



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ - CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Kaubir Hanes Soares da Silva

**Estratégias empresariais utilizadas pelo setor de serviços de alimentação, bares e
restaurantes da cidade de Pombal-PB durante o período de
Pandemia de COVID-19**

**Patos
2022**

Kaubir Hanes Soares da Silva

Estratégias empresariais utilizadas pelo setor de serviços de alimentação, bares e restaurantes da cidade de Pombal-PB durante o período de Pandemia de COVID-19

Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica

Orientador: Profa. Dra. Simone Costa Silva

**Patos
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586e Silva, Kaubir Hanes Soares da.

Estratégias empresariais utilizadas pelo setor de serviços de alimentação, bares e restaurantes da cidade de Pombal-PB durante o período de Pandemia de Covid-19 [manuscrito] / Kaubir Hanes Soares da Silva. - 2022.

22 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Estratégias empresariais. 2. Setor de serviços de alimentação. 3. Restaurantes. 4. Pandemia Covid-19. I. Título

21. ed. CDD 658

Kaubir Hanes Soares da Silva

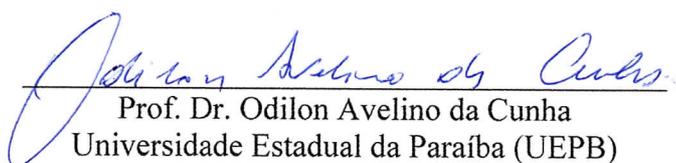
Estratégias empresariais utilizadas pelo setor de serviços de alimentação, bares e restaurantes da cidade de Pombal-PB durante o período de Pandemia de COVID-19

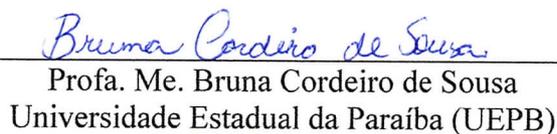
Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

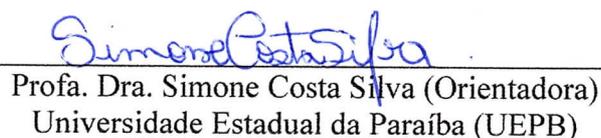
Área de concentração: Gestão Estratégica.

Aprovada em: 23/11/2022

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Odilon Avelino da Cunha
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Profa. Me. Bruna Cordeiro de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Profa. Dra. Simone Costa Silva (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos respondentes da pesquisa	
.....	17

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ANR	Associação Nacional de Restaurantes
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OMS	Organização Mundial da Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1	Estratégia: Conceitos e aspectos	11
2.2	<i>Tipos de Estratégia</i>	13
2.3	<i>Setor de Serviços</i>	14
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	16
5	CONCLUSÃO	20
	REFERÊNCIAS	21

Estratégias empresariais utilizadas pelo setor de serviços de alimentação, bares e restaurantes da cidade de Pombal-PB durante o período de Pandemia de COVID-19

Autor (Kaubir Hanes Soares da Silva)*

Autor (Simone Costa Silva)**

RESUMO

O presente trabalho consiste numa pesquisa de abordagem qualitativa e tem como objetivo analisar as estratégias empresariais utilizadas pelo setor de serviços de alimentação - bares e restaurantes – da cidade de Pombal-PB durante a pandemia da Covid-19. Utilizou-se de entrevista estruturada como método de pesquisa, com a predominância de perguntas abertas direcionadas aos proprietários dos estabelecimentos. Ao todo foram realizadas dez entrevistas sem a necessidade de coletar dados por outras fontes de evidência. Para análise dos dados foi empregada a análise de conteúdo. Os resultados mostraram que a estratégia de crescimento e a estratégia emergente foram utilizadas em todos os estabelecimentos participantes deste estudo, enquanto que a estratégia de foco e a estratégia de sobrevivência de redução de custos foram empregadas por sua maioria. Apenas um estabelecimento da pesquisa utilizou a estratégia de sobrevivência de desinvestimento. Em relação às referidas estratégias, todos os empreendimentos que utilizaram as estratégias de sobrevivência foram beneficiados com a diminuição dos impactos da pandemia em seus estabelecimentos, contribuindo para a sobrevivência do negócio. Com a utilização da estratégia de crescimento, da estratégia emergente e da estratégia de foco, foram identificados benefícios financeiros e na qualidade dos seus serviços, principalmente o serviço de entrega. Não foram identificadas as seguintes estratégias: Manutenção; Desenvolvimento; liderança em custo; Diferenciação; Corporativa; Competitiva e Funcional.

Palavras-chave: Estratégias. Bares. Restaurantes. Pandemia Covid-19.

ABSTRACT

The present work consists of a research with a qualitative approach and aims to analyze the business strategies used by the food service sector - bars and restaurants - in the city of Pombal-PB during the Covid-19 pandemic. A structured interview was used as a research method, with a predominance of open questions addressed to the owners of the establishments. In all, ten interviews were conducted without the need to collect data from other sources of evidence. For data analysis, content analysis was used. The results showed that the growth strategy and the emerging strategy were used in all establishments participating in this study, while the focus strategy and the cost reduction survival strategy were employed by most of them. Only one research facility used the divestment survival strategy. Regarding these strategies, all enterprises that used survival strategies benefited from the reduction of the impacts of the pandemic on their establishments, contributing to the survival of the business. With the use of the growth strategy, the emerging strategy and the focus strategy, financial benefits and in the quality of its services were identified, mainly the

*Graduando em Administração - kaubirhanessoares@gmail.com

**Professora Orientadora - monyadm@servidor.uepb.edu.br

delivery service. The following strategies were not identified: Maintenance; Development; cost leadership; Differentiation; Corporate; Competitive and Functional.

Keywords: Strategies. Bars. Restaurants. Covid-19 pandemic.

