

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO ON-LINE
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

IZADORA PETERSOHN BALDISSERA

O IMPACTO DA COVID-19 NO CONSUMO E NO MODELO DE NEGÓCIO
DOS RESTAURANTES DE PORTO ALEGRE

São Leopoldo
2020

IZADORA PETERSOHN BALDISSERA

**O IMPACTO DA COVID-19 NO CONSUMO E NO MODELO DE NEGÓCIO
DOS RESTAURANTES DE PORTO ALEGRE**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo Curso de MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Ms. Priscila Bordin

São Leopoldo

2020

O IMPACTO DA COVID-19 NO CONSUMO E NO MODELO DE NEGÓCIO DOS RESTAURANTES DE PORTO ALEGRE

THE IMPACT OF COVID-19 ON CONSUMPTION AND THE BUSINESS MODEL OF PORTO ALEGRE RESTAURANTS

Izadora Petersonhn Baldissera*

Priscila Bordin**

Resumo: O presente artigo discute os impactos da COVID-19 na forma de consumo da população e as mudanças dos modelos de negócios no setor de restaurantes de Porto Alegre, como forma de sobreviver à crise econômica, que afeta atualmente todos os países, por meio de um estudo de caráter exploratório e documental de vertente qualitativa. Os resultados demonstram um reposicionamento no modelo de negócios dos restaurantes, principalmente no que diz respeito a readequação no formato de entrega, bem como um novo discurso com cliente, baseado principalmente através da empatia e uma presença maior nas redes sociais, como canal de comunicação com o público.

Palavras-chave: COVID-19. Consumo. Modelo de negócio. Restaurantes.

Abstract: This article discusses the impacts of COVID-19, in the form of population consumption and the changes in business models in the restaurant sector in Porto Alegre, as a way to survive the economic crisis that currently affects all countries, through a exploratory and documentary study of a qualitative nature. The results demonstrate a repositioning in the restaurant business model, mainly with regard to the readjustment in the delivery format, as well as a new discourse with the client, based mainly on empathy and a greater presence on social networks, as a communication channel with the public.

Keywords: COVID-19. Consumption. Business model. Restaurants.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil e o mundo vêm sofrendo com os impactos da COVID-19 e, o principal deles é o relacionado à saúde, pois já são milhares de infectados, hospitalizados e mortos. Nesse contexto, a rotina dos indivíduos, famílias, comunidades e organizações – públicas e privadas – vem mudando fortemente e

* Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos e Cozinheira formada pelo Senac/RS. E-mail para contato: izinhapb@gmail.com

** Professor(a) orientador(a) Priscila Bordin Professora dos cursos de Graduação e Pós graduação da Unisinos. E-mail: priscilabo@unisinos.br

concomitante, a economia, o comportamento de compra e de consumo da sociedade também.

Para Silva, Santos e Soares (2020, p.129):

O mundo tem vivenciado uma situação atípica, marcada pela pandemia do novo coronavírus [...]. Porém, ficar em casa (mesmo em tempos de pandemia) impacta de diversas maneiras a vida em sociedade e, conseqüentemente, a economia mundial.

Diante desse colapso mundial, o presente artigo tem o propósito de analisar o impacto da COVID-19 e sua relação com uma nova forma de consumo da população com setor de alimentação (bares e restaurantes) em Porto Alegre e na necessidade de re-modelagem de negócio que os restaurantes de Porto Alegre vêm realizando para sobreviver a essa crise, propondo e analisando soluções para este cenário.

Por se tratar de um estudo de vertente qualitativa, de caráter exploratório e documental, se utiliza dados primários e secundários e, as informações utilizadas para fundamentar esta pesquisa, tiveram como base, temáticas relacionadas a COVID-19 e seu impacto na sociedade.

O artigo está estruturado em cinco sessões: 1) fundamentação teórica onde são abordados os impactos da Covid-19 na economia, no setor de Gastronomia em Porto Alegre; mudanças na forma de consumo e, percepções e impactos gerais da COVID-19 na sociedade; 2) metodologia de pesquisa onde é proposto o delineamento da pesquisa, técnicas de coleta de dados, técnicas de análise de dados e as etapas e desenho da pesquisa; 3) resultados, através da apresentação da solução, retorno previsto da solução e aplicação e avaliação da solução; 4) discussão em relação ao assunto abordado e 6) considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Impacto da Covid-19 na Economia

O ano de 2020 começou com o mundo enfrentando uma grave crise de saúde e econômica, provocada pelo avanço da pandemia da COVID-19. De acordo com o site Ministério da Saúde (2020, s/p), entende-se:

Coronavírus é uma família de vírus que causam infecções respiratórias. O novo agente do coronavírus foi descoberto em 31/12/19 após casos

registrados na China. Provoca a doença chamada de coronavírus (COVID-19). Os primeiros coronavírus humanos foram isolados pela primeira vez em 1937. No entanto, foi em 1965 que o vírus foi descrito como coronavírus, em decorrência do perfil na microscopia, parecendo uma coroa. A maioria das pessoas se infecta com os coronavírus comuns ao longo da vida, sendo as crianças pequenas mais propensas a se infectarem com o tipo mais comum do vírus. Os coronavírus mais comuns que infectam humanos são o alpha coronavírus 229E e NL63 e beta coronavírus OC43, HKU1.

Para um grupo de docentes da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituições internacionais (Fundo Monetário Internacional, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento etc.) e economistas renomados estão projetando uma significativa desaceleração do crescimento mundial no melhor dos cenários ou uma recessão global em 2020, em cenários menos otimistas.

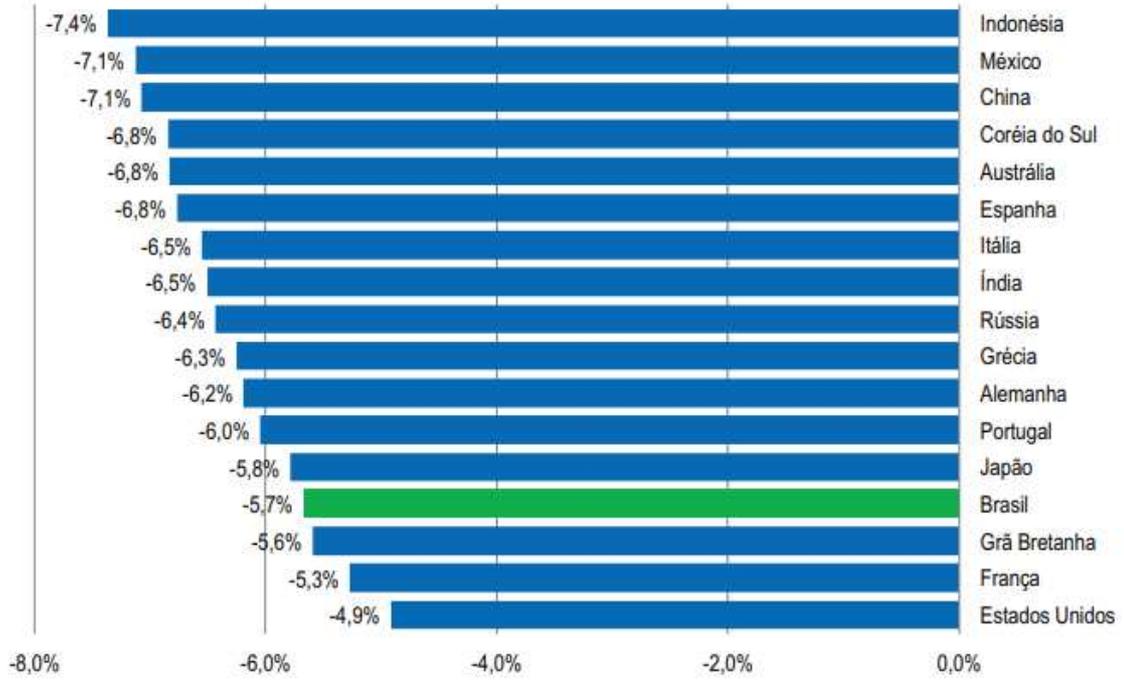
Com as medidas de isolamento adotadas pelos países como forma de evitar ainda mais a propagação do vírus - como a quarentena por exemplo - gerou-se também uma desaceleração econômica e interrupção nas atividades das pessoas economicamente consideradas ativas, afetando negativamente a produção, o consumo corrente e os investimentos.

Economicamente, os efeitos da COVID-19 geraram choques negativos na oferta e na demanda agregada mundial. Segundo a Confederação Nacional de Serviços (2020. p.17), “[...] estima-se uma queda de PIB na economia mundial de 6% este ano na comparação com 2019. Isso equivale a uma perda econômica de US\$ 5,312 trilhões (valores a preços de 2018)”.

A partir de simulações elaboradas pela CNS (Confederação Nacional de Serviços), levando em consideração as perdas de demanda nos bens e serviços da economia mundial e de seus efeitos sobre os setores de atividade econômica apresentam-se diversos impactos entre países e atividades, como se observa nos gráficos das figuras 1 e 2.

