

**( x ) Graduação ( ) Pós-Graduação**  
**DESAFIOS GERENCIAIS DA CRISE DO COVID-19 NOS BARES E  
RESTAURANTES DE NOVA ANDRADINA E TAQUARUSSU**

**Cleber da Silva**  
**Graduando no Curso de Ciências Contábeis (UFMS)**  
**clebersilva123jump68@gmail.com**

**Neifa das Dores de Souza Santos**  
**Graduanda no Curso de Ciências Contábeis (UFMS)**  
**neifasouza@hotmail.com**

**Antônio Zanin**  
**Professor Doutor no Curso de Ciências Contábeis (UFMS)**  
**zanin.antonio@ufms.br**

**Aline Camargo**  
**Mestranda no Curso de Ciências Contábeis (UFMS)**  
**alinecamargo\_bariri@hotmail.com**

**Silvana Dalmutt Kruger**  
**Professora Doutora no Curso de Ciências Contábeis (UFMS)**  
**silvana.d@ufms.br**

### **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo identificar as estratégias de gestão adotadas por empresários de bares e restaurantes de Nova Andradina e Taquarussu durante a pandemia da COVID-19. A pesquisa é considerada descritiva, realizada por meio de levantamento (*Survey*). A coleta dos dados ocorreu por meio de aplicação de questionários em uma amostra composta por 26 estabelecimentos. Os dados foram analisados através de análise quantitativa e os resultados indicam que as empresas precisaram adaptar novas estratégias durante o período de pandemia. Com isso, 61,54% possuíam reservas e estavam preparadas para circunstâncias não previstas, 53,85% ajustaram as despesas para poder equilibrar o caixa, e, como forma de adequação, 30,77% das empresas adotaram o *delivery* para assegurar parte das vendas. Ainda que um grupo de respondentes, correspondente a 7,69%, não possuísse algum controle gerencial e financeiro eficiente, a pesquisa demonstrou que os bares e restaurantes da amostra conseguiram adotar estratégias de gestão, tais como utilizar as reservas, adequar as vendas ou ajustar despesas para enfrentar a pandemia.

**Palavras-chave:** Pandemia; Estratégias de gestão; Controle gerencial.

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

Com isso, os ambientes de manipulação, comercialização e consumo de alimentos se configuraram como potenciais espaços de propagação do vírus (ABRANCHES et al., 2021). Como consequência, diversos decretos de órgãos governamentais obrigaram os restaurantes a pausarem suas atividades presenciais e, aos poucos, os proprietários tiveram que se adequar a estratégias para conseguirem enfrentar essa nova realidade (POLMANN & WINKELMANN, 2020). Sendo assim, novos sistemas de atendimentos, tais como *delivery* e *take-Away*, passaram a compor a rotina e a gestão desses estabelecimentos (COLLAR, 2020).

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

Perante o exposto, a questão deste estudo é: Quais as estratégias de gestão adotadas pelos empresários de bares e restaurantes de Nova Andradina e Taquarussu durante a pandemia da COVID-19? Sendo assim, tem-se como objetivo identificar as estratégias de gestão adotadas pelos empresários de bares e restaurantes de Nova Andradina e Taquarussu durante a pandemia.

O estudo justifica-se pelo fato de que o setor de alimentação fora do lar é fundamental no dia a dia do brasileiro e para a economia do país. Gera 6 milhões de empregos em cerca de

1 milhão de negócios e representa 2,7 % do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, com um faturamento de 176 bilhões de reais em 2018 (SEBRAE, 2021), sendo um dos setores mais afetados pela pandemia.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EM UM CENÁRIO DE CRISE**

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

Muitas organizações acabam chegando a um ponto delicado e praticamente sem solução, e muitas das vezes isso não ocorre por alguma falha estratégica de planejamento interno, mas sim por crises, escândalos ou polêmicas, podendo assim até culminar ao fim de uma empresa (PEREIRA, 2016).

Uma crise é uma ameaça significativa podendo ter consequências negativas se forem ignoradas ou tratadas de forma inadequada. Forni (2007) afirma que um dos grandes erros das organizações na gestão de crise é a falha total no que diz respeito à preparação, avaliação, planejamento e treinamento para situações de crise.

