

O IMPACTO DO SERVIÇO DE DELIVERY NO PÓS-PANDEMIA: UMA ANÁLISE DA CONTINUIDADE E PERSPECTIVAS DOS GESTORES

Autor: *Iasmin da Silva Silveira*

Orientador: *Mr. Isabelle Werner de Lemos Brissio*

Curso: *Ciências Contábeis* **Período:** *8º* **Área de Pesquisa:** *Gestão Organizacional*

Resumo: A pandemia da Covid-19 ocorrida de 2020 a 2023 obrigou os gestores a adotarem novas estratégias para a manutenção de seus negócios. No setor alimentício, houve a otimização do delivery, atenuando perdas financeiras e funcionando como opção para a permanência da população em isolamento social. Com o objetivo de verificar a percepção dos empresários acerca desse serviço, foi aplicado um formulário no Município de Lajinha/MG, envolvendo também questões atinentes ao faturamento com o total de seis amostras. Em resultado, verificou-se que, mesmo após a pandemia, os estabelecimentos não se veem sem os serviços de delivery. Atualmente, o percentual de vendas feitas por delivery ultrapassa 50% do total para metade dos respondentes. Além disso, mesmo após o fim do isolamento social, 66,6% dos estabelecimentos continuaram com a demanda e faturamento semelhante ou maior do que o verificado na pandemia. Conclui-se, logo, que a pandemia foi responsável por acelerar a implementação desse serviço na realidade do setor alimentício, o que já vinha acontecendo, mas gradualmente. Tratou-se da estratégia adequada para enfrentar a adversidade, fundindo dimensões físicas e virtuais de forma permanente.

Palavras-chave: Delivery. Pandemia. Estratégia de faturamento.

1. INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid-19 que ocorreu entre março de 2020 e maio de 2023 obrigou empresas e consumidores a se adaptarem a novas formas de trabalho. Para cumprir com as obrigações decorrentes de ter um negócio, os empreendedores precisaram se munir de novas estratégias que não fossem apenas atrativas ao consumidor, mas também de aplicabilidade financeiramente acessível (DA SILVA, 2021)

Nesse contexto, ocorreu a otimização do *delivery* que, conforme Dutra e Zani (2020, p. 38) foi o meio encontrado pelos gestores para que seus negócios não fossem à falência por falta de funcionamento. Assim, o serviço de entrega já era uma realidade em ascensão, mas foi antecipada e otimizada em detrimento do advento da pandemia, que forçou novos hábitos de consumo (SILVA *et al*, 2021).

Os bares e restaurantes foram um dos setores afetados que passaram a empregar tal estratégia, visto que fazer uso do *home office* não era uma alternativa viável para esses negócios em razão da natureza de suas operações. O serviço de entrega tornou-se uma das opções mais tecnológicas e estratégicas do mercado, objetivando atenuar perdas financeiras e refletindo o padrão de decisão tomada pelos gestores (DUTRA, ZANI, 2020).

Nesse contexto, o problema de pesquisa deste trabalho é: qual é a perspectiva dos empresários do setor de restaurantes sobre o impacto do serviço de delivery no

desempenho organizacional, considerando os períodos anterior, durante e posterior à pandemia de COVID-19?

Assim, é objetivo geral deste trabalho investigar a percepção dos empresários sobre o desempenho organizacional do serviço de entrega em diferentes fases da pandemia, analisando as mudanças e adaptações ocorridas ao longo do tempo.

São objetivos específicos: 1) Identificar as principais estratégias adotadas pelos empresários para otimizar o desempenho do serviço de entrega antes e durante a pandemia; 2) Avaliar as mudanças nas demandas dos clientes em relação ao serviço de entrega durante e após o período pandêmico; 3) Analisar os impactos da pandemia no modelo de negócio e na eficiência operacional do serviço de entrega e, 4) Investigar as perspectivas dos empresários em relação ao desempenho financeiro antes, durante e pós pandemia.