1 INTRODUÇÃO

No dia 11 de março de 2020, a Covid-19 foi declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma pandemia, ou seja, reconhecendo que existiam casos de Covid em várias regiões e países do mundo (OPAS, 2020). Segundo a Fiocruz, o nome Covid nada mais é que a junção de letras que se refere à *(co)rona (ví)rus (d)isease*, no qual traduzindo-se para o português seria “doença do coronavírus”. O número 19 é a referência ao ano em que os primeiros casos foram registrados, em 2019.

Para além dos problemas sanitários e de saúde, a Covid-19 provocou uma série de desafios e problemas para diversos setores, entre eles a economia. De acordo com dados da Pesquisa Pulso Empresa (2020), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), diversos setores da economia brasileira sofreram com os impactos da Pandemia do coronavírus, incluindo o setor de serviços. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2021), o setor de serviços de alimentação, que inclui bares e restaurantes, sofreu impacto significativo em 2020 com a pandemia da Covid-19, com uma certa recuperação parcial em 2021.

Diante dos danos econômicos causados pela pandemia da covid 19, as empresas, entre elas as do setor de serviços de alimentação, tiveram que se readaptar para atingirem seus objetivos e metas. Para se adaptarem foi preciso elaboração de diversas estratégias empresariais. De acordo com Henderson (1998), as estratégias empresariais são sempre realizadas dentro das organizações com o objetivo de se adaptarem aos novos contextos do mercado. Ele continua afirmando que as estratégias devem sempre ser revistas e repensadas para aumentar a competitividade perante um mercado em constante mudança. As empresas se tornam mais fortes após pôr em prática diferentes estratégias.

Diante de tal exposição, a problemática desta pesquisa busca analisar as estratégias empresariais utilizadas pelo setor de serviços de alimentos - bares e restaurantes – da cidade de Pombal-PB durante a pandemia da Covid-19. Especificamente, busca-se apresentar as estratégias utilizadas pelas empresas estudadas, destacar as estratégias mais empregadas e identificar os principais benefícios proporcionados à empresa pelo emprego dessas estratégias.

A realização do presente trabalho tem sua justificativa embasada na possibilidade de proporcionar um conhecimento prático que posteriormente poderá ficar disponível não só à sociedade Pombalense, mas a todos aqueles que busquem sugestões de ações estratégicas empresariais que funcionaram como medidas de enfrentamento a períodos de crise, a exemplo da pandemia. Além disso, a contribuição teórica que este trabalho pretende fazer é servir de referência para o aprofundamento de outros trabalhos acadêmicos posteriores relacionados com esta área de estudo.

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: após essa breve introdução, há o referencial teórico com os principais conceitos e aspectos sobre estratégia e sobre o setor de serviços. Em seguida, os aspectos metodológicos descrevem todo o percurso realizado para obtenção e análise de dados. Posteriormente, apresentam-se os principais resultados e discussões à luz do referencial teórico, seguido das considerações finais e das referências estudadas.

2 Fundamentação teórica

2.1 Estratégia: Conceitos e aspectos

A palavra estratégia remonta sua origem aos gregos, possuindo uma conotação voltada para o meio militar. O vocábulo estratégia é originário do grego “*strategos*”, que significa algo como “general no comando de tropas”, ou “a arte do general”. Também é traduzido como um plano para destruir os inimigos de alguém através do uso efetivo de recursos (STEINER; MINER, 1977; BRACKER, 1980; STEAD; STEAD, 2008 *apud* MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2012).

Segundo Mcmillan e Tampoe (2000), a palavra estratégia é formada pela junção das palavras gregas *strato*, que significa exército, e *agein* que se traduz como liderar, e os gregos delegavam a responsabilidade de criar e conduzir as estratégias. De acordo com Serra e Ferreira (2021), sob a ótica político-militar das definições de estratégia o papel do líder fica claro na criação de ações para derrotar o inimigo, utilizando-se de forma eficiente dos recursos e considerando o ambiente externo do campo de batalha.

Bracker (1980) *apud* Serra e Ferreira (2021) aponta que o conceito de estratégia voltado mais para o meio empresarial passou a ter mais relevância após a Segunda Guerra mundial, pois surgiram mais empresas e com isso a concorrência aumentou, o que fez com que as organizações precisassem de estratégias e planos melhores a ser seguidos.

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. O campo de gestão estratégica não pode se permitir em depender de uma só definição de estratégia, certamente a palavra tem sido usada há muito tempo implicitamente de diferentes formas, mesmo que tenha sido tradicionalmente definida de uma só forma. O reconhecimento explícito destas múltiplas definições pode ajudar aos praticantes e pesquisadores de forma semelhante a manobrar neste difícil campo. (MINTZBERG, 1987, p. 11).

De acordo com Porter (1991), a estratégia foca em objetivos de longo prazo e busca os meios para alcançá-los, e isso afeta todo o sistema. A estratégia é um processo sistêmico que une os objetivos de longo prazo, às metas e ações. É criar um diferente conjunto de atividades e recursos, sejam monetários, humanos ou de capital.

Uma característica da estratégia é a mudança, é um processo flexível, na medida que o plano é implementado, é então avaliado o que precisa ser revisto e estabelecidas ações a serem realizadas (APARECIDA; GOULART; LUIZ, 2014). Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) propõem que “a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. Os autores supracitados acrescentam que a estratégia ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização com base em suas competências internas e relativas mudanças no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Em adição, Mintzberg (2000), afirma que a estratégia requer uma série de definições. Baseado nisso, o autor apresenta cinco definições em particular a respeito da estratégia, os 5Ps de Mintzberg: *plan; play; Pattern; Position; Perspective*.

Plan: Na estratégia como plano, Mintzberg (2000), compara a estratégia como algo que olha para o futuro, algo que traça as diretrizes, planos, e ações definidas para determinadas situações. Tais ações são planejadas de forma consciente e antecipada.