Shinyashiki et al. (2007) definem a gestão de crise como um grupo de atos realizados pelos gestores para evitar, prevenir e buscar soluções para circunstâncias de risco de danos enfrentadas pelas organizações, de forma a retomar suas condições habituais de desempenho, concorrência e lucratividade.

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

Neste contexto, Oliveira et al. (2020) chamam a atenção enfatizando que apesar das crises terem um forte fator externo, muitas vezes o ambiente interno, bem como a estrutura organizacional, a dificuldade na coleta de dados e avaliação de informações, pouca visão,

antecedentes históricos da instituição e problemas com a cultura organizacional, são fortes instigadores para situações de crise.

Um bom gerenciamento da crise garante estratégias eficientes capazes de diminuir o efeito da ameaça e minimizar riscos. Desta forma, o gestor precisará ter conhecimentos técnicos e práticos, desenvolver uma capacidade analítica e crítica frente ao cenário em que está inserido para buscar formas de adaptação ao novo contexto (GARCIA E BEZERRA, 2020).

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

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

A contabilidade gerencial é essencial no fornecimento de relatórios que auxiliam na tomada de decisões e deve ser utilizada por empresas independente do seu porte ou período. Nesse sentido, Marcelino et al. (2021) afirmam que a contabilidade gerencial emprega mecanismos que propiciam a tomada de decisão de forma estratégica através da análise dos números da empresa, de modo a evitar possíveis crises e mostrar a direção para minimizar custos. Entretanto, empiricamente, percebe-se que é mais lembrada por empresários em períodos de crise se comparado a períodos normais.

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

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

De acordo com Pereira et al. (2020), as mudanças causadas pela pandemia da COVID-19 interferiram de modo considerável no desempenho das empresas, mesmo aquelas com anos de experiência, porém sem preparo para enfrentar este tipo de crise. Afirmam ainda que mesmo preparada uma organização pode sentir os impactos de uma crise, mas terá mais facilidade de se recuperar, pois tem uma base sólida e bem-organizada.

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

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

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

Finkler, Antoniazzi e Couto (2020) apresentaram através de um estudo uma análise de impacto da pandemia. O objetivo da pesquisa foi realizar uma análise da situação dos restaurantes diante dos impactos da pandemia da COVID-19 e os desafios em relação às mudanças sanitárias, de comportamentos e de tecnologia para recuperar o setor no panorama atual e após a pandemia. O estudo foi realizado mediante revisão literária narrativa e os resultados indicaram que o setor gastronômico irá precisar de inovação, como por exemplo, adotar práticas de sustentabilidade nos seus processos para auxiliar no controle do desempenho da atividade e no combate de crises.

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

O impacto da COVID-19 nos negócios dos hotéis da praia de Canoa Quebrada- CE, foi estudado por Vale et al. (2020). Além disso, o estudo também apresenta como esses estabelecimentos passaram a agir diante da necessidade de se adaptar à nova realidade. A metodologia utilizada foi a coleta de dados mediante entrevista via aplicativo *WhatsApp* de abordagem qualitativa, tipo descritiva, aplicados a 8 representantes do setor hoteleiro de Canoa Quebrada.

Os resultados apontaram que os gestores estão assumindo um comportamento reativo frente ao ambiente incerto, reagindo apenas em último caso, quando forçados a tomarem decisões estratégicas; ou defensivo, mantendo um comportamento mais conservador; com uma minoria se posicionando de maneira crítica e pouco prospectiva, buscando alternativas para diminuir as perdas com algumas pequenas ações ou ao menos planejando ações para o futuro.

O estudo de Santa (2021) foi realizado na Grande Florianópolis e teve por objetivo analisar quais os desafios que nutricionistas de Unidades de Alimentação e Nutrição tiveram que enfrentar durante a pandemia da COVID-19. A pesquisa foi aplicada a 17 nutricionistas das unidades de alimentação e nutrição da região por meio de questionário eletrônico. Os principais resultados apontaram que na maioria das unidades os nutricionistas não suspenderam suas atividades presenciais na pandemia e reforçaram as ações de higienização e saneamento.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com base no objetivo estabelecido, realizou-se uma pesquisa classificada como descritiva, que segundo Beuren (2003) tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Sendo assim, buscou-se identificar as estratégias de gestão adotadas por empresários de estabelecimentos durante a pandemia da COVID-19.