Portanto, tendo em vista o novo cenário que a pandemia estabeleceu, empresários se viram obrigados a inovar e se adaptar para continuarem no mercado, onde os gestores buscaram opções e estratégias em seu favor, como o *delivery*. Assim, a pandemia deixou marcas profundas na história do Brasil e do mundo, desafiando vários setores.

Nesse sentido, essa pesquisa justifica-se na necessidade de compreender, no âmbito administrativo, como o serviço de delivery impactou a demanda e as tomadas de decisão dos gestores no pós pandemia e atualmente, discorrendo sobre a sua continuidade no dia a dia das empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 IMPACTO DA PANDEMIA NO SETOR ALIMENTÍCIO

A Organização Mundial da Saúde (OMS), em conformidade com o que dispõe a Organização Pan-Americana de Saúde (2020), passou a classificar a situação de contágio da Covid-19 como pandêmica no dia 11 de março de 2020. Esse período perdurou até o dia 5 de maio de 2023, mais de três anos após o anúncio, de acordo com dados da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Nesse período, houve a implementação da prática do isolamento social, fator que afetou o comércio e modificou as percepções e escolhas do consumidor (DUTRA; ZANI, 2020).

Logo, os negócios precisaram criar estratégias novas para se adaptarem a essa situação e conseguirem manter-se num mercado onde os consumidores buscavam apenas serviços essenciais. Essas estratégias precisavam atrair a clientela para que os gestores conseguissem cumprir com o pagamento de contas e de funcionários, principal problemática derivada do período (DA SILVA, 2021).

Nesse contexto, de acordo com o Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA), a pandemia de Covid-19 acarretou o declínio do faturamento dos empreendimentos brasileiros, de modo que os setores de comércio foram os mais afetados. Assim, a pesquisa ainda aponta que, ainda na primeira onda da doença, estima-se que foi perdido entre R\$9,1 bilhões e R\$24,1 bilhões apenas para micro e pequenas empresas.

Dutra e Zani (2020) elucidam que, entre os empreendimentos, aqueles do setor alimentício foram diretamente afetados pelo distanciamento social nos seus diversos

segmentos, o que foi amplificado pela proliferação do vírus. Assim, esses negócios precisaram adaptar as suas práticas operacionais e agir em conformidade com diversas regulamentações para garantir a não contaminação do produto.

Sob este viés, uma pesquisa desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas – FGV (2020) com o intuito de analisar o impacto econômico do Covid-19 nos setores que integram a cadeia do turismo revelou que, apesar dos intensos impactos negativos, os empreendimentos de bares e restaurante ainda foram, se comparados com os demais setores, menos afetados pela pandemia.

A justificativa, de acordo com essa pesquisa, está no aumento do consumo de alimentos por meio dos serviços de entrega, o *delivery*. A procura por empreendimentos que ofertassem os seus produtos através dos serviços de entrega durante a pandemia cresceu muito. Em consequência, muitos negócios encararam o *delivery* como uma oportunidade e uma estratégia para não saírem tão prejudicados do período pandêmico que, novo, também era incerto (DA SILVA, 2021).

2.2 ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

A estratégia parte de ideias iniciais de que ter um pensamento estratégico é essencial para o gerenciamento e para alcançar a melhor solução para um problema. Assim, ter um plano ou criar um método para ser seguido pode ser denominado de estratégia. Bem como supramencionado, o desempenho econômico superior pode ser alcançado com a escolha de uma estratégia adequada, sendo antídoto contra a competição (MAGRETTA, 2019).

O posicionamento estratégico adequado pode ser verificado nas escolhas realizadas pelas empresas e nas tomadas de decisões que mais se adequam a sua demanda. Para isso, Tavares (2005) afirma que a estratégia deve ser estabelecida de forma individual, ou seja, em conformidade com cada empresa, gestão e situação.

Apesar de as empresas terem traçado um posicionamento único, Porter (1986) menciona que, ainda sim, é possível visualizar grupos estratégicos numa indústria, visto que seguem estratégias semelhantes ou idênticas no decorrer das dimensões estratégicas.