Pattern: A estratégia no sentido de padrão é um olhar mais para o passado e para os padrões, para os comportamentos passados diante de incertezas, ações uniformes que acabaram funcionando independente de terem sido pretendidas ou não. Ou seja, determinada organização define seus planos e estratégias, com o passar do tempo algumas estratégias e

ações têm resultado positivo, conseqüentemente se tornam o padrão estratégico da empresa. (MINTZBERG, 2000).

Position: A estratégia como posição visa posicionar a empresa em determinado ambiente, é localizar determinados produtos em determinados mercados. Como o próprio Mintzberg (2000), exemplifica citando o *Mcdonalds* que lançou novos produtos diferentes da linha de *fast food*, objetivando atrair diferentes tipos de clientes em diferentes horários.

Perspective: A estratégia vista como perspectiva tem um olhar mais voltado para dentro da organização, para sua maneira de fazer as coisas, diferente da estratégia como posição que olha para fora, para o mercado. A estratégia como perspectiva é a visão interna da organização e de seus estrategistas. (MINTZBERG, 2000).

Ploy: A estratégia como truque, do inglês *play*, ou seja, algo específico para enganar, ludibriar, superar determinado concorrente. O truque é blefar, e não necessariamente colocar em prática aquelas manobras (MINTZBERG, 2000).

A estratégia é um campo que, além de possuir diversas definições e conceitos, como o próprio Mintzberg (2000) disse, e já mencionado anteriormente, requer uma série de definições, a depender de como será feita a gestão estratégica da empresa.

No que tange a gestão estratégica, Oliveira Jr e Castro (2006), a definem como a reunião dos esforços dos gestores na criação de estratégias que irão nortear o desenvolvimento da organização, através não somente da criação da estratégia, mas também conhecendo o ambiente interno organizacional objetivando conquistar vantagem competitiva. De acordo com Barney (2011), analisar o ambiente interno é importante pois irá demonstrar as forças e as fraquezas da organização; já o ambiente externo abrange as oportunidades e ameaças que determinada empresa pode se deparar. Essa maneira de analisar o ambiente externo e interno da organização é utilizada por uma ferramenta chamada de Análise SWOT (*strengths, Weaknesses, oppportunities, threats*), que são as siglas em inglês das palavras citadas anteriormente (MINTZBERG et al., 2010; HERNANDES; LOMBARDI, 2011).

Uma das ferramentas empregadas para realizar a Gestão Estratégica é o planejamento estratégico. Segundo Andrade e Frazão (2011), o planejamento estratégico é um plano formal realizado pela alta administração da empresa, e nele são definidos os caminhos a serem seguidos pela organização; missão, ou seja, a razão de ser da organização, o que a motiva a produzir suas atividades; a visão, que consiste em como a empresa enxerga a si mesma no futuro; os valores, ou seja, os princípios que regem a instituição

Ainda em relação a planejamento estratégico, Porter (1986), propõe uma ferramenta estratégica de análise ambiental dos negócios, com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva perante o mercado, o que ficou conhecido como cinco forças de Porter, sendo elas: a) Rivalidade entre os concorrentes: se o grau de rivalidade for muito alto, não será fácil nem vantajoso entrar nesse mercado, pois a concorrência já está consolidada. b) Poder de negociação dos fornecedores: Porter (1986), nos mostra que o grau de negociação depende de alguns fatores, como o custo de produção de bens e serviços, aumento dos preços. c) ameaça de produtos substitutos: produtos que satisfaçam determinadas necessidades dos clientes, mesmo que sejam de outras formas. d) ameaça de entrada de novos concorrentes: qual é a probabilidade de novos concorrentes entrarem no mercado e assim o saturarem? e) poder de negociação dos clientes: quanto o cliente tem de opção no mercado, e que isso gere um poder de barganha para o mesmo, podendo pressionar as empresas a baixarem preços.

Existem algumas formas de a empresa se posicionar no mercado para enfrentar essas forças, escolher as estratégias que mais bem se adequam requer um conhecimento de sua tipologia, o que será abordado na próxima seção.

2.2 Tipos de estratégia

Existem muitos estudos de diversos autores que apresentam diferentes tipos de estratégias, pretende-se apresentar algumas dessas abordagens.

Com base em Mintzberg (2000), existe a estratégia baseada nos padrões estratégicos das organizações, podendo ser conceituada como estratégia emergente. Este tipo de estratégia ocorre quando o ambiente externo faz com que a empresa tenha que adaptar suas estratégias às condições existentes e reagir a eventos inesperados, e estas se tornam um padrão empresarial.

Conforme Oliveira (2010), as organizações utilizam alguns tipos de estratégias a depender do contexto em que estão inseridas, podendo ser do tipo: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. As estratégias de sobrevivência são implementadas quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada. Nesses contextos, o tipo da estratégia já citada deve ser posto em prática quando não há outras formas de reverter a crise da empresa, quando existem diversos pontos fracos no ambiente organizacional interno e ameaças externas à organização. Nesse tipo de contexto, tais estratégias correspondem à adoção das seguintes medidas: redução de custos, desinvestimento e liquidação dos negócios.

A redução de custos tem por objetivo garantir a subsistência da empresa, e é adotada em períodos de grandes crises. No desinvestimento as empresas podem excluir do seu catálogo os produtos e serviços que não são mais tão interessantes para os clientes, e que conseqüentemente geram mais prejuízo do que lucro. A liquidação de negócios consiste numa estratégia que poderá ser utilizada apenas em último caso, quando não existe outra saída a não ser o encerramento das atividades da organização. (FERNANDES; BERTON, 2005; OLIVEIRA, 2010).

A estratégia de manutenção é quando a empresa se utiliza de seus pontos fortes para conseguir manter sua posição no mercado diante de ameaças que a empresa está ou irá sofrer. Enquanto a estratégia de crescimento mostra que o ambiente irá proporcionar situações que podem ser favoráveis e muitas vezes impulsionar novos produtos e serviços (OLIVEIRA, 2010). E por fim, Oliveira (2010), traz sua visão sobre a estratégia de desenvolvimento, na qual esta pode ser implementada quando os pontos fortes da empresa e as oportunidades são predominantes.