Quanto aos procedimentos, classifica-se como uma pesquisa de levantamento ou *survey*, que de acordo com Beuren (2003), se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Quanto a coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado com 37 questões, o qual foi adaptado de Valandro et al. (2021), utilizando-se um aplicativo da plataforma *Google*, denominado “*Forms*”.

O questionário foi dividido com questões que buscavam captar informações sobre os respondentes, as empresas, sobre a gestão e os controles gerenciais, o impacto em funcionários e faturamento, identificação de impactos durante a pandemia e os níveis de mudança antes e durante a pandemia.

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

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

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este item tem o propósito de apresentar e analisar os dados coletados no transcorrer da pesquisa visando transformá-los em informações para alcançar o objetivo deste estudo. Sendo assim, a Tabela 1 apresentou a identificação dos respondentes e, e em seguida, foram apresentadas as características dos negócios e os desafios enfrentados desde o início da pandemia.

**Tabela 1- Identificação dos respondentes**

Qual o Cargo/Função que você ocupa na empresa?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Atendente	5	19,23%
Serviços gerais	1	3,85%
Cozinheiro/ Garçom	2	7,69%
Gerente	4	15,38%
Proprietário/Sócio	14	53,85%
Total	26	100%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Em face dos dados expostos na Tabela 1, observa-se que os proprietários/sócios foram os que mais se dispuseram a responder o questionário, totalizando mais de metade dos respondentes totais. Em relação à escolaridade, a maioria dos respondentes possuem ensino superior (completo/incompleto), representando 57,69% da amostra.

Na sequência, buscou-se identificar o perfil das empresas participantes da pesquisa, através de questões que descrevem o modelo, o porte e o tempo de existência, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2– Identificação da Empresa**

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme mostrado na tabela, 84,62% dos estabelecimentos são restaurantes (incluindo pizzaria, hamburgueria, *delivery* e similares) e 15,38% são bares e similares. Acerca do porte da empresa, o percentual mais significativo é o das microempresas (84,62% do total), enquanto as empresas de pequeno porte representam 15,38% da amostra. Referente ao tempo de existência, a maioria das empresas têm menos de 5 anos de vida e apenas 7,7% possuem mais de 10 anos de atividade.

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

Na sequência, questionou-se sobre a gestão e controles gerenciais utilizados, assim como foi demonstrado na Tabela 3.