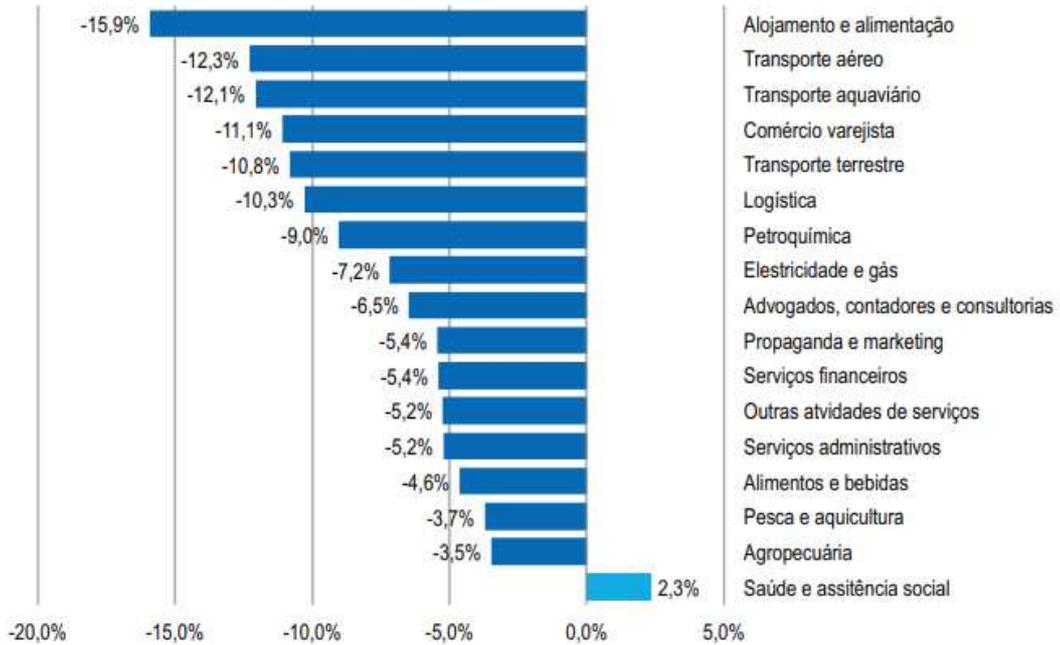
A Figura 1 traz as estimativas de perdas para alguns países selecionados e na sequência, a Figura 2 traz as estimativas dos efeitos em diferentes setores de atividade econômica do agregado da economia mundial.

Figura 1 – Impacto da queda de demanda global por mercadorias e serviços em algumas economias selecionadas, em (%)



Fonte: CNS, 2020.

Figura 2 – Impacto da queda de demanda global por mercadorias e serviços no PIB por setores de atividade econômica, (%)



Fonte: CNS, 2020.

A Figura 3, traz as estimativas de impacto setorial no PIB e na ocupação para os setores da economia brasileira.

Figura 3 - Impactos sobre a renda e o emprego na economia brasileira, por setor de atividade econômica

	PIB (R\$ milhões)			Ocupação (pessoas)		
	Base 2017	Impacto	(%)	Base 2017	Impacto	(%)
Agropecuária, extrativa vegetal e pesca	302.971	-11.791	-3,9%	13.077.397	-510.118	-3,9%
Extrativa mineral	90.577	-7.951	-8,8%	233.295	-20.480	-8,8%
Indústria de transformação	705.533	-66.747	-9,5%	10.739.251	-1.013.953	-9,4%
Alimentos e bebidas	145.887	-6.278	-4,3%	2.360.868	-101.596	-4,3%
Química	87.418	-8.363	-9,6%	425.334	-40.689	-9,6%
Produtos de borracha e plástico	29.234	-2.846	-9,7%	420.120	-40.901	-9,7%
Minerais não metálicos	22.664	-1.865	-8,2%	589.354	-48.492	-8,2%
Metais e produtos de metais	63.767	-6.521	-10,2%	876.572	-89.677	-10,2%
Máquinas e equipamentos	70.994	-8.340	-11,7%	689.366	-80.979	-11,7%
Equipamentos de transportes	56.781	-7.776	-13,7%	541.665	-74.944	-13,8%
Serviços de utilidade pública	156.110	-9.701	-6,2%	690.272	-40.338	-5,8%
Energia e gás	110.371	-7.283	-6,6%	156.189	-10.306	-6,6%
Água e esgoto	45.739	-2.562	-5,6%	534.083	-29.921	-5,6%
Construção	244.711	-20.277	-8,3%	7.692.147	-637.370	-8,3%
Comércio	745.797	-79.444	-10,7%	18.858.801	-2.016.123	-10,7%
Serviços	3.424.067	-117.376	-3,4%	50.325.854	-2.267.665	-4,5%
Transportes	245.531	-25.911	-10,6%	4.921.234	-527.980	-10,7%
Alojamento e alimentação	137.527	-23.206	-16,9%	5.675.571	-957.667	-16,9%
Telecomunicações, TI e comunicações	194.374	-1.034	-0,5%	1.296.255	-17.019	-1,3%
Tecnologia da informação	99.247	-56	-0,1%	749.559	-423	-0,1%
Serviços financeiros, previdência e seguros	429.463	-17.104	-4,0%	1.195.944	-47.630	-4,0%
Imobiliário	558.042	-19.081	-3,4%	438.257	-14.965	-3,4%
Serviços prestados às empresas	443.014	-24.206	-5,5%	8.135.441	-425.444	-5,2%
Serviços profissionais	215.389	-13.478	-6,3%	2.985.404	-186.691	-6,3%
Outros serviços prestados às empresas	227.625	-11.125	-4,9%	5.150.037	-248.057	-4,8%
Serviços prestados às famílias	828.516	-10.016	-1,2%	23.844.647	-439.013	-1,8%
Educação	377.322	-10.307	-2,7%	6.681.823	-182.525	-2,7%
Saúde e assistência social	280.489	6.918	2,5%	5.339.297	131.698	2,5%
Atividades domésticas	71.458	-893	-1,3%	6.483.638	-81.045	-1,3%
Outros serviços	99.247	-4.858	-4,9%	5.339.889	-281.362	-4,9%
Administração pública	587.600	5.282	0,9%	4.819.505	43.322	0,9%
Total da economia	5.669.766	-321.485	-5,7%	101.617.017	-6.506.048	-6,4%

Fonte: CNS, 2020.

Percebe-se que os efeitos em âmbito econômico, com reflexos na produção, no emprego e na geração de tributos, não se limitam somente a uma crise brasileira, mas sim com proporções globais.

Para contextualizar ainda mais o impacto da COVID-19 na economia, utilizou-se dois artigos publicados pelas Universidade Federal do Rio de Janeiro e Universidade Federal de Roraima, pois em ambos, os autores discutem e exemplificam o atual cenário econômico mundial e brasileiro. Para Senhoras (2020, p. 2):

As condições de sensibilidade ou vulnerabilidade econômica dos países dependem não apenas dos efeitos de contágio humano na geração de expectativas em determinada economia nacional, mas antes dependem das trajetórias econômicas preexistentes à crise, bem como do comportamento volátil do mercado financeiro nacional e da regularização dos ciclos econômicos produtivos.

Para o grupo de professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ, 2020), que elaborou uma carta aberta ao Congresso, referente ao impacto econômico gerado pela COVID-19:

A economia brasileira será profundamente afetada por essa conjuntura crítica decorrente do avanço na COVID-19 no país, o que é agravado pela nossa situação prévia de baixo dinamismo e incapacidade para recuperar os níveis de produção anteriores à recessão de 2015-16.

Já, em uma matéria no site do Valor Econômico (2020), o chefe de pesquisa do banco suíço Julius Baer, Christian Gattiker, afirma que “Os mercados financeiros estão em pânico extremo e começam a precificar uma recessão global”. Ainda, segundo a matéria, o chefe do escritório de investimentos do Julius Baer, Yves Bonzon comenta que as medidas adotadas para contenção da COVID-19 estão, inevitavelmente, levando as economias desenvolvidas a uma recessão. A exemplo, Bonzon cita a paralização total de fábricas e fechamentos de comércio, que nem mesmo na Segunda Guerra Mundial, deixaram de funcionar totalmente, como agora.

O sistema financeiro da época não estava tão alavancado quanto hoje. Vivemos em um mundo em que há muitas reivindicações monetárias após três décadas de 'financeirização' implacável. Isso nos torna vulneráveis sempre que um choque ameaça desencadear um efeito dominó que leva a uma reação em cadeia de falhas na economia e uma liquidação desordenada de dívida, escreveu Bonzon (VAZQUEZ, 2020).

Percebe-se por fim, que como em qualquer crise, o que se vive atualmente apresenta vários desafios em âmbito mundial e nacional, e em diversos setores. Porém, também se abrem oportunidades, que se identificadas e tratadas de forma adequada, pode-se tirar o máximo proveito delas.

2.2 O Impacto da COVID-19 no Setor de Gastronomia em Porto Alegre

Atualmente, o setor de gastronomia (bares e restaurantes) emprega cerca de 6 milhões de pessoas (o que mais emprega no país), conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC, 2020), realizada pelo Instituto

Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Segundo Paulo Solmucci, presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), os donos de restaurantes estimam uma redução de faturamento em praticamente zero, nos primeiros 40 dias de isolamento. E, sem a ajuda do governo, não há recursos para cumprir com a folha de pagamento, gerando assim em torno de mil demissões por hora em todo o Brasil. Como forma de sensibilizar as autoridades, a Abrasel criou um contador virtual para medir esse colapso no setor, que está disponível em: (<https://contadordedesemprego.com.br>).

