentes históricos da instituição e problemas com a cultura organizacional são fortes instigadores para situação de crise. Desafios surgem diariamente e é nítido que a administração tradicional não possui muita eficácia para evitar as crises, e diante disso a gestão de crises tornou-se fundamental para a administração estratégica atual (SHINYASHIKI *et. al.*, 2017).

Segundo Jaconi (2010) as políticas e estratégias da comunicação passaram a ser vista como um grande diferencial para as organizações desde início deste novo milênio, e o cenário atual permite que o indivíduo que está tanto dentro quanto fora das paredes das grandes indústrias, conheça e multiplique as informações que ele tem sobre determinada instituição de maneira muita rápida e abrangente.

A comunicação é um importante pilar que gerencia a crise, pois quando uma crise se abate sobre uma organização, ela transcende a comunicação. Segundo Forni (2007) o gerente de crise deve ser um profissional com autonomia para tomar as decisões e nesse grupo, um dos papéis mais importantes é o do profissional de comunicação.

Um bom gerenciamento da crise garante diferentes formas estratégicas de formulação para conseguir diminuir o efeito da ameaça, e tentar impedir que ocorram mais sustos. Desta forma, um gestor precisará ter conhecimentos técnicos e práticos, desenvolver uma capacidade analítica e crítica frente ao cenário para buscar formas de adaptação ao novo contexto (META, 2016).

A principal finalidade do plano de crise é servir de elemento central na gestão comunicativa da crise: é o primeiro elemento a ter em conta no plano de continuidade em caso de um desastre que afete os serviços prestados pela organização, o qual facilita a tomada de decisões sobre o futuro (FERNÁNDEZ-SOUTO, PUENTES-RIVERA & VÁZQUEZ-GESTAL, 2016).

Um dos maiores erros de muitas organizações é achar que nunca será afetada por uma crise de fato, não se preparando para isso e segundo Forni (2002) isso é um risco pois qualquer coisa que for negativa e escape do controle da organização e ganhe alguma visibilidade na sociedade pode virar uma crise.

2.2 Contabilidade Gerencial e a sua relevância

A contabilidade gerencial tem por objetivo ajudar a entender melhor a situação patrimonial da empresa, tornando-se um instrumento imprescindível para a sua gestão, pois auxilia os gestores com um conjunto de informações que lhes dão suporte para tomar decisões dentro da organização (FILHO *et.al.*, 2015).

Para Garcia e Bezerra (2020), a contabilidade gerencial ajuda a reduzir o impacto financeiro causado pela crise, e conseqüentemente reduz o índice de fechamento das empresas e auxilia na sua sobrevivência no mercado no enfrentamento de crises. As empresas de pequeno porte são as que mais sofrem impacto sobre encerramento das atividades, o que pode ser motivado pela falta de uma contabilidade gerencial (GARCIA & BEZERRA, 2020).

A contabilidade gerencial é essencial no fornecimento de relatórios que auxiliam na tomada de decisões e deve ser utilizada por empresas independente do seu porte ou em período de recessão. Nesse sentido, Marcelino *et al.* (2021) afirmam que a contabilidade gerencial sendo um instrumento indispensável para qualquer organização, emprega mecanismos que propicia uma tomada de decisão de forma estratégica através da análise dos números da empresa, de modo a evitar possíveis crises e mostrar a direção para minimizar gastos operacionais e de produção. Entretanto, empiricamente percebe-se que em períodos de crise é mais lembrada por empresários se comparado a períodos normais. Segundo o Portal de Contabilidade (2020), muitas empresas em decorrência do COVID-19, buscaram na contabilidade gerencial meios

para tentar superar a crise, verificando seus passivos, dívidas, como está sendo a geração de caixa, e o grau de solvência da empresa.

Esse ramo de contabilidade também é muito importante na comparação de custos, chamando a atenção para os que agregam valor ao produto e para os que não agregam, evidenciando aquele a ser eliminado de forma que não é percebido pelo consumidor (PORTAL CONTABILIDADE, 2020).

Num contexto geral, com as mudanças que vêm ocorrendo no universo organizacional, é fundamental que os gestores das empresas tenham mais habilidades no gerenciamento de seus negócios para auxiliar o seu planejamento organizacional (FILHO *et al.*, 2015).

2.3 Impactos e as necessidades de inovar em tempo de crise

Segundo Oliveira, *et al.* (2020) o cenário atual da pandemia traz consequências imediatas sobre a economia global e a produtividade humana, pois a evolução e o contágio do vírus aumentam de forma significativa, impedindo a circulação de pessoas e mercadorias, e como consequência as empresas veem suas receitas caírem. Os impactos do COVID-19 são inevitáveis, e a antecipação do problema e adoção de medidas rápidas podem de forma gradual impedir impactos significativos e amenizar as perdas (DIÁRIO, 2021).

De acordo com Pereira *et al.* (2020), as mudanças causadas pela pandemia da COVID-19 interferiram de modo considerável no desempenho dos comércios, mesmo naqueles com anos de experiência, mas sem preparo para enfrentar este tipo de crise. Afirmam ainda que mesmo preparada, uma organização pode sentir os impactos de uma crise como a causada pela pandemia atual, mas terá mais facilidade de se recuperar quando se tem uma base sólida e bem organizada, do que ir atrás do prejuízo quando a situação se complica.

A retomada dos negócios, por mais que a crise tenha afetado gravemente a saúde das empresas, é essencial para manter a resiliência e conseguir voltar à rotina (FORTES TECNOLOGIA, 2020). Um planejamento estratégico é sempre um caminho importante a trilhar, pois é a forma de orientação correta para que se consiga passar por esse processo crucial (FORTES TECNOLOGIA, 2020).