**Tabela 3 – Sobre a Gestão e os Controles Gerenciais**

Sobre a gestão financeira e administrativa da empresa, marque todas as opções as quais seu estabelecimento faz uso:	Frequência absoluta	Frequência relativa
Possuímos um gerente (funcionário).	8	30,77%
O proprietário (sócio) que faz a gestão da empresa.	20	76,92%
Fazemos o controle gerencial, financeiro, de estoque e de custos, manualmente ou por meio de planilhas.	10	38,46%
Utilizamos um sistema (software) para controle gerencial, financeiro, de estoque e custos.	8	30,77%
Não temos um controle gerencial e financeiro que seja eficiente.	2	7,69%
Os controles são realizados pela contabilidade, apenas para fins fiscais e tributários.	10	38,46%
Temos muitas dificuldades com a manutenção dos dados para o controle gerencial e financeiro.	4	15,38%
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
A empresa possui reserva financeira emergencial?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim, há uma boa reserva financeira para ser utilizada em casos excepcionais;	4	15,38%
Sim, havia reserva e utilizamos durante a pandemia;	16	61,54%
Não, nunca conseguimos fazer nenhuma reserva financeira.	6	23,08%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>
Como ficou a saúde financeira da empresa após o início da pandemia?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ficamos endividados e inadimplentes.	2	7,69%
Recorremos e empréstimos para honrar com nossos compromissos.	8	30,77%
Ajustamos as despesas para equilibrar o caixa.	14	53,85%
Não houve alterações.	2	7,69%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Sobre os serviços contábeis prestados para a sua empresa, marque todas as opções que se alinham a realidade do seu negócio:	Frequência a absoluta	Frequência relativa
Meu contador apenas calcula os impostos que devo pagar.	14	53,85%
Meu contador me auxilia na tomada de decisão sempre que preciso.	9	34,62%
Meu contador me envia todo mês os relatórios contábeis da minha empresa.	4	15,38%
A contabilidade não me ajuda nas decisões da minha empresa.	6	23,08%
<b>Total</b>	-	-
O gestor utiliza-se de instrumentos gerenciais? Se sim quais?	Frequência a absoluta	Frequência relativa
Controle de Caixa	16	61,54%
Contas a pagar	17	65,38%
Contas a receber	13	50%
Controle de Custos	14	53,85%
Controle de despesa	15	57,69%
Controle de Estoque	15	57,69%
Balanco Patrimonial	1	3,85%
DFC	0	0%
DRE	0	0%
Orçamento	5	19,23%
Planejamento Estratégico	3	11,54%
Indicadores Financeiros	2	7,69%
Retorno Sobre o Investimento	3	11,54%
Não utilizo nenhum instrumento gerencial	6	23,08%
<b>Total</b>	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre os controles gerenciais apresentados na Tabela 3, foi possível observar que na maioria das empresas quem faz a gestão são os proprietários ou sócios, representando 76,92% em relação ao total. Quase um terço (1/3) da amostra utiliza um sistema (software) de gestão e 38,46% afirmam fazer os controles manualmente ou por meio de planilhas e, além disso, a contabilidade existe apenas para fins fiscais e tributários.

Fazendo um paralelo aos resultados encontrados, Fernandes e Galvão (2016), afirmam que para pequenas empresas o gasto para contratar serviços de controle podem ser proporcionais ao tamanho da empresa. Além disso, os autores afirmam que os benefícios são muitos, trazendo melhoria na rentabilidade e redução de riscos. Assim, a empresa passa a ter informações fidedignas para a tomada de decisão, mantendo o negócio com maior segurança no mercado.

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

financeira. Esses dados se complementam junto ao estudo de Collar (2020), já que a autora as crises podem surgir em diversos eventos e provocam mudanças no padrão que existia até então.

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

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

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

Como parte dos que não utilizam algum instrumento gerencial, a pesquisa apresentou 23,08% das empresas sendo este ponto considerado um fator ruim. Confirmando essa ideia, Castro et al (2015), afirma que a utilização de instrumentos contábeis e gerenciais pelas empresas pode proporcionar aos gestores a trabalharem com informações úteis e tempestivas, além da importância interna das informações para o processo de decisão pois tem os usuários externos interessados na prestação de contas, gerando transparência nos negócios.

Os resultados do questionamento sobre o impacto no número de funcionários e no faturamento do negócio após as restrições, foram apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4 – Impacto em funcionários e faturamento**

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

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

**Tabela 5 – Identificação dos Impactos da Pandemia**

O estabelecimento foi fechado por algum tempo durante a pandemia?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não fechamos e continuamos as atividades	5	19,23%
Não fechamos, mas adequamos para <i>delivery</i>	8	30,77%
Sim, fechamos conforme decreto municipal	13	50%
Sim, fechamos por mais de 60 dias	0	0%
Sim, fechamos e ainda não retornamos	0	0%
Sim, fechamos e não vamos mais retornar	0	0%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>
Qual o motivo pelo qual você optou por fechar o estabelecimento após o início da pandemia?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Por determinação das autoridades, conforme decretos impostos	13	50%
Por opção própria, devido à queda da demanda	4	15,38%
Por opção própria para nos protegermos do contágio do Coronavírus	0	0%
Não fechamos em nenhum momento	9	34,62%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>
Quais foram as medidas adotadas que impactaram os colaboradores (marque todas as medidas adotadas pela empresa).	Frequência absoluta	Frequência relativa
Suspensão temporária do contrato de trabalho por 60 dias	4	15,38%
Suspensão temporária do contrato de trabalho por 30 dias	1	3,85%
Redução proporcional de jornada de trabalho e salários	6	23,08%
Não alteramos a jornada e nem suspendemos contratos	8	30,77%
Demissão de colaboradores	11	42,31%
	-	-
Quais foram as medidas adotadas para aumentar o distanciamento social no estabelecimento (marque todas as medidas adotadas pela empresa).	Frequência absoluta	Frequência relativa