Em Porto Alegre no estado do Rio Grande do Sul, bares e restaurantes já sentem o impacto. Segundo um levantamento realizado e publicado pelo Sindicato de Hospedagem e Alimentação de POA e Região (SINDHA, 2020), com 55 restaurantes (entre bares, cafés e lancherias), 94% irão diminuir em no mínimo, 50% seu faturamento por causa da pandemia da COVID-19. O levantamento também mostrou que apenas 5% dos restaurantes de Porto Alegre esperam ter um prejuízo inferior a 40% durante o surto, pois decidiram investir no segmento de *delivery*.

Diante desse cenário completamente atípico, o hábito de consumo da população também vem sendo influenciado pela COVID-19. A Fecomércio-RS (2020), por exemplo, realizou uma avaliação sobre os primeiros impactos da Covid-19 na economia: as exportações no estado foram afetadas, com queda de 29,5% nos primeiros dois meses do ano; houve redução dos preços da commodities agrícolas, metálicas e energéticas – elementos importantes na exportação brasileira e depreciação acentuada das moedas dos emergentes, com destaque para o Real. Para o presidente do Sistema Fecomércio-RS, Luiz Carlos Bohn (O SUL, 2020):

A adoção das medidas no início do contágio antecipa os efeitos econômicos, mas reduz os riscos de impactos mais profundos e duradouros e pode evitar o colapso do sistema de saúde. Porém, é necessário pensar em medidas para viabilizar a recuperação econômica dos setores afetados e evitar impactos negativos sobre o emprego e a renda.

Segundo um estudo realizado pela Nielsen Media Research (2020, s/p), os principais setores afetados são: turismo, hospitalidade e aviação. As ações dos dois primeiros caíram cerca de 70% no último mês e as de aviação em média 78%, ante 33% do índice. Além desses, outros setores serão impactados, seja pelo abalo econômico chinês ou pelas medidas de quarentena: Commodities, Frigoríficos, Petróleo, Varejo, Restaurantes e Esportes.

Ainda, segundo o estudo, no Brasil, apesar do abastecimento inicial, o risco para o consumo FMCG (cesta de bens de consumo massivo) é de recessão devido à pandemia. 74% garantem sair apenas para o necessário, como bancos e supermercados, 67% deixaram de frequentar bares e restaurantes e 66% de ir a shoppings e parques.

2.3 Mudança na Forma de Consumo

Tendo em vista a alta redução de público frequentando bares e restaurantes; uma nova necessidade e conveniência, começam a mudar a participação do consumidor em canais de vendas e relacionamentos com as marcas, pois começam a aprender novos hábitos que marcarão seus consumos futuramente. Para Souza (2020, s/p):

Da mesma forma como aconteceu na crise financeira de 2007-2009 nos Estados Unidos, quando os norte-americanos “descobriram” os Warehouse Clubs, Clubes de Atacado, como Costco e outros e, em boa parte, mantiveram o hábito de comprar neles mesmo depois de superada a crise, deveremos ter algo similar no mundo e muito especialmente no Brasil com parcelas importantes da população aderindo ao e-commerce e o *delivery*. Esses sistemas crescerão ainda mais de importância como canais de vendas e relacionamento.

Esse, que já era um movimento em rápida evolução no Brasil, terá sua importância acelerada de forma marcante por conta da percepção dos consumidores diante de marcas mais “digitais” e que consigam explorar de forma inteligente as oportunidades e conveniências dessas ferramentas, como forma de equacionar mais rapidamente os gargalos que se criaram em questões de logística, abastecimento, comunicação e outros fatores.

Porém, com o aumento de *players* nesse novo formato “digital” cria-se também um aumento na infidelidade do consumidor para com produtos, serviços, marcas, etc. Devido a esse “caos” na demanda atual, a necessidade se sobrepõe aos desejos, gerando uma redução na fidelidade de forma geral. Mas, para Souza (2020), “[...] há um lado positivo diante desse novo cenário, pois como compensação, há um aumento a propensão do consumidor à experimentação, o que favorece a “descoberta” de produtos, marcas, serviços e lojas que pode converter em preferência se o valor percebido for relevante suficiente para precipitar mudanças”

2.4 Percepções e impactos gerais da COVID-19 na sociedade

Conforme Dweck (2020) as medidas necessárias de isolamento social produzem impactos econômicos simultâneos, tanto na oferta quanto sobre a demanda e, esses impactos têm levado a economia mundial a uma rápida desaceleração, que se deve principalmente na contração de pelo menos três componentes de demanda final: as exportações, o consumo das famílias e os investimentos. Segundo Dweck (2020, p.6):

Dada a extensão global da crise, o comércio internacional foi fortemente atingido, diminuindo o ímpeto das exportações. Além disso, as medidas de isolamento social afetaram negativamente o consumo das famílias. A queda na produção de itens para exportação e consumo interno leva inexoravelmente a uma retração nos investimentos das empresas e das famílias. Um choque dessa magnitude na demanda final implica variadas repercussões macroeconômicas e setoriais.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2020) – OCDE, realizou um estudo, como subsídio para a reunião de cúpula virtual do G20¹ que projeta a curto prazo, quais os impactos sobre a atividade econômica, em âmbito global, relacionado as medidas de isolamento e de restrição de deslocamento de pessoas, tomadas em quase todos os países do mundo, estimando os impactos sobre o PIB de diversos países (não apenas daqueles pertencentes à OCDE) sob os pontos de vista da oferta e da demanda.

Segundo a OCDE *apud* Ipea (2020, p.5), pelo lado da oferta:

Os setores mais afetados seriam os serviços – mais destacadamente aqueles que dependem de deslocamentos e contato entre as pessoas, como turismo, cinemas, teatros, restaurantes, comércio e serviços pessoais –, a construção e as indústrias mais intensivas em mão de obra.

Para a OCDE esses setores representam de 30% a 40% da atividade econômica nos países analisados e, caso sofram quedas entre 50% a 100%, a curto prazo o impacto sobre o PIB – dependendo da estrutura de cada país – seria em torno de 15% a 30% e na mediana dos países a queda seria aproximadamente de 25%.

¹ Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126496-evgsi2gmqj&title=Evaluating_the_initial_impact_of_CO-VID-19_containment_measures_on_economic_activity%3E. Acesso em: 23 set. 2020.

Já sobre a demanda, estima-se uma redução do consumo das famílias em virtude do confinamento e considera-se que as atividades mais impactadas serão as despesas com serviços (os mesmos considerados na oferta) e também a aquisição de bens de consumo duráveis e não duráveis menos essenciais, como vestuário, por exemplo. Conforme o Ipea (2020), considerando que o consumo das famílias representa cerca de 60% da demanda agregada dos países – e também que haveria redução das importações, impactando positivamente o PIB –, a OCDE estima uma redução da ordem de 20% no PIB dos países no curto prazo.

Além dos sistemas de saúde e economia, a crise da COVID-19 desencadeou uma tendência transformadora em âmbitos político, cultural e antropológico. Para o historiador e autor Yuval Noah Harari (2020), em artigo publicado pelo The Financial Times (2020, s/p)

A epidemia do coronavírus é, portanto, uma grande prova de cidadania. Nos próximos dias, cada um de nós terá que escolher entre confiar em dados científicos e especialistas em atenção médica, ou em teorias conspiratórias infundadas e políticos interesseiros. Se não tomarmos a decisão correta, poderíamos estar renunciando a nossas liberdades mais apreciadas, pensando que esta é a única maneira de salvaguardar nossa saúde.

Conforme Thompson (2020) e Bezerra *et al.* (2020) o mundo mudou após o dia 31/12/2019, quando foi notificado à Organização Mundial da Saúde (OMS) o aumento considerável de supostos casos pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. A humanidade não foi mais a mesma. Propagando-se de forma rápida pelo mundo, o vírus da COVID-19 transformou de maneira inimaginável as relações interpessoais.

Para o escritor, historiador e professor da Universidade de Campinas (Unicamp), Leandro Karnal, em entrevista concedida à CNN Brasil, há três fatores que podem acelerar processos históricos já em ocorrência e provocar mudanças irreversíveis na sociedade: as guerras, as revoluções e as epidemias. Com isso, Karnal (2020) identifica que a mudança provocada pela COVID-19 pode modificar profundamente o *modus operandi* da sociedade em todas as esferas e, por isso, é fundamental refletirmos sobre os desafios necessários a serem enfrentados durante e depois da pandemia.

Para Silva, Santos e Soares (2020, p.136),

A sociedade foi (literalmente) obrigada a substituir, em um curto espaço de tempo, abraços por emojis, reuniões e aulas presenciais por vídeo conferências, turismo tradicional por turismo virtual, escritórios por home office, apresentações artísticas por lives. Na atualidade, o planeta tem buscado se (re)inventar, se (re)adaptar, mudar hábitos, repensar conceitos, (re)descobrir novos valores, refletir sobre perspectivas distintas, desterceirizar funções e preencher o tempo, visivelmente abalado por sua abundância. Infelizmente, a urgência da situação atual não possibilitou que a humanidade passasse por um estágio adaptativo.

Diante dessas transformações culturais e antropológicas, por assim dizer, há também um aumento no cuidado da saúde mental da população frente a todas essas mudanças, medos e incertezas.