Outra tipologia de estratégia é a perspectiva de Porter (1986), no qual destaca os tipos de estratégias genéricas em paralelo com as cinco forças competitivas, sendo elas: liderança em custo: como o próprio nome diz, este tipo de estratégia busca colocar a empresa a frente das concorrentes em relação ao custo de produção. Diferenciação: oferecer produtos que sejam únicos para os clientes, possuindo algum tipo de diferencial. Foco: a empresa foca em determinado público alvo, ou seja, segmenta o mercado para tornar o atendimento mais eficiente que o dos concorrentes.

Ademais, Dessler (2014) propõe que existem alguns tipos de estratégia que os gestores podem colocar em prática, sendo estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional. Na primeira, irão debater e desenvolver quais serão os empreendimentos daquela organização, como e quantos serão. A segunda, estratégia competitiva, foca em aumentar a competitividade da empresa perante o mercado, visando algo a longo prazo. Por último, a estratégia funcional é em relação aos fins, aos objetivos, ou seja, tal estratégia irá procurar identificar o que cada setor, e a empresa como um todo pode fazer para chegar ao seu objetivo principal.

Como se dará na próxima seção, o setor de serviços foi um dos mais afetados no período pandêmico, o que tornou necessário para os gestores das respectivas empresas conhecer e empregar as diversas formas de estratégias.

2.3 Setor de serviços

Las casas (2008, p. 284), nos traz uma definição geral acerca deste setor: os serviços “podem ser considerados como atos, ações e desempenho”.

Segundo Kon (2004), o setor de serviços pode ser definido em quatro tópicos:

- indústria de serviços, ou seja, aquela que produz serviços em vez de bens; ex.: transportes, comércio.
- Serviços são bens de consumo ou intermediários intangíveis desses bens;
- Uma das características dos serviços é que na maioria das vezes os mesmos são consumidos no momento de sua produção.
- Os serviços compõem o Produto Nacional Bruto, no qual mede o produto dos itens que não possuem aspectos físicos, ou seja, os intangíveis.

Os serviços possuem algumas particularidades. de acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 217), os serviços, diferentemente dos produtos, são intangíveis pelo fato de não poderem “ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra”. Ainda segundo Kotler (2008), o setor de serviços possui outras características, tal como a inseparabilidade, ou seja, normalmente são consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos. A variabilidade significa que o serviço vai depender de quem o produz e onde é ofertado, nesse caso, uma companhia aérea pode fornecer seu serviço com determinado atendimento, e outra companhia com outro atendimento, a qualidade do serviço vai depender diretamente do atendimento. Como dito antes, isso acontece porque a qualidade dos serviços depende de quem os fornece, como e onde são fornecidos.

De acordo com o IBGE (2022), pode-se caracterizar o setor de serviços identificando diferentes atividades exercidas pelas empresas quanto ao seu tamanho, à remuneração salarial média e ao quanto se utiliza as tecnologias. Ainda segundo este instituto, o setor de serviços nas últimas décadas vem sendo parte importante da economia brasileira.

Antes da pandemia, entre os anos 2009 e 2019, as vendas da indústria de alimentos para o setor de serviços, que inclui os bares e restaurantes cresceram cerca de 184, 2%. Isso mostra que o desempenho deste setor antes da pandemia era eficiente, crescendo inclusive acima do varejo (ABIA, 2021).

Conforme explicitado anteriormente, o setor de serviços foi um dos mais afetados na pandemia, de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel, 2021). Tal setor de alimentação fora do lar, que é o que mais emprega no Brasil, liderou em demissões, no qual nos cinco primeiros meses de 2021 foram quase 3 milhões de desligamentos, o maior número em comparação com comércio, construção, indústria e agricultura. Antes da pandemia, os serviços de alimentação geravam cerca de 450 mil empregos por ano, e durante o período pandêmico cerca 600 mil empregos foram eliminados (SEBRAE, 2022).

De acordo com o site Agência Brasil (2022), o setor de serviços prestados às famílias, que inclui as atividades de alimentação, foi o mais afetado no primeiro ano da pandemia, com empresas e empregos entre as maiores quedas, com uma redução de 14,3%.

Mediante ações e estratégias empresariais, e também devido ao retorno gradativo dos consumidores às lojas físicas, o setor de serviços de alimentação obteve algum crescimento em 2021, apesar da pandemia. A transformação digital, principalmente com o uso dos aplicativos de *delivery*, que cresceu cerca de 150%, foi uma das principais causas do

crescimento do setor. A adaptação do modelo de negócio foi crucial para a sobrevivência de qualquer estabelecimento do serviço de alimentação, seguido por fluxo de caixa e custos com matéria prima e insumos ABIA (2021).

Conforme a ANR (2022), o setor de restaurantes no Brasil encolheu 8,7% durante o período pandêmico, com recuperação lenta em 2021. Em 2020 foram fechadas 211.399 vagas, e em 2021 foram criados 97.933 novas vagas de trabalho.

Diante das dificuldades enfrentadas por este setor em todo Brasil, as empresas se viram obrigadas a se adaptarem aos novos contextos pandêmicos, traçando novas estratégias e objetivos empresariais. Diante disto, busca-se através desta pesquisa entender e apresentar as estratégias que os bares e restaurantes de Pombal PB utilizaram durante a pandemia.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Gil (2002), nos mostra que a metodologia corresponde à discriminação dos procedimentos técnicos a serem averiguados durante a pesquisa, e a forma como esses procedimentos se apresentam está sujeita às características de cada pesquisa.

O estudo se deu na cidade de Pombal, cidade localizada no sertão paraibano, distante cerca de 378 km da capital do estado. A pesquisa teve como base de estudo o setor de serviços - segmento de bares e restaurantes, com dez estabelecimentos, no qual os participantes entrevistados foram os proprietários dos mesmos estabelecimentos citados.