Distanciamento de assentos	22	84,62%
Uso obrigatório de máscaras	23	88,46%
Uso obrigatório de álcool em gel na entrada do estabelecimento	22	84,62%
Aumento da frequência de limpeza do ambiente	22	84,62%
Cozinha aberta para visualização da preparação dos alimentos	9	34,62%
Utilização apenas de bebidas já preparadas (garrafas/lata)	6	23,08%
Redução da capacidade de pessoas no espaço	15	57,69%
	-	-
Sobre o serviço de <i>delivery</i> (tele-entrega):	Frequência absoluta	Frequência relativa
Antes da pandemia já fazíamos <i>delivery</i>	22	84,62%
Após o início da pandemia adotamos o serviço de <i>delivery</i>	0	0%
Adotamos <i>delivery</i> após a pandemia e pretendemos continuar	0	0%
Não fazemos e não adotamos o serviço de <i>delivery</i>	4	15,38%
Total	26	100%
A empresa investe em marketing digital (propaganda em mídias sociais facebook/instagram/twitter/outras)?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim, antes da pandemia já investíamos	16	61,54%
Sim, passamos a investir após a pandemia	0	0%
Sim, mas após a pandemia passamos a investir mais	4	15,38%
Não.	6	23,08%
Total	26	100%
O Home Office foi uma medida adotada durante a pandemia?		
Sim	7	26,92%
Não	19	73,08%
Total	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio das informações na Tabela 5, foram demonstrados o grau das alterações e os impactos enfrentados após a pandemia, na visão dos respondentes. Observa-se que o maior desafio enfrentado foi o fechamento dos estabelecimentos conforme determinação de decretos municipais. Porém 84,62% dos estabelecimentos já faziam *delivery* antes da pandemia, e manter o serviço foi fundamental para a sobrevivência dos negócios nesse período de crise. Nesse sentido Sanglard (2020), ressalta que as empresas tiveram que se reinventar mudando sua forma de atendimento e umas das medidas mais adotadas foi o método de *delivery*.

Costa et al (2020) afirmam que a frequência de compra passou de 1 a 3 vezes por semana para 2 a 3 vezes por semana, o que impacta diretamente na venda dos estabelecimentos que fornecem estes produtos e serviços. Nota-se também que esses estabelecimentos tiveram dificuldades financeiras, onde foi necessário reduzir custos como a demissão de funcionários (42,31%). Além disso, investir em marketing digital foi uma estratégia bem-vista pelos gestores, visto que 61,54% já investia antes da pandemia e 15,38% passaram a investir mais após o início a pandemia.

O distanciamento social, como uma das medidas mais eficazes para evitar o contágio da COVID-19, foi adotado pela maioria das empresas, mantendo distanciamento de assentos, além de outras medidas como o uso de máscaras e higiene, para evitar a propagação do vírus.

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

**Tabela 6 – Nível das mudanças e impactos após a pandemia**

Questão	Média	Míni mo	Máxi mo	Desvi o Padrã o
Aumento na demanda de pedidos por <i>delivery</i>	3,00	1	5	1,058 30
Dificuldade para pagar o salário dos colaboradores	2,50	1	5	1,029 56
Dificuldade para pagar fornecedores, aluguel e despesas	2,50	1	5	0,948 68
Dificuldade para pagar os tributos/impostos/taxas	2,54	1	5	0,904 69
Necessidade de recorrer a empréstimo	2,12	1	5	1,032 55
Necessidade de ajuda financeira do governo	1,88	1	5	0,993 05
Necessidade de demitir colaboradores	2,42	1	5	0,856 65
Necessidade de adaptar o espaço para o atendimento	2,58	1	5	1,301 48
Impacto negativo devido as restrições e medidas impostas pelas autoridades federais, estaduais e municipais?	2,85	1	5	1,155 59
Uso das redes sociais (facebook, Instagram, twitter, outras) foram utilizados para alavancar o marketing e vender	2,92	1	5	1,230 38
Auxílio do contador para a tomada de decisão frente a crise	1,92	1	4	0,976 65

Fonte: Dados da pesquisa.