Diante disso, a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) publicou uma cartilha com recomendações gerais para a saúde mental durante a pandemia, na qual explica algumas reações mais frequentes nesse período, tais como: o medo (de contrair e doença e de infectar outras pessoas), a angústia, a solidão, a tristeza, a insônia. E, para reverter essas reações, sugere-se que a população invista no diálogo (mantendo ativa a rede socioafetiva), nos exercícios físicos (mesmo que em ambiente restrito), na meditação, na leitura, na participação em ações solidárias (presenciais ou à distância). O leque de possibilidades é vasto e pode ajudar a amortecer a sobrecarga de informações (BRASIL, 2020).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo, através da metodologia de pesquisa, apresenta as etapas utilizadas no presente artigo, possibilitando confirmar o impacto da COVID-19 em uma nova forma de consumo da gastronomia. Para isso, serão apresentados autores como Gil (2010), Ott (2012), Martins e Theóphilo (2007) e Lakatos e Marconi (1991).

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para compreender o impacto da COVID-19 na relação de uma nova forma de consumo da gastronomia, que surge diante deste período de isolamento e qual maneira os restaurantes em Porto Alegre vêm se remodelando para sobreviver a este momento é utilizado o método indutivo e qualitativo, de caráter exploratório e documental.

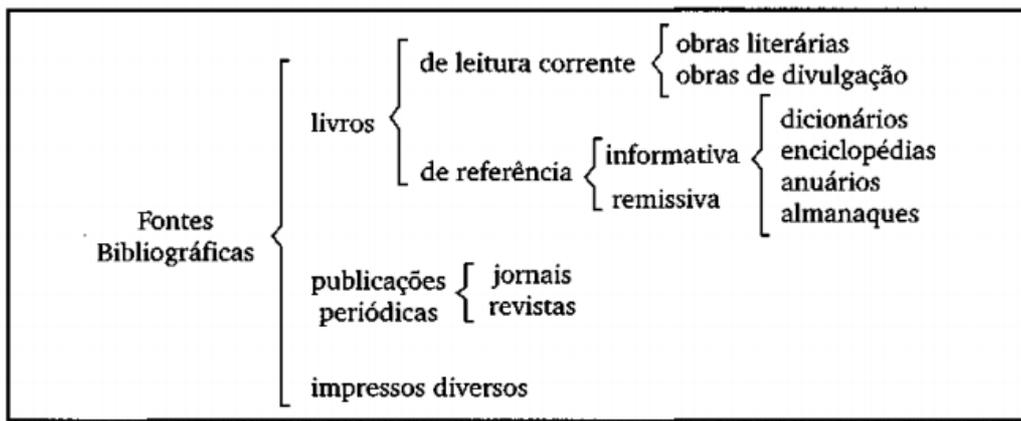
3.2 Técnicas de Coleta de Dados

Como o objeto de estudo ainda é recente, pouco conhecido e explorado, é utilizada a pesquisa de cunho exploratório, que conforme Gil (2010) objetiva desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, considerando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para futuros estudos.

Conforme Ott (2012 p.41), neste tipo de pesquisa pode-se utilizar levantamento bibliográfico; levantamento documental; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão do objeto de estudo.

Para Gil (2010), a pesquisa documental é semelhante a pesquisa bibliográfica, porém, a diferença entre ambas consiste na natureza de suas fontes: enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza-se de contribuições de diversos autores referente a determinado assunto, na pesquisa documental esses materiais ainda não receberam nenhum tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Em seu processo de desenvolvimento, pode-se utilizar de forma adaptada o mesmo da pesquisa bibliográfica, conforme Figura 4.

Figura 4 - Classificação de fontes bibliográficas



Fonte: Gil (2010, p. 44).

Contudo, conforme Gil (2010), deve-se considerar que na pesquisa documental as fontes são muito mais diversificadas e dispersas, embora, não haja uma distinção clara entre os dois tipos de pesquisa,

A maioria das pesquisas realizadas com base em material impresso pode ser classificada como bibliográfica. As que se valem de outros tipos de documentos são em número mais restrito. Todavia, há importantes

pesquisas elaboradas exclusivamente mediante documentos outros que não aqueles localizados em bibliotecas. Podem-se identificar pesquisas elaboradas baseadas em fontes documentais as mais diversas, tais como: correspondência pessoal, documentos cartoriais, registros de batismo, epitáfios, inscrições em banheiros etc.

Sendo assim, empregou-se a técnica de pesquisa documental nesse estudo e foram considerados pela autora as mais variadas fontes, como reportagens de revistas eletrônicas: Istoé Dinheiro, Valor Econômico e ProXXima; artigos científicos das Universidade Federal do Rio de Janeiro e Universidade Federal de Roraima; pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Nielsen Research, Confederação Nacional de Serviços, OCDE, além de instituições de classe do setor de bares de restaurantes como Abrasel, Sindiha e Fecomércio/RS, entre outros.

3.3 Técnicas de Análise de Dados

Por se tratar de uma pesquisa aplicada qualitativa, ou seja, que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, foi utilizado o ambiente como fonte direta para coleta de dados, sendo o seu processo e significado os principais focos de abordagem.

Martins e Theóphilo (2007 *apud* Ott, 2012), descrevem algumas características relativas a pesquisa qualitativa, como:

- os dados coletados são descritivos na sua maioria: descrição de pessoas, situações, ocorrências, reações, inclusive transcrições de relatos. Os autores assinalam que qualquer detalhe pode ser essencial para o entendimento da realidade;
- preocupação com o processo e não somente com os resultados e o produto: diversos fatores estão implicados no comportamento de um determinado fenômeno. Isso faz com que seja necessário verificar como eles se manifestam nas atividades, procedimentos e em suas interações com outros fatores;
- análise indutiva dos dados: significa que os dados são analisados à medida que são coletados, levando a abstrações;

- preocupação com significado: o pesquisador deve capturar a perspectiva dos participantes que estão envolvidos com o estudo.

“Dessa forma, ou seja, ao considerar diversos pontos de vista, o pesquisador será capaz de entender melhor o dinamismo entre os elementos que interagem com o objeto da pesquisa” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 136 *apud* OTT, 2012 p.40). Para os autores pode-se considerar exemplos de dados qualitativos: descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos; citações diretas de pessoas sobre suas experiências; trechos de documentos, registros, correspondências; gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade; interações entre indivíduos, grupos e organizações.

3.4 Etapas e Desenho da Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos pelo presente artigo e testar as soluções formuladas, realizou-se um estudo observatório e exploratório, baseado no método científico indutivo, que segundo Ott (2012, p. 10 *apud* GIL, 1999, p. 28),

A generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade. A generalização se dá com base na relação existente entre os fatos ou fenômenos.

Segundo Bunge (1980 *apud* LAKATOS; MARCONI, 1991), o método científico, é a própria teoria da investigação, que alcança os seus objetivos, por meio de etapas, das quais foram utilizadas para a realização deste artigo:

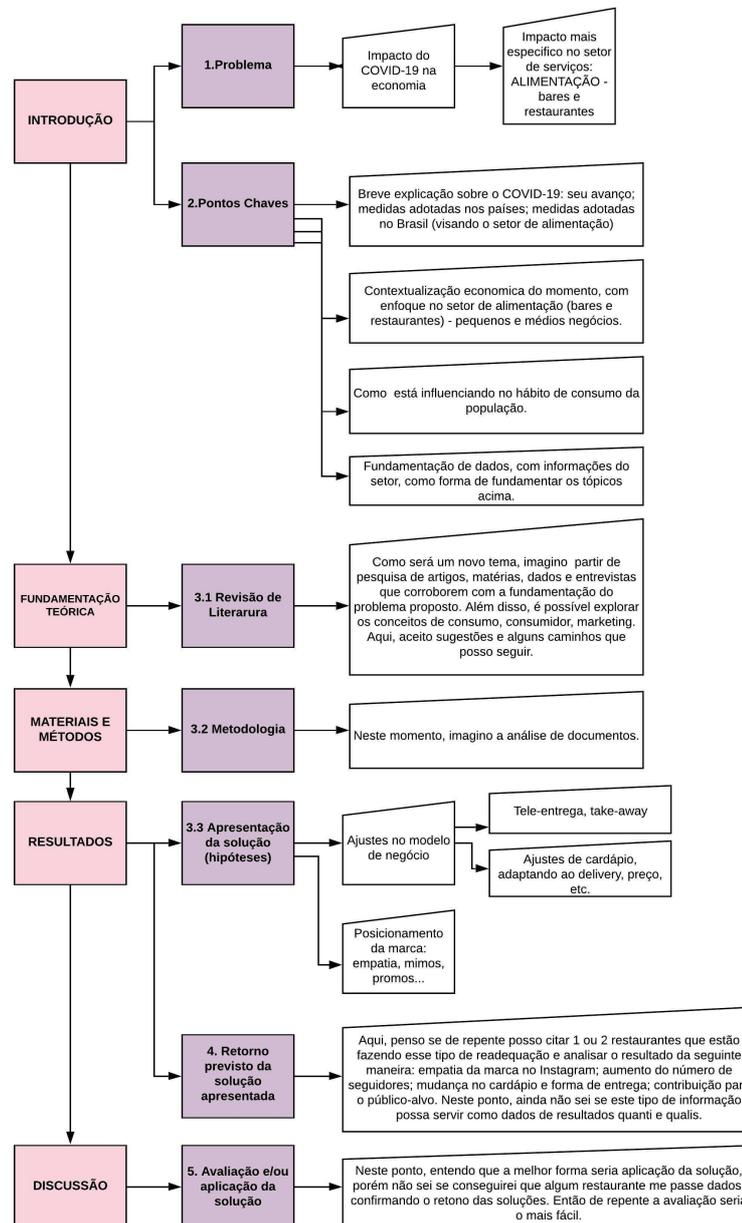
- a) descobrimento do problema (ou uma lacuna em um conjunto de conhecimentos);
- b) busca de conhecimentos para resolver o problema (teorias, dados empíricos, técnicas de cálculo etc.). Examina-se algo já conhecido para tentar resolver o problema;
- c) tentativa de resolução do problema com a utilização dos meios identificados;

- d) obtenção de uma solução. Esta pode ser exata ou aproximada do problema, com o auxílio do instrumental conceitual ou empírico que se tiver à disposição;
- e) avaliação das consequências da solução obtida;
- f) prova (comprovação) da solução. Uma vez alcançado um resultado satisfatório, considera-se como concluída a pesquisa. Caso contrário, as hipóteses, teorias, procedimentos ou dados utilizados para obtenção da solução incorreta devem ser corrigidos.