A abordagem qualitativa dos dados se mostra mais eficaz para este tipo de pesquisa, pois permite um maior aprofundamento no tema e ajuda na coleta de informações em poucos estabelecimentos na referida cidade, pois para entender e analisar as estratégias dos diversos bares e restaurantes de Pombal durante a pandemia, torna-se importante ir mais fundo na análise do problema, não sendo possível reduzir a pesquisa a apenas aspectos quantitativos, ou seja, a pesquisa qualitativa ao invés de estatísticas, ela trabalha com as motivações, descrições, interpretações. (MINAYO, 2002).

Trata-se ainda de um estudo descritivo. Nesse sentido, Gil (2008), expõe que pesquisa descritiva tem por finalidade descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, ou estabelecer associações entre variáveis. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistêmica. Diante disso, esta obra constitui-se como uma pesquisa descritiva.

Os procedimentos técnicos desta pesquisa optaram por utilizar o estudo de campo nos bares e restaurantes de Pombal. Este tipo de pesquisa procura se aprofundar em uma realidade específica. No Estudo de campo a experiência direta do pesquisador com o objeto de estudo é de suma importância, ou seja, ele precisa estar pessoalmente no seu campo de pesquisa (GIL, 2008).

Os dados foram coletados e analisados por meio do uso de entrevistas. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), a entrevista pode ser definida como uma conversa profissional entre duas pessoas visando obter informações sobre algum assunto. É uma técnica que pode ser utilizada para coletar dados objetivando o diagnóstico de alguma problemática. Segundo Gil (2011), as entrevistas podem ser definidas como informais; focalizadas; por pautas e formalizadas. O tipo informal não segue uma estrutura fixa, no qual o entrevistador tem liberdade para coletar os dados seguindo com uma conversação. A entrevista focalizada, como o próprio nome diz, enfatiza em algum tema particular. É utilizado com o objetivo de explorar amplamente alguma situação que ocorreu sob determinadas condições, e o entrevistado pode falar livremente, porém o entrevistador deve sempre manter seu foco principal. Gil (2011), ainda segue e nos mostra que o tipo de entrevista por pautas é de certa

forma estruturada, não por perguntas, mas por pautas, ou seja, temas de interesse do entrevistador. A entrevista estruturada, ou formalizada, é baseada em perguntas fixas, um roteiro fixo, seguindo um padrão invariável entre todos os entrevistados, que normalmente são em um número elevado.

Marconi e Lakatos (2007) destacam três tipos de entrevistas: padronizada ou estruturada, o entrevistador segue um roteiro que ele estabeleceu anteriormente com perguntas predeterminadas. Despadronizadas ou não estruturadas, é realizada através de um diálogo informal como forma de explorar os dados amplamente através de perguntas abertas. Painel, é realizado por meio da repetição de perguntas em diferentes intervalos de tempo aos mesmos entrevistados com o objetivo de observar a evolução das opiniões. No presente estudo foi empregada a entrevista estruturada.

Para a realização da análise de dados foi utilizado o método conhecido como análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), é o método utilizado quando se agrupa técnicas com o objetivo de analisar comunicações de forma sistemática descrevendo o conteúdo das mensagens. O autor afirma que nesse procedimento as mensagens são analisadas previamente, logo após todo o conteúdo é analisado e por fim interpretado. Portanto, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para poderem ser melhor analisadas.

Foi utilizado um roteiro de entrevista dividido em duas partes, sendo que a primeira aborda questões relacionadas ao perfil dos respondentes e das empresas participantes da pesquisa. Já a segunda continha três perguntas relacionadas aos objetivos de pesquisa. Todas as entrevistas foram realizadas ao longo de duas semanas, do dia 13 de novembro ao dia 26 do mesmo mês do ano de 2022.

É importante salientar que para a realização das entrevistas, num primeiro momento foi feito um contato pessoal nos estabelecimentos objeto de estudo para que a entrevista pudesse ser marcada. Em algumas ocasiões a mesma acontecia de imediato. Outras vezes, devido a pouca disponibilidade de tempo por parte dos entrevistados, três entrevistas foram realizadas por meio de gravação de áudios no *whatsapp*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta investigação busca analisar as estratégias empresárias utilizadas pelo setor de serviços de alimentação, bares e restaurantes de Pombal-PB durante a pandemia da Covid-19. O estudo foi desenvolvido na cidade de Pombal. Com uma população estimada em um pouco mais de 32 mil habitantes, segundo o último censo (IBGE, 2021), Pombal é uma cidade pequena do sertão paraibano, não possui muitas opções de lazer e os estabelecimentos desse setor são poucos, apenas dez. São estabelecimentos de tamanho mediano, mas que sempre geram bastante movimento de clientes. O quadro a seguir demonstra o perfil dos respondentes da pesquisa:

Quadro 01: Perfil dos respondentes da pesquisa

Assertivas	Descrição	Números
Gênero	Masculino	6
	Feminino	4
Tempo de atuação da empresa no Mercado	De 2 a 5 anos	1
	De 6 a 10 anos	9
Cargo ocupado na empresa	Proprietário	10
Nível de formação	Nível superior	2
	Nível Médio	8
Categoria da empresa	Bar	4
	Bar e restaurante	3
	Restaurante	3
Número de colaboradores	De 1 a 5	2
	De 6 a 10	5
	Mais de 10	3

Fonte: dados da pesquisa, 2022

Como se sabe, durante a pandemia os encontros nos bares e restaurantes foram suspensos para evitar aglomerações. Durante as entrevistas, ao serem questionados como foi o período de pandemia, todos os entrevistados afirmaram que inicialmente tiveram que ficar fechados, mas imaginaram que o retorno seria rápido, como afirmou o Entrevistado 1: “Começou com uma semana, depois 15 dias, depois um mês... a gente achava que só ia durar uma semana. Ficamos fechados funcionando apenas por *delivery* ou retirada no local”. Ainda sobre o período inicial da pandemia, foi questionado se receberam alguma ajuda do Poder Público. Novamente de forma unânime todos informaram que não obtiveram nenhuma ajuda do Poder Público Municipal, e que este ainda decretou que o horário estabelecido para o *delivery* era até no máximo 22h, o que complicou ainda mais a situação dos bares e restaurantes. O trecho a seguir corrobora esse fato:

Quantas vezes eu não fui na prefeitura pedir pra o prefeito estender um pouco mais o prazo, pelo menos até meia noite... o que um *motoboy* na rua a mais ia fazer de diferença em relação a vírus? Alguns clientes até preferiam retirar no local para não pagar taxa de entrega, mas a grande maioria era por *delivery*. Sabe o que ele me dizia? Num se preocupe não, se você tá pobre agora, vai ficar mais pobre ainda, vai piorar mais. Acho que não só eu, mas todos aqui de Pombal trabalharam muitas vezes na clandestinidade, além do horário, eu mesmo cheguei a ser detido uma vez (Entrevistado 2)

Tratando-se de ajuda do Governo Federal, apenas o Entrevistado 3 afirmou ter recebido algum tipo de auxílio: “O Governo Federal pagou por uns nove meses o salário dos meus funcionários, que eram todos fichados, só por isso eu não tive que demitir ninguém. O Governo Municipal só fez atrapalhar todo mundo”.

4.1 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS

Oliveira (2010), enfatiza que as estratégias de sobrevivência são utilizadas quando a sobrevivência da organização está ameaçada, normalmente em períodos de grande crise interna ou ambiental, nesse caso, ambiental, causada pela Covid-19. Uma das formas de sobrevivência é a redução de custos. Como os estabelecimentos estavam funcionando apenas com *delivery* ou retirada no local, ao longo das entrevistas foi possível identificar que a estratégia de redução de custos para sobreviver à pandemia foi comum à maioria dos entrevistados, apenas o entrevistado 3 não utilizou dessa estratégia por ter recebido auxílio do Governo Federal.

Nesse sentido, nove dos dez entrevistados precisaram reduzir seus custos, no qual cada uma das empresas dos gestores entrevistados demitiu cinco ou mais funcionários, como é demonstrado no trecho do Entrevistado 4: “Eu tinha 17 funcionários, mas quando chegou a pandemia eu tive que dispensar 2 atendentes e 5 garçons, já que não ia precisar. Tentei segurar, mas não deu, eu não tinha mais dinheiro em caixa”. Ainda em relação a estratégias de sobrevivência, apenas o entrevistado 1 utilizou a estratégia de desinvestimento, aquela em que as empresas excluem do seu catálogo produtos que não são mais interessantes aos seus clientes, gerando prejuízo (OLIVEIRA, 2010), conforme este trecho de sua entrevista: “Eu parei de investir nos caldos, que não tinha mais saída na pandemia, e fui focar no que realmente dava dinheiro” (Entrevistado 1). A estratégia de liquidação de negócios, na qual a empresa encerra suas atividades como última solução para diminuir seu prejuízo (Oliveira, 2010), não foi possível verificar pois não havia como obter dados atuais da organização que outrora tenha fechado suas portas na pandemia.

A segunda estratégia mais utilizada foi a de crescimento, quando o ambiente proporciona situações favoráveis, podendo até impulsionar novos produtos ou serviços (OLIVEIRA, 2010). Foi verificado que sete dos entrevistados observaram uma oportunidade no fato de que as pessoas estavam consumindo mais bebidas alcoólicas por estarem isoladas e também devido as *lives* musicais regionais ou nacionais. Sendo assim, investiram no *delivery* para entregar mais bebidas nas casas dos clientes e, conseqüentemente, aumentar suas vendas e crescer na pandemia. Inclusive, três desses sete entrevistados afirmaram que antes da pandemia trabalhavam apenas como restaurantes, mas devido às *lives*, ao *delivery*, e aos clientes consumindo muita bebida em casa, eles resolveram investir também na categoria bar.

Também foi possível identificar a estratégia emergente, que de acordo com Mintzberg (2000), é aquela que se torna um padrão da empresa apesar de não ter sido planejada. Esta foi utilizada por todos os entrevistados, pois os mesmos tiveram que adaptar suas estratégias diante o ambiente externo que ameaçava com a pandemia. O entrevistado 5 enfatiza bem isso:

No começo eu só vendia lanches, pratos executivos, só comida. Com a chegada da pandemia, isso aumentou o *delivery* né, muita gente tava sem trabalhar, bebendo todo dia em casa ou na casa de amigos, tava tendo muita *live* também... aí pronto, foi quando comecei a investir na conveniência também, passei a entregar muita bebida. A gente fazia cerca de 90 entregas por dia, antes da pandemia só chegava a 40.

A estratégia de foco, no qual a empresa segmenta o mercado focando em determinado público-alvo (PORTER, 1986), foi identificada em sete das empresas estudadas, estas, resolveram focar na entrega de bebidas e em seus consumidores que aumentavam cada vez mais. Não deixaram, é claro, de investir e vender outros produtos, porém, a maior parte dos investimentos desses estabelecimentos eram nas áreas já citadas. Todos os entrevistados

observaram uma oportunidade nas *lives* da cidade para fazer parcerias com os *blogueiros* e músicos, como estratégia de divulgação.

Também foi verificado que todos já utilizavam canais virtuais de atendimento e vendas antes da pandemia, tais como *whatsapp*, *Instagram*, e *links* de atendimento próprio, porém não era algo tão explorado. Foi durante o período pandêmico que os entrevistados perceberam uma oportunidade para aumentar suas vendas *online* através dos já citados canais, melhorando ainda mais seu atendimento através da entrada de suas empresas no aplicativo de entrega a domicílio, “Quero *delivery*”. O Entrevistado 6 enfatizou isso: “A gente melhorou o atendimento *online* pra poder atender mais gente ao mesmo tempo, além do *link* próprio, o Quero *delivery* foi um aplicativo que ajudou demais. Só com o *whatsapp* era ruim porque a gente não tinha como atender a demanda”.