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

As redes sociais foram muito utilizadas durante esse período para alavancar o marketing, como divulgações de amostras de produtos e o próprio atendimento dos clientes (média de 2,92). Conforme Costa et al. (2021), o marketing digital no período de pandemia ajudou os negócios, uma vez que as operações e comunicações online são realizadas com muito mais facilidade e eficácia, comparando ao clássico modo presencial e braçal.

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

## **5 CONCLUSÕES**

O objetivo deste estudo foi identificar as estratégias de gestão adotadas por empresários dos bares e restaurantes de Nova Andradina e Taquarussu durante a pandemia da COVID-19. O momento é crítico para tentar equilibrar os impactos econômicos e se adaptar a esse novo contexto, sejam eles por medidas sanitárias ou por decretos.

Através do estudo realizado, foi possível observar mudanças em relação a forma que esses estabelecimentos trabalham. Elas ocorreram para que pudessem se adaptar a esse momento de crise em que foram exigidos cuidados como o distanciamento social, utilização obrigatório de máscaras e de álcool a todo momento.

Sendo assim, 53,85% das empresas da amostra, afirmaram ter ajustado as despesas para equilibrar o caixa. Além disso, 30,77% recorreram a empréstimos para honrar compromissos e obrigações. Entretanto, os números apontaram que as demissões foram significativas, sendo que 42,31% dos colaboradores tiveram seu contrato encerrado, além dos 15,38% que fazem parte do grupo que tiveram suspensão temporária de serviços.

Ainda de acordo com os resultados, boa parte dessas empresas, cerca de 61,54%, iniciaram suas atividades dentro de 1 ano ou já vinham atuando há algum tempo nesse ramo de atividade e apresentavam certa solidez, uma vez que possuíam reservas financeiras e estavam preparadas para circunstâncias não previstas, assim como a pandemia. Apesar disso, 23,08% nunca realizaram reservas para os negócios.

Cabe destacar que a contabilidade gerencial como forma de auxílio para estes estabelecimentos é pouco utilizada, pois para grande parte da amostra (53,85%) os relatórios

contábeis e informações emitidas pelo contador só eram "necessárias" para o cálculo dos impostos. Outro ponto de destaque relata que algumas empresas possuem dificuldade com a manutenção dos dados para o controle gerencial ou, até mesmo, não possuem algum controle gerencial e financeiro eficiente.

Posto isso, o estudo contribuiu para evidenciar os impactos da COVID-19 nos setores de bares e restaurantes nas cidades de Nova Andradina e Taquarussu, mostrando como essas empresas operaram durante esse período de crise, sempre buscando alternativas para tentar mitigar os impactos econômicos e as restrições impostas pela pandemia.

Ademais, observou-se na pesquisa que algumas empresas pouco utilizam as ferramentas necessárias para enfrentar situações como a de uma pandemia. Sendo assim, recomenda-se em estudos futuros, aprofundar as análises nesse contexto, buscar diferentes regiões e, além de fazer o comparativo para evidenciar os impactos da pandemia nesse segmento, apresentar os benefícios das ferramentas de controle gerencial em situações de crise, para que, desta forma, atinja mais usuários e melhores índices econômicos no mercado.

#### **REFERÊNCIAS**

ABRANCHES MV, OLIVEIRA TC, SÃO JOSÉ JFB. A alimentação coletiva como espaço de saúde pública: os riscos sanitários e os desafios trazidos pela pandemia de Covid-19. **Interface (Botucatu)**. 2021; 25(Supl. 1): e200654 <https://doi.org/10.1590/Interface.200654>

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

ANDION, M., C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**. São Paulo, 2002.

BEUREN Ilse Maria (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. 189p.

BRASIL. Ministério da Saúde. **O QUE É A COVID-19?** Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 24 ago. 2021.