Isto posto, as modificações na estrutura da indústria podem promover a formação de novos grupos estratégicos, bem como torná-los homogêneos. O desenvolvimento histórico de uma empresa é característica que explica as diferenças de estratégia e as barreiras de mobilidade, pois evidencia as diferenças de recursos e a potencialidade de cada jogador. Além disso, o desenvolvimento histórico de uma empresa também evidencia as diferenças existentes quanto às metas e ao posicionamento em relação ao risco que as conduziram a formar grupos estratégicos na indústria (PORTER, 1986).

Essas diferenças estratégicas dependem da natureza da indústria, visto que a escolha de uma estratégia repercute nas dimensões estratégicas. Para compreender essas dimensões, Porter (1986) fala sobre os diversos conjuntos estratégicos que se correspondem por níveis diferentes de barreiras de mobilidade e poderem trazer benefícios contínuos para uma empresa em vista de outras companhias. As companhias que seguem os seus conjuntos estratégicos com barreiras altas têm uma probabilidade de alcance maior do que aquelas que seguem com barreiras baixas.

As dimensões, portanto, se diferem de acordo com as expectativas de cada empresa. Caetano (2013) estabelece que a tipologia estratégica de Miles e Snow demonstra um método onde a empresa se configura em conformidade com a sua esfera social, de uma forma adaptativa.

Este método de Miles e Snow destaca a natureza cíclica e adaptativa da estratégia organizacional, onde a organização e o ambiente encontram-se em constante interação entre si, de forma que as decisões estratégicas tomadas são fundamentais para moldar não só a organização, mas também o ambiente que ela integra. Desse modo, as empresas desenvolvem os seus padrões comportamentais estratégicos objetivando os alinhar com as condições ambientais observadas pela administração (FAGUNDES, 2010).

Logo, existe uma adaptação das atitudes da organização, influenciando o ambiente em que atua através de pequenas transformações em seu contexto, estrutura e estratégia, sem assumir um papel de passividade. De forma semelhante, Tavares (2005) compreende que as decisões estratégicas são influenciadas pela bagagem que a organização carrega no seu histórico. As informações externas são coletadas e ajustadas ao processo para ter uma resposta, cujo objetivo é o lucro.

Dessa forma, o advento da pandemia do Covid-19 ocorrida entre 2020 e 2023 trouxe uma perspectiva diferente para diversas empresas, modificando as suas bagagens para o futuro. O vírus, conforme Dutra e Zani (2020) modificou a demanda e o atendimento ao consumidor, trazendo novas prioridades para a sociedade e obrigando-a a adaptar-se à nova realidade, o que necessitou planejamento estratégico.

O planejamento estratégico envolvendo a pandemia foi desafiador para as organizações, como visto no tópico anterior. O comércio, principalmente no ramo alimentício, precisou se readaptar. Alimentos que antes os consumidores costumavam ir até o estabelecimento para consumir precisaram ser oferecidos de outras formas, com o objetivo de evitar a aglomeração. Foi necessário deixar de frequentar os estabelecimentos físicos, obrigando o gestor a adotar estratégias e ferramentas que possibilitasse o acesso do cliente ao seu produto para manter o seu negócio, como o *delivery*. (DUTRA; ZANI, 2020).

2.3 SERVIÇO DE *DELIVERY*: ESTRATÉGIA DE FATURAMENTO

Um serviço possui a finalidade de garantir ao cliente uma forma para satisfazer as suas necessidades através do fornecimento de algum produto ou da realização de uma atividade específica (QUIRINO, 2016).

O *delivery* consiste em um desses serviços. Trata-se do serviço de entrega, uma ferramenta utilizada para pedir comida sem a necessidade de sair do conforto de suas casas. É, conforme mencionado no tópico anterior, uma estratégia de mercado, uma vez que leva o produto diretamente até o cliente (QUIRINO, 2016).

Ele passou por diversas fases até chegar ao que existe hoje. Atualmente, verificam-se sites, aplicativos e restaurantes que realizam a entrega de seus produtos com bastante praticidade. Contudo, anteriormente existiam muitas limitações, como a ausência de tecnologia suficiente para sua disseminação, mas mesmo assim ainda era possível (DUTRA; ZANI, 2020).