Neste sentido, em períodos de crise, as empresas mais do que nunca precisam inovar; buscar novas alternativas de trabalho como foi o trabalho *home Office*, bem como no caso de bares e restaurantes, o atendimento *delivery*.

Muitas empresas tiveram que se reinventar para evitar o encerramento de suas atividades no enfrentamento da crise, uma delas foi o atendimento remoto. Sanglard e Souza (2020) afirmam que durante a pandemia da COVID-19 as empresas tiveram que mudar a forma de atendimento aos clientes, visto que era fundamental manter o distanciamento social como medida de proteção. À vista disso, os restaurantes tiveram que buscar alternativas para não ter que fechar as portas no período de isolamento social, os quais foram impedidos de atender presencialmente e o *delivery* foi uma alternativa encontrada pelos empresários (SEBRAE, 2020).

Outra maneira encontrada por pequenos empresários para não precisar interromper as atividades foi a implementação do rodízio de funcionários, permitindo a manutenção de funcionários em segurança e a funcionalidade do estabelecimento (SEBRAE, 2020).

Para que os bares e restaurantes pudessem se adaptar à nova realidade eles precisavam inovar, mas antes disso, precisaram entender de que forma isso poderia ser aplicado. De acordo com o site SINDRIO (2020), os empresários e donos de estabelecimentos tiveram que entender mais o porque um cliente buscava um restaurante para almoçar ou jantar. As pessoas de modo geral não vão nesses estabelecimentos sempre por conta das refeições (a grande parte), mas sim por um convívio diferente, compartilhar momentos, sair da rotina. E é isso que o cliente busca, sair de casa com o intuito de comer uma boa comida com pessoas queridas.

Esse setor sofreu e ainda sofre com a desorganização das esferas gestoras, onde a nova situação exige a efetividade da implementação e a manutenção das boas práticas de higiene regulamentadas (ABRANCHES *et al.*, 2021).

Segundo Gazeta (2021) as mudanças de comportamento do consumidor talvez seja um dos principais desafios enfrentados principalmente em atender as recomendações dos órgãos de saúde como o afastamento social que até hoje muitas pessoas ainda tentam se adaptar mantendo seu velho hábito de consumo no atual cenário.

2.4 Estudos Correlatos

Estudos realizados anteriormente mostram que os impactos ocasionados pelo COVID-19 na rede de bares e restaurantes afetaram o mundo todo de forma mútua, onde foram adotados diferentes meios estratégicos para poder sobreviver diante das dificuldades encontradas com o avanço rápido da pandemia.

O estudo realizado por Collar (2020), teve como objetivo analisar os bares e restaurantes e o impacto ambiental durante a pandemia. O método de pesquisa utilizado foi de caráter qualitativo com entrevistas semiestruturadas com donos e gerentes de restaurantes em Porto Alegre – RS. O estudo apontou que esses setores de alimentação sofreram impacto em função das medidas restritivas impostas por governantes durante a pandemia de COVID-19 e que os gestores tiveram que se readequar para continuar no mercado. Através do estudo, percebeu-se que existe uma preocupação acerca do impacto ambiental gerado envolvendo os estabelecimentos como o tratamentos de sobras e resíduos de comidas e que fatores como esse são decisivos na tomada de decisão.

O estudo de Finkler, Antoniazzi e Couto (2020) teve como objetivo, fazer uma análise da situação dos restaurantes diante dos impactos da pandemia da COVID-19 e os desafios em relação à mudanças sanitárias, de comportamentos e de tecnologia para recuperar o setor no panorama atual e após a pandemia. O estudo foi realizado mediante revisão literária narrativa tendo como base periódicos da Capes, *Google* acadêmico, sites governamentais, institutos e associações no setor de restaurantes, artigos científicos ligados à área de gestão de restaurantes, livros e legislações. Os resultados indicaram que o setor gastronômico irá precisar de inovação, como por exemplo, adotar práticas de sustentabilidade nos seus processos para auxiliar no controle do desempenho da atividade e no combate de crises.

O estudo de Sanglard (2020) teve como objetivo, compreender qual o impacto da pandemia do COVID-19 no serviço de *delivery* nos restaurantes da região de Manhuaçu (MG). A metodologia utilizada foi a coleta de dados por meio de questionário aplicado a 96 consumidores (respondentes) da região. Os resultados obtidos apontaram que durante a pandemia da COVID-19 aumentou em mais de 6% a demanda do serviço de entrega (*delivery*) nos restaurantes da região de Manhuaçu (MG). Embora, os consumidores já tinham o hábito de fazer pedidos via *delivery* antes da pandemia, para muitos essa foi uma alternativa de continuar consumindo refeições do estabelecimento diante da necessidade de cumprir o isolamento social.

O estudo realizado por Vale *et al.*(2020) teve por objetivo entender como a pandemia da COVID-19 impactou nos negócios dos hotéis da praia de Canoa Quebrada- CE, e também entender como esses estabelecimentos passaram a agir diante da necessidade de se adaptar à nova realidade. A metodologia utilizada foi a coleta de dados mediante entrevista via aplicativo WhatsApp de abordagem qualitativa, tipo descritiva, aplicados a 8 representantes do setor hoteleiro de Canoa Quebrada. Os resultados apontaram que os gestores estão assumindo um comportamento reativo frente ao ambiente incerto, reagindo apenas em último caso, quando forçados a tomarem decisões estratégicas; ou defensivo, mantendo um comportamento mais conservador; com uma minoria se posicionando de maneira crítica e pouco prospectiva,

buscando alternativas para diminuir as perdas com algumas pequenas ações ou ao menos planejando ações para o futuro.

O estudo de Santa (2021) foi realizado na Grande Florianópolis e teve por objetivo analisar quais os desafios que nutricionistas de Unidades de Alimentação e Nutrição tiveram que enfrentar durante a pandemia da COVID-19, visto que algumas limitações passaram a ser obrigatórias, como as novas medidas sanitárias, mudança de comportamento de consumidores, e estratégias desempenhadas nas unidades para recuperar o setor no momento atual e depois da pandemia. A pesquisa foi de caráter transversal por meio de questionário eletrônico aplicado a 17 nutricionistas das unidades de alimentação e nutrição da região. Os principais resultados apontaram que na maioria das unidades, os nutricionistas não suspenderam suas atividades presenciais na pandemia e reforçaram as ações de higienização e saneamento. Os resultados da pesquisa revelam que é fundamental que os manuseadores de alimentos sejam capacitados periodicamente, de modo a reduzir os riscos de contágio em serviços do setor alimentício.

3 METODOLOGIA

Em resposta à problemática objeto deste estudo, realizou-se uma pesquisa classificada quanto aos objetivos como descritiva, que segundo Raupp e Beuren (2016) tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Quanto aos procedimentos, classifica-se como uma pesquisa de levantamento ou *survey*, que de acordo com Raupp e Beuren (2016), se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Em relação à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa, que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados (RAUPP, BEUREN 2016).

A população de estudo se compõe de bares e restaurantes localizados nos municípios de Nova Andradina e Taquarussu, os quais estão localizados na região centro-oeste situado na mesorregião do leste de mato grosso do Sul (CIDADE BRASIL, 2021). A delimitação da aplicação da pesquisa ocorreu de forma intencional, em função da acessibilidade dos pesquisadores em coletar os dados da pesquisa.

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado com 37 questões buscando identificar as características das empresas e as mudanças causadas após o início da pandemia, o qual foi adaptado de Valandro et al (2021), utilizando-se um aplicativo da plataforma *Google*, denominado “Forms”.

Os questionários foram enviados via WhatsApp, a 58 contatos em Nova Andradina com total de 17 respondentes e em Taquarussu a 11 contatos onde 9 retornaram o questionário, perfazendo uma amostra total de 26 respondentes. De posse dos dados, os mesmos foram agrupados em Tabelas, efetuando-se a análise por meio da estatística descritiva.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este item tem o propósito de apresentar e analisar os dados coletados no transcorrer da pesquisa visando transformá-los em informações para alcançar o objetivo deste estudo.

Inicialmente, a Tabela 1 apresenta a identificação dos respondentes e das empresas, e em seguida são apresentadas as características dos negócios e os desafios enfrentados desde o início da pandemia.

Tabela 1- Identificação dos respondentes

Qual o Cargo/Função que você ocupa na empresa?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Atendente	5	19,23%
Serviços gerais	1	3,85%
Cozinheiro/ Garçom	2	7,69%

Gerente	4	15,38%
Proprietário/Sócio	14	53,85%
Total	26	100%
Qual a sua escolaridade? (Se tem ensino superior, descreva o nome do curso).	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ensino Fundamental	2	7,69%
Ensino Médio	9	34,62%
Ensino Superior	15	57,69%
Total	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em face dos dados apresentados na Tabela 1, observa-se que os proprietários/Sócios foram os que mais se dispuseram a responder o questionário (53,85%). Em relação à escolaridade, percebe-se que a maioria dos respondentes possuem ensino superior (completo/incompleto), representando 57,69% da amostra.

Na sequência, buscou-se identificar o perfil das empresas participantes da amostra, como descrever o seu modelo, o porte e o seu tempo de existência, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2– Identificação da Empresa

Qual o modelo da empresa?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Restaurante (incluindo pizzeria, hamburgueria, <i>delivery</i> e similares)	22	84,62%
Bar e similares	4	15,38%
Total	26	100%
Porte da empresa:	Frequência absoluta	Frequência relativa
Microempresa - até R\$ 360 mil anuais	22	84,62%
Empresa de Pequeno Porte - entre R\$ 361mil e R\$ 4,8 milhões	4	15,38%
Empresa de Médio Porte (acima de 4,8 milhões)	0	0%
Empresa de Grande Porte	0	0%
Total	26	100%
Tempo de existência da empresa:	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 1 ano	5	19,23%
De 1 a 2 anos	5	19,23%
De 2 a 5 anos	11	42,30%
De 5 a 10 anos	3	11,54%
De 10 a 20 anos	1	3,85%
Mais de 20 anos	1	3,85%
Total	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta a identificação das empresas, das quais 84,62% são restaurantes (incluindo pizzeria, hamburgueria, *delivery* e similares) e 15,38% são bares e similares. Acerca do porte da empresa, o percentual mais significativo é o das microempresas (84,62% do total), enquanto as empresas de pequeno porte representam 15,38% da amostra.

Referente ao tempo de existência das empresas, observa-se em destaque que 42,30% da amostra possui até 5 anos de atividades, de 1 e 2 anos 38,46%, e acima de 10 anos de atividades tem-se 7,7% dos respondentes.

Costa et al (2021), afirmam que esses números mostram que não há um padrão identificado nas existências dessas empresas, e a porcentagem relativamente baixa em relação aos tempos de atividades maiores mostra o quanto é difícil manter uma atividade desse ramo por tanto tempo.

Na sequência, questionou-se sobre a gestão e controles gerenciais utilizados, conforme apresentado na Tabela 3:

Tabela 3 – Sobre a Gestão e os Controles Gerenciais

Sobre a gestão financeira e administrativa da empresa, marque todas as opções as quais seu estabelecimento faz uso:	Frequência absoluta	Frequência relativa
Possuímos um gerente (funcionário).	8	30,77%
O proprietário (sócio) que faz a gestão da empresa.	20	76,92%
Fazemos o controle gerencial, financeiro, de estoque e de custos, manualmente ou por meio de planilhas.	10	38,46%
Utilizamos um sistema (software) para controle gerencial, financeiro, de estoque e custos.	8	30,77%
Não temos um controle gerencial e financeiro que seja eficiente.	2	7,69%
Os controles são realizados pela contabilidade, apenas para fins fiscais e tributários.	10	38,46%
Temos muitas dificuldades com a manutenção dos dados para o controle gerencial e financeiro.	4	15,38%
Total	-	-
A empresa possui reserva financeira emergencial?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim, há uma boa reserva financeira para ser utilizada em casos excepcionais;	4	15,38%
Sim, havia reserva e utilizamos durante a pandemia;	16	61,54%
Não, nunca conseguimos fazer nenhuma reserva financeira.	6	23,08%
Total	26	100%
Como ficou a saúde financeira da empresa após o início da pandemia?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ficamos endividados e inadimplentes.	2	7,69%
Recorremos e empréstimos para honrar com nossos compromissos.	8	30,77%
Ajustamos as despesas para equilibrar o caixa.	14	53,85%
Não houve alterações.	2	7,69%
Total	26	100%
Sobre os serviços contábeis prestados para a sua empresa, marque todas as opções que se alinham a realidade do seu negócio:	Frequência absoluta	Frequência relativa
Meu contador apenas calcula os impostos que devo pagar.	14	53,85%
Meu contador me auxilia na tomada de decisão sempre que preciso.	9	34,62%
Meu contador me envia todo mês os relatórios contábeis da minha empresa.	4	15,38%
A contabilidade não me ajuda nas decisões da minha empresa.	6	23,08%
Total	-	-
O gestor utiliza-se de instrumentos gerenciais? Se sim quais?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Controle de Caixa	16	61,54%
Contas a pagar	17	65,38%
Contas a receber	13	50%
Controle de Custos	14	53,85%
Controle de despesa	15	57,69%
Controle de Estoque	15	57,69%
Balanco Patrimonial	1	3,85%
DFC	0	0%
DRE	0	0%
Orçamento	5	19,23%
Planejamento Estratégico	3	11,54%
Indicadores Financeiros	2	7,69%
Retorno Sobre o Investimento	3	11,54%
Não utilizo nenhum instrumento gerencial	6	23,08%
Total	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre os controles gerenciais apresentados na Tabela 3, observa-se que na maioria das empresas quem faz a gestão são os proprietários ou sócios (76,92%). 30,77% dos respondentes utilizam um sistema(*software*) e 38,46% afirmam fazer os controles manualmente ou por meio de planilhas e que a contabilidade é apenas para fins fiscais e tributários.

Ainda na Tabela 3, identificou-se que 61,54% das empresas possuíam uma reserva financeira, porém tiveram que usar durante a pandemia, sendo que 15,38% possuíam uma boa reserva para ser utilizada em caso de emergência e 23,08% nunca tiveram uma reserva financeira.

Em relação às ferramentas gerenciais das empresas da amostra, 61,54% fazem controle do caixa, 65,38% indicam controlar as contas a pagar, 57,69% fazem o controle do estoque e 57,69% responderam fazer o controle de despesas, além de 53,85% controlar os custos.

Moschem et al (2012), afirmam que a necessidade de informações precisas e confiáveis ao gerenciamento organizacional faz da contabilidade um instrumento indispensável de auxílio e ao controle e a tomada de decisão. E segundo a amostra, 23,08% não recebe o auxílio da contabilidade nas tomadas de decisões da empresa.

Segundo Andion et al (2002), o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, com o objetivo de fornecer aos gestores e suas equipes ferramentas que os munície de informações para a tomada de decisão. E com isso chama atenção os achados desta pesquisa no que tange ao planejamento estratégico, pois somente 11,54% fazem o planejamento.

Nota-se que 23,08% das empresas não utilizam nenhum instrumento gerencial e isso é um fator ruim, pois de acordo com Castro et al (2015), a utilização de instrumentos contábeis e gerenciais pelas empresas pode proporcionar aos gestores lidar com informações úteis e tempestivas, além da importância interna das informações para o processo de decisão pois tem os usuários externos interessados na prestação de contas.

Em seguida, na Tabela 4, são apresentados os resultados do questionamento sobre o impacto no número de funcionários e no faturamento do negócio após as restrições governamentais.

Tabela 4 – Impacto em funcionários e faturamento

Questão	Média		
Nº de funcionários antes da pandemia	5,84		
Nº de funcionários após às restrições da pandemia	4,08		
Como você classifica o comportamento do faturamento mensal após as restrições governamentais?		Frequência absoluta	Frequência relativa
Aumentou		3	11,54%
Diminuiu		18	69,23%
Se manteve		5	19,23%
Total		26	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Acerca da Tabela 4, nota-se que a média de funcionários antes da pandemia é maior em comparação ao período após início da pandemia. Embora a amostra seja de 26 respondentes, percebe-se que houve esforços para conseguir manter seu quadro de funcionários, pois para a maior parte dos respondentes, houve redução no faturamento.

Em relação ao faturamento, a Tabela 4 revela que 69,23% das empresas tiveram uma redução nas vendas. E Segundo Souto (2020), não somente os setores de bares e restaurantes foram afetados, mas diversos segmentos econômicos foram impactados, em virtude do alto índice de desemprego, além dos impactos emocionais. Com isso a comunidade em geral vem buscando alternativas mais propícias à realidade, reinventando formas de gerar receitas. Mas isso ainda são alternativas a se buscar, porque somente 11,54% conseguiram aumentar as vendas e 19,23% mantiveram o faturamento.

Na Tabela 5 são identificados os impactos e as ações adotadas para mitigar o risco de fechamento definitivo dessas empresas durante a pandemia.

Tabela 5 – Identificação dos Impactos da Pandemia

O estabelecimento foi fechado por algum tempo durante a pandemia?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não fechamos e continuamos as atividades	5	19,23%
Não fechamos, mas adequamos para delivery	8	30,77%
Sim, fechamos conforme decreto municipal	13	50%
Sim, fechamos por mais de 60 dias	0	0%
Sim, fechamos e ainda não retornamos	0	0%
Sim, fechamos e não vamos mais retornar	0	0%
Total	26	100%
Qual o motivo pelo qual você optou por fechar o estabelecimento após o início da pandemia?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Por determinação das autoridades, conforme decretos impostos	13	50%
Por opção própria, devido à queda da demanda	4	15,38%
Por opção própria para nos protegermos do contágio do Coronavírus	0	0%
Não fechamos em nenhum momento	9	34,62%
Total	26	100%
Quais foram as medidas adotadas que impactaram os colaboradores (marque todas as medidas adotadas pela empresa).	Frequência absoluta	Frequência relativa
Suspensão temporária do contrato de trabalho por 60 dias	4	15,38%
Suspensão temporária do contrato de trabalho por 30 dias	1	3,85%
Redução proporcional de jornada de trabalho e salários	6	23,08%
Não alteramos a jornada e nem suspendemos contratos	8	30,77%
Demissão de colaboradores	11	42,31%
	-	-
Quais foram as medidas adotadas para aumentar o distanciamento social no estabelecimento (marque todas as medidas adotadas pela empresa).	Frequência absoluta	Frequência relativa
Distanciamento de assentos	22	84,62%
Uso obrigatório de máscaras	23	88,46%
Uso obrigatório de álcool em gel na entrada do estabelecimento	22	84,62%
Aumento da frequência de limpeza do ambiente	22	84,62%
Cozinha aberta para visualização da preparação dos alimentos	9	34,62%
Utilização apenas de bebidas já preparadas (garrafas/lata)	6	23,08%
Redução da capacidade de pessoas no espaço	15	57,69%
	-	-
Sobre o serviço de delivery (tele-entrega):	Frequência absoluta	Frequência relativa
Antes da pandemia já fazíamos delivery	22	84,62%
Após o início da pandemia adotamos o serviço de delivery	0	0%
Adotamos delivery após a pandemia e pretendemos continuar	0	0%
Não fazemos e não adotamos o serviço de delivery	4	15,38%
Total	26	100%
A empresa investe em marketing digital (propaganda em mídias sociais facebook/instagram/twitter/outras)?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim, antes da pandemia já investíamos	16	61,54%
Sim, passamos a investir após a pandemia	0	0%
Sim, mas após a pandemia passamos a investir mais	4	15,38%
Não.	6	23,08%
Total	26	100%
O Home Office foi uma medida adotada durante a pandemia?		
Sim	7	26,92%
Não	19	73,08%
Total	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da Tabela 5, visualiza-se o grau das alterações e os impactos enfrentados após a pandemia, na visão dos respondentes. Observa-se que o maior desafio enfrentado foi o fechamento dos estabelecimentos conforme determinação de decretos municipais. Porém

84,62% dos estabelecimentos já faziam *delivery* antes da pandemia, e manter o serviço foi fundamental para a sobrevivência dos negócios após esse período de crise. Nesse sentido Sanglard (2020) ressalta que as empresas tiveram que se reinventar mudando sua forma de atendimento, e umas das medidas mais adotadas foi o método de *delivery*.

Costa et al (2020) afirmam que a frequência de compra passou de 1 a 3 vezes por semana para 2 a 3 vezes por semana, o que impacta diretamente na venda dos estabelecimentos que fornecem estes produtos e serviços.

Nota-se também que esses estabelecimentos tiveram dificuldades financeiras, onde foi necessário reduzir custos como a demissão de funcionários, que segundo os dados corresponde a 42,31%. Além disso, investir em *marketing* digital foi uma estratégia bem vista pelos gestores, visto que 61,54% já investia antes da pandemia e 15,38% passou a investir mais após a pandemia.

O distanciamento social é uma das medidas mais eficazes para evitar o contágio da COVID-19, e quanto a isso os resultados da pesquisa apontam que a maioria das empresas adotaram medidas de segurança baseadas em distanciamento de assentos, uso de máscaras e higiene, para evitar a propagação do vírus.

A Tabela 6 aponta o nível das mudanças financeiras e administrativas no negócio e os impactos após a pandemia, no ponto de vista dos respondentes.

Tabela 6 – Nível das mudanças e impactos após a pandemia

Questão	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Aumento na demanda de pedidos por <i>delivery</i>	3,00	1	5	1,05830
Dificuldade para pagar o salário dos colaboradores	2,50	1	5	1,02956
Dificuldade para pagar fornecedores, aluguel e despesas	2,50	1	5	0,94868
Dificuldade para pagar os tributos/impostos/taxas	2,54	1	5	0,90469
Necessidade de recorrer a empréstimo	2,12	1	5	1,03255
Necessidade de ajuda financeira do governo	1,88	1	5	0,99305
Necessidade de demitir colaboradores	2,42	1	5	0,85665
Necessidade de adaptar o espaço para o atendimento	2,58	1	5	1,30148
Impacto negativo devido as restrições e medidas impostas pelas autoridades federais, estaduais e municipais?	2,85	1	5	1,15559
Uso das redes sociais (facebook, Instagram, twitter, outras) foram utilizados para alavancar o marketing e vender	2,92	1	5	1,23038
Auxílio do contador para a tomada de decisão frente a crise	1,92	1	4	0,97665

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados apresentados na Tabela 6, nota-se que a variável que mais impactou após a pandemia foi o aumento na demanda de pedidos por *delivery*, chegando a uma média de 3,00 pontos, ou seja, a maioria dos estabelecimentos além de atender no local também atendiam os clientes com entregas.

As redes sociais foram muito utilizadas durante esse período para alavancar o marketing, como divulgações de amostras de produtos e o próprio atendimento dos clientes (média de 2,92). Segundo JR. FEI (2020), uma alternativa para tentar driblar a crise foi investir em marketing digital, tal feito se deve ao fato que as operações e comunicações online são realizadas com muito mais facilidade e eficácia, comparando ao clássico modo presencial e braçal.

O impacto negativo fica por conta das restrições impostas pelas autoridades como leis e decretos chegando a uma média de 2,85%. Ou seja, quase frequentemente essas medidas causaram impactos. Já os eventos que aconteceram com menor média estão em conformidade com os resultados do estudo de Costa et al (2021), os quais são: ajuda financeira do governo, auxílio do contador para tomar decisões e necessidade de recorrer à empréstimo.

5 CONCLUSÕES E PESQUISAS FUTURAS

O objetivo deste estudo foi identificar os desafios gerenciais enfrentados por bares e restaurantes de Nova Andradina e Taquarussu, e as estratégias adotadas para reduzir os riscos financeiros e tentar manter as atividades em funcionamento em função da COVID-19. O momento é crítico para tentar equilibrar os impactos econômicos e se adaptar a esse novo contexto, seja eles por medidas sanitárias ou por decretos, onde 50% de bares e restaurantes foram fechados em algum momento por alguma medida restritiva e outros 15,38% pela queda da demanda.

Observou-se que quanto à forma que esses estabelecimentos trabalham, houve mudanças, para que pudessem se adaptar a esse momento de crise, como o distanciamento de assentos, utilização obrigatório de máscaras e álcool em gel.

Os dados da pesquisa mostram que as demissões foram significativas, 42,31% dos colaboradores tiveram seu contrato encerrado, além de 15,38% terem suspensão temporária de serviços. Isso ocorreu muito por conta que houve uma perda significativa no faturamento dessas empresas.

Há de se considerar que grande parte dessas empresas que começaram a cerca de 1 ano ou já vinham atuando a algum tempo nesse ramo de atividade, mostravam uma solidez, onde cerca de 61,54% possuíam reservas e estavam preparados para circunstâncias não previstas, tendo uma base sólida e bem organizada.

Observa-se que a contabilidade gerencial como uma forma de auxílio para estes estabelecimentos é pouco utilizada, pois na grande parte em 53,85% das empresas o contador só faz o cálculo dos impostos a serem pagos. No entanto, foi possível verificar que 34,62% auxilia os gerentes desses estabelecimentos na tomada de decisão com a implementação de serviços como *delivery*.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se a dificuldade na obtenção das respostas, pois dentre a população abordada, somente 37,69% se propuseram a responder, muitos representantes alegaram não ter tempo ou as vezes nem retornam o WhatsApp. Outra limitação refere-se aos dados que não podem ser generalizados, pois a pesquisa se ateve a uma região específica, podendo ter divergências com outras regiões, principalmente em regiões turísticas.

Dessa forma, o estudo em si contribuiu para evidenciar os impactos do COVID-19 nos setores de bares e restaurantes na mesorregião de nova Andradina. Mostrando como essas empresas operaram durante esse período de crise, sempre buscando alternativas para tentar mitigar os impactos econômicos e as restrições impostas pela pandemia.

Em estudos futuros, sugere-se aprofundar as análises nesse contexto, buscar diferentes regiões que foram impactados, e fazer o comparativo para evidenciar os impactos da pandemia nesse segmento de bares e restaurantes, para tentar buscar mais iniciativas voltadas para apoiar a retomada dos negócios.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M.; OLIVEIRA, T.; JOSÉ, J. A alimentação coletiva como espaço de saúde pública: os riscos sanitários e os desafios trazidos pela pandemia de Covid-19. **SciELO**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/KYwfk6z4ZmXvQhRcY3VPgCf/>. Acesso em: 24 ago. 2021.

ANDION, M., C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**. São Paulo. P. 27-38. 2002. Disponível em:
<https://saude.riopreto.sp.gov.br/wiki/images/9/9e/Planejamento.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2021.

A CONTABILIDADE É FUNDAMENTAL PARA A RETOMADA DOS NEGÓCIOS: VEJA PORQUÊ! **Fortes tecnologia blog**. 2020. Disponível em:
<https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-contabil/retomada-dos-negocios-contabilidade/>. Acesso em: 22 set. 2021.

A IMPORTANCIA DO GESTOR EM TEMPOS DE CRISE. **Grupo meta**. Joinville. 29 nov. 2016. Disponível em: <https://www.grupometa.com/recursos-humanos-terceirizacao/a-importancia-do-gestor-em-tempos-de-crise/>. Acesso em: 31 ago. 2021.

COLLAR, V. Restaurantes e impacto ambiental durante a pandemia de covid-19. **XXII ENGEMA**. P. 1-12, nov. 2020. Disponível em:
<http://engemausp.submissao.com.br/22/anais/arquivos/440.pdf?v=1631387294>. Acesso em: 24 ago. 2021.

CONTABILIDADE GERENCIAL AJUDA EMPREENDEDORES A SUPERAR A CRISE: **Portal contabilidade na tv**. 24 abr. 2020. Disponível em:
<https://www.contabilidadenatv.com.br/contabilidade-gerencial-ajuda-empresarios-a-superar-a-crise/>. Acesso em: 22 set. 2021.

COSTA, Mauricio; EIGENSTUHLER, Dyaniffer Packer; KRUGER, SILVANA DALMUTT. DESAFIOS GERENCIAIS DA CRISE DO COVID-19 NOS BARES E RESTAURANTES DE CHAPECÓ.. In: Anais do International Conference in Management and Accounting - Congresso de Gestão e Controladoria da UnoChapecó - Congresso FURB de Ciências Contábeis - Congresso de Iniciação Científica. Anais...Chapecó(SC) UnoChapecó, 2021. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/cogecont2021/391620-DESAFIOS-GERENCIAIS-DA-CRISE-DO-COVID-19-NOS-BARES-E--RESTAURANTES-DE-CHAPECO>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

DIAS, J.; BEZERRA, J. Impactos da Covid-19 na produção e comercialização de alimentos em Brasília-DF: desafios para os assentados/acampados da reforma agrária. **Revista de pós graduação em geografia da universidade federal da Bahia**. Julho de 2021. Disponível em:
<https://periodicos.ufba.br/index.php/geotextos/article/view/44588>. Acesso em: 24 ago. 2021.

FILHO, A.D.A.; SILVA, E.C.; PERUZZI, M.H.A. **A importância da contabilidade gerencial na gestão empresarial**. Ver. Conexão Eletrônica – Três Lagoas, MS – Volume 12 – número 1 – ano 2015.

FINKLER, R.; ANTONIAZZI, N.; DE CONTO, S. M. **Os Impactos da Pandemia de Covid-19: uma análise sobre a situação dos restaurantes**. Revista Turismo & Cidades, v. 2, p. 88-103, 2020. Disponível em:
<http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/14658>. Acesso em: 07 out. 2021.

FORNI, J. J. **Gestão de crises e comunicação** o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3, São Paulo atlas 2013.

FORNI, J. COMUNICAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE. **Organicom**. 2007. P. 198-211
Disponível em: [file:///C:/Users/csilv/Downloads/138934-Texto%20do%20artigo-270005-1-10-20171004%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/csilv/Downloads/138934-Texto%20do%20artigo-270005-1-10-20171004%20(1).pdf). Acesso em: 07 out. 2021.

GARCIA, M. R.; BEZERAR, O.D. A importância da Contabilidade Gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia do COVID-19. *Revista Campo do saber – I S S N 2 4 4 7 - 5 0 1 7 P a g i n a | 96* Volume 6 - Número 2 – jul /dez de 2020.

JACONI, S. M. R. COMUNICAÇÃO DE CRISE: GESTÃO E DESAFIOS. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**. 2010. P. 60-71. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/2155>. Acesso em: 07 out. 2021.

MARCELINO, J.A.; SANTOS, E.B.; SILVA, E.V.N.; PRADO, E.R. **Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Apoio à Gestão de Pequenas Empresas**. *Revista Controladoria e Gestão – RCG*, vol.2, n.2, p. 469-485, jul./dez.2021

MOSCHEM, M. R. D.; WOHLGEMUTH, J. M. A participação do contador nos processos de controle e tomada de decisão das empresas de pequeno e médio porte da região das Hortênsias. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, Taquara, v. 1, n. 1, p. 1-23, 2012.

MUNICIPIO DE NOVA ANDRADINA. **Cidade brasil**. 08 abr. 2021. Disponível em: <https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-nova-andradina.html>. Acesso em: 13 out. 2021.

OLIVEIRA, A.; *et al.* COVID-19: gestão de crise em tempos de pandemia. **XXII ENGEMA**. P. 1-11. nov. 2020 Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/22/anais/arquivos/632.pdf?v=1631390469>. Acesso em: 30 ago. 2021.

OQUE É A COVID. **Gov.br**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 24 ago. 2021.

OQUE É E COMO ELABORAR UM PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISE. **Excellence blog**. 23 mar. 2020. Disponível em: <https://blog.softexpert.com/plano-gerenciamento-de-crise/>. Acesso em: 31 ago. 2021.

OS DESAFIOS PARA A SOBREVIVENCIA DOS RESTAURANTES BRASILEIROS EM 2021. **Gazeta do povo**. 04 jan. 2021. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/mercado-e-setor/desafio-sobrevivencia-restaurantes-brasileiros-2021/>. Acesso em 29 set. 2021.

O SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR CONECTADO COM O FUTURO. **SEBRAE**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/o-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-conectado-com-o-futuro,cfeda9710ca8c610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 16 Nov. 2021.

PEREIRA, A.H.O.; PEREIRA, J.G.V.B.; VECHIO, G.H.D. O NOVO CORONAVÍRUS E AS TRANSFORMAÇÕES NOS NEGÓCIOS: análise de mudanças em empresas do setor alimentício de Araraquara/SP. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 424-436,

2020. DOI: 10.31510/infa.v17i2.909. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/909>. Acesso em: 10 out. 2021.

PEREIRA, L. M.; FERREIRA, S. D. O. IMPORTANCIA DA GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES NAS ORGANIZAÇÕES. **COMINE**. 18 nov. 2018. P. 1-14. Disponível em: <https://revistas.unipam.edu.br/index.php/revistadocomine/article/view/186/105>. Acesso em: 07 out. 2021.

PLANO DE CONTINGENCIA E GESTÃO DE CRISE NA PANDEMIA. **Ambipar Group VG**. Belo Horizonte. 29 mai. 2020. Disponível em: <https://www.consultoriaiso.org/plano-de-contingencia-e-gestao-de-crises/>. Acesso em: 31 ago. 2021.

PREOCUPADO COM O FUTURO DE SUA EMPRESA? CONFIRA 5 AÇÕES NECESSARIAS PARA SEUS SUCESSO APÓS COVID-19. **JR.FEI**. 21 agosto 2020. Disponível em: https://blog.jrfei.com/preocupado-com-o-futuro-de-sua-empresa-confira-5-acoes-necessarias-para-seu-sucesso-pos-covid-19/?gclid=CjwKCAiA4veMBhAMEiwAU4XRr6_GpJHRcYe0zUdrIQKsmE-OpkMHoS3yskGRF0gO5jDueNhQv_RIBoCGg4QAuD_BwE. Acesso em: 24 nov. 2021.

PREPARAÇÃO É CRUCIAL PARA ENFRENTAR CRISE. **Diário comercio**. Belo Horizonte. 20 mar. 2020. Disponível em <https://diariodocomercio.com.br/economia/preparacao-e-crucial-para-enfrentar-crise/>. Acesso em: 31 ago. 2021.

POLMANN, B. P.; WINKELMANN, G. F. A fábrica working bar: proposta e adaptação para a empresa em meio a pandemia. **Repositório institucional da UFSC**. Novembro de 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/218172> Acesso em 24 ago. 2021.

QUAL É O GRANDE DESAFIO DOS BARES E RESTAURANTES DURANTE E APÓS A COVID-19. **Sindrio: Sindicatos dos bares e restaurantes**. 18 mai. 2021. Rio de janeiro. Disponível em: <https://www.sindrio.com.br/2020/05/artigo-qual-e-o-grande-desafio-dos-bares-e-restaurantes-durante-e-apos-a-covid-19/>. Acesso em: 22 set. 2021.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável s Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e pratica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 76-97.

RODRIGUES, S. B. DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO SECULO XXI. **Rev. adm. empres.** 44 (spe). 10 dez. 2004. São Paulo. P. 108-110. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/BkncFmLJGSXKqFcgjNWVdWC/?lang=pt>. Acesso em: 07 out. 2021.

SAIBA OQUE OS GRANDES FILOSOFOS ESTÃO DIZENDO SOBRE CORONAVIRUS. **FOLHA DE SÃO PAULO**, São Paulo - SP , 12 abril 2021. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2020/04/saiba-o-que-os-grandes-filosofos-estao-dizendo-sobre-coronavirus.shtml>. Acesso em: 24 ago. 2021.

SANGLARD, G. R. L. **Impacto da COVID-19 no serviço de entrega em domicílio (delivery) na região de Manhuaçu (MG)**. Disponível em: <http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/repositoriottcc/article/view/2502>. Acesso em: 23 jul.2021.

SANTA, V. Alimentação coletiva e seus desafios em tempos de pandemia. **Anima educação**. 09 jul. 2021. P. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/14463>. Acesso em: 07 out. 2021

SEGURANÇA DOS ALIMENTOS: DICAS DE CUIDADOS PARA O DELIVERY EM MEIO A AO COVID – 19. **SEBRAE**. 2020a. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ed6f4e148e620b04690ebb81c133c7d9/\\$File/19424.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ed6f4e148e620b04690ebb81c133c7d9/$File/19424.pdf). Acesso em: 20 abr. 2020

SOUTO, A. B. F.; GESTAL, M. V.; RIVERA, P. I. COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CRISES EM EMPRESAS GALEGAS: ESTUDO DA SUA EVOLUÇÃO NOS ÚLTIMOS ANOS. **Comunicação e sociedade**. vol. especial, 2020, pp. 53-68. Disponível em: <file:///C:/Users/csilv/Downloads/2020%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20e%20gest%C3%A3o%20de%20crises%20em%20empresas%20galegas.pdf>. Acesso em: 22 set. 2021.

SOUTO, X. M. COVID-19: aspectos gerais e implicações globais. **Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG** Disponível em: <https://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital/article/view/90>. Acesso em: 26 ago. 2021.

SHINYASHIKI, R. T.; FISCHER, R. M.; SHINYASHIKI, G. A IMPORTANCIA DE UM SISTEMA INTEGRADO DE AÇÕES NA GESTÃO DE CRISES. **organicom**. 13 jun. 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138931/134279>. Acesso em: 07 out. 2021.

SHINYASHIKI, R.T.; FISCHER, R.M.; SHINYASHIKI, G. **A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises**. *Organicom – revistas.usp.br*, v. 4, n.6, p.148 – 159, 2007 DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138931>.

VALE, A. F. N.; REGIS, S. V. DA C.; SANTOS, N. I. F.; OLIVEIRA, A. M. B. **O Setor de hotelaria da praia de canoa Quebrada-CE frente a pandemia da covid-19**. *HOLOS*, Ano 36, v.5, e10818, 2020. DOI: 10.15628/holos.2020.10818.

VALANDRO, A.; EIGENSTUHLER, D. P.; KRUGER, S. D. O IMPACTO DA COVID - 19 NA GESTÃO HOTELEIRA DO ESTADO DE SANTA CATARINA.. In: Anais do International Conference in Management and Accounting - Congresso de Gestão e Controladoria da Unochapecó - Congresso FURB de Ciências Contábeis - Congresso de Iniciação Científica. Anais...Chapecó(SC) Unochapecó, 2021. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/cogecont2021/397056-O-IMPACTO-DA-COVID---19-NA-GESTAO-HOTELEIRA-DO-ESTADO-DE-SANTA-CATARINA>>. Acesso em: 14 nov. 2021.