A partir das etapas apresentadas, foi detalhado um fluxograma na Figura 5, como forma de visualizar os pontos norteadores. Em seguida, através, principalmente de artigos, periódicos e matérias iniciou-se a busca por conteúdos que conseguissem auxiliar na preposição de ideias para constituir e validar soluções ao problema identificado.

Figura 5 – Fluxograma das Etapas da Pesquisa

O impacto do COVID-19 no consumo e no modelo de negócio dos restaurantes de Porto Alegre



Fonte: A autora.

Sendo assim como forma de verificar as ideias de solução que são detalhadas no capítulo a seguir, foram escolhidos dois restaurantes de Porto Alegre no qual a autora já trabalhou e é frequentadora, respectivamente:

- a) Restaurante A: é um restaurante que fica dentro da loja de vinhos Grand Cru, localizado no bairro Mont'Serrat em Porto Alegre. O restaurante se propõe a valorizar a cultura regional e os pequenos produtores locais. Nos últimos meses, o segundo restaurante localizado em um shopping da cidade, foi temporariamente fechado devido a pandemia;
- b) Restaurante B: é um bar moderno e com uma essência multicultural e urbana, localizado no Centro Histórico de Porto Alegre. Transita por diversas vertentes gastronômicas, sempre levando em conta a autenticidade dos pratos e drinks. É um local frequentado pela autora antes da pandemia e no qual é/foi possível acompanhar as mudanças realizadas no modelo de negócio e posicionamento da marca neste momento.

4 RESULTADOS

Este capítulo, apresenta as possíveis soluções encontradas para o problema de pesquisa, bem como o retorno previsto dessas soluções e sua aplicação e avaliação, através de um quadro comparativo entre os dois restaurantes analisados, com os cenários: Situação Pré COVID-19 x Situação com COVID-19. Para isso, serão apresentados autores como Souza (2020) e Andreucci (2020).

4.1 Apresentação da Solução

Se analisar pela forma como se compra atualmente, o *e-commerce* ou *delivery* e o *take away*, nunca foram tão essenciais como agora frente aos impactos impostos pela pandemia COVID-19. Todos querem receber suas compras em casa, evitando o contato físico e desnecessário com o mundo exterior. E, esse é só o começo. É, além de tudo uma questão de transformação e reinvenção nos modelos de negócios atuais, para atender uma nova demanda em um contexto social nada normal.

Percebe-se, uma necessidade de reconfigurar locais e formatos de compras e serviços – e isso já está sendo realizado por alguns restaurantes de Porto Alegre. Além disso, em complemento a essa nova reconfiguração nos formatos, nota-se um crescimento na participação digital de alguns restaurantes, adotando os meios

digitais como mais uma alternativa de canal de compra e de relacionamento com cliente, inclusive, após a pandemia. Para Souza (2020), em um período de médio e longo prazo, haverá uma aceleração no uso da conveniência, facilidade e intimidade do *e-commerce* e do *delivery*.

Além disso, se pode ter a expansão dos locais de compras autônomos, com menos gente e mais conveniência, localizados onde está a demanda e permitindo a redução do tempo e a necessidade de deslocamento: “Vamos assistir ao crescimento de uma nova geração de formatos, onde *Amazon Go* e outros, foram precursores, mas agora reconfigurados em sua proposta, tecnologia e oferta” (SOUZA, 2020, s/p).

Haverá uma aceleração da redução de distância entre marcas e consumidores e em breve pode-se ter maior participação de pequenas/médias empresas de serviços, indo diretamente ao consumidor e criando uma nova realidade na estrutura de distribuição, diferente daquela conhecida atualmente.

Em meio a esse cenário, além de uma nova configuração em relação aos seus modelos de negócios, torna-se ainda mais importante o posicionamento da marca nesse momento crítico. Os consumidores estão atentos àqueles que demonstram responsabilidade social. São nestas horas, que o propósito de uma marca/negócio é colocado à prova. Para Andreucci (2020, s/p), “[...] não é um momento fácil para a grande maioria das empresas, mas é preciso ter empatia social e visão de longo prazo.”

Esse movimento de empatia e de colocar realmente em prática o propósito, foi acelerado com a atual crise e torna essa demanda forte, pois ações, iniciativas, comunicação e relacionamento tornaram-se relevantes, não simplesmente como um discurso no meio do caos, mas de forma estratégica, estruturada e verdadeira, pois, do contrário, empresas e marcas que não o façam com cuidado, tendem a serem expostas e vistas como oportunistas por consumidores que estão mais sensíveis e atentos com esses aspectos.

A partir da observação do impacto da COVID-19 no setor de gastronomia de Porto Alegre e na mudança de comportamento dos restaurantes analisados para se adequarem a este novo momento e, sobretudo, através da identificação de mudanças de comportamento da população na forma de consumir em bares e restaurantes, tendo em vista todas as diretrizes de controle da pandemia, foram

identificadas e propostas três possibilidades de soluções, a partir deste novo cenário:

- Reconfiguração do modelo de negócio: no do que diz respeito ao formato de entrega e conveniência nos negócios de alimentação;
- Reposicionamento na forma de se comunicar com o público diante das circunstâncias, utilizando o *Instagram* como ferramenta de relacionamento, canal de compra e comunicação de alterações de funcionamento/cardápio;
- Empatia/propósito com o atual momento e de responsabilidade social para com a situação, tendo em vista criar um relacionamento e empatia do consumidor a médio/longo prazo.

4.2 Retorno Previsto da Solução

Tendo em vista o cenário que se instalou no mundo nos últimos meses, houve uma necessidade de urgência para a readequação dos serviços de bares e restaurantes e em tempo recorde. Pode-se dizer, que a crise da COVID-19, foi um gatilho para acelerar processos e movimentos que já estavam ocorrendo, porém, que poderiam levar algumas décadas para se concretizar, como por exemplo a tendência de consumir localmente (perto de casa) e ajudar a desenvolver serviços de entrega autônomos.

Além disso, juntamente com essa urgência na readequação dos modelos de negócios, percebe-se uma mudança e uma nova tendência no uso do digital e do *on-line*, como ferramentas e soluções para criar um vínculo mais real com o cliente. Dessa forma, as redes sociais e, principalmente, o *Instagram*, além de trabalhar com o imediatismo, vem sendo utilizado pelos restaurantes, com a ideia de demonstrar a realidade mais “crua” e verdadeira, tornando possível e visível ao consumidor participar do dia-a-dia na cozinha e no preparo das refeições, criando um vínculo menos superficial e mais enraizado com o público, demonstrando empatia, responsabilidade, trabalhando e transformando uma relação à médio/longo prazo com o negócio.

Sendo assim, acompanhando os restaurantes pesquisados neste artigo, através das redes sociais como o *Instagram* por exemplo, percebe-se que ambos

estão praticando as soluções propostas no capítulo anterior:

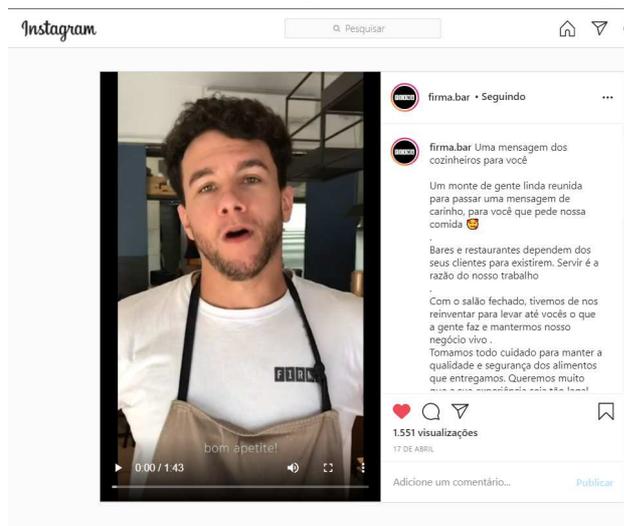
Após a obtenção das propostas de soluções acima, pôde-se avaliar que ambos os restaurantes estão colocando-as em prática:

- Em relação a configuração no modelo de negócios, tanto o Restaurante A quanto a Restaurante B, realizaram uma reconfiguração de modo a incorporar em seus serviços novos formatos de entrega e conveniência;
- Em relação a forma de se comunicar, novamente os dois restaurantes adotaram uma presença muito maior em canais digitais, principalmente o *Instagram*, utilizando-o como canal de compra e comunicados em relação a mudanças de cardápio, horários etc, bem como forma de interagir e se tornar mais presente junto aos seus consumidores
- Em relação a empatia/propósito, os dois restaurantes vêm trabalhando sua imagem de responsabilidade social, criando junto ao público um engajamento e empatia não somente do momento atual, mas também como ele atinge o setor de alimentação.