Em 1980, por exemplo, o território brasileiro já contava com a prestação desse serviço, principalmente quanto às pizzas. Iodice (2019) *apud* Dutra e Zani (2020) comenta que, neste período, os pedidos eram realizados pelos clientes através da telefonia fixa. Atualmente, basta utilizar um aplicativo próprio para isso ou encaminhar uma mensagem ao restaurante que deseje.

Desse modo, o serviço de entrega foi a estratégia selecionada pela maioria dos gestores para lidar com a proibição do atendimento presencial em serviços de alimentação em detrimento do avanço do Covid-19, bem como a opção adotada por muitos consumidores para evitar a retirada de alimentos diretamente nos estabelecimentos (SEBRAE, 2020).

O Sebrae (2020) discorre que o *delivery* já era uma realidade crescente, mas o isolamento social foi responsável por impulsionar o número de estabelecimentos que atuam nessa modalidade. Antes do advento da pandemia, a entrega em domicílio era um serviço complementar para muitos estabelecimentos alimentícios. Diferentemente do verificado durante este período, onde o serviço de entrega tornou-se o meio pelo qual os restaurantes podiam manter-se em funcionamento (DUARTE, 2020 *apud* SANGULARD, 2020).

Nesse sentido, comentam Dutra e Zani (2020) que, para que os empreendedores não chegassem à falência por deixar o estabelecimento sem funcionamento, fez-se necessário pensar em uma solução estratégica e manter a calma para que o negócio se perpetuasse.

Sob essa ótica, ainda durante a quarentena, já existia a expectativa da permanência dos serviços de entrega. De acordo com Dutra e Zani (2020), a prolongação no tempo do *delivery* acabou obrigando empresas em todo mundo a integrá-lo. Desse modo, a pandemia do Covid-19 exigiu a aplicação antecipada de estratégias no mercado e na sociedade, acelerando situações que estavam sendo incorporadas no dia a dia da população de maneira gradual (SILVA *et al.*, 2021).

A partir disso, percebe-se a necessidade de compreender as perspectivas dos empresários em relação ao impacto do *delivery* no desempenho organizacional antes, durante e após a pandemia, analisando as mudanças e as adaptações ocorridas ao longo do tempo.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa de natureza aplicada. A pesquisa aplicada, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), pretende gerar novos conhecimentos, estando atrelada a verdades e conhecimentos locais. Quanto aos objetivos da pesquisa, desenvolveu-se pesquisa de caráter descritivo. Este método de pesquisa objetiva classificar e compreender os fatos e suas ocorrências, registrando-o sem a interferência do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Já quanto à abordagem do problema, foi realizada pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, visto que objetiva identificar a perspectiva dos empresários do setor de restaurantes sobre o impacto do serviço de *delivery* no desempenho organizacional, considerando os períodos, anterior, durante e posterior à pandemia de COVID-19. Isto posto, a pesquisa quantitativa trata da tradução de opiniões e

informações em dados quantificáveis, ou seja, em números. Já a pesquisa qualitativa, por sua vez, não utiliza métodos estatísticos para a obtenção de resultados, mas sim considera dados descritivos coletados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Nesse contexto, foi feito um questionário através da ferramenta *google forms*, tendo sido enviado pela plataforma *google drive* no período de 14 de maio de 2024 até 31 de maio de 2024. Este questionário foi padronizado e estruturado, uma vez que foi necessário obter várias respostas em relação às mesmas perguntas, permitindo a quantificação (MARCONI; LAKATOS, 2017)

O questionário, conforme visto na tabela 1, contou com variáveis cujo objetivo era obter dados quantificáveis e também com variáveis que pretendiam extrair informações de natureza qualitativa, descritivas, o que justifica a natureza da pesquisa. Assim, vários gestores responderam o questionário, de modo que as perguntas de múltipla escolha possibilitaram a confecção de gráficos e tabelas, enquanto as perguntas abertas possibilitaram extrair a opinião do respondente quanto ao tema.