O *delivery* em si, com entregas, entregadores, foi a estratégia de crescimento mais utilizada durante a pandemia por todos os entrevistados, pois o ambiente proporcionou este novo tipo de serviço que, segundo foi relatado, não era muito explorado anteriormente. Destaca-se o aumento na contratação de entregadores pelos estabelecimentos participantes da pesquisa, como consta na fala do Entrevistado 7: “Só podia vender com *delivery* né, então foi o jeito melhorar nosso serviço de entrega para crescer mais e vender mais, e pra isso a entrega tinha que ser mais rápida. Só tinha um entregador, contratei mais 3.”

Não foi possível verificar estratégias de manutenção e nem de desenvolvimento, que segundo Oliveira (2010), são utilizadas quando as empresas se utilizam de seus pontos fortes para se manter ou se desenvolver, pois segundo os próprios entrevistados os pontos fortes de seus estabelecimentos eram predominantes no ambiente presencial, com o fluxo de clientes, ou seja, antes da pandemia. Também não foram identificadas as estratégias na perspectiva de Porter (1986), sendo elas: liderança em custo e diferenciação. A estratégia Corporativa, Competitiva e Funcional (DESSLER, 2014), também não foram identificadas.

4.2 BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS PELAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS

Como citado anteriormente, as estratégias de sobrevivência são utilizadas quando o funcionamento da organização está ameaçado, podendo-se utilizar a redução de custos, liquidação de negócios e desinvestimento para sua sobrevivência (OLIVEIRA,2010). Neste sentido, a redução de custos beneficiou as organizações abordadas com a diminuição dos impactos causados pela pandemia, ajudando-as a sobreviver durante esse período. Os custos de manter todos os funcionários estavam maiores do que as receitas geradas pelas vendas por *delivery*, como é demonstrado na fala do Entrevistado 8: “O dinheiro que pagaria os funcionários eu usei pra manter a empresa funcionando, pagando fornecedor, negociando aluguéis, aumentando as entregas e aumentando as vendas, se não a empresa ia quebrar”. O desinvestimento, que foi utilizado pelo Entrevistado 1, o ajudou a manter o funcionamento de sua empresa, pois com esta estratégia de sobrevivência diminuiu os gastos com algo que não lhe traria o retorno desejado, e investir no que os clientes realmente estavam buscando naquele período (OLIVEIRA,2010).

Tratando-se da estratégia de crescimento (OLIVEIRA,2010), e da estratégia emergente (MINTZBERG,2000), citadas na seção anterior, observou-se que após o emprego das mesmas foi possível identificar benefícios financeiros e na qualidade dos serviços prestados pelos estabelecimentos abordados. Financeiros, devido a um aumento significativo nas vendas, e conseqüentemente nas receitas das empresas abordadas. Isso se deu por conta de uma alta nas vendas *online* e no *delivery* durante aquele período pandêmico, o que segundo os entrevistados beneficiou suas empresas com um aumento na qualidade de seu serviço de

entrega, que outrora era pouco explorado, além de melhorar também seu serviço de atendimento *online*, no qual passou a ser mais rápido e mais adaptado a uma alta demanda.

Em relação à estratégia de foco (PORTER, 1986), os sete entrevistados proprietários dos bares afirmaram que focar na venda de bebidas durante a pandemia impulsionou seu serviço de entrega e aumentou bastante suas vendas naquele período, principalmente devido às *lives*. Três destes estabelecimentos eram classificados apenas como restaurantes antes da pandemia, e como dito na seção anterior, tornaram-se bar durante o período pandêmico. Esta estratégia de crescimento na qual um novo serviço é impulsionado pelo ambiente (OLIVEIRA,2010), beneficiou estes três estabelecimentos já citados de algumas formas, entre elas, ajudou a diversificar os produtos, a melhorar seus serviços e a aumentar seu faturamento com a presença de mais clientes nos pontos físicos, como é demonstrado na fala do Entrevistado 9:

Tava todo mundo bebendo com as *lives*, aproveitei pra vender bebida também, isso ajudou a eu vender mais comida e petisco que eu já vendia como restaurante, melhorou minhas entregas, minhas vendas *online*... hoje mesmo a maioria de nossos pedidos são *online*. Naquele tempo a gente focou em vender bebida alcoólica, funcionou demais, quando começou a ter um retorno dos clientes ao restaurante, percebemos uma procura maior por bebidas, nos beneficiou e aumentou nosso faturamento. Hoje a gente é um bar também, e sempre procura inovar. Daqui pro ano que vem vamos trazer um chefe de cozinha direto de João Pessoa, para melhorar ainda mais nosso produto e serviço.

Por fim, todos os participantes da pesquisa relataram que outro benefício diante das diversas estratégias utilizadas foi o fato de conseguirem se adaptar de forma mais rápida às influências do ambiente externo para atingirem seus objetivos, pois conforme Henderson (1998), as estratégias realizadas dentro das organizações têm sempre por objetivo a adaptação aos novos contextos do mercado.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como cerne analisar as estratégias empresariais utilizadas pelo setor de serviços de alimentação - bares e restaurantes – da cidade de Pombal-PB durante a pandemia da Covid-19.

A metodologia foi pautada seguindo um roteiro de entrevistas estruturada, no qual o roteiro foi dividido em duas partes, a primeira contendo o perfil dos respondentes e a segunda apresentando as questões relacionadas aos objetivos da pesquisa. Os dados foram abordados de forma qualitativa e analisados através do método de análise de conteúdo.

Tratando-se das Estratégias de Sobrevivência, a maioria dos entrevistados (nove dos dez entrevistados), utilizaram a estratégia de redução de custos para manter os estabelecimentos funcionando na pandemia. Apenas um estabelecimento utilizou também a estratégia de sobrevivência de desinvestimento.

A estratégia de crescimento e a estratégia emergente foram empregadas por todos os entrevistados, através de ferramentas como os canais virtuais de atendimento e vendas *online*, as *lives*, a venda e entrega de bebidas alcoólicas, mas principalmente, do *delivery*. A estratégia de Foco foi utilizada por sete dos participantes do presente estudo.

Em relação às referidas estratégias, todos os empreendimentos que utilizaram as estratégias de sobrevivência foram beneficiados com a diminuição dos impactos da pandemia em seus estabelecimentos, contribuindo para a sobrevivência do negócio. Com a utilização da

estratégia de crescimento, da estratégia emergente e da estratégia de foco, foram identificados benefícios financeiros e na qualidade dos seus serviços, principalmente o serviço de entrega. O desenvolvimento deste estudo apresentou algumas limitações, sobre isso é possível afirmar que, na cidade de Pombal-PB, *locus* de realização deste trabalho, possui 14 estabelecimentos do setor estudado, porém quatro proprietários desses estabelecimentos não se dispuseram a conceder entrevista, sem alegar razões para tal. Esta recusa pode limitar, até certo ponto, os resultados encontrados uma vez que, a participação de todos os estabelecimentos poderia mostrar uma visão mais completa da temática estudada.

Como sugestão para estudos futuros, a referida pesquisa pode servir como base para estudos similares tendo como foco o mesmo setor de serviços de alimentação, mas abrangendo negócios não abordados no presente trabalho, a exemplo das lanchonetes, docerias, padarias, entre outros. Sugere-se ainda a realização de pesquisa em outros segmentos do setor de serviços, o que permitiria um escopo maior de informações com o objetivo de embasar melhorias para o setor.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Iracilma R. Silva; FRAZÃO, Maria de Fátima Araújo. **Estratégia em ação**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 18-34, 2011.

APARECIDA, C. R. F. P.; GOULART, J. S.; EVANDRO, L. L. **Estratégia: uma revisão teórica**. Anais do III SINGEP e II S2IS – São Paulo – SP – Brasil – 09, 10 e 11/11/2014.

ARMSTRONG, G., KOTLER, P. **Princípios de marketing** – 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Bares e restaurantes: um setor em expansão. Sebrae, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 18 de jul. De 2022

BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**/ Jay B. Barney e William S. Hesterly; tradução Midori Yamamoto; revisão técnica Pedro Zanni.- 3 ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Brasil em síntese: Serviços. IBGE, 2022. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>. Acesso em: 15 de out. de 2022.

Cidades e Estados. IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pb/pombal.html>. Acesso em: 14 de out. de 2022.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

Estudo ANR: Future Tank em 2021, setor de restaurantes não recuperou nem metade das vagas das vagas perdidas na pandemia, mas foi o segundo que mais gerou empregos. ANR, 2022. Disponível em: <https://anrbrasil.org.br/estudo-anr-future-tank-em-2021-setor-de-restaurantes-nao-recuperou-nem-metade-das-vagas-perdidas-na-pandemia-mas-foi-o-segundo-que-mais-gerou-empregos/>. Acesso em: 14 de out. de 2022.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011. 200 p.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERNANDES, Gabrielle Junqueira; LOMBARDI, Marta Fabiano Sambiase. **Um Estudo sobre o Processo de Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior**. RS. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, V., 2011, Porto Alegre, Anais... Porto Alegre: ANPAD, 2011.

Histórico da pandemia da covid. OPAS, 2020. Disponível em:

<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 18 de jul. de 2022.

IBGE: 2020 registrou queda em serviços de alimentação e turismo. Agencia brasil, 2022. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-08/ibge-2020-registrou-queda-em-servicos-de-alimentacao-e-turismo>>. Acesso em: 15 de out. de 2022.

KON, A. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle** – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceito, planejamento e aplicações à realidade brasileira** – 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

MAINARDES, W. E.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. **Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?** FACEP PESQUISA, FRANCA, v.14, n.3, p.278-298, set/out/nov/dez. 2011

MARCONI, M. De A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCMILLAN, H.; TAMPOE, M. **Strategic management: Process, Content and Implementation**. Oxford University Press, 2000.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; BRUCE, A; JOSEPH, L. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B., **O Processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept I: Five Ps for strategy**. California Management Review, p. 11-24, Fall, 1987.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA JUNIOR, Zacarias Gonçalves de; CASTRO, DAGMAR Silva Pinto de. **Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo**. In ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador, Anais... Salvador: EnANPAD, 2006. p. 1-16.

Pesquisa pulso empresa. IBGE, 2020 Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>>. Acesso em: 17, 07, 2022.

Por que a doença causada pelo novo coronavírus recebeu o nome de covid-19? Fiocruz, 2020. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/pergunta/por-que-doenca-causada-pelo-novo-coronavirus-recebeu-o-nome-de-covid-19>>. Acesso em: 18, 07, 2022.

PORTER, Michael E; **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SERRA, F.; FERREIRA, P. F. **Nota de aula: Definições de estratégia**. Globadvantag, 2022. Disponível em: <<https://globadvantage.ipleiria.pt/casos-estudo/notas-de-aula/>>.

Serviços de alimentação estimam crescimento para 2021. ABIA, 2021 Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/servicos-de-alimentacao-estimam-crescimento-para-2021>. Acesso em: 18, 07, 2022

Setor de serviços enfrenta dois extremos da economia. Abrasel, 2021. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/o-setor-de-servicos-enfrenta-os-dois-extremos-da-economia/>. Acesso em: 18, 07, 2022.

AGRADECIMENTOS

A mim mesmo, por ter tido coragem para continuar apesar da ansiedade.

À minha mãe, por todos os bons conselhos que me deu durante o curso.

À Ruth Britto, minha namorada incrível por sempre estar comigo e acreditar em mim.

À melhor orientadora do mundo, professora Simone, por toda paciência durante minha orientação.

A todos os meus amigos e estimados colegas que fiz durante esta graduação. Nunca me esquecerei de vocês.