Conforme o vídeo abaixo, vários cozinheiros de bares e restaurante de Porto Alegre, reuniram-se para passar uma mensagem de carinho aos clientes que pedem suas comidas, demonstrando que dependem deles para existirem e que servir é a razão de quem trabalha no setor.

Além disso, os empresários, através da empatia, expõem ao público que, com os salões fechados, houve a necessidade de reinventar o negócio para levar até o cliente o seu trabalho (comida) e manter vivo seus negócios. Eles alertam também, que tomam todo o cuidado para manter a qualidade e segurança dos alimentos que entregam e desejam que essa experiência seja tão legal como poderia ser em seus restaurantes. Ao final, eles apelam que nesse momento difícil, é importante contar com o apoio dos amigos e clientes e que sigam fortalecendo os pequenos negócios locais.

Figura 6 – Vídeo: Uma mensagem dos cozinheiros para você



Fonte: Instagram Firma Bar, 2020.

Entende-se que neste momento, o uso de indicadores de desempenho como por exemplo: faturamento, número de refeições produzidas diariamente, número de entregas realizadas, etc, não sejam dados fidedignos a ser considerados, tendo em vista que ambos os restaurantes modificaram seu *modus operandi* de venda.

Sendo assim, considera-se como fator de desempenho para o retorno das soluções propostas, que ambos os restaurantes permanecem em funcionamento no atual contexto de pandemia e adequando seus negócios a esse período.

4.3 Aplicação e Avaliação da Solução

Neste item é apresentado um quadro comparativo demonstrando como as soluções sugeridas no presente artigo foram colocadas em prática pelos restaurantes citados, analisando como eram Pré COVID-19 e como estão sendo trabalhadas no atual momento de pandemia. Dessa forma, pode-se entender de forma mais sistêmica a evolução e diferença entre os períodos.

Ao final do artigo, na seção Anexos, é possível verificar de maneira visual o comparativo dessas situações.

Quadro 1 – Comparativo Situação Pré COVID-19 x Situação com COVID-19

Situação Pré COVID-19		
Solução	Restaurante A	Restaurante B
Reconfiguração no modelo de negócio	Possuí dois restaurantes em Porto Alegre e trabalha com pratos “a la carte” e pratos do dia (período de almoço), happy hour (quinta, sexta e sábado) com música ao vivo, sendo que aos finais de semana, há opção de brunch ao meio-dia e cardápio “a la carte” diferenciado. Os horários de funcionamento: segunda a sábado (almoço e janta) e aos domingos almoço/brunch. Não possui sistema de <i>delivery</i> .	Possui um cardápio fixo, com porções gourmets e autorais de drinks e petiscos. Seu horário de funcionamento é a partir das 19h de segunda a sábado. Não possui sistema de <i>delivery</i> .
Reposicionamento de comunicação	O público do restaurante é em sua maioria da classe A/B, casais e executivos de empresas. A comunicação do restaurante é feita em sua maioria via Instagram e possui um discurso mais elitizado, agregando o nome do chef e da Grand Cru como forma aproximação com seus clientes.	O público do bar é em sua maioria jovens, das mais variadas classes sociais e gêneros. A comunicação é feita via Instagram, de forma mais descontraída e jovem e agrega a autenticidade dos pratos e drinks pensados pelos proprietários e chefs (em ascensão) no cenário da gastronomia.
Empatia/propósito da marca	Tem como princípio de posicionamento/propósito, o conceito de simples e sofisticado, além do projeto Internacionalmente Local, com o objetivo valorizar a cultura regional e os pequenos produtores locais.	Tem como princípio de posicionamento/propósito, uma proposta contemporânea, com uma gastronomia de excelência e preços que cabem no bolso.
Situação Com COVID-19		
Solução	Restaurante A	Restaurante B
Reconfiguração no modelo de negócio	Atualmente está operando somente com um restaurante, no bairro Mont'Serrat. Com uma novos horários de funcionamento, o restaurante optou por trabalhar com <i>delivery</i> próprio e <i>take away</i> ; com cardápio reformulado para o novo sistema de entrega, além de incluir seus produtos do projeto Internacionalmente Local e a carta de bebidas da Grand Cru.	Atualmente, optou por trabalhar com <i>apps</i> de <i>delivery</i> e um próprio app, além de <i>take away</i> ; ampliou e ajustou seu cardápio para almoço e janta; alterou seu horário de funcionamento, além de incluir sua carta de drinks também ao sistema de <i>delivery/take away</i> .

Reposicionamento de comunicação	Devido aos ajustes realizados no modelo de negócio e, também por uma questão financeira, percebe-se uma mudança em relação a maneira de comunicação da marca, no sentido de maior abrangência em relação ao público consumidor. Além disso, há uma maior presença da marca em redes sociais, pois é o principal meio para comunicar as reformulações realizadas, divulgar cardápios, promoções, etc.	Devido aos ajustes realizados no modelo de negócio e, também por uma questão financeira, percebe-se a abertura em uma nova fatia de mercado que o restaurante ainda não trabalhava (almoço). Além disso, há uma maior presença da marca em redes sociais, com stories descontraídos, <i>repost</i> de clientes, divulgação de cardápio e promoções.
---------------------------------	--	---

Empatia/propósito da marca	Neste novo contexto que estamos vivendo, o restaurante tem se voltado para um discurso de conscientização coletiva e de colaboração com pequenos negócios que podem se beneficiar da troca de trabalho.	Neste novo contexto que estamos vivendo, O Restaurante B por ser um negócio considerado “pequeno” em relação ao Restaurante A, vem engajando o público a manter o seu negócio em funcionamento, trazendo um discurso mais voltado para o olhar do pequeno empresário.
----------------------------	---	---

Fonte: A autora.

Como pode-se perceber no Quadro 1 foi e continua sendo necessário, uma nova abordagem e adaptação dos restaurantes em relação a este novo formato de negócio e consumo que está se desenhando no atual momento da pandemia. Algumas estratégias vêm sendo colocadas em prática e testadas quase que diariamente, como forma de sobrevivência dos negócios.

5 DISCUSSÃO

Até o momento, percebe-se uma mudança bem relevante no posicionamento de restaurantes por todo o mundo, inclusive, em Porto Alegre, no que diz respeito ao modelo de negócio (ajustes de horários, cardápio, formato de entrega); posicionamento da marca em redes sociais e como a estão utilizando para manter o relacionamento com o cliente. Para Souza (2020, s/p),

Ambicioso e talvez prematuro, existem aspectos que já neste momento podem ser antecipados de movimentos estruturais que impactarão o mercado, o varejo e o consumo como resultado do cenário em explosiva transformação que começou pela Covid-19 e foi exacerbado por um conjunto de outros fatores, controláveis e incontroláveis, caracterizando o DC atual, depois do Coronavírus.

Como visto ao longo do artigo, há previsões e percepções de que nada será

como antes. Novas estruturas de negócios, consumo e novos consumidores vem se construindo dia a dia, até que se encontre a volta ao novo “normal”.

O que os especialistas se arriscam a dizer nesse momento da chamada “Pós-Normalidade” com mais convicção é de que a crise do coronavírus já é um grande acelerador de movimentos que vinham acontecendo, e que algumas mudanças que levariam décadas para se estabelecer agora estão sendo implementadas por necessidade e urgência em tempo recorde. (ABEDESIGN, 2020, s/p).

Seguindo esse novo conceito de “normal”, percebe-se uma reestruturação no conceito do *Brand Activism* pós-covid, onde negócios e marcas trabalham cada vez mais sobre uma ótica de discurso simples e transparente, com maior inclusão de valores e diversidade. E, o novo consumidor começa a perceber o impacto do seu consumo, também como um movimento e ato político.

“Saiba quais são seus principais valores e, depois de identificá-los, mantenha-se fiel a isso”, aconselha Sandy Rubinstein, CEO da DXagency. Quando surgem problemas que se alinham ou entram em conflito com os principais valores da sua marca, essas são oportunidades para se manifestar, diz ela. “A pior coisa que uma marca pode fazer é se envolver em uma conversa que não é autêntica aos seus valores (ABEDESIGN, 2020, s/p).

Além disso, houve uma transformação no uso do digital, pois os negócios necessitaram acompanhar essa tendência, transformando rapidamente seus negócios.