As perguntas foram desenvolvidas com foco no serviço de *delivery*, combinados com outros fatores importantes na percepção dos empresários. Foram criadas perguntas que relacionam o *delivery* aos objetivos específicos, como visto na tabela abaixo:

Tabela 1: Questionário estruturado

Construtos	Autor	Variáveis
	LACERDA (2022)	1 Qual o tempo de funcionamento da empresa?
	Autoral	2) Qual o número de funcionários do estabelecimento?
1) Identificar as principais estratégias adotadas pelos empresários para otimizar o desempenho do serviço de entrega antes e durante a pandemia;	Autoral	3) Quando você adotou o serviço de <i>delivery</i> na sua empresa?
	Autoral	4) Assinale as alternativas que correspondem aos meios de comunicação que os pedidos eram/são realizados
	LACERDA (2022) (adaptada)	5) Assinale os aplicativos de entrega que você utiliza
	Autoral	6) Os aplicativos de <i>delivery</i> são uma ferramenta vantajosa para o meu negócio, uma vez que a taxa de utilização

		cobrada é compatível com a qualidade do serviço prestado. Quanto a essa afirmativa, assinale de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente da afirmativa e 5 concordo totalmente com a afirmativa.
	Autoral	7) O seu negócio possuía/possui valores diferentes para os produtos ofertados por <i>delivery</i> ?
	Autoral	8) Os entregadores são funcionários ou terceirizados (prestadores de serviço)?
2) Avaliar as mudanças nas demandas dos clientes em relação ao serviço de entrega durante e após o período pandêmico.	Autoral	9) Qual o percentual aproximado de vendas feitas por <i>delivery</i> neste período?
	Autoral	10) As medidas de prevenção ao contágio do Covid-19 na prestação do serviço e entrega do produto foram decisivas para a manutenção da clientela. Quanto a essa afirmativa, assinale de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente da afirmativa e 5 concordo totalmente com a afirmativa.
	Autoral	11) Quantos funcionários você tem/tinha destinado exclusivamente ao <i>delivery</i> ?
	Autoral	12) As vendas por <i>delivery</i> eram sazonais? Quais os períodos em que o estabelecimento mais prestava esse serviço durante a pandemia? (Exemplo: finais de semana, férias, início ou

		final de mês).
3) Analisar os impactos da pandemia no modelo de negócio e na eficiência operacional do serviço de entrega	SANGLARD (2020) (adaptada)	13) Assinale abaixo três atributos que você, no papel de gestor, considera mais importantes atualmente para o sucesso no serviço de entrega:
	Autoral	14) Havia/Há cobrança de taxa de entrega neste período?
4) Investigar as perspectivas dos empresários em relação ao desempenho financeiro antes, durante e pós pandemia.	Autoral	15) Acerca do faturamento geral da sua empresa durante a pandemia, assinale a alternativa que melhor corresponde à realidade:
	Autoral	16) O serviço de entrega foi fundamental para a manutenção do meu negócio durante a pandemia. Quanto a essa afirmativa, assinale de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente da afirmativa e 5 concordo totalmente com a afirmativa.
	Autoral	17) O impacto do serviço de <i>delivery</i> no faturamento continuou o mesmo após o final da pandemia?
	Autoral	18) Atualmente, você está vendendo mais presencialmente ou por <i>delivery</i> ?
	Autoral	19) Os serviços de contabilidade e acompanhamento do faturamento da empresa são feitos por quem?
	Autoral	20) Você se imagina sem essa estratégia de venda

		atualmente? Justifique.
--	--	-------------------------

Fonte: Elaborado pela autora

Para cumprir o objetivo deste estudo, o questionário acima foi dividido em três seções com as mesmas variáveis: a) seção 01: antes da pandemia; b) seção 02: durante a pandemia; e c) seção 03: após a pandemia. Dessa forma, visando a realização de uma análise comparativa entre esses três períodos, os gráficos resultantes das respostas serão analisados em conjunto.

As variáveis foram elaboradas buscando atender cada objetivo específico em todos os lapsos temporais mencionados, com a finalidade de observar se as estratégias e opiniões do respondente acerca da prestação do serviço de entrega foram modificadas pelo advento da pandemia, visto que este período provocou a antecