

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO  
CURSO ADMINISTRAÇÃO

**MARCELO TITO DOS REIS SOARES**

**EMPREENDEDORISMO EM MOMENTOS DE CRISE:** Percepção dos impactos nos estabelecimentos alimentícios da região do Calhau, São Luís, pela pandemia da COVID-19.

São Luís

2023

**MARCELO TITO DOS REIS SOARES**

**EMPREENDEDORISMO EM MOMENTOS DE CRISE:** Percepção dos impactos nos estabelecimentos alimentícios da região do Calhau, São Luís, pela pandemia da COVID-19.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho.

São Luís

2023

Soares, Marcelo Tito dos Reis

Empreendedorismo em momentos de crise: percepção dos impactos nos estabelecimentos alimentícios da região do Calhau, São Luís, pela pandemia da COVID-19. / Marcelo Tito dos Reis Soares. \_\_ São Luís, 2023.

63 f.

Orientador: Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho.

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Empreendedorismo. 2. Pandemia. 3. Ramo alimentício. 4. Impactos I. Título.

CDU 658.016(812.1)

**MARCELO TITO DOS REIS SOARES**

**EMPREENDEDORISMO EM MOMENTOS DE CRISE:** Percepção dos impactos nos estabelecimentos alimentícios da região do Calhau, São Luís, pela pandemia da COVID-19.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho (Orientador)**

Mestre em Cultura e Sociedade (UFMA)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Me. João Victhor Themistocles Ribeiro Adler Delgado Madeira**

Mestre em Gestão Empresarial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Teyla Maria Albuquerque Santos**

Especialista em Gestão Empresarial (FAMA)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico a minha mãe, meu pai,  
meus irmãos e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de começar expressando minha gratidão mais sincera, começando pelos pilares da minha jornada: meu pai e minha mãe. Minha gratidão é imensa por serem uma fonte constante de inspiração para meus sonhos, por terem a sabedoria de não interferir em minhas escolhas e por me apoiarem incondicionalmente em meu caminho. Agradeço ao meu irmão Eduardo por ser um exemplo claro de que o êxito profissional requer dedicação e esforço incansáveis. Minha irmã Lucy pela sua presença constante que se revelou um ouvido atento e um refúgio acolhedor em momentos de desabafo, dúvida ou simplesmente para compartilhar as adversidades do cotidiano. Meus avós, presentes e póstumos, por trilharem um caminho de integridade e que culminasse na criação de famílias tão fortes e resilientes. Minha gratidão aos amigos é imensa por terem demonstrado paciência e estarem ao meu lado em todas as circunstâncias durante minha formação profissional.

Por fim, gostaria de expressar minha gratidão a Deus. Sua presença tornou a jornada mais fácil em meio à ansiedade e às dificuldades que acompanham o caminho acadêmico. Cada um desses pilares desempenhou um papel fundamental na formação de quem sou hoje, e por isso sou eternamente grato.

Ninguém nasce feito: é experimentando-nos no mundo que nós nos fazemos.  
(FREIRE, 1993, p. 79)

## RESUMO

O universo empreendedor no Brasil é responsável por grande parcela da economia nacional, representando uma fonte de receita para considerável fatia da sociedade, explicitando o substancial espírito empreendedor no país. No ano de 2020 a crescente exponencial de infecção pelo vírus da COVID-19 resultou em uma pandemia que provocou um colapso não somente no sistema de saúde, como para economia. O empreendedorismo vivenciou fortes consequências das medidas de distanciamento social e mudança de comportamento do consumidor. O presente artigo tem por intuito investigar a percepção dos empreendimentos do ramo alimentício durante esse momento único na história, percebendo os impactos que representaram desafios para os negócios, diante da crise sem precedentes. Para elaboração da pesquisa, foi aplicado formulário em dez empresas alimentícias atuantes na região do Calhau, São Luís, Maranhão. Através das respostas, foi possível observar que em totalidade, os negócios adotaram medidas de atendimento via delivery. Além disso, pôde-se analisar que houve uma adesão as medidas de higiene estabelecidas pelo Governo. Ademais, estabelecimentos aderiram a estratégias para lidar com os desafios da pandemia, como promoções e mudanças no cardápio. Observou-se que negócios cujo desempenho financeiro foi negativo durante a pandemia tendem a enfrentar um futuro de incertezas, enquanto outros estabelecimentos que conseguiram desenvolver ações para melhorar os resultados durante a crise, atualmente enxergam possibilidade de prospecção e crescimento.

Palavras-chave: Universo Empreendedor. COVID-19. Pandemia. Empreendedorismo. Ramo alimentício. Crise. Desafios.

## **ABSTRACT**

The entrepreneurial universe in Brazil is responsible for a significant portion of the national economy, representing a source of income for a considerable segment of society and highlighting the substantial entrepreneurial spirit in the country. In the year 2020, the exponential increase in COVID-19 virus infections resulted in a pandemic that caused a collapse not only in the healthcare system but also in the economy. Entrepreneurship experienced strong consequences from social distancing measures and changes in consumer behavior. This article aims to investigate the perception of businesses in the food sector during this unique moment in history, recognizing the impacts that posed challenges for the industry in the face of the unprecedented crisis. To conduct the research, a survey was administered to ten food companies operating in the Calhau region, São Luís, Maranhão. From the responses, it was observed that businesses adopted delivery services. Additionally, it was noted that there was adherence to the hygiene measures established by the government. Furthermore, establishments implemented strategies to cope with the challenges of the pandemic, such as promotions and changes to the menu. It was observed that businesses whose financial performance was negative during the pandemic are likely to face an uncertain future, while other establishments that managed to develop actions to improve results during the crisis currently see opportunities for exploration and growth.

**Keywords:** Entrepreneurial Universe. COVID-19. Pandemic. Entrepreneurship. Food Sector. Crisis. Challenges.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Medidas Operacionais.....	42
<b>Gráfico 2</b> – Estratégias Adotadas.....	44
<b>Gráfico 3</b> – Ferramentas ainda hoje utilizadas.....	47
<b>Gráfico 4</b> – Percepção para o Futuro.....	48

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Linha temporal dos Decretos Estaduais no Maranhão. Adaptado de Instituto de Saúde Coletiva da Universidade Federal da Bahia, 2020 .....	25
<b>Tabela 2</b> – Estabelecimentos da Pesquisa.....	38
<b>Tabela 3</b> – Tempo de Existência dos Estabelecimentos.....	39
<b>Tabela 4</b> – Desempenho do Faturamento após a pandemia.....	40
<b>Tabela 5</b> – Medidas de Higiene.....	42
<b>Tabela 6</b> – Ferramentas ainda hoje utilizadas.....	47
<b>Tabela 7</b> – Comparativos Estratégia x Faturamento.....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Índice Brasileiro de Geografia e Estatística
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
MEI	Microempreendedor Individual
PIB	Produto Interno Bruto
NCEC	National Consortium of Entrepreneurship Centres
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
WEF	Fórum Econômico Mundial
OMS	Organização Mundial da Saúde
UFBA	Universidade Federal da Bahia
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
NRA	National Restaurant Association
ABIA	Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
AFL	Alimentação Fora do Lar
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
USC	University of Southern California
IOS	iPhone Operating System
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Contextualizando o empreendedorismo: sua origem no capitalismo até os dias atuais .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 A chegada da COVID-19 e os impactos iniciais na economia e no setor alimentício .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 A importância do pensamento inovador no Empreendedorismo: ferramentas frente as crises .....</b>	<b>32</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Primeiras impressões do cenário .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 Uma análise comparativa.....</b>	<b>48</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa.....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O pensamento empreendedor no Brasil pode ser interpretado como um notável precursor do crescimento interno, presente em diversos contextos socioeconômicos, sendo um grande movimentador para a economia nacional vista a larga troca financeira que essa cultura reverbera. Para a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) o Brasil registrou no ano de 2022 aproximadamente 51 milhões de potenciais empreendedores, sejam eles já donos de negócios, envolvidos com o planejamento ou que possuem a intenção de iniciar tal jornada até os próximos três anos.

Essa realidade de grande incentivo ao empreendedorismo também é notável pelo incentivo governamental para micro e pequenas empresas, individuais e societárias. Isso, pois, o Poder Federal dispõe de diversas ferramentas facilitadoras para o surgimento de negócios próprios que tendem a seguir uma vertente empreendedora, como o incentivo ao registro de MEIs (microempreendedor individual) e pequenas empresas. Nesse âmbito, o empreendedorismo no ramo da alimentação tem forte expressão para economia do país, representando um recorte considerável no Produto Interno Bruto nas últimas décadas, que em 2022 atingiu um faturamento de R\$ 396 bilhões, segundo a Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). Negócios relacionados ao ramo da alimentação fora do lar são presentes nas comunidades internas em todas as diferentes regiões do Brasil, expondo um hábito de incentivo ao consumo e conseqüentemente aquecimento desse setor da economia.

Tendo em vista essa realidade de constante produtividade das camadas empreendedoras, especialmente no universo dos estabelecimentos de alimentação fora do lar, durante o ano de 2020, a exponencial contaminação mundial da população pelo vírus da COVID-19 acarretou uma pandemia que modificou toda a estrutura econômica no globo (Kuckertz et al., 2020). A urgência por medidas de distanciamento social para proteção humana impediu o pleno funcionamento dos negócios pela necessidade de respeitar medidas governamentais de controle do vírus, como medidas sanitárias de proteção a saúde. Essa realidade não somente impactou uma crise ao sistema de saúde no país, como representou também uma crise econômica sem precedentes (Guimarães et al., 2022).

Tais ações culminaram na diminuição abrupta do faturamento desses lugares, o que implicou em demissões, adesão a serviços de suporte financeiro governamentais, procura por financiamentos e altos juros atribuídos. Levando em consideração esse cenário, como os empreendedores do ramo alimentício entenderam e enfrentaram os impactos ocasionados pela crise da pandemia de COVID-19? Quais estratégias foram desenvolvidas para lidar com a calamidade e como a inovação auxiliou as respostas empreendedoras durante esse período?

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem por objetivo geral identificar os desafios dos empreendedores do ramo alimentício enfrentados na crise ocasionada pela pandemia da COVID-19, em especial os negócios que exercem suas funções na região do Calhau, bairro na cidade de São Luís, Maranhão. Com alvos específicos em: compreender os conceitos e a origem do empreendedorismo; investigar como a pandemia impactou os estabelecimentos contatados; expor as estratégias adotadas pelos empreendedores para enfrentar as adversidades da crise; e avaliar a importância da inovação nos processos empreendedores durante a pandemia. Logo, o estudo será dividido inicialmente em um referencial teórico contendo três capítulos que buscam compreender, primeiramente, os conceitos e a origem do empreendedorismo, após isso, relatar os desafios enfrentados pelo empreendedor do ramo alimentício durante a pandemia da COVID-19 e estratégias adotadas. Por fim, discutir a relevância da inovação para as medidas adotadas durante a crise do vírus.

O primeiro tópico é voltado a compreensão do conceito de empreendedorismo a níveis mundiais, busca elaborar uma linha de pensamento que volta a origem desse termo na literatura global, ao início do seu processo de formalização enquanto vertente relevante a economia aos preceitos atuais do ato de empreender. O tópico posterior busca compreender o contexto dos estabelecimentos do ramo alimentício no Brasil, e expor o impacto da pandemia ocasionada pelo vírus da COVID-19 em 2020 e nos anos seguintes.

Após elencar as devidas consequências que a crise plantou no setor de alimentação fora do lar, o terceiro e último tópico de referencial teórico busca avaliar a importância de medidas e processos inovadores em um contexto empreendedor, mostrando a urgência da inovação em momentos complicados da sociedade, ainda especialmente nas tentativas de continuidade nos funcionamentos dos negócios que

sofreram duramente pelas obrigadoriedades do isolamento social, assim como mudança do comportamento econômico da população.

Durante os resultados e discussões, será apresentado uma série de dados analisados através da aplicação de questionário de maneira virtual em 10 empresas do ramo alimentício atuantes na região do Calhau. Por meio desses resultados será possível discutir desde impactos na percepção financeira durante o período pandêmico, como resultados relacionados ao aspecto dos processos adotados, medidas de manutenção e retenção dos clientes, e projeção para futuro da empresa após esse período singular na história. Para isso, serão desenvolvidas e apresentadas tabelas com a categorização das informações disponibilizadas, além de gráficos e cálculos percentuais.

Intende-se mostrar que a pandemia da COVID-19 encadeou uma série de consequências aos empreendedores do ramo alimentício no Brasil. Muitos sentiram resultados negativos durante esse momento de crise e tiveram sérios problemas relacionados as tentativas de continuar em atuação e garantir um faturamento próximo da realidade pré-pandemia. Entretanto, alguns negócios do setor podem demonstrar resultados positivos, como aumento do lucro no período e novas possibilidades de prospecção do negócio.

A análise desses dados deve resultar na pluralidade de como os empreendedores lidaram com a crise, assim como suas pretensões para o futuro, relacionados a vontade de expandir o negócio, continuar na mesma velocidade de produção ou enfrentar ainda mais desafios decorrentes ainda da pandemia. Além disso, a interpretação dos dados adquiridos com as empresas contactadas, procura associar como medidas associadas a inovação e uso de tecnologias — características do universo empreendedor — contribuíram para um bom relacionamento com o consumidor e diminuição do impacto ocasionado pela crise em 2020 e posteriormente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contextualizando o empreendedorismo: sua origem no capitalismo até os dias atuais

Analisando a construção do significado para economia, é possível dizer que o termo representa uma ciência social que busca saciar as necessidades humanas, levando em consideração seu contexto coletivo, demográfico, além de capacidade de escassez, assim como fatores de produção – sendo eles mão de obra, insumos e terra (Vasconcellos, 2011). No contexto de crescimento populacional, o quesito escassez se mostra expressivo pela condição limitada de recursos materiais para o saciamento do consumo geral. Esse fator é razão para necessidade do estudo das inflações, crescimentos econômicos, desemprego e grandes concentração de renda. Isso, pois, sem a limitante dos bens de produção, não haveria razão para complexidade da economia financeira e social (Vasconcellos, 2011).

Dentro do contexto socioeconômico capitalista desenvolvido no passar dos séculos, entende-se que o gozo do trabalho é adquirido pelos esforços e capacidade de produção, assim como competência da mão de obra adquirida. Nessa realidade, a pirâmide social vigente proporciona ao empresário que atinge um sucesso e demonstra talento aos seus negócios, a capacidade de continuar ascendendo até o limite de sua economia (Schumpeter, 2017). Essa constante produtividade é instigada pela máxima do sistema, onde há sempre a conquista de novos territórios, adesão a populações maiores e transformação em mercadoria o máximo possível das atividades humanas (Dardot, Laval, 2016).

Além disso, o modelo de economia capitalista busca desenvolver oportunidades de produção e compensação financeira para a classe de trabalho em massa, visto que, se o produto é produzido em massa na finalidade de comercialização e obtenção de lucro e receita, a sociedade também deve possuir um certo poder aquisitivo suficiente para consumo (Schumpeter, 2017). Ou seja, moldados ao sistema de produção consumista, o homem desde o início observava o ambiente capitalista como uma forma de obtenção de lucro através do desenvolvimento de bens, serviços e produtos atraentes ao mercado.

Schumpeter (2017) debate que a sociedade burguesa é fomentada por alicerces decorrentes de material econômico. Logo, nas camadas de relacionamento financeiro, ter sucesso nas transações financeiras significa ascender e gerar lucro, e o contrário significa prejuízo. Esse sucesso depende de fatores como competência, tempo, capacidade de trabalho e produção que supere uma possível concorrência, que por sua vez, é um pilar insubstituível e obrigatório para a manutenção do sistema capitalista (Dardot, Laval, 2016).

Pelo fato de recursos serem escassos, Krugman e Wells (2015) dissertam também que qualquer economia enfrenta desafios quando os recursos materiais são necessários para muitos produtos distintos, o que causa uma demanda acentuada deles, assim, contribuindo para os processos de embate por matéria prima, necessitando a escolha entre a prioridade de confecção e produção de determinado bem frente a outro, os chamados *tragem-offs*. Garland (2001) disserta que essa nomenclatura pode ser exemplificada em situações quando há uma limitação em fontes de energia, tempo de produção, ou quando os aspectos de uma performance acabam por prejudicar outro processo.

As nuances não inteiramente financeiras do capitalismo não devem ser ignoradas. A variável de interesse pelo bem somente de acordo com o preço é equivocada, visto que atrativos como qualidade e diferenciação elevam o fator valor a uma posição de dominância na tomada de decisão do cliente. Com isso, a concorrência de um mercado se torna mais interessante e com pequenas brechas para garantir uma fatia mais palpável dele (Schumpeter, 2017). O comportamento do consumidor se tornou algo mais complexo, considerando a crença pelo produto, sua confiabilidade e o relacionamento com a marca (Hawkins, Mothersbaugh, 2018).

Como no âmbito da concorrência o preço já não é algo inteiramente responsável pelo poder de barganha do vendedor, aspectos como qualidade do produto ou serviço, nível da venda são fatores relevantes. Além disso, novas tecnologias, mercadorias, processos podem representar uma grande diferenciação da concorrência. Uma nova mercadoria tem o poder de exterminar um mercado que já existe, através da sedução ao consumidor atendendo a necessidade deste com um diferencial de qualidade, inovação ou até mesmo preço baixo (Schumpeter, 2017).

No cenário nacional, a história de sua economia a partir anos 1900 demonstra uma sequência evolucionária que recorda interpretações distintas. O economista Celso Furtado (1950) diz que, durante a primeira metade do século XX, o processo de industrialização no país elencou três consequências imediatas: uma maior independência de mercado externo de produtos primários; a modernização do sistema agrícola; a integração dos diferentes setores internos em uma economia mais robusta.

Já Giambiagi e Moreira (1999), destacam que após um longo período de altas taxas de inflação, o governo brasileiro a partir de 1994 conseguiu estabelecer certo equilíbrio e fazer com que a economia crescesse em termos moderados. De Paula e Pires (2017) dissertam que a economia brasileira expandiu a uma taxa média de 4% a.a. durante os períodos de 2004-2013, sendo fortificada por grande participação da agricultura, indústria e serviços. Citando essas três perspectivas em momentos distintos da história do país, nota-se que a economia interna caminhou a passos relativamente curtos, porém voltados a um crescimento e maturação da sua estrutura financeira.

Atualmente, a economia emergente representa uma forte potência mundial de produção monetária. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o Produto Interno Bruto - PIB anual do país em 2022 atingiu a marca de R\$ 9,9 trilhões, sendo o valor de PIB per capita em R\$ 35.935,74, representando um crescimento de 3,2% acumulado em quatro trimestres. Se avaliado números de desempenho do segundo trimestre de 2023, o Brasil expõe uma grande dependência da agropecuária e indústria para participação no PIB, porém idem o grau de relevância para economia de serviços e comércio geral (IBGE, Contas Nacionais Trimestrais, 2022).

Nos registros históricos e de análise socioeconômica dos estudiosos europeus, o termo empreendedorismo foi registrado, primeiramente, pelos pensadores Richard Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1800). Para ambos os escritores, o significado da palavra resumia o ato de um empresário investidor dispor do próprio dinheiro em empreendimentos, a fim de garantir lucro posteriormente (Rodrigues, 2008).

Já no início dos anos 1900, o economista Joseph Schumpeter defendia que o empreendedor - também tratado como empresário - é aquele homem de negócio que combina ações empresariais com finalidade de gerar lucro às práticas novas de sua época, desenvolvendo um ambiente de contínua busca por oportunidades de diferenciação e destaque frente aos outros bens ou serviços concorrentes (Schumpeter, 2017). Essa interpretação de trabalho de Schumpeter acarretou o estudo mais incisivo do termo empreendedorismo e sua relevância para economia mundial.

A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) é um órgão monitor originado em 1999 que busca analisar o ambiente empreendedor em diferentes países, tendo sua formação inicial composta pela Babson College, London Business School e a Kauffman Foundation (Kuratko, 2011). Para a instituição, há duas formas de o empreendedorismo contribuir para economia de uma nação, sendo, a primeira, o movimento de adentrar e expandir um mercado já existente, resultando na fomentação da competitividade. A segunda, seria o desenvolvimento justamente um novo mercado, através da inovação. Ou seja, o empreendedor possui distintas formas de contribuir para a economia do seu país, sendo pelo incremento de um ecossistema presente ou pela criação de novos modelos que se mostram como oportunidades de consumo (Kuratko, 2011).

Observando o início do estudo de empreendedorismo, Kuratko (2011) analisa que pelo início da década de 1970, houve um começo de estudos nas universidades sobre o tema, apesar dessa prática já ser algo vivido no contexto da economia americana. Foi nesse período que em 1971, que a *University of Southern California* - USC inaugurou seu primeiro MBA na área. Avançando algumas décadas, em 1998 foi fundado o *National Consortium of Entrepreneurship Centres* - NCEC no intuito de desenvolver uma rede de colaboração entre os centros de empreendedorismo espalhados pelo globo, compartilhando estudos, avanços e observações na área. Durante a progressão desses estudos foi notado um aumento de pesquisas em revistas acadêmicas dedicada ao empreendedorismo, principalmente com a chegada do século XXI, encabeçadas pela própria NCEC (Kuratko, 2011).

Com o avanço do pensamento intelectual sobre empreendedorismo é claro afirmar que sua natureza não é de simples vocação natural, ou seja, não se nasce

com o dom do empreendedorismo (Kuratko, 2011). É, como qualquer habilidade profissional desenvolvida pelo ser humano, uma ferramenta que necessita de prática e disciplina, vinculadas a extensivo estudo do tema, não meramente reflexo de sorte para negócios ou mágica (Drucker, 2022). Além disso, a prática de empreender é um atual requisito de muitos mercados, e relevante dentro de organizações dos mais diversos portes (Solomon; Duffy; Tarabishy, 2002).

Um processo importante para a manutenção das economias e que é escalado diretamente ao papel do empreendedor é a construção de novas propostas que se mostram relevantes para o cenário da época e representa uma mudança em uma cadeia de produção, consumo ou processos que tem um potencial de transformar o mercado e seguir relevante por longos períodos (Schumpeter, 2017). Para o autor, essa destruição criativa representa um papel fundamental para a manutenção do sistema capitalista, logo, das relações de comércio entre todo um organograma importante no modelo social do Brasil e diversos países.

Dentro da competitividade e constante luta por uma fatia do mercado, essa destruição criativa serve justamente como uma ferramenta de seleção das empresas que conseguem atuar de forma relevante em um setor, se garantir visto a necessidade por constante inovação e formas de cativar o consumidor (Sabbag, 2018). Para Foster e Kaplan (2011), essa dualidade entre empresas novas e as consagradas tem uma influência direta, visto a tendência de novos negócios atuarem de forma mais ousada, ou seja, através de maiores expressões inovadoras a fim de mostrar valor para o cliente, em comparação a uma concorrência maior e de condutas menos agressivas. Por mais que haja um planejamento interno de qualquer modelo de negócio, independentemente de tamanho, ou monopólio, o consumidor realiza a escolha final de compra do serviço ou produto. Logo, cabe as ações coincidirem uniformemente ao desejo dessa comunidade (Sabbag, 2018).

Nos termos de formação do empreendedor atualmente, é possível analisar que o desenvolvimento do perfil empreendedor é adquirido através de comportamentos assertivos na identificação de oportunidades, criatividade e capacidade de inovação também (Rodrigues, 2008). O empreendedor é aquele capaz de utilizar da inovação para desenvolver soluções, produtos ou serviços com finalidade de gerar lucro (Drucker, 2022).

Outras interpretações do conceito de empreendedorismo também adicionam que o movimento envolve, além de pessoas, processos. Essa junção proporciona a geração de ideias inovadoras e oportunidades, e após concretização destas, há criação de novos negócios (Barboza, Sentanin, 2005). É possível analisar uma enorme aderência a essa prática no cenário brasileiro, onde aproximadamente há 51 milhões de potenciais empreendedores no Brasil em 2022, destacando o país na segunda posição do ranking mundial (Global Entrepreneurship Monitor, 2022).

Para alguns autores, o empreendedorismo pode ser dividido em numerosas ramificações, com cada uma delas representando um estado de atuação e risco para o empresário, sendo elas: empreendedores nascentes, que são fundadores de novos negócios; empreendedores sociais, que desenvolvem negócios voltados a atuações antropológicas; pequenos empresários, responsáveis pela gestão de subsistência; empresários, líderes de grandes negócios; dirigentes, participantes de organizações contrários a burocracia; intraempreendedores, funcionários que dentro da empresa são incentivados a empreender; e gerenciadores de projetos, colaboradores alocados estrategicamente em diferentes áreas da empresa no intuito de fulminar “conquistas ambiciosas” (Sabbag, 2018).

A GEM divulga dados do desempenho de empreendedores no Brasil desde o ano 2000, tendo seu último relatório divulgado em 2019. Nessa última data, de acordo com o relatório, aproximadamente 23,2% da população adulta no país liderava ou estava envolvida na criação de um negócio com até 3,5 anos. Em contrapartida com essa mesma métrica que registrou apenas 13,5% em 2002. Os dados atuais levam o Brasil a sua segunda maior Taxa de Empreendedorismo Total (GEM, 2019).

O Fórum Econômico Mundial (WEF) buscou classificar os países de acordo com fatores pré-estabelecidos da sua economia nominal e per capita, designando três ramificações de impulsionamento da economia local, são elas: países impulsionados por fatores; países impulsionados pela eficiência; países impulsionados pela inovação. O Brasil se destaca pelo impulsionamento, pela eficiência, onde, de acordo com a GEM em parceria com a WEF (2015), “são caracterizados pelo avanço da industrialização e ganhos em escala, com predominância de organizações intensivas em capital”.

Apesar do Brasil não ser classificado dentro do espectro de uma economia inovadora, pilar substancial do empreendedorismo (Drucker 2022), o contexto de rápida mudança da estrutura econômica do país e crescimento econômico entre os anos de 2003 e 2008 criou um ambiente favorável a cultura de empreendedorismo interno. Porém, em meados de 2014, diante a desaceleração da economia, houve um movimento inverso, esfriando o empreendedorismo por oportunidade<sup>1</sup> (SEBRAE, 2015).

Como discutido anteriormente, a visão do empreendedorismo tem base no pressuposto de agarrar oportunidades que o mercado tem a oferecer – remetendo ao pensamento economista neoclássico (Valle, Corrêa, Reis, 2014). Contudo um contexto de crise pode influenciar em uma motivação de empreender por necessidade. Fatores como crises externas podem representar ameaças ao desempenho do empreendedor, porém, esses episódios também mostram um potencial de oportunidades para o funcionamento da empresa, sendo por novas perspectivas, medidas de prevenção ou medidas contingenciais.

Com a chegada do pensamento empreendedor e o empreendedorismo na economia americana, foram buscados identificar o motivo econômico de culminou a popularização dessa prática. Apesar de não apresentar, em imediato, uma justificativa unicamente econômica para o movimento empresarial, fatores como mudança de valores, percepções, atitudes, demografia e modificações do esqueleto educacional contribuíram para popularização do movimento empreendedor no mundo (Drucker, 2022).

O crescente potencial do empreendedorismo no Brasil leva em consideração a quantidade de micro e pequenas empresas no país. Para o SEBRAE, essas organizações foram responsáveis por aproximadamente 30% do PIB no país em 2022. De acordo com análise da GEM (2022), no mesmo ano o Brasil ocupou a posição número quatro na quantidade de empresas empreendedoras lideradas por pessoas entre 18-64 anos, em economias com baixo poder aquisitivo.

De acordo com a Estatuto de Microempresas e Empresa de Pequeno Porte disposta pela Lei N. 9.841, de 5 de outubro de 1999, classifica a microempresa como

---

<sup>1</sup> O Empreendedorismo por oportunidade se dá quando há uma ideia de negócio e partir disso são dispostos os esforços para executá-la (SINSESP, 2019).

uma entidade mercantil individual com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Já a empresa de pequeno porte é aquela com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. Abaixo dessa quantia, o microempreendedor individual conta com um limite de receita anual de até R\$ 81.000,00. Esses três modelos de negócios contábeis são os mais comuns no contexto de empreendedorismo no país (SEBRAE, 2021).

Conforme os dados do próprio SEBRAE, em 2023, o Brasil possui aproximadamente 21.7 milhões de empresas ativas. Onde 1.157.884 são empresas de pequeno porte e cerca de 19.2 milhões de microempresas. Somente no ano de 2023, cerca de 315 mil microempresas foram abertas no território nacional. No cenário do Maranhão, o estado registrou 261.621 microempresas ativas, e 17.701 empresas de pequeno porte. Esses dados coletados pelo Painel de Mapa das Empresas do Governo Federal (2023) mostra a crescente exponencial dos registros de CNPJ de cunho empreendedor no país.

## **2.2 A chegada da COVID-19 e os impactos iniciais na economia e no setor alimentício**

Em meio a crescente exponencial de uma, até então, epidemia mundial, no dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou a pandemia do COVID-19 (ONU News, 2020). O que desenvolveu um cenário de desafios estratégicos e financeiros para muito trabalhadores, e especialmente, empreendedores, no Brasil e no mundo. Tal avanço constante da doença acarretou diversos efeitos para sociedade, dentre eles, medidas de controle no intuito de diminuir o avanço do vírus ao redor do globo (Kuckertz *et al.*, 2020).

O conhecimento científico ainda raso sobre a doença durante os primeiros meses da pandemia junto a taxa de infecção em níveis preocupantes, tornou um ambiente de muitas dúvidas em relação à doença e necessidade do governo em desenvolver políticas de contenção, no intuito de coibir o avanço da doença no território nacional. Nesse contexto, o exercício de isolamento social impactou as atividades de trabalho, lazer, esporte e dentre outras. Isso fez com que a percepção

da pandemia não fosse somente de uma crise no sistema de saúde, como também em todos os setores da economia (Guimarães *et al.*, 2022)

Além do impacto imediato na saúde, a negativa da pandemia afetou diversos setores da economia que, em virtude das políticas de isolamento, tiveram suas atividades suspensas e/ou fortemente afetadas. Por outro lado, serviços e produtos eventualmente relevantes durante o clímax da pandemia apresentaram uma alta demanda, pela sua necessidade associada as demandas de saúde ou dos comportamentos acarretados pelo isolamento momentâneo. (Pontelli *et al.*, 2021). A pandemia da COVID-19 trouxe à tona o uso de métodos de comunicação a distância, como aparelhos móveis, ferramentas de software e aplicativos, no intuito de manter as relações pessoais ativas (Ricarte, 2020).

No Brasil, o primeiro caso de infecção pelo vírus da COVID-19 foi registrado no dia 26 de fevereiro de 2020, de acordo com dados do Ministério da Saúde. Seria de um brasileiro que retornava de uma viagem para Europa, onde a onda do vírus já havia iniciado em exponencial. O paciente foi colocado em isolamento domiciliar ao mesmo tempo que investigavam todos os pontos de contato com outras pessoas que ele teria feito. Pouco tempo após o ocorrido, no dia 16 de abril do mesmo ano já havia 30.718 casos confirmados da doença (Instituto da Saúde Coletiva, Universidade Federal da Bahia, 2020). Até então, as recomendações para evitar uma possível onda de infecção consistia na higiene das mãos com água e sabão, cobrir o nariz e boca quando espirrar e evitar tocar na região da face sem antes lavar as mãos (Ministério da Saúde, 2020).

Logo após a chegada do vírus no país, a Presidência da República apresentou a Lei n. 13.979/2020, que “dispõe sobre as medidas adotadas para o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019”. Nela, foram elencadas determinações que objetivavam a proteção da coletividade. Dentro das normas citadas nos artigos, foi notada a ênfase no isolamento de contaminados ou pessoas doentes, além da quarentena que suspendia as atividades destes durante a quinzena de infecção da COVID-19.

No estado do Maranhão, a alta preocupante de casos influenciou a decisão do então Governador Flávio Dino em, através de decreto, estabelecer medidas extremas

no intuito de frear o número de infectados pela COVID-19. Entre diversas, algumas das restrições consistiam em:

- I. Vedação de qualquer aglomeração, público ou privada;
- II. Continuação do uso de máscaras em locais de uso coletivo;
- III. Permissão de serviços de entrega (delivery) e retirada em estabelecimentos mantidos por restaurantes, lanchonetes e congêneres.

É possível observar uma linha cronológica, também, através de pesquisa tabulada pelo Instituto de Saúde Coletiva da Universidade Federal da Bahia - UFBA e apresentada na tabela a seguir:

**Tabela 1** – Linha temporal dos Decretos Estaduais no Maranhão. Adaptado de Instituto de Saúde Coletiva da Universidade Federal da Bahia, 2020.

<b>Eventos</b>	Suspensão de licença para eventos (Decreto 35.660)	16/03
	Proibição de atividades com aglomeração (Decreto 35.677)	21/03
<b>Educação</b>	Fechamento parcial das unidades de ensino (Decreto 35.662)	17/03
<b>Circulação de pessoas</b>	Isolamento domiciliar para servidores com sintomas leves (Decreto 35.660)	16/03
	Suspensão do transporte interestadual (Decreto 35.672)	21/03
	Suspensão ao comércio e serviços não essenciais - exceto para entregas (Decreto 35.677)	21/03
	Suspensão a atracação de embarcações de grande porte vinda de país com circulação da doença (Decreto 35.677)	21/03

Fonte: Instituto de Saúde Coletiva da Universidade Federal da Bahia, 2020.

Além das medidas de isolamento, o governo brasileiro apresentou meios de suporte econômico, as comunidades prejudicadas durante o período. O Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, através da Medida Provisória n 936, de 2020, buscou acordar uma iniciativa de redução da jornada de trabalho em mesma concordância a redução do salário, a partir de acordo individual ou coletivo entre empresa e empregado (Dieese, 2020). Apesar dos esforços governamentais para evitar uma onda de desemprego no país, dados do IBGE mostram que nas primeiras duas semanas de junho, em 2020, aproximadamente 700 mil pessoas passaram a compor a estatística de desemprego (na época 12,9%). Essa taxa chegou ao clímax de 14,9% no primeiro trimestre de 2021, de acordo com o órgão.

Nesse aspecto, é possível compreender que a chegada da pandemia acarretou difíceis consequências para os modelos operacionais de trabalho. Como a perda de mão de obra associada ao afastamento de funcionários, demissões ou mortes, diminuição da produtividade pelo receio da população com o avanço do vírus, dificuldades de controle dos insumos de produção pela quebra nas cadeias de logística de suprimentos e por fim, a mudança de comportamento do consumidor por advento da diminuição de demanda e políticas de isolamento (Marsh and Mclennan Companies, 2020).

Tais ações buscavam frear o gradativo aumento da infecção pelo vírus, o que pôde ser notado em estudos posteriores. Para o empreendedorismo em economias semelhantes, muitos desafios surgiram por motivos das retenções dos decretos, porém, estes puderam observar novas oportunidades de serviços e ou produtos a serem ofertados durante o *lockdown* e a pandemia. A necessidade de distanciamento e o isolamento forçado trouxeram à tona o uso da digitalização para os negócios, que aumentou seu uso tanto do aspecto do vendedor quanto do consumidor, que pela necessidade se teve uma maior aceitação ao uso de tecnologias (Stephan, Zbierowski, Hanard, 2020).

O impacto financeiro decorrente das medidas protetivas de avanço do vírus foi notável em diversos setores da economia, seja pela diminuição momentânea de clientes, ou despesas extras geradas por necessidades do isolamento (Pontelli *et al.*, 2021). A chegada da doença representou uma necessidade emergencial dos negócios em desenvolver ferramentas e soluções que buscassem manter suas atividades realizáveis durante a fase mais complexa da pandemia (Liu, Lee, Lee, 2020).

A crise acarretada pela COVID-19 forçou os empresários e empreendedores a inovarem a fim de se mantarem no mercado. Apesar que, em vários negócios, o consumo tenha demonstrado uma queda, outros apresentaram um aumento em suas vendas. Porém, o atraso da matéria prima acarretou problemas para as empresas, visto a dificuldade em atender a demanda dos consumidores (Pontelli *et al.*, 2021). Pode-se dizer que diferentes setores necessitaram de diferentes processos para lidar com questões referentes à crise.

As medidas de distanciamento social para o controle do vírus colocaram pressão na grande maioria das economias mundiais. A pandemia da COVID-19 acarretou uma

crise dupla: A rápida transmissão do vírus resultou na superlotação do sistema de saúde, e os processos de *lockdown* das várias regiões trouxeram uma pausa abrupta em vários comércios de bens e serviços na economia universal. Ao elevar-se a nível mundial, a pandemia enfraqueceu toda uma estrutura econômica que envolve o globo inteiro (Kuckertz, 2020).

As incertezas iniciais da área da saúde em relação ao vírus resultaram no distanciamento social no intuito de reduzir a transmissão da doença. Esse processo acarretou consequências financeiras para todo o sistema de consumo de bens e serviços a nível mundial (Giones *et al.* 2020). Por ser um evento imprevisível, a grande maioria dos empreendedores e empresários não estavam preparados para as mudanças abruptas que assolariam seus negócios (Giones *et al.* 2020).

O aumento do desemprego causou efeitos no consumo geral da população, visto a mudança de renda drástica de uma parcela significativa dos consumidores. Isso forçou empresários dos mais diversos ramos a providenciarem soluções – muitas vezes inovadoras – para se destacarem visto a concorrência. Tais reflexos econômicos (nesse caso, da pandemia) exigiram do empreendedor uma visão diferenciada ao cliente, tendo em consideração a mudança de comportamento do seu padrão de consumo (Pontelli *et al.*, 2021).

Outros motivos que podem explicar as mudanças de consumo da população são as consequências indiretas na saúde que o vírus e o isolamento social ocasionaram, como depressão, ansiedade, estresse e entre outros (Faro *et al.*; 2020). A culminância desses efeitos com a imprevisibilidade do vírus deixou a situação em um nível catastrófico. Esses efeitos precisaram de uma análise precisa dos empreendedores, a fim de identificar as novas nuances do comportamento de consumo da população (Kuckertz *et al.*, 2020).

Os modelos de negócios, seus processos e todos os pormenores como: velocidade das ações, agentes executores, métodos; precisaram de adaptar aos novos costumes de consumo. Inovação, assumir riscos e ter conhecimento do seu segmento são elementos fundamentais para sobrevivência do negócio em momento de crise (Ratten, 2020). Além disso, é necessária a expertise do empreendedor em tomar decisões de forma flexível e ágil (Liu *et al.*; 2020; Xing *et al.*; 2020).

Pelos impactos diretos na cadeia de produção das empresas, muitos processos sofreram consequências, tais como o aumento dos custos com frete e uma postergação dos prazos de entrega. Demandas ociosas dos consumidores e a perda inesperada de fornecedores atingiram de forma abrupta as estruturas já modeladas de diversos negócios (Assunção *et al.*; 2020). Apesar disso, a crise em virtude da pandemia apresentou um ambiente propício para os empresários criarem novas estratégias para os negócios (Liu *et al.*; 2020).

A pandemia representou um evento inédito que não constava na maioria dos planejamentos dos negócios, por mais preparados que estivessem. A questão financeira foi notável na grande maioria dos comércios. Enquanto uns enfatizaram a perda financeira, outros ramos demonstraram o aumento de sua demanda – como por exemplo, a área da arquitetura e comércio de produtos esportivos (Pontelli *et al.*, 2021). Contudo, para o setor de alimentação fora do lar, a Abrasel divulgou que durante o ano de 2020, aproximadamente 300 mil restaurantes fecharam as portas, o que representa três a cada dez negócios voltados a esse setor da economia. O IBGE (2020) relatou que houve uma queda do faturamento nos setores de alojamento e alimentação em cerca de 36,8% no mesmo ano.

No globo, pequenos e médios negócios são responsáveis por 90% de todas as empresas, sendo assim, possuem uma grande importância para economia mundial (Tannenbaum, Boyle e Tandon, 2020). Para sobrevivência delas em um ambiente de crise, é fundamental o uso da criatividade e busca por novas perspectivas no mercado, buscando vantagem competitiva e diferenciação (Ratten, 2020). É um tempo de oportunidades para o negócio atingir novos mercados e expandir sua atividade.

No âmbito do empreendedorismo, pequenos negócios se mostraram mais sucessíveis a desenvolver a criatividade em momentos de crise, do que grandes empreendimentos (Williams *et al.*; 2017). Empreendedores demonstraram grande flexibilidade e capacidade de adaptação em modelos de pequenos negócios frente a crise de COVID-19 (Kuckertz, 2020). Já Drucker (2022) afirma que a estrutura robusta de uma grande organização e sua variedade de profissionais focados em desenvolver novos conhecimentos facilita a formação de ideias inovadoras. Independentemente do tamanho do negócio, pode-se observar que tal ambiente de crise tem o poder de incentivar o desenvolvimento de novas oportunidades, inovação e produtos ou serviços alternativos (SEBRAE, 2022). Soluções que envolvem adoção de medidas

de higiene e proteção, assim como uso de tecnologias, foram práticas adotadas logo de início nesses negócios.

O desempenho do empreendedor frente aos desafios da COVID-19 expõe a existência de um espaço para o aperfeiçoamento e oportunidades profissionais, focalizando no atendimento as demandas dos clientes, garantindo a rentabilidade, entre outros fatores. A crise exigiu inovação, o que ajuda o negócio a se adaptar mais facilmente e sobreviver no período de crise. Além disso, novos produtos podem ser inseridos e novos nichos de clientes atingidos, ajudando a superar a crise da COVID-19 (Liu *et al.*; 2020). Os clientes que também sentiam o limite estabelecido dos decretos por não terem permissão para frequentar locais públicos, possuíam opções de *delivery* e *take away* (serviços de entrega ao local ou buscar em um ponto do restaurante, lanchonete, bar ou semelhante).

O Brasil possui um registro de progressão da utilização da internet nas casas e no dia a dia da população. Coleta de dados da *Reuters Institute Digital News Report* em três diferentes anos demonstra essa evolução. O país em 2019 e 2020 mostrava uma percentagem de penetração da internet de 71%, já em 2021, esse número cresceu para 83%. Esse processo de digitalização do cotidiano precisa levar em consideração, também, as desigualdades sociais (Williams, 2020), que podem distorcer a percepção de presença da tecnologia nas diferentes casas no Brasil, a exemplo, pôr o país ser reconhecido como um dos que mais concentra renda no globo (Sasse, 2021). Parte dessa realidade pôde ser notada pela grande quantidade de pessoas que sentiram a necessidade de aderir ao programa governamental do Auxílio Emergencial, em que cerca de 30% da população na época recebeu ajuda na primeira etapa do projeto, que disponibilizava o auxílio inicial de R\$ 600,00 (IBGE, 2020).

No contexto de comercialização de alimentos e bebidas em plataformas virtuais, o Brasil possui, atualmente, algumas opções de aplicativos que oferecem serviços parecidos, são elas: *IFood*, *Zé Delivery*, *Food to Save* e *Rappi*. Dentre essas, a *startup IFood* tem destaque visto sua origem e desenvolvimento no cenário interno brasileiro. Como observado anteriormente, através da chegada imediata do vírus e os decretos que estabeleciam uma necessidade de distanciamento social, comércios não essenciais tiveram suas atividades interrompidas pelas condições de funcionamento decretadas por medidas governamentais. Diante disso, a ação de adquirir produtos do denominado setor de alimentos fora do lar foi brutalmente afetada, o que implodiu

na necessidade de comercializar de uma forma à distância, utilizando de fontes *online*, como serviços de entrega à domicílio. O IFood afirma que, no ano de 2021, a participação de pequenos e médios restaurantes aumentou 27%, e no início do ano de 2022, já representavam 84% de aproximadamente 270 mil negócios cadastrados na rede. O aplicativo é listado como o vigésimo terceiro mais baixado na plataforma IOS (iPhone Operating System), sendo primeiro na classificação “mercado, comida, farmácia e pet” (Similar Web, 2023).

No terreno da maior economia mundial do século XX e até então XXI, os Estados Unidos, A *National Restaurant Association* (Associação Nacional de Restaurantes), NRA, relatou que a indústria de restaurantes movimentou no ano de 2023 aproximadamente 977 bilhões de dólares, além de contribuir com quinhentos mil novos empregos, somados a um total de 15.5 milhões. No Brasil, dados referentes a abril de 2021 e 2022 registraram 1,2 milhões de novos empregos nesse ramo, associado ao setor de alojamento (sendo os estabelecimentos de alimentação representantes de 90% nesse montante). Somados aos já preenchidos, o número de pessoas nessa área chegou a cerca de 5,3 milhões, o que ainda não ultrapassou o montante registrado anteriormente a pandemia, de 6 milhões de vagas (Abrasel, 2022). A Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) evidencia que, durante a pandemia, cerca de 600 mil empregos foram perdidos nessa área. O SEBRAE (2022) explica que, desde o começo do processo de retomada para recuperação financeira da COVID-19 no setor, empresários do ramo se veem focados na otimização de processos, revisão de cardápio, e oferta de serviços com alta demanda, como entrega em domicílio.

Dentro do aspecto de atuação no ramo alimentício no Brasil, existem órgãos destinados ao acompanhamento desse setor no intuito de contribuir para o fortalecimento deste. “A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) é uma organização de cunho associativo empresarial que tem como missão representar e desenvolver o setor de alimentação fora do lar (AFL)” (Abrasel). Esse setor representado pode ser contemplado como um pilar de economia brasileira, pela sua contribuição ativa no PIB nacional, que de acordo com dados do IBGE, somou – juntamente a indústria e comércio – aproximadamente 90% do montante total em 2021.

Não é possível comentar sobre o desenvolvimento socioeconômico sem compreender a importância do comércio de alimentos fora do lar para a sociedade. Além da ação consumidora, é durante o processo de socialização em bares e restaurantes que muitas experiências sociais são adquiridas, tanto no âmbito de compartilhamento e confraternização, quanto na sociabilidade das pessoas (Ipiranga, 2010). O lugar que uma pessoa decide se locomover para viver esses momentos retem sua importância para a formação de muitos momentos associados aos sentimentos positivos para o ser humano, envolve simbolismos construídos e comuna a razão com a emoção (Mesquita, 1998)

Observando o consumo de alimentos fora do lar, analisa-se que é mais comum adquirir produtos oriundos de restaurantes e lanchonetes, frente a outros oferecidos, como o comércio de verduras e frutas. Além disso, o fator renda também influencia no momento de escolha para frequentar um determinado local, podendo afirmar que a escolha por restaurantes e lugares semelhantes significa um gasto acima do registrado em lanchonetes (Bezerra, 2017).

Em dados do setor liberados pela ABIA, houve um crescimento significativo em valores nominais na área de *food service* (restaurantes, lanchonetes, bares e semelhantes) durante a década de 2010. Acompanha-se que em 2012, o valor arrecadado foi de aproximadamente 196,2 bilhões de reais, com um pico de 219,6 bilhões em 2019, seguido de uma queda expressiva para 159,2 bilhões em 2020, com leve crescimento em 2021 na casa dos 188,7 bilhões e posteriormente, em 2022, 208 bilhões de reais (IPCA, 2022).

De acordo com pesquisa realizada pela Abrasel durante os dias 28/09 e 6/10 de 2023 com empresários do setor da alimentação fora do lar, o número de empresas no prejuízo retornou a uma crescente, onde aproximadamente 24% das empresas fecharam o mês no vermelho, 34% ficaram em equilíbrio e 41% obtiveram lucro. Entre as motivações desse declínio no âmbito financeiro, o relatório justifica seis razões principais do resultado negativo sendo elas: queda das vendas no mês; redução do número de clientes; dívidas com impostos e taxas; dívidas com empréstimos; custo dos insumos. Os motivos cumulativos auxiliam em um contexto de desafios para empresas do ramo alimentício visto os impactos da pandemia no setor e o contínuo baque de resultados contábeis e a herança de dívidas e financiamentos do período de clímax da crise humanitária.

Apesar do contexto de crise representar um ambiente não confortável ao desenvolvimento sutil de uma empresa, a população brasileira respondeu a grave crise econômica e os altos índices de desemprego com uma iniciativa positiva empreendedora. Durante o período de 2017 a 2019, o número de pequenas empresas abertas no Brasil foi de 232.070 e 246.531 de outros portes no país, em comparação a abertura de 305.254 pequenos negócios e 255.597 de outros portes entre 2020 e 2022, representando o período de clímax da pandemia (IBGE, 2022), essa alta concedeu um aumento de 25,3% no índice.

Essa realidade explícita de elevação por uma parcela da população interessada no empreendedorismo pode ser explicada pelos conceitos de empreendedorismo por oportunidade e o por necessidade. O primeiro diz respeito ao empreendedor que estar antenado as mudanças e busca sempre explorar oportunidades de mercado (Kirzner, 1979) através de quatro características fundamentais da profissão: o planejamento, a realização, o poder e a inovação (Tavares et al., 2013).

Já o empreendedorismo por necessidade refere-se à quando há uma situação de pouca oferta de emprego e a necessidade por uma fonte de renda para sobrevivência. Nesse contexto, é feito o uso de saídas voltadas ao empreendedorismo para garantia de qualquer provento (Sebrae, 2020). Justamente nesse aspecto, muitas famílias brasileiras se viram obrigadas a perseguir um caminho voltado ao empreendedorismo durante a pandemia de COVID-19 (Governo Federal, 2020).

### **2.3 A importância do pensamento inovador no Empreendedorismo: ferramentas frente as crises**

Considerando o contexto de evolução da tecnologia de informação, inúmeros impactos podem ser observados nos modelos de negócio dos mais diversos setores da economia. A alta da competitividade culminou na mudança da forma como os negócios devem modelar o conhecimento a fim de apresentar processos, produtos e estruturas organizacionais. Os processos são parte fundamental para entrada do conhecimento na empresa (Silva, 2002).

Dentro da perspectiva de Valle e Oliveira (2016) de gerenciamento de processos, essa atuação consiste na organização de uma estrutura funcional, servindo como elo

entre todas os setores e atividades da empresa. Além disso, essa atividade necessita de uma visão contemporânea do contexto econômico, não pautado em questões imediatistas, e sim na complexidade da estruturação organizacional.

Drucker (2022) defende que dentro do processo criativo do pensamento empreendedor, a fonte de inovação baseada em conhecimento é fundamental para o sucesso da organização. Pois através de inovação cultivada por conhecimento pleno, há mais chances de diferenciação vista a concorrência, por sua capacidade de maior duração e menor taxa de perdas. Para o autor, esse processo leva tempo e necessita de um pensamento concreto para pôr em prática, como exemplo o contexto da invenção do computador, que em meados de 1918 já possuía toda sua tecnologia disponível para o desenvolvimento, contudo, apenas em 1946 houve registro de sua invenção.

O mesmo autor explica que assim como existem nuances importantes para o sucesso da inovação, existem três práticas obrigatórias. A primeira diz respeito à ideiação não ser muito geniosa, pois elas serão manipuladas por uma população que pode não ter a mesma familiaridade que a do empreendedor. É também importante manter um início concentrado uma ideia inovadora por vez, a fim de dar atenção a prática dela. Por fim, inovação é algo para ser desenvolvido e aplicado no momento de sua invenção, ou seja, não é interessante para o empresário desenvolver uma ideia inovadora que será palpável, útil, viável, apenas nas próximas décadas (Drucker, 2022).

No período anterior ao século XX e sua chegada ao XXI, o mundo dos negócios observou uma constante de mudanças rápidas, globalização inflamada e alta concorrência. Com isso, muitas empresas de viram obrigadas a constantemente se adaptarem ao mercado incerto e mudança de comportamento dos consumidores (Morris; Kuratko; Covin, 2008). Para obter sucesso em meio a esse ecossistema, diversos negócios desenvolveram habilidades de inovação como forma de vantagem competitiva (Kuratko, 2009).

Para Schumpeter (2017), viver dentro da máquina do capitalismo significa lidar constantemente com o processo evolucionário. O capitalismo representa uma metodologia de transformação econômica, e isso significa não aderir a práticas imutáveis. Tal corrente socioeconômica de constante evolução não somente resiste

pelo pressuposto das transformações sociais e mudanças econômicas (derivadas de guerras, crises, doenças), mas também pela máxima capitalista do desenvolvimento de novos bens de consumo, novas formas de organização e novas tecnologias, o que contribui para as formações iniciais do conceito de inovação. Já Dobni (2008) alerta que a inovação é fomentada através de comportamento e atividades que estão associados a resultados concretos.

Para um projeto assertivo de inovação no espaço do empreendedorismo, Drucker (2022) afirma que existem cinco princípios fundamentais para o sucesso da prática. Primeiro, é a partir de um olho focado nas oportunidades que a inovação é alcançada, em seguida, perceber o ambiente ao redor através de conversas, análise de cenários e empatia com o consumidor é importante. É também visto que a inovação deve ser simples e atenta em resolver um objetivo bem definido, deve ser pequena – sem um pensamento grandioso visando apenas sucesso financeiro – e por fim, priorizando sempre a liderança do empreendedor no negócio. Esse conjunto de preceitos forma com clareza um bom planejamento de caráter original e coerente a natureza empreendedora.

O impacto da inovação e do empreendedorismo no contexto da sociedade e economia se mostra obrigatório em diversas camadas organizacionais, tanto em ambientes expansivos quanto limitados, públicos e privados. Isso é motivado justamente pelo pressuposto de que o processo da inovação empreendedora não é algo de grande engenhosidade, mas sim composto por pequenas ações postas a prática de forma assertiva, focadas em oportunidades que o mercado proporciona e nas necessidades dos consumidores e das tendências da época (Drucker, 2022). Tem-se em mente que no decorrer da caminhada das organizações por uma fatia do mercado em vista a natureza de concorrência do universo capitalista, negócios que não inovam possuem uma probabilidade maior de não serem líderes em seu segmento (Sabbag, 2018). Por isso a importância do empreendedor em enxergar a inovação enquanto metodologia vital ao desenvolvimento econômico de sua empresa.

A economia necessita de uma sociedade empreendedora cujo tratamento das ações inovadoras seja de forma natural, a fim de garantir um progresso contínuo de afirmação das práticas desenvolvidas (Drucker 2022). Esse faz a conexão que, semelhante ao papel da administração no sistema de capital das diversas conjunturas mundiais, o empreendedorismo unificado à inovação deve fazer parte desses

processos de uma forma tão simplificada e esperada quanto. O autor pontua que o comportamento inovador deve ser “descentralizado, *ad hoc*, autônomo, específico e microeconômico”. Tal posição se torna importante no pressuposto que para resolver problemas, o gestor necessita de capacidade analítica e visão sistemática, porém, é somente com competências relacionadas à criatividade, estratégia e inovação que este será capaz de explorar oportunidades (Sabbag, 2018).

Unificado aos conceitos de inovação, deve-se ter ciência que essa prática depende da premissa das altas tecnologias desenvolvidas. Dentro desse aspecto, Drucker (2022) discute que uma nação somente consegue acumular grandes feitos no âmbito tecnológico e de inovação, se investir constante em uma economia empreendedora. Essa economia é responsável pela geração de emprego que, justamente por estar relacionada à alta tecnologia, necessita de processos bem definidos destinados a aprendizagem dos trabalhadores que adentram a um mercado que está de mãos dadas com ações pouco difundidas no mercado profissional generalizado. Através dessa troca de conhecimento, é possível desenvolver um ambiente de união entre inovação e criatividade, potencial e gerar novos produtos e serviços, processos, fontes de insumos ou até mesmo um novo mercado (Sabbag, 2018).

Pensar no futuro das gerações significa encarar a realidade que é necessária a uma cultura de novos hábitos, que invista na flexibilização do aprendizado contínuo sobre temáticas associadas ao empreendedorismo e inovação, tanto no aspecto individual, quanto nos ambientes de trabalho. Os indivíduos enfrentam constantemente a urgência por aprendizados contínuos. Contradizendo a máxima tradicional que era comum até o início do século XX, o ser humano depende de processos para adquirir conhecimento durante, também, a fase adulta. Quanto mais esse conhecimento for empregado de forma concisa, maior as chances de ele desenvolver técnicas empreendedoras (Drucker, 2022). O conhecimento é, além de adquirir informações repassadas por autores, uma forma de acumular um conjunto de dados com certo valor financeiro neles (Silva, 2002).

Comentando sobre os aspectos da sociedade que necessitam de uma mudança para abraçar a inovação, principalmente no universo dos negócios, a estrutura governamental de tradicionais jurisdições pode representar uma complicação para o avanço de tecnologias inovadoras. O sistema tributário deve servir como uma lanca

para o fluxo de capital seguir positivamente (Drucker, 2022). É esperado que um negócio recém-inaugurado destine grande parte do seu lucro inicial para incrementos operacionais, especialmente se esse negócio desempenhou grandes números e vive um crescimento acima do esperado. Por isso, mostra-se relevante o incentivo fiscal no contexto de incentivar a produtividade desses negócios que levam a personalidade empreendedora para os lugares exponenciais. Uma sociedade composta por economias empreendedoras urge por políticas tributárias que incentivem a formação de capital (Drucker, 2022).

### 3 METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (2003) uma monografia representa um estudo sobre um tema específico, obedecendo uma série de rigores relativos à metodologia, a fim de refletir incidências ou fenômenos coletivos. No intuito de desenvolver uma visão fiel e mais assertiva da problematização e suas possíveis hipóteses a discorrer do trabalho, a pesquisa através de coleta de dados de primeira mão de natureza básica foi selecionada, no objetivo de apresentar informações atuais sobre o fenômeno estudado. Por isso, a finalidade da pesquisa é mista, sendo exploratória para maior compreensão da natureza do problema, e descritiva, por observar, registrar e descrever as nuances do fenômeno ocorrido na amostra (Gil, 2008).

Para extrair o máximo de dados relevantes ao estudo, aplicação de um questionário com parte objetiva e parte caracterizado por questões abertas foi desenvolvido. A técnica de pesquisa aplicada é de caráter misto, sendo quantitativa no sentido de utilizar um raciocínio de causa e efeito através de métricas e variáveis específicas numéricas. Como também qualitativa, por meio da construção de raciocínio com base em alegações e perspectivas fenomenológicas (Creswell, 2007).

A região selecionada para o recorte de compilação dos dados e seleção dos estabelecimentos alimentícios será o bairro do Calhau, em São Luís do Maranhão. A região é notável pela grande concentração de atrações turísticas, como praias, restaurantes de diversas cozinhas, hotéis, além de uma forte presença de residências, condomínios de casas e prédios. Pelo bairro estar estabelecido em um setor de grande movimentação, há uma cultura forte de estabelecimento do ramo alimentício, como bares, restaurantes, cafeterias, entre outros.

Para coleta de dados, a pesquisa foi elaborada no formato de observação direta extensiva, através de questionário apresentado de forma remota, sendo sistemática não-participante, por ser realizado em condições controladas no intuito de responder ao propósito prefixado, sem interação direta com a comunidade contactada (Lakatos; Marconi, 2003). Tal formulário conteve vinte perguntas, com sete perguntas dicotômicas, duas abertas e onze de múltipla escolha. O teor das questões foi subdividido em seções que envolviam a percepção do impacto da pandemia desde o viés financeiro, a adoção de medidas exigidas pelo governo, interpretação dos impactos ocasionados pela crise no comportamento do consumidor e ferramentas que

se mostraram necessárias para manter uma comunicação com o cliente e consequentemente um faturamento viável a sobrevivência do estabelecimento.

Para prospecção dos dados, foram contactadas dez empresas, durante o mês de setembro de 2023, do setor alimentício que cumpriam com duas características principais: atuantes no bairro do Calhau e que já funcionavam na região anteriormente ao período pandêmico. Estas atendem diferentes segmentações da alimentação fora do lar e estilos de cozinha, por isso, diferentes perspectivas dos impactos foram analisadas. Como forma de identificação, foram adotados nomes que se referem ao estilo de cozinha identificado pela empresa no momento de coleta de dados. Portanto, para prosseguimento dos estudos, serão utilizadas as seguintes nomeações:

**Tabela 2 – Estabelecimentos da Pesquisa**

1	Cafeteria
2	Casa de Carnes
3	Cozinha Autoral
4	Cozinha Brasileira A
5	Cozinha Brasileira B
6	Cozinha Brasileira C
7	Cozinha Casual
8	Hamburgueria
9	Pizzaria A
10	Pizzaria B

Fonte: Dados do questionário (2023).

Com essa identificação na nomenclatura, é possível manter o caráter anônimo da pesquisa a fim de obter uma interpretação honesta e mais orgânica dos dados adquiridos e suas possíveis conclusões. Após tratados dos dados, análise das informações e organização destas, foi possível elaborar gráficos, tabelas e cálculos de percentagens no intuito de contribuir com a compreensão dos assuntos tratados na pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Primeiras impressões do cenário

Os impactos da pandemia ocasionada pelo vírus da COVID-19 em 2020 representaram grandes mudanças nos processos e perspectivas financeiras para os negócios do ramo alimentício. No recorte estabelecido na região do Calhau, os estabelecimentos analisados demonstraram diferentes percepções sobre aspectos referentes aos processos atribuídos a necessidade de mudança, mas também tornaram pensamentos semelhantes em outras áreas afins, expondo uma dualidade nas metodologias aplicadas no ano de início da pandemia aos dias atuais.

O primeiro dado coletado é referente a idade do negócio, que servirá como possível parâmetro para análises posteriores. Para referência, duas opções foram atribuídas a pesquisa, os restaurantes de 3 - 5 anos e os de 6 anos ou mais. Com isso foram obtidas respostas que alocaram 50% dos estabelecimentos questionados em uma categoria, e a outra metade, na seguinte:

**Tabela 3** – Tempo de Existência dos Estabelecimentos

ESTABELECIMENTO	IDADE
Cafeteria	3-5 anos
Casa de Carnes	3-5 anos
Cozinha Autoral	3-5 anos
Cozinha Brasileira A	6 anos ou mais
Cozinha Brasileira B	3-5 anos
Cozinha Brasileira C	6 anos ou mais
Cozinha Casual	6 anos ou mais
Hamburgueria	6 anos ou mais
Pizzaria A	3-5 anos
Pizzaria B	6 anos ou mais

Fonte: Dados do questionário (2023).

Mostra-se então que uma parte igual dos restaurantes questionados são relativamente jovens, contudo, já atuavam na região anteriormente a pandemia. A

outra metade, já possui um tempo maior de atuação, destacando-se o restaurante Cozinha Brasileira A, de 15 anos e Cozinha Brasileira C, com 31 anos em funcionamento.

Quando analisado o impacto financeiro imediato da COVID-19, deve-se levar em consideração o imediatismo de medidas de distanciamento social, assim como necessidade de processos inéditos para cumprimento das obrigações atribuídas por decretos federais, estaduais e municipais no intuito de frear a contaminação da doença (Pontelli, *et al.*, 2021; Guimarães *et al.*, 2022). A tabela abaixo aloca as diferentes respostas relacionadas a percepção do resultado do faturamento se feito uma comparação entre o desempenho anterior a pandemia e o momento atual de pesquisa, três anos e meio após:

**Tabela 4 – Desempenho do Faturamento após a pandemia**

FATURAMENTO					
ESTABELECIMENTO	AUMENTOU SIGNIFICATIVAMENTE 5	AUMENTOU LIGEIRAMENTE 4	MANTEVE-SE ESTÁVEL 3	DIMINUIU LIGEIRAMENTE 2	DIMINUIU SIGNIFICATIVAMENTE 1
CAFETERIA		X			
CASA DE CARNES		X			
COZINHA AUTORAL				X	
COZINHA BRASILEIRA A					X
COZINHA BRASILEIRA B	X				
COZINHA BRASILEIRA C					X
COZINHA CASUAL				X	
HAMBURGUERIA					X
PIZZARIA A	X				
PIZZARIA B				X	

Fonte: Dados do questionário (2023).

Pode-se notar que a percepção do resultado financeiro ao longo do período posterior a pandemia é mista entre os negócios analisados. Estabelecendo uma linha de divisão entre perspectivas positivas e negativas, tem-se o fator da estabilidade no meio destas.

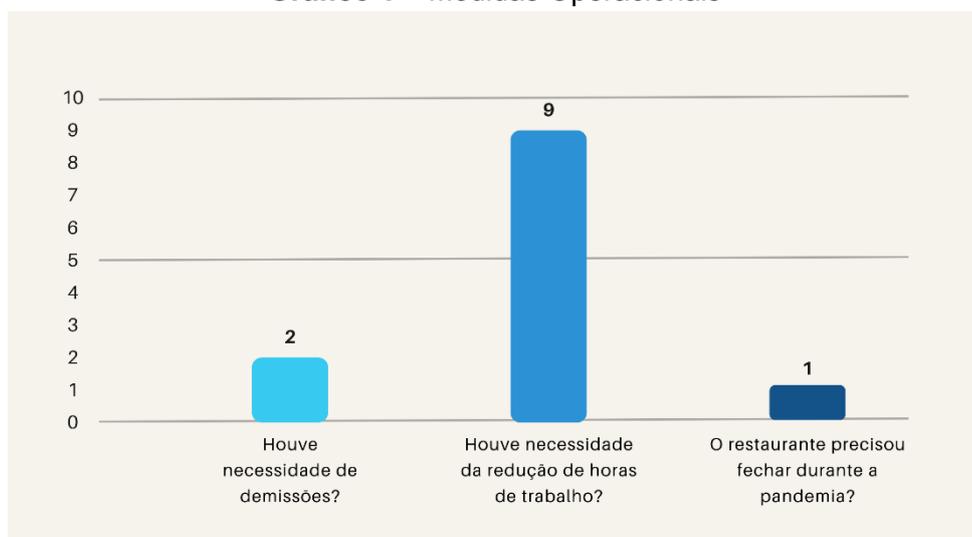
Se avaliado o desempenho de faturamento em um modelo de escala numérica de Likert, onde o número 1 indica que o faturamento diminuiu

significativamente; 2 diminuiu ligeiramente; 3 manteve-se estável; 4 aumentou ligeiramente; e 5 aumentou significativamente. Tendo em mente essa noção, é possível analisar que uma maior parte dos negócios estudados desempenhou uma projeção negativa de seus ganhos no momento de crise, onde seis dos dez estabelecimentos registrara suas pontuações abaixo da métrica 3 – de estabilidade. O que de fato transparece que a pandemia enfraqueceu as estruturas econômicas (Kuckertz, 2020).

As informações propõem uma noção de variabilidade entre os negócios analisados. Enquanto os restaurantes Cozinha Brasileira A, Cozinha Brasileira C e Hamburgueria apresentaram o pior desempenho em seu faturamento, outros locais, como Cozinha Autoral, Cozinha Casual e Pizzaria B apontaram uma queda de rendimento não tão alarmantes. Os estabelecimentos Casa de Carnes e Cafeteria já expõe uma resposta positiva a pandemia, e por fim, registrando a maior métrica da escala, os restaurantes Cozinha Brasileira B e Pizzaria A apresentaram uma boa resposta ao comportamento do consumidor na crise. Pontelli (2021) afirma que, o imediatismo da crise junto a necessidade por respostas inovadoras fez com que houvesse uma diferença de percepções em relação ao desempenho nesse período, logo, enquanto uns locais o consumo tenha entrado em queda, outros mostraram uma alta em suas vendas.

Essa percepção traz para o estudo uma pontuação significativa para pesquisa, isso, pois, dos locais utilizados na coleta de dados, os três restaurantes mais longevos – Hamburgueria, Cozinha Brasileira A e Cozinha Brasileira C, todos identificados com mais de 6 anos de atuação – foram os únicos que associaram o faturamento a categoria 1 da escala Likert desenvolvida.

O relacionamento dos restaurantes com a chegada momentânea da pandemia e seu impacto inicial nos processos dos negócios foi visto em todos os estabelecimentos analisados. No aspecto das mudanças de funcionamento, horas de trabalho e redução da equipe, pode-se notar respostas diversas:

**Gráfico 1 – Medidas Operacionais**

Fonte: Dados do questionário (2023).

No gráfico acima é possível notar que a necessidade da redução de horas de trabalho foi demandada por nove das dez empresas questionadas, tendo apenas o restaurante Cafeteria registrado como não oportuno. Já nas ações de demissão, somente dois restaurantes optaram pela decisão, o Hamburgueria e Cozinha Autoral. Um dado que converge com o registro da alta taxa de desemprego em posições formais registrada durante o período da pandemia. Já como medida o fechamento temporário do negócio, somente Hamburgueria tomou tal iniciativa.

Essas métricas corroboram os estudos da Marsh & Mclennan Companies (2020) que indicam consequências nos modelos de operações de trabalho, como perda de mão de obra e diminuição da produtividade. O estabelecimento Hamburgueria também adicionou que anterior a pandemia, possuía três pontos físicos de atuação: dois locais com salão e uma cozinha destinada ao delivery, porém com a chegada abrupta da crise houve a necessidade de desligar tanto a cozinha como um dos salões de atendimento, resultando apenas em um espaço físico.

Deve-se levar em conta que um negócio empreendedor tende a possuir uma maior resiliência em momentos de crise no cenário externo. Para Williams (*et al.*, 2017), pequenos negócios tendem a desenvolver soluções criativas durante crises, o que pode justificar uma alta taxa de desemprego durante a pandemia para um cenário generalizado, contudo sem grande influência nos estabelecimentos aqui compreendidos, que em sua totalidade são caracterizados como pequenas empresas.

Com a chegada das demandas governamentais de isolamento social e medidas de higiene elencadas pelo Ministério da Saúde, a adesão as medidas, obrigatórias e/ou recomendadas através de decretos, foi feita quase de maneira unânime pelos estabelecimentos analisados. Como mostra a organização dos dados a seguir:

**Tabela 5 – Medidas de Higiene**

ESTABELECIMENTO	DISTANCIAMENTO ENTRE MESAS	USO DE MÁSCARAS	LIMPEZA DAS SUPERFÍCIES	CARDÁPIO DIGITAL
CAFETERIA	✘	✔	✔	✘
CASA DE CARNES	✔	✔	✔	✔
COZINHA AUTORAL	✔	✔	✔	✔
COZINHA BRASILEIRA A	✔	✔	✔	✔
COZINHA BRASILEIRA B	✔	✔	✔	✔
COZINHA BRASILEIRA C	✔	✔	✔	✘
COZINHA CASUAL	✔	✔	✔	✔
HAMBURGUERIA	✔	✔	✔	✔
PIZZARIA A	✔	✔	✔	✔
PIZZARIA B	✔	✔	✔	✔

Fonte: Dados do questionário (2023).

Nota-se que, somente dois restaurantes não seguiram as quatro medidas de higiene listadas. O uso de cardápio digital não se mostrou necessário no negócio Cozinha Brasileira C e Cafeteria, esse último também optou por não utilizar cardápios digitais. Se percebe uma grande adesão as políticas e medidas do Governo pelas empresas listadas, essa noção pode ter razão na tentativa de adaptar o negócio o máximo possível a fim de estar acordado as obrigações legais e desenvolver um ambiente confortável o suficiente ao consumidor e que transparecesse segurança, pela situação delicada de fácil contaminação, principalmente no período anterior a divulgação das vacinas contra o vírus. Pode-se perceber, então, que houve uma urgência por desenvolver medidas e soluções que buscassem manter as atividades viáveis durante o clímax da pandemia, como defendido por Liu, Lee e Lee (2020).

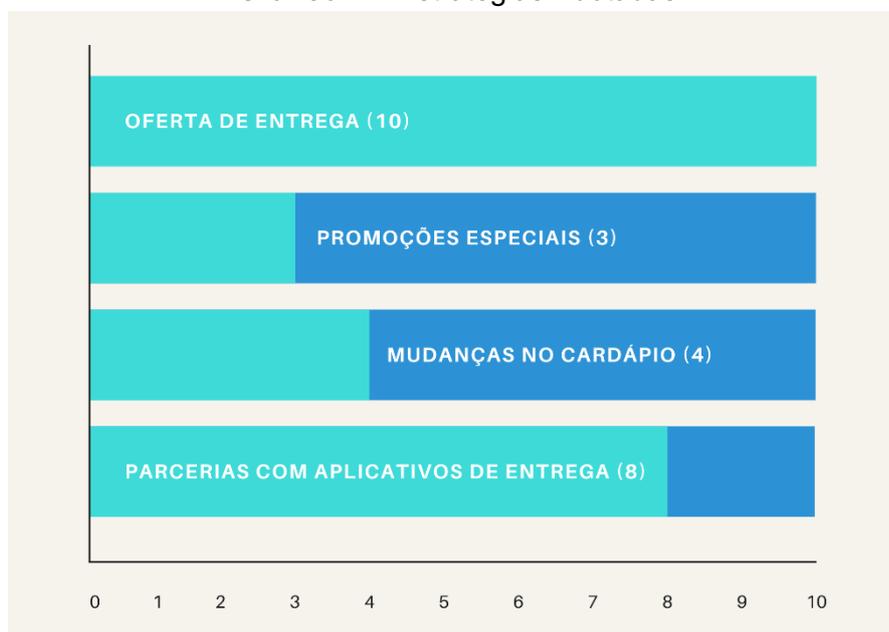
Relativo as consequências das ações de distanciamento, 80% dos negócios apontaram que houve uma redução da capacidade, mudanças no horário de

funcionamento e aumento da entrega em domicílio. Enquanto 20% comentaram também do aumento ao serviço de take-out.

Quando observadas as estratégias adotadas durante a pandemia para movimentar o comércio, as empresas priorizaram a oferta de entrega, promoções, mudanças no cardápio e parcerias com aplicativos de delivery. Nota-se que a grande maioria das empresas se sentiram confortáveis em não realizar atividades promocionais a fim de cativar o consumo e movimentar as interações com os clientes, somente três delas optaram pela estratégia.

Essa comunicação para clientela, porém se mostrou bem incisiva visto que 100% dos negócios questionados afirmaram que mantiveram contato com os consumidores através das redes sociais, o que mostra uma adesão aos métodos de comunicação a distância que a pandemia forçou para que a população mantivesse as relações pessoais ativas (Ricarte, 2020). Entretanto, nenhum dos locais optaram por programas de fidelidade ou e-mails informativos. Tem-se uma noção geral da aplicabilidade as estratégias através do gráfico a seguir:

**Gráfico 2 – Estratégias Adotadas**



Fonte: Dados do questionário (2023).

É importante salientar que os estabelecimentos com percepção positiva em seu faturamento, indicados na Tabela 4, são em grande maioria os que aderiram com maior incidência as quatro estratégias descritas no gráfico acima a fim de cativar o cliente e manter uma rotatividade de produção e consumo durante o período que apresentava

baixa na movimentação de suas vendas. Implementar durante um momento de crise medidas de inovação, assumir riscos e ter uma noção clara das necessidades do seu segmento se mostraram pontos essenciais a sobrevivência positiva do negócio (Ratten, 2020).

Logo, deve-se antenar que tal iniciativa interligada ao pensamento inovador durante crises foi positivo e demonstrou um diferencial competitivo visto que, outros negócios, especialmente os citados como consequentes a diminuição do faturamento em 2020, registraram poucas ações especiais para atrair a atenção do cliente. Essa realidade negativa pode estar relacionada a falta dos quatro pilares do empreendedor defendidos por Tavares *et al.* (2013), sendo o planejamento, realização, poder e inovação. Kirzner (1979) também comenta que é essencial sempre explorar oportunidades e estar antenado as mudanças.

Para o processo de inserção a função de atendimento via delivery, o mercado de alimentação fora do lar pôde contar com uma variedade de ferramentas virtuais para implementar como processo no meio dos pedidos online. É nesse contexto que Kuckertz (et al., 2020) discorre sobre a necessidade do empreendedor em analisar oportunidades de novos métodos de funcionamento, de acordo com as novas nuances de comportamento do consumidor. Para essa relação de adesão ao virtual, as empresas mostraram diferentes respostas ao questionadas quais plataformas foram adotadas no período. Observam-se as citadas:

**Tabela 6 – Ferramentas de Entrega Utilizadas**

LOCAL	IFOOD	APP PRÓPRIO	TELEFONEMA	SITE PRÓPRIO	WHATSAPP
CAFETERIA		✓			
CASA DE CARNES	✓				✓
COZINHA AUTORAL	✓				
COZINHA BRASILEIRA A					✓
COZINHA BRASILEIRA B	✓				
COZINHA BRASILEIRA C	✓		✓		✓
COZINHA CASUAL	✓				
HAMBURGUERIA	✓				✓
PIZZARIA A	✓				✓
PIZZARIA B	✓			✓	

Fonte: Dados do questionário (2023).

No âmbito de plataformas utilizadas durante o período de atendimento via delivery, as empresas demonstraram uma vasta preferência ao uso do aplicativo IFood. Em contrapartida, não houve registro do uso das plataformas Food to Save, Rappi, e Zé Delivery. Para o mais utilizado, mostra-se uma concordância com os dados liberados por relatório da própria empresa que indicaram um aumento de 27% da participação de pequenos e médios negócios no ano de 2021, o que culminou em 84% de todos os estabelecimentos cadastrados no aplicativo no ano seguinte.

O apelo pela adesão de formas de entrega via delivery se mostrou necessário em todas as empresas avaliadas, se não pelo aplicativo IFood, por outros métodos, como uso de um software próprio, como demonstrado pelo negócio Cafeteria, ou atendimento diretamente pelo WhatsApp, como os restaurantes Cozinha Brasileira A, Pizzaria A, Casa de Carnes, Hamburgueria e Cozinha Brasileira C.

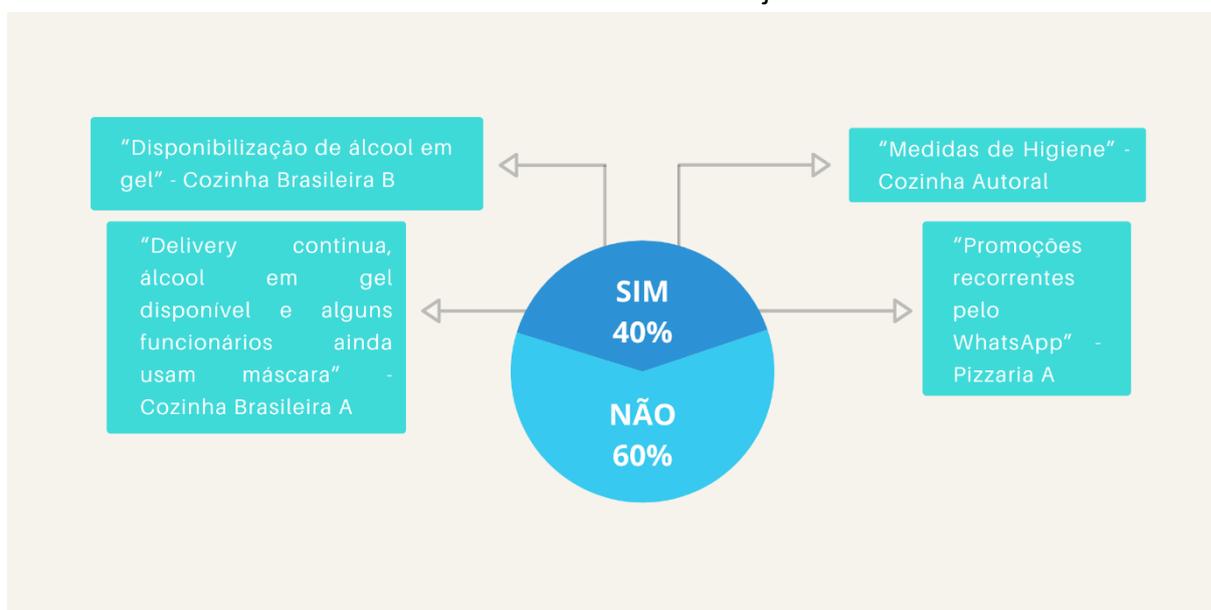
. Isso mostra que, apesar de diferentes meios proporcionar um funcionamento viável durante o período de isolamento, 100% das empresas foram capazes de adotar medidas, até então enxergadas no âmbito da inovação, durante o imediatismo da crise pandêmica. Que também foi influenciado pela tendência do consumidor, assim como o vendedor, em adentrar nas ferramentas de digitalização do negócio, exemplificando uma maior aceitação as tecnologias (Stephan, Zbierowski, Hanard, 2020). Corroborando para o pensamento de Drucker (2022), o processo criativo do empreendedor é auxiliado por diversas fontes de inovação, que propagam conhecimentos fundamentais para o sucesso da organização.

Como forma de proporcionar uma experiência que cativasse o consumidor a mesma velocidade que contribui para diminuição do impacto do isolamento social e mudança do comportamento das comunidades, um número significativo das empresas avaliadas registrou a adesão de promoções pensadas na percepção das dores dos clientes na época. O restaurante Pizzaria adotou medidas de comunicação por vias online, especificamente no WhatsApp, com promoções de combos disponibilizados de maneira estratégica durante a semana, no intuito de cativar o cliente a consumir o produto. Além disso, o restaurante Casa de Carnes também adotou medidas inovadoras que percebeu através das vontades do consumidor, como pratos ofertados para delivery em dias específicos, criando uma cultura de consumo semanal em momentos de baixo faturamento. É possível então compreender quando Ratten (2020) comenta que durante períodos de crise é fundamental que o

empreendedor aja com ações inovadoras, assumir riscos e ter noção do seu segmento.

Na percepção dos processos e medidas que se tornaram essenciais mesmo após a flexibilização da COVID-19 no Brasil, os negócios registraram uma adesão mais práticas a medidas de higienização. Dos dez estabelecimentos questionados se alguma medida se tornou relevante mesmo após a flexibilização da pandemia, quatro afirmaram que sim, enquanto seis não viram essa necessidade de manter procedimentos. Pelo tom de respostas em caráter dissertativo, a maior adesão aos procedimentos que retornavam a questões de saúde, como uso constante de álcool em gel e máscaras. Além disso, O estabelecimento Pizzaria A afirmou que há atualmente uma recorrência de promoções online derivadas das estratégias adotadas durante a pandemia.

**Gráfico 3 – Ferramentas ainda hoje utilizadas**

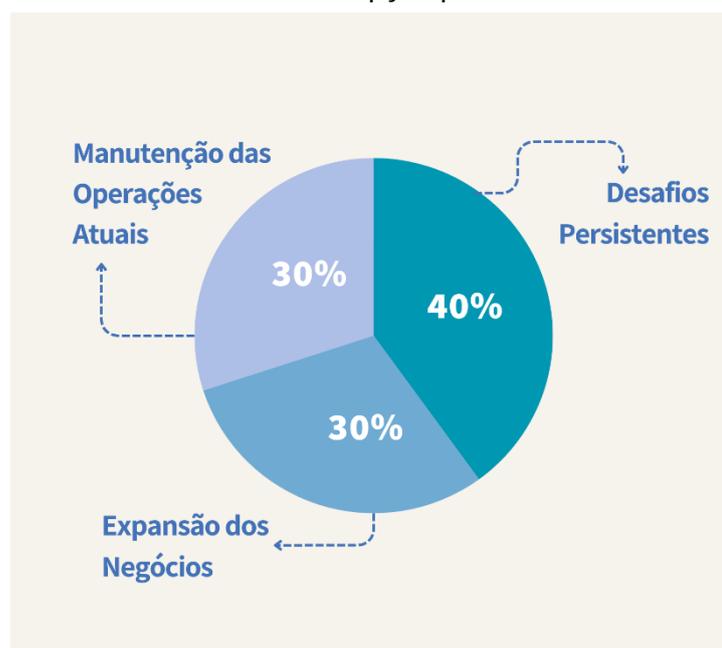


Fonte: Dados do questionário (2023).

Para uma visão a longo prazo, foi-se discutido a percepção que o empreendedor tem de seu negócio para um futuro após o período pandêmico. A pandemia da COVID-19 afetou o faturamento dos negócios de maneiras diferentes e isso deve ser levado em conta para estudos aprofundados no tema no intuito de deferir uma razão para negócios experienciarem bons resultados, e outros não. Essa percepção do faturamento vem de encontro com os planejamentos para os próximos

anos visto que o empreendedor necessita de uma viabilidade financeira para progredir sua empresa e buscar novas oportunidades e diferenciação no mercado. Como explicitado a seguir, é difuso o entendimento dos próximos passos que o empreendedor realizará:

**Gráfico 4 – Percepção para o Futuro**



Fonte: Dados do questionário (2023).

Enquanto os negócios Cozinha Casual, Cozinha Autoral e Pizzaria B implicaram na manutenção das operações atuais; Cafeteria, Cozinha Brasileira A, Cozinha Brasileira C e Hamburgueria afirmaram desafios persistentes. Por fim, Casa de Carnes, Cozinha Brasileira B e Pizzaria A comentaram da expansão do negócio para os próximos planejamentos. Essa última percepção para o futuro dos negócios vai de encontro com o pensamento de Ratten (2020) que se baseia na crença que em ambientes de crise há uma janela fértil para o crescimento do negócio e prospecção de ideias.

## 4.2 Uma análise comparativa

Notando o caráter de respostas nos negócios com percepções otimistas, estes contêm a semelhança de possuírem resultados de um bom faturamento durante a crise, grande adesão ao delivery e práticas de retenção ao cliente de forma clara e objetiva, o que não foi observado nos restaurantes que esperam um futuro de incertezas e possíveis realidades pessimistas. Para essa melhor compreensão, foi elaborado a tabela a seguir buscando resumir essas nuances que se encontram em pontos comuns:

**Tabela 7 – Comparativos Estratégia x Faturamento**

LOCAL	Quantidade de estratégias adotadas	Percepção do Faturamento	Percepção para o Futuro
CAFETERIA	1	▲	▼
CASA DE CARNES	3	▲	▲
COZINHA AUTORAL	2	▼	▬
COZINHA BRASILEIRA A	1	▼	▼
COZINHA BRASILEIRA B	4	▲	▲
COZINHA BRASILEIRA C	1	▼	▼
COZINHA CASUAL	4	▼	▬
HAMBURGUERIA	2	▼	▼
PIZZARIA A	3	▲	▲
PIZZARIA B	2	▼	▬

Fonte: Dados do questionário (2023).

A tabela apresentada foi elaborada no intuito de levantar uma comparativa entre a percepção para o futuro relativo ao desempenho de faturamento. A métrica do faturamento foi elaborada a partir da percepção dessa escala em relação ao período anterior à crise pandêmica e o período de coleta dos dados. Se o estabelecimento marcou a noção do faturamento acima do caráter neutro, foi usado a seta verde, já se o local marcou abaixo, foi utilizado a seta vermelha.

Nota-se que as empresas que tiveram um desempenho financeiro negativo apresentam duas percepções para o futuro: manter as operações atuais (simbolizada pelo “igual”) ou um futuro de incertezas (simbolizado pelo triângulo vermelho). Já os locais com resultados positivos indicam um futuro de expansão dos negócios. Essa noção de rentabilidade corrobora com o pensamento de Schumpeter (2017) quando este afirma que em um universo capitalista a luta por diferenciação e uma fatia

palpável do mercado é feita através de atrativos bens ou serviços, gerando pequenas brechas que são capazes de incitar o interesse de consumo.

Além disso, pode-se notar que o comportamento do consumidor é complexo e a confiabilidade que este desenvolve, através desses fatores listados acima, aumenta o relacionamento que possui com a empresa (Hawkins; Mothersbaugh, 2018). Tais estratégias adotadas podem estar relacionadas a essa percepção do consumidor no sentido de habilitar uma percepção positiva as empresas.

Relativo as estratégias adotadas, todos os estabelecimentos optaram pela adesão a entrega via delivery (o que causou a ausência de empresas assinaladas com zero estratégias). A aplicabilidade dessa ferramenta explicita um exemplo de destruição criativa do mercado onde Schumpeter (2017) implica ser uma importante forma de manutenção das economias e está diretamente relacionado ao papel do empreendedor, auxiliando na construção de novas propostas relevantes ao cenário de crise e que pode representar uma mudança no consumo e potencial para transformar o mercado.

Pode-se notar no quadro uma sequência que indica bons resultados financeiros de acordo com a quantidade de ações aplicadas. Nessa narrativa, dois restaurantes fogem dessa curva de raciocínio, O Cozinha Casual, por implementar quatro ações e mesmo diante esforços ter uma percepção de faturamento negativa e futuro incerto. E o local Cafeteria, por aplicar somente um processo e identificar um bom faturamento. Esse último negócio, porém, indica atualmente um futuro de incertezas e falta de prospecção nas atividades.

Retorna-se então a fala de Drucker (2022) quando o autor comenta sobre a aplicabilidade de ferramentas de cunho inovador no mercado, essas não necessariamente representam algo complexo, podem representar ações simples, porém úteis para necessidade do empreendedor no momento da aplicação. No exemplo apresentado as empresas, citam-se o uso de ferramentas on-line para entrega a domicílio, promoções especiais e diferenciais ao mercado, além de adaptações no cardápio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visualizando o contexto econômico do país foi possível observar que a cultura empreendedora representa um recorte significativo para o PIB nacional, além de fomentar uma cadeia de produção e geração de emprego significativos. Nesse sentido, destacam-se os negócios que atuam no ramo da alimentação fora do lar, incluindo bares, restaurantes e cafeterias.

Entretanto, foi notável que em 2020 a enorme onda de transmissão mundial do vírus da COVID-19 vinculado a determinação do Estado em aplicar medidas de distanciamento social culminou em uma crise que ultrapassou o contexto da saúde, afetando também a situação econômica. A necessidade de controle e distanciamento impactou os negócios de maneira singular, resultando na diminuição de frequência dos clientes ao ambiente presencial, redução dos horários de funcionamento e demissões.

Diante da percepção desse estudo, entende-se que a necessidade por isolamento social e os períodos de lockdown enfrentados no Maranhão forçaram os empreendedores a adotar serviços a distância, como *delivery* e *take away*. Nesse contexto, a grande maioria dos negócios optou pela utilização da plataforma IFood, outras preferiram o atendimento diretamente pelos meios de comunicação online, como WhatsApp. Relativos à situação econômica, foi compreendido que a repercussão financeira nesse processo de pandemia seguiu uma vertente negativa, onde seis dos dez negócios registraram um impacto desfavorável no faturamento, enquanto o restante apresentou uma boa percepção no período.

Percebeu-se o destaque positivo nos negócios que aderiram a metodologias e processos inovadores durante o clímax da crise, como adoção de promoções, comunicação com os clientes e mudanças no cardápio. Esses estabelecimentos mostraram uma diferenciação pelo bom desempenho financeiro e percepção de um futuro de crescimento, ao contrário dos que não registraram o uso de uma variedade de estratégias, e hoje vivenciam desafios para manter as atividades.

Nota-se que, em sua totalidade, os restaurantes mais longevos (aqui identificado como “seis anos ou mais”) apresentaram um resultado financeiro negativo se relacionado ao desempenho anterior a COVID-19. Essa métrica leva em conta parte do questionário onde esses estabelecimentos marcaram “Diminuiu

Ligeiramente”, e “Diminuiu significativamente”, quando perguntados sobre a percepção do faturamento durante a crise. Por motivos de limitação ao objeto principal da pesquisa, não foi possível adentrar mais especificamente a essa análise contábil. Logo, essa pontuação mostra-se como uma oportunidade de temática para possíveis estudos no futuro.

Retornando a problematização inicial da pesquisa, que dispõe sobre como os empreendedores do ramo alimentício entenderam e enfrentaram os impactos ocasionados pela crise da pandemia de COVID-19, quais estratégias foram desenvolvidas para lidar com a calamidade e como a inovação auxiliou as respostas empreendedoras durante esse período, pode-se fincar que foi possível obter respostas plurais a percepção desse universo empreendedor.

Entretanto, uma identificação geral explica que a maior parte dos negócios presentes na pesquisa registraram a crise como um momento de baixa no faturamento, mostrando desafios referentes a urgência pela adesão as medidas de distanciamento social e uso de tecnologias inovadoras, como aplicativos de delivery. Compreende-se que a natureza empreendedora de inovação e constante busca por oportunidades de mercado frente a crises culmina resultados positivos quando comparados àqueles negócios que não investem em ideias de caráter inovador para lidar com adventos.

Por fim, mostra-se que a cultura empreendedora é fortemente sustentada pelo pensamento de resiliência que exerce um papel fundamental no desenvolvimento de estratégias e meios de sobreviver a adversidades, como a crise da COVID-19. Essa percepção contribui para justificativa da grande adesão da população brasileira ao empreendedorismo, por se mostrar uma fonte econômica maleável as adversidades externas e capaz de gerar lucro em situações inéditas, contanto que haja uma percepção do empreendedor em adotar iniciativas coerentes as necessidades do consumidor atrelados ao pensamento inovador e de aproveitamento das oportunidades de mercado.

## REFERÊNCIAS

A força do delivery: pequenos e médios crescem no iFood. **IFood News**, 2022. Disponível em: < <https://www.news.ifood.com.br/a-forca-do-delivery-pequenos-e-medios-crescem-no-ifood/>>. Acesso em: 20 de ago. 2023.

ABIA. **Números do Mercado Interno**, 2022. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.abia.org.br/downloads/numeros-mercado-interno-ABIA2022.pdf>. Acesso em: 01 de out. 2023.

AQUINO, Estela M. L. et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva [online]**. v. 25, n. 1, p. 2423-2446. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>>. Acesso em: 20 de ago. 2023.

AQUINO, Estela M. L. et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva [online]**. 2020, v. 25, n. 1, p. 2423-2446. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>>. Acesso em: 20 de ago. 2023.

ASSUNÇÃO, Marcus et al. Resilience of the Brazilian supply chains due to the impacts of Covid-19. **Holos**, v. 36, n. 5, p. 1-20, 2020. Disponível em: < <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/10802>>. Acesso em: 10 de ago. 2023.

BARROS, Claudius D. Empreendedor por oportunidade ou por necessidade? **SINSESP**, 2019. Disponível em: < <https://sinsesp.com.br/empreendedor-por-oportunidade-ou-por-necessidade/>>. Acesso em: 15 de ago. 2023.

BRASIL. Lei N. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF: Presidência da República, 2020.

BRASIL. Presidência da República. Lei N. 9.841, de 5 de outubro de 1999. Casa Civil, 1999.

Coronavírus: Brasil confirma primeiro caso da doença. **UNA-SUS**. 27 de fev. de 2020. Disponível em: < <https://www.unasus.gov.br/noticia/coronavirus-brasil-confirma-primeiro-caso-da-doenca>>. Acesso em: 5 de ago. 2023.

Cresce o número de bares e restaurantes operando em prejuízo. **Abrasel**, 13 de out. De 2023. Disponível em: < <https://abrase.com.br/noticias/noticias/cresce-numero-de-bares-e-restaurantes-operando-em-prejuizo/>>. Acesso em: 10 de nov. De 2023.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. Neoliberalismo e subjetivação capitalista. **Revista Olho da História**, v. 22, 2016. Disponível em: < [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6978605/mod\\_resource/content/1/DARDOT%2C%20P.%20e%20LAVAL%2C%20C.%20-%20Neoliberalismo%20e%20subjetiva%C3%A7%C3%A3o%20capitalista.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6978605/mod_resource/content/1/DARDOT%2C%20P.%20e%20LAVAL%2C%20C.%20-%20Neoliberalismo%20e%20subjetiva%C3%A7%C3%A3o%20capitalista.pdf)>. Acesso em: 10 de nov. 2023.

DESGRANGES, Nina. Os algoritmos do empreendedorismo: A plataformização do trabalho de entregadores de iFood. **Pensata**. v. 9, n. 2, 2020. Disponível em: < <https://periodicos.unifesp.br/index.php/pensata/article/view/11136/8340>>. Acesso em: 27 de set. 2023.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. O programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda diante dos impactos da Covid-19. **Nota Técnica**, 232, p. 1-13. 2020. Disponível em: < <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2020/notaTec232ProgramaEmergencialGoverno.html>>. Acesso em: 10 de nov. 2023.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/235271029\\_Dobni\\_CB\\_Measuring\\_Innovation\\_Culture\\_in\\_Organizations\\_The\\_Development\\_and\\_Validation\\_of\\_a\\_Generalized\\_Innovation\\_Culture\\_Construct\\_Using\\_Exploratory\\_Factor\\_Analysis\\_European\\_Journal\\_of\\_Innovation\\_Man/citations](https://www.researchgate.net/publication/235271029_Dobni_CB_Measuring_Innovation_Culture_in_Organizations_The_Development_and_Validation_of_a_Generalized_Innovation_Culture_Construct_Using_Exploratory_Factor_Analysis_European_Journal_of_Innovation_Man/citations)>. Acesso em: 10 de nov. 2023.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)**: Prática e Princípios. Edição revista. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

FARO, André et al. COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. **Estudos de Psicologia (Campinas)**. v. 37, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200074>>. Acesso em: 06 de set. 2023.

FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah. **Creative Destruction**: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market - And How to Successfully Transform Them. Crown Currency. Edição de Reimpressão, 2011.

FURTADO, Celso. Características gerais da economia brasileira. **Revista Brasileira de Economia**, v. 4, n. 1, 1950. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rbe/article/view/2410>>. Acesso em: 30 de set. 2023.

GARLAND, Theodore. Trade-offs. **Current Biology**, v. 24, n. 2, p. R60-R61, 2014. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/259881463\\_Trade-offs](https://www.researchgate.net/publication/259881463_Trade-offs)>. Acesso em: 10 de nov. 2023.

GIAMBIAGI, Fabio; MOREIRA, Maurício. A economia brasileira nos anos 90. **Biblioteca Digital BNDES**, v. 1, 1999. Disponível em: < [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2972/1/1999\\_A%20economia%20brasileira%20nos%20anos%2090\\_P.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2972/1/1999_A%20economia%20brasileira%20nos%20anos%2090_P.pdf)>. Acesso em: 29 de set. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Sexta Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIONES, Ferran et al. Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 14, p. 1-10. Disponível em:

<<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7398655/>>. Acesso em: 10 de set. 2023.

Global Entrepreneurship Monitor; Babson College. **2022/2023 Global Report: Adapting to a “New Normal”**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/file:///C:/Users/Home/Downloads/gem-2022-2023-global-report-upd-1679941756.pdf>. Acesso em: 25 de ago. 2023.

Global Entrepreneurship Monitor; Babson College. **Empreendedorismo no Brasil – 2015**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/GEM\_2015-Livro-Empreendedorismo-no-Brasil.pdf.pdf>. Acesso em: 25 de ago. 2023.

Global Entrepreneurship Monitor; Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade. **Empreendedorismo no Brasil – 2019**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50681>. Acesso em: 20 de ago. 2023.

GUIMARÃES, Cristiane Pereira et al. O empreendedorismo no contexto da covid-19: necessidade, oportunidade e solidariedade. **Pensar acadêmico**, v. 20, n. 1, p. 93-105, 2022. Disponível em:

<<https://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/pensaracademico/article/view/2436>>. Acesso em: 20 de out. de 2023.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Elsevier Brasil, 2018.

IBGE (2020). **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101760.pdf>. Acesso em: 30 de set. 2023.

IBGE (2023), **Produto Interno Bruto – PIB**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso em: 29 de set. 2023.

IBGE. Contas Nacionais Trimestrais. **Tabela 1846 – Valores a preços correntes**. 2023. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1846#/n1/all/v/all/p/1/c11255/90687,90691,90696,90705,90706,90707,93404,93405,93406,93407,93408,102880/l/v,,c11255+t+p/resultado>> . Acesso em: 28 de set. 2023.

IPIRANGA, Ana. A cultura da cidade e os seus espaços intermediários: os bares e os restaurantes. **Revista de Administração Mackenzie**, 2010, v. 11, n. 1, p. 65-91. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/QJjzLZVctZCscDgbWZNMPfd/#>>. Acesso em: 30 de set. 2023.

KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship**. Chigado: University os Chigado Press, 1979.

KRUGMAN, Paul; WELLS, Robin. **Macroeconomia**. Terceira Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2015.

KUCKERTZ, Andreas et al. Startups in times os crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 13, 2020. Disponível em: < <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>>. Acesso em: 20 de ago. 2023.

KURATKO, Donald. Entrepreneurship theory, process, and practice in the 21st century. Int. J. **Entrepreneurship and Small Business**, v. 13, n. 1, 2011. Disponível em: < <https://www.inderscienceonline.com/doi/epdf/10.1504/IJESB.2011.040412>>. Acesso em: 27 de set. 2023.

LIU, Y; LEE, J. M; LEE, C. The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. **Asian Bus Manage**, v. 19, p. 277-297, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>>. Acesso em: 15 de set. 2023.

Mapa de Empresas. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 2023. Disponível em: < <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-2o-quadrimestre-2023.pdf>>. Acesso em: 28 de set. 2023.

MARANHÃO (Estado). Poder Executivo. Edição Extraordinária. Decreto N. 35.784, de maio de 2020. Diário Oficial, 2020.

MARSH & MCLENNAN COMPANIES. **Pandemic Readiness: Risk Finance and Mitigation Strategies**. Disponível em: < <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/Home/Downloads/pandemic-insights-report-10-2018.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2023.

MORRIS, M. H; KURATKO, D. F.; GOVIN, J. G. **Corporate Entrepreneurship and Innovation: Entrepreneurial Development within Organizations**. Terceira Edição: South-Western Cengage Learning, 2010.

National Statistics. **National Restaurant Association**, 2023. Disponível em: <<https://restaurant.org/research-and-media/research/industry-statistics/national-statistics/>>. Acesso em: 30 de set. 2023.

Organização Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia. **ONU News**, 11 de mar. de 2020. Disponível em: < <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>>. Acesso em: 10 de ago. 2023.

Painéis do Mapa de Empresas. Governo Federal. Disponível em: < <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>>. Acesso em: 01 de set. 2023.

PAULA, L. F. DE.; PIRES, M. Crise e perspectivas para a economia brasileira. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 89, p. 125–144, jan. 2017. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/ea/a/jNpn6wfChvNj659nr4LLtGD/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 29 de set. 2023.

PERFIL DA ABRASEL. **Abrasel**, 2022. Disponível em: < <https://abrasel.com.br/abrasel/perfil-da-abrasel/>>. Acesso em: 29 de set. 2023.

PONTELLI, Greice et al. Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente a crise global. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 49-60, 2021. Disponível em: <[https://www2.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/4304/4133](https://www2.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/4304/4133)>. Acesso em: 20 de ago. 2023.

RATTEN, Vanessa. Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. **Journal os Small Business & Entrepreneurship**. v. 32, p. 1-14. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/file:///C:/Users/Home/Downloads/Coronaviruscovid-19andentrepreneurship\_changinglifeandworklandscape.pdf>. Acesso em: 20 de set. 2023.

Reuters Institute; University of Oxford. (2019). **Reuters Institute Digital News Report 2019**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR\_2019\_FINAL\_0.pdf>. Acesso em: 30 de set. 2023.

Reuters Institute; University of Oxford. (2020). **Reuters Institute Digital News Report 2020**. Disponível em:<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR\_2020\_FINAL.pdf>. Acesso em: 30 de set. 2023.

Reuters Institute; University of Oxford. (2023). **Reuters Institute Digital News Report 2023**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-06/Digital\_News\_Report\_2023.pdf>. Acesso em: 30 set. 2023.

RICARTE, Élmano. A expansão do processo de digitalização durante a pandemia de COVID-19. **Finisterra**, 2021, v.55, n. 115, p.53–60. Disponível em: <<https://doi.org/10.18055/Finis20350>>. Acesso em: 01 de out. 2023.

RODRIGUES, Sofia. Manual Técnico do Formando: “Empreendedorismo”. **Ferramentas para o Empreendedor**, 2008. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/http://profem.ieba.org.pt/images/materiais/Bibliografia\_Empreendedorismo/empreendedorismo\_anje.pdf>. Acesso em: 10 de ago. 2023.

SABBAG, Paulo. **Inovação, Estratégia, Empreendedorismo e Crise**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SASSE, Cintia. Recordista em desigualdade, país estuda alternativas para ajudar os mais pobres. **Agência Senado**, 2021. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2021/03/recordista-em-desigualdade-pais-estuda-alternativas-para-ajudar-os-mais-pobres>> . Acesso em: 1 de out. 2023.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. São Paulo: Unesp, 2017.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Lisboa: **Fundação Calouste Gulbenkian**, 2022.

SEBRAE. **Bares e Restaurantes, um setor em expansão**. 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 02 de set. 2023.

SEBRAE. **Empreender na crise: momentos difíceis podem trazer boas oportunidades**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreender-na-crise-momentos-dificais-podem-trazer-boas-oportunidades,f39a257e69226510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 6 de set. 2023.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**, 2021. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 20 de ago. 2023.

SEBRAE. **Pequenos negócios aceleram emprego e PIB do Brasil**, 2022. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://agenciasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/01/pequeno-negocio-brasil-set-2022.pdf>. Acesso em: 15 de nov. 2023.

SENTANIN, V; BARBOZA, R. J. Conceitos de Empreendedorismo. Revista Científica Eletrônica de Administração. v. 5, n. 9. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/http://faef.revista.inf.br/imagens\_arquivos/arquivos\_destaque/CvfACUcZOtmMWBx\_2013-4-26-12-25-36.pdf>. Acesso em: 20 de ago. 2023.

SILVA, Lucas; FIGUEIREDO, Dalson; FERNANDES, Antônio. The effect of lockdown on the COVID-19 epidemic in Brazil: evidence from an interrupted time series design. **Cadernos de Saúde Pública [online]**. 2020, v. 36, n. 10. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-311X00213920>>. Acesso em: 17 de ago. 2023.

SILVA, Sergio L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, 2002. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.scielo.br/j/ci/a/s5gPfD6wYJ7XxRf7dj3JSMC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 de ago. 2023.

SOLOMON, G. T; DUFFY, S; TARABISHY, A. The state of entrepreneurship education in the United States: a Nationwide survey and analysis. **International Journal of Entrepreneurship Education**, v. 1, n. 1, p. 65-86. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/281196335\\_The\\_State\\_of\\_Entrepreneurship\\_Education\\_in\\_the\\_United\\_States\\_A\\_Nationwide\\_Survey\\_and\\_Analysis/stats](https://www.researchgate.net/publication/281196335_The_State_of_Entrepreneurship_Education_in_the_United_States_A_Nationwide_Survey_and_Analysis/stats)>. Acesso em: 25 de ago. 2023.

- STEPHAN, Ute; ZBIEROWSKI, Przemyslaw; HANARD, P. J. Entrepreneurship and Covid-19: Challenges and opportunities. **KBS Covid-19 Research Impact Papers**, n. 2, King's Business School, 2020. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/344888089\\_Entrepreneurship\\_and\\_Covid-19\\_Challenges\\_and\\_opportunities#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/344888089_Entrepreneurship_and_Covid-19_Challenges_and_opportunities#fullTextFileContent)> . Acesso em: 15 de set. 2023.
- TANNENBAUM, Carl R.; BOYLE, R. J; TANDON, Vaibhav. Small Businesses and Oil Market Shocked by COVID-19, but Don't Rush Reopening. Weekly Economic Commentary. Northern Trust, 2020. Disponível em: <<https://www.northerntrust.com/canada/insights-research/2020/market-economic-commentary/wec/april-24>>. Acesso em: 7 de ago. 2023.
- TAVARES, C, E.; DE MOURA, G, L.; SILVA, A. Confrontando atitudes empreendedoras em empreendedores por oportunidade e por necessidade. **Conhecimento Interativo**, v. 7, n. 1, p. 16-29, 2013. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/Home/Downloads/116-503-1-PB.pdf>>. Acesso em: 10 de nov. 2023.
- VALLE, Rogerio; OLIVERIA, Saulo. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- VASCONCELLOS, Marco. **Economia Micro e Macro**. Quinta Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.
- William W. L. The mediated construction of reality. **International Journal of Performance Arts and Digital Media**. v. 16, n. 2, p. 213-215, 2020. Disponível em:<[10.1080/14794713.2020.1730071](https://doi.org/10.1080/14794713.2020.1730071)>. Acesso em: 1 de out. 2023.
- WILLIAMS, Treaton A. et al. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. **The Academy of Management Annals**. v. 11, n. 2, 2017. Disponível em:<[https://www.researchgate.net/publication/314119574\\_Organizational\\_Response\\_to\\_Adversity\\_Fusing\\_Crisis\\_Management\\_and\\_Resilience\\_Research\\_Streams](https://www.researchgate.net/publication/314119574_Organizational_Response_to_Adversity_Fusing_Crisis_Management_and_Resilience_Research_Streams)>. Acesso em: 15 de set. 2023.
- XING, Yijun et. al. Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. **Human Resource Management Review**. v. 30, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696>>. Acesso em: 16 de set. 2023.

## APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

### Sobre o estabelecimento

1. Classificação de Cozinha:

- Casual
- Bistrô
- Café, Cafeteria ou Coffee Shop
- Cozinha Brasileira
- Cozinha Autoral
- Hamburgueria
- Pub
- Tradicional
- Outros

2. Há quanto tempo o estabelecimento está em operação?

- 3 – 5 anos
- 6 anos ou mais

3. Como o faturamento do restaurante foi afetado durante a pandemia?

- 5 – Aumentou Significativamente
- 4 – Aumentou Ligeiramente
- 3 – Manteve-se estável
- 2 – Diminuiu Ligeiramente
- 1 – Diminuiu Significativamente

4. O restaurante recebeu algum tipo de apoio governamental durante a pandemia?

- Não recebeu nenhuma forma de apoio governamental
- Subsídios
- Linhas de créditos especiais
- Incentivos Fiscais
- Outros

### Sobre as estratégias

5. Que estratégias foram adotadas para lidar com os desafios da pandemia?

- Oferta de Entrega
- Promoções Especiais
- Mudanças no Cardápio
- Parcerias com aplicativos de entrega
- Outros

6. Houve necessidade de demissões?

- Sim
- Não

7. Houve a necessidade de redução de horas de trabalho?
- Sim  
 Não
8. O restaurante teve que fechar durante a pandemia?
- Sim  
 Não
9. O restaurante implementou serviços de entrega (delivery) durante a pandemia?
- Sim  
 Não
10. Houve adoção de plataformas de pedidos online?
- Sim  
 Não
11. Se sim, qual plataforma foi utilizada? (você pode selecionar mais de uma opção?)
- IFood  
 Aplicativo Próprio  
 Site Próprio  
 Pedidos via WhatsApp  
 Outros
12. Como o restaurante manteve o relacionamento com os clientes durante a pandemia?
- Redes Sociais  
 Programas de Fidelidade  
 E-mails informativos  
 Promoções Online  
 Outros

### **Sobre as Medidas de Saúde**

13. O local implementou medidas adicionais de higiene e segurança?
- Sim  
 Não
14. Quais medidas de segurança foram adotadas? (marque todas que se aplicam)
- Distanciamento entre mesas  
 Uso obrigatório de máscaras  
 Desinfecção frequente de superfícies  
 Cardápio Digital

Outros

15. Como as medidas de distanciamento social afetaram as operações do seu restaurante?

- Redução da Capacidade
- Mudanças no horário de funcionamento
- Aumento de entregas a domicílio
- Serviços de Take-Out
- Outros

16. Como os clientes responderam às mudanças implementadas?

- Feedback Positivo
- Feedback Neutro
- Feedback Negativo

17. Algumas mudanças adotadas durante a pandemia se tornaram permanentes no seu estabelecimento?

- Sim
- Não

18. Se sim, quais?

### **Percepções para o Futuro**

19. Como você enxerga o futuro do seu estabelecimento pós-pandemia?

- Expansão dos Negócios
- Manutenção das Operações Atuais
- Desafios Persistentes

20. Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre os desafios enfrentados pelo seu estabelecimento durante a pandemia?