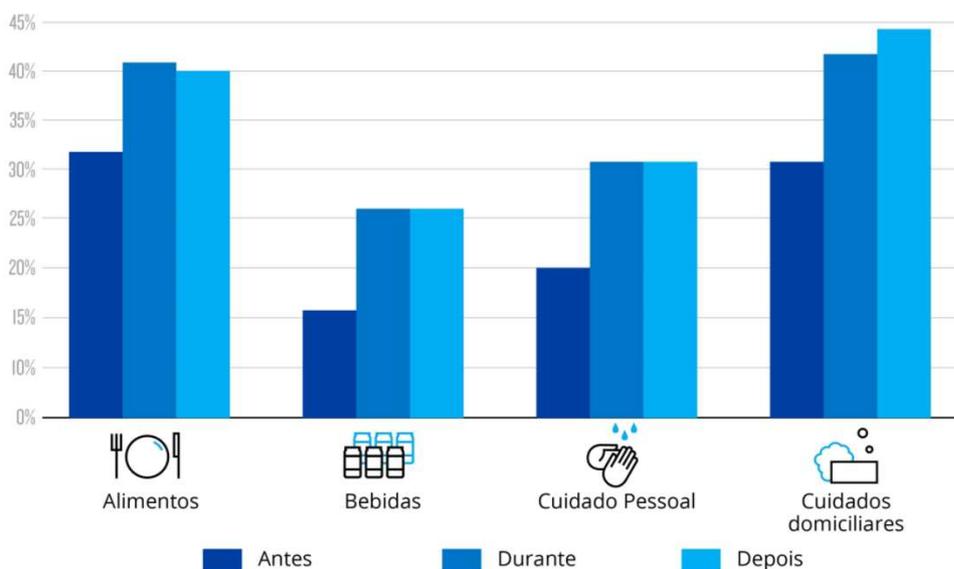
A simbiose entre o digital e on-line criou uma nova realidade, a do onlife. Uma realidade viva, que permite uma variedade de soluções e preenche o vazio social. O digital perde status de vilão e se torna o caminho possível para a vida continuar. Ao precisar se render às soluções digitais, mesmo o consumidor mais tradicional começa a consumir o imaterial (ABEDESIGN, 2020, s/p).

Até agora, a pandemia tem nos mostrado que a tecnologia pode ser utilizada de uma forma melhor. Até então, vivíamos em um “piloto automático” em várias áreas da nossa vida e desenvolvemos nosso modo operante de lidar com as mais diversas atividades, agora, percebemos que muitas delas podem ser resolvidas sem sair de casa. De acordo com um estudo recente realizado pela Nielsen (2020, s/p),

[...] a pandemia reforçou a presença de produtos de bens de consumo de giro rápido no e-commerce, contribuindo para uma adoção muito mais

rápida do canal, atraindo mais consumidores a cada dia, a maioria dos quais pretende manter o consumo mesmo após a COVID-19.

Figura 7 – % de pessoas que pretendem comprar online antes, durante e depois da COVID-19. Total da América Latina



Fonte: Estudo do Consumidor Sindicalizado na COVID-19, Nielsen Consumer Insights April 2020

Fonte: Estudo do Consumidor Sindicalizado na COVID-19, Nielsen Consumer Insights April 2020.

Porém, ao resolver parte das necessidades no online, é provável que se criem expectativas no que se diz respeito as experiências, com cada vez mais significado, customizadas e transformadoras no ambiente físico.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em todo o mundo, já está ocorrendo gradualmente, porém em níveis, ritmos e formas diferentes, planos para saída do cenário de quarentena e restrições em relação a circulação de pessoas. Contudo, as empresas ainda possuem questões e dúvidas relacionadas a este novo futuro e como ele dever ser conduzido.

Sabe-se, que é global os grandes impactos causados pela pandemia da COVID-19, e que isso tende a perdurar futuramente. O desconhecido “novo normal” já reflete e molda um novo tipo de comportamento e consumidor, que vêm adaptando-se ao novo estilo de vida, mas geram também incertezas para as

empresas, que se reinventam quase que diariamente para sobreviver e conseguir “viver” também este novo futuro.

Novos formatos de serviços e negócios, novos valores, novas oportunidades, novas vidas e novos indivíduos. Sim, a pandemia trouxe à tona, uma morte e renascimento, um transpor do velho ao novo, porém de uma maneira um tanto dolorida para humanidade: em termos de vidas perdidas, desigualdades sociais ainda mais acentuadas, milhares de desempregados, empresas fechadas e a lista ainda continua.

Porém, se pode aprender e refletir com todas essas mudanças forçadas, a viver com mais sentido, comunicar com mais sentido, visitar valores e compreender que precisamos nos aproximar cada vez mais daquilo que faz sentido para cada um. O consumo está começando a ser entendido, como identidade e reforço de valores e é um aprendizado para que o mundo dos negócios, também faça a revisão destes pontos, entendendo que o posicionamento claro e transparente da marca, se tornam a partir de agora, pré-requisitos para a compreensão da essência do negócio, para tomadas de decisões e para que o consumidor se conecte e compreenda realmente o posicionamento de uma marca.

Além disso, as tecnologias tornaram-se aliadas a todo esse novo contexto, transformando e conectando nossas vidas. As compras on-line cresceram exponencialmente e as marcas estão se conectando e aproximando cada vez mais com os consumidores. Com isso, em tempos ainda incertos como este, as empresas, tendem a aderir ainda mais a essa ferramenta, fazendo com que ela desempenhe um papel fundamental na dinâmica de mudança do consumidor, impulsionando um novo o comportamento tanto na loja física quanto online no futuro.

E, as empresas que conseguiram e souberem se desconstruir e se reinventar em novos formatos, seja inovando o seu formato de entrega, ajustando a dinâmica do produto e serviço, do seu discurso e se aproximando de uma forma mais simples e leve do seu consumidor, permanece viva e fortalecendo sua nova essência de negócio.

O cenário ainda é de incerteza em todas as esferas da sociedade. Por enquanto, estamos sendo “convidados” a re-inventar esta nova forma de viver e com isso, ainda há o que conhecer em termos de ideias, pensamentos, reestruturas. Apesar das limitações, devido ao desconhecido futuro, a pesquisa realizada até o momento se utilizou de diversas fontes, temas, pontos de vista, autores que

analisam o impacto da COVID-19 na economia, na saúde e inclusive nas relações interpessoais e culturais, e, que até o momento foram identificadas – pois não se sabe ao certo, o que está por vir. A pandemia provocou profundas implicações com consequências gigantescas, mas que ainda são pouco conhecidas por nós e que, somente a médio e longo prazo, poderemos saber ao certo sua dimensão.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se fazer um comparativo de novos indicadores de desempenho, comparando as situações dos restaurantes pesquisados, através de três fases da pandemia: início, meio e no fim (se ocorrer e quando ocorrer), analisando mais profundamente os dados como: faturamento, número de refeições produzidas diariamente, número de entregas realizadas, pratos mais vendidos, etc. Entende-se que a comparação compreendida no período seja mais fiel por se realizar dentro do mesmo contexto ambiental do modelo de negócio.

Além disso, pode-se também pesquisar, se os restaurantes irão continuar com este mesmo modelo de negócio pós-pandemia e agregando com o anterior ou não.

REFERÊNCIAS

ABEDESIGN. **E depois do Covid**. Disponível em: <http://abedesign.org.br/bendito-design-report-e-depois-do-covid/>. Acesso em: 20 mai. 2020.

ANDREUCCI, Cecília. COVID-19 e as mudanças forçadas nos hábitos de consumo. **Istoé Dinheiro**. São Paulo, 20 março 2020. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/covid-19-e-as-mudancas-forçadas-nos-habitos-de-consumo/>. Acesso em: 27 mar. 2020.

ABRASEL. **Sem ajuda, Abrasel estima mil demissões por hora em bares e restaurantes**. 2020. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/sem-ajuda-abrasel-estima-mil-demissoes-por-hora-em-bares-e-restaurantes/>. Acesso em: 27 mar. 2020.

BEZERRA, A. et al. Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. **Cien Saude Colet**, 2020. Disponível em: <http://www.cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/fatores-associados-ao-comportamento-da-populacao-durante-o-isolamento-social-na-pandemia-de-covid19/17551?id=17551&id=17551>. Acesso em: 27 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). **Saúde mental e atenção psicossocial na pandemia COVID-19, 2020**. Recomendações gerais. Disponível em: <https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/wp-content/uploads/2020/04/Sa%c3%bade-Mental-e-Aten%c3%a7%c3%a3o->

Psicossocial-na-Pandemia-Covid-19-recomenda%c3%a7%c3%b5es-gerais.pdf. Acesso em: 27 mar. 2020.

CNS. **A pandemia do COVID-19 e seus impactos na economia mundial e brasileira**. 2020. Confederação Nacional de Serviços. Disponível em: <http://www.cnservicos.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Impactos-economicos-do-Covid-19-v11.pdf> Acesso em 27/03. Acesso em: 27 set. 2020.

CORTELLA, M. S. **O Mundo Pós-Pandemia: Traumas e Superação**. Entrevista concedida a CNN Brasil Novus Mídia S.A. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=hrC3IF9N5fs>. Acesso em: 27 mar. 2020.

DWECK, E. (Coord.) **Impactos macroeconômicos e setoriais da Covid-19 no Brasil. Nota Técnica**. Texto para Discussão 007, IE-UFRJ, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342715700_Impactos_macroeconomicos_e_setoriais_da_Covid-19_no_Brasil_-_Texto_para_Discussao_007_2020. Acesso em: 23 set. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

HARARI, Y. **The world after coronavirus**. Financial Times. Tradução da versão espanhola (publicada por CPAL Social): Wagner Fernandes de Azevedo. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/597469-o-mundo-depois-do-coronavirus-artigo-de-yuval-noah-harari>. Acesso em: 23 set. 2020.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC 2020)**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 27 mar. 2020.

INSTAGRAM. **Firma Bar**. Disponível em: https://www.instagram.com/tv/B_GSprQgG73. Acesso em: 27 mar. 2020.

INSTAGRAM. **Um Bar e cozinha**. Disponível em: <https://www.instagram.com/umbarecozinha/?hl=pt-br>. Acesso em: 27 mar. 2020.

KARNAL, L. **O Mundo Pós-Pandemia:Relações Pessoais** Entrevista concedida a CNN Brasil Novus Mídia S.A. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pDMAfc1ya1M>. Acesso em: 23/09

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO GOVERNO FEDERAL. **Coronavírus**. Brasil, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/>. Acesso em: 27 mar. 2020.

NIELSIEN. **Como o brasileiro se prepara para vida restritiva imposta pela covid-19**. 2020. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/como-o-brasileiro-se-prepara-para-vida-restritiva-imposta-pela-covid-19/>. Acesso em: 26 mar. 2020.

NIELSIEN. **Dinâmica de consumo recalibrada num mundo alterado pela COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/dinamica-de-consumo-recalibrada-num-mundo-alterado-pela-covid-19/>. Acesso em: 09 ago. 2020.

NIELSIEN. **Insights**. 2020. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/digital/>. Acesso em: 09 ago. 2020.

NIELSIEN. **Podcast Nielsen Brasil: drivers para alcançar a excelência comercial em tempos de crise como a atual pandemia**. 2020. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/podcast/2020/podcast-nielsen-brasil-drivers-para-alcancar-a-excelencia-comercial-em-tempos-de-crise-como-a-atual-pandemia/>. Acesso em: 09 ago. 2020.

OECD. **Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity**. 2020. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126496-evgsi2gmqj&title=Evaluating_the_initial_impact_of_COVID-19_containment_measures_on_economic_activity%3E. Acesso em: 23 set. 2020.

OTT, Ernani. **Técnicas de pesquisa em contabilidade / Ernani Ott**. (EAD) – São Leopoldo: UNISINOS, 2012. 82 p.

PORSSE, Alexandre. Nota Técnica NEDUR-UFPR No 01-2020. **Technical Report**, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Terciane_Carvalho/publication/340461454_Nota_Tecnica_NEDUR-UFPR_01-2020_Impactos_Economicos_da_COVID-19_no_Brasil/links/5e8b589a4585150839c6210b/Nota-Tecnica-NEDUR-UFPR-01-2020-Impactos-Economicos-da-COVID-19-no-Brasil.pdf. Acesso em: 23 set. 2020.

SAMBUICHI, R. H. R et al. O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) como estratégia de enfrentamento aos desafios da COVID-19. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 1079-1096. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v54n4/1982-3134-rap-54-04-1079.pdf>. Acesso em: 23 set. 2020.

SENHORAS, E. M. **Novo coronavírus e seus impactos econômicos no mundo**. Boletim de Conjuntura (BOCA), ano II, v. 1, n. 2, Boa Vista, 2020. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/boca/article/view/Coronavirus/2816>. Acesso em: 27 mar. 2020.

SILVA, D. S. C; SANTOS, M. B; SOARES, M. J. N. **Impactos causados pela COVID-19: um estudo preliminar**. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/revbea/article/view/10722>. Acesso em: 27 mar. 2020.

SINDHA. **Restaurantes projetam forte redução no faturamento**. 2020. Disponível em: <https://www.sindha.org.br/noticias/item/restaurantes-de-porto-alegre-projetam-significativa-reducao-no-faturamento>. Acesso em: 26 mar. 2020.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. **Depois do Coronavírus**: 14 transformações que ficarão para o varejo e o consumo. ProXXIma. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2020/03/24/depois-do-coronavirus-14-transformacoes-que-ficaram-para-o-varejo-e-o-consumo.html>. Acesso em: 22 mar. 2020.

THOMPSON, R. **Pandemic potential of 2019-nCoV**. The Lancet.Infectious Diseases. v. 20, Ed. 3, p.280, 2020. Disponível em: [https://www.thelancet.com/journals/laninf/article/PIIS1473-3099\(20\)30068-2/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/laninf/article/PIIS1473-3099(20)30068-2/fulltext). Acesso em: 23 set. 2020.

UFRJ. **Coronavírus**: pesquisadores da UFRJ avaliam impacto econômico da doença. 2020. Disponível em: <https://ufrj.br/noticia/2020/03/18/coronavirus-pesquisadores-da-ufrj-avaliam-impacto-economico-da-doenca>. Acesso em: 27 mar. 2020.

VAZQUEZ, Rafael. **Mercado financeiro começa a precificar recessão global, diz Julius Baer**. Valor. 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/03/17/mercado-financieiro-comea-a-precificar-recesso-global-diz-julius-baer.ghtml>. Acesso em: 27 mar. 2020.

ANEXO A

Figura 8 - Pré-COVID -19: Reconfiguração no modelo de negócio



Fonte: Instagram Restaurante A.

Figura 9 - Pré-COVID -19: Reconfiguração no modelo de negócio



Fonte: Instagram Restaurante B.

Figura 10 - Pré-COVID -19: Reposicionamento de comunicação



Fonte: Instagram Restaurante A.

Figura 11 - Pré-COVID -19: Reposicionamento de comunicação



Fonte: Instagram Restaurante B.

Figura 12 - Pré-COVID -19: Empatia/propósito da marca



Fonte: Instagram Restaurante A.

Figura 13 - Pré-COVID -19: Empatia/propósito da marca



Fonte: Instagram Restaurante B.

Figura 14 - Com COVID -19: Reconfiguração no modelo de negócio



UM BAR&COZINHA
TELE-ENTREGA
A COZINHA DO CHEF
CARLOS KRISTENSEN
E OS VINHOS DA GRAND CRU
NA SUA CASA

FONES 51 3239.6751 | 51 99898.7390
WHATSAPP

DE TERÇA A SEXTA DAS 11H30 AS 14H | DAS 19H AS 22H
SABADO E DOMINGO DAS 12H AS 16H | DAS 19H AS 22H

Grand Cru
BAR & COZINHA
Carlos Kristensen

umbarecozinha • Seguir
UM Bar & Cozinha

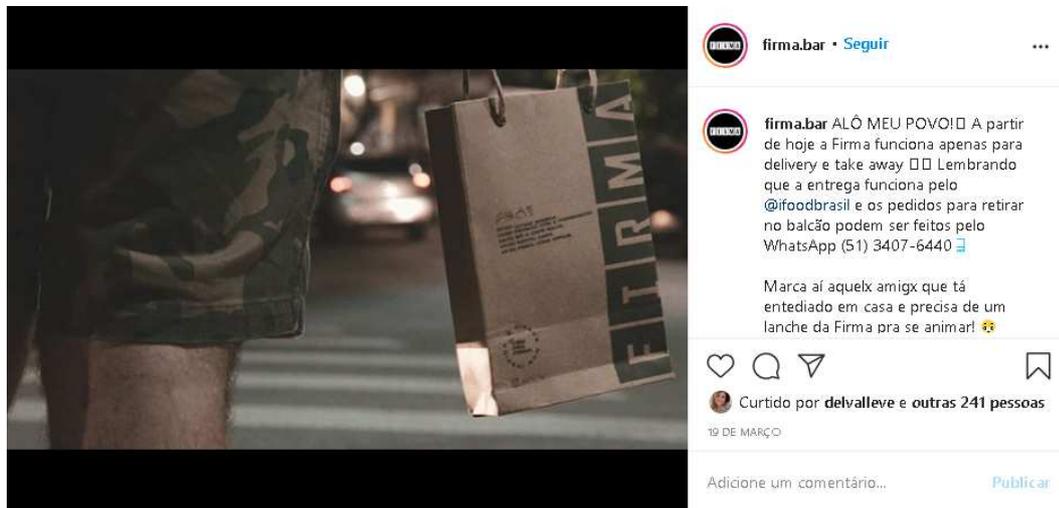
umbarecozinha A COZINHA do chef Carlos Kristensen e os VINHOS da Grand Cru em sua CASA. A partir de hoje iniciamos nosso serviço de TELE-ENTREGA para levar o UM e a GRAND CRU até vocês enquanto não pudermos estar juntos. Quando tudo isso passar faremos um grande brinde e trocaremos abraços. Por enquanto, nosso trabalho à distância é uma maneira de estarmos perto de vocês. Estamos aqui segurando a onda (como disse uma querida cliente) e contamos com seu apoio. Seremos todos mais fortes depois de passado este período, e ainda mais certos de que todos somos UM!

Curtido por **kristensen** e outras 310 pessoas
19 DE MARÇO

Adicione um comentário... [Publicar](#)

Fonte: Instagram Restaurante A.

Figura 15 - Com COVID -19: Reconfiguração no modelo de negócio



firma.bar • Seguir

firma.bar ALÔ MEU POVO! A partir de hoje a Firma funciona apenas para delivery e take away ☐☐ Lembrando que a entrega funciona pelo @ifoodbrasil e os pedidos para retirar no balcão podem ser feitos pelo WhatsApp (51) 3407-6440 📞

Marca aí aquele amigx que tá entediado em casa e precisa de um lanche da Firma pra se animar! 🤪

Curtido por **delvalleve** e outras 241 pessoas
19 DE MARÇO

Adicione um comentário... [Publicar](#)

Fonte: Instagram Restaurante B.

Figura 16 - Com COVID -19: Reposicionamento de comunicação



Fonte: Instagram Restaurante A.

Figura 17 - Com COVID -19: Reposicionamento de comunicação



Fonte: Instagram Restaurante B.

Figura 18 - Com COVID -19: Empatia/propósito da marca



Fonte: Instagram Restaurante A.

Figura 19 - Com COVID -19: Empatia/propósito da marca



Fonte: Instagram Restaurante B.