CASTRO, V.R.De.; COSTA, P.S.; SOUZA, F.E.A. De. **UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS CONTÁBEIS E GERENCIAIS POR ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR**. In ANAIS: Congresso UFU de Contabilidade, 8 a 10 de out. 2015. Uberlândia/MG.

COLLAR, V. **Restaurantes e impacto ambiental durante a pandemia de covid-19**. XXII ENGEMA. P. 1-12, nov. 2020. In: Anais do ENGEMA: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. 2020.

COSTA, M; EIGENSTUHLER, D. P; KRUGER, S. D. **DESAFIOS GERENCIAIS DA CRISE DO COVID-19 NOS BARES E RESTAURANTES DE CHAPECÓ.** In: Anais do International Conference in Management and Accounting - Congresso de Gestão e Controladoria da UnoChapecó - Congresso FURB de Ciências Contábeis - Congresso de Iniciação Científica. Chapecó (SC) UnoChapecó, 2021.

DIAS, J.; BEZERRA, J. Impactos da Covid-19 na produção e comercialização de alimentos em Brasília-DF: desafios para os assentados/acampados da reforma agrária. **GeoTextos**, vol. 17, n. 1, julho 2021. J. Dias, J. Bezerra. 89-112

FERNANDES, A. M. GALVÃO, P. R. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo-benefício. **Revista de tecnologia aplicada (RTA)** v.5, n.1, Jan-Abr 2016, p.3-16 ISSN: 2237-3713

FINKLER, R.; ANTONIAZZI, N.; DE CONTO, S. M. Os Impactos da Pandemia de Covid-19: uma análise sobre a situação dos restaurantes. **Revista Turismo & Cidades**, v. 2, p. 88-103, 2020

FORNI, J. J. Comunicação em tempos de crise. **Organicom**, [S. l.], v. 4, n. 6, p. 198-211, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138934.

GARCIA, M. R.; BEZERRA, O.D. A importância da Contabilidade Gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia do COVID-19. **Revista Campo do saber** – ISSN 2 4 4 7 - 5 0 1 7 Página 96 Volume 6 - Número 2 – jul /dez de 2020.

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

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

OLIVEIRA, A; SIQUEIRA, E.S.; MORAIS, E.S.; MENEZES, D.A.M. De.; SIQUEIRA FILHO, V. **COVID-19: gestão de crise em tempos de pandemia.** XXII ENGEMA. P. 1-11. nov. 2020. In: Anais do ENGEMA: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. 2020.

PEREIRA, A.H.O.; PEREIRA, J.G.V.B.; VECHIO, G.H.D. O NOVO CORONAVÍRUS E AS TRANSFORMAÇÕES NOS NEGÓCIOS: análise de mudanças em empresas do setor alimentício de Araraquara/SP. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 424-436, 2020. DOI: 10.31510/infa. v17i2.909.

PEREIRA, L. M. IMPORTANCIA DA GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES NAS ORGANIZAÇÕES. **v. 1 n. 1 (2016): Revista COMINE**. 18 nov. 2016. P. 1-14.

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

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

SANGLARD, G. R. L. **Impacto da COVID-19 no serviço de entrega em domicílio (delivery) na região de Manhuaçu (MG)**. Anais IN: Repositório De Trabalhos de Conclusão de Curso. Unifacig: Centro Universitário. 2020.

SANTA, V. **Alimentação coletiva e seus desafios em tempos de pandemia**. Anais IN: Repositório Universitário da Anima. 09 jul. 2021.

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

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

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

SOUTO, X.M. COVID-19: aspectos gerais e implicações globais. **Recital - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 12–36, 2020. DOI: 10.46636/recital.v2i1.90.

VALANDRO, A.; EIGENSTUHLER, D. P.; KRUGER, S. D. **O IMPACTO DA COVID - 19 NA GESTÃO HOTELEIRA DO ESTADO DE SANTA CATARINA**. In: Anais do International Conference in Management and Accounting - Congresso de Gestão e Controladoria da Unochapecó - Congresso FURB de Ciências Contábeis - Congresso de Iniciação Científica. Chapecó (SC) Unochapecó, 2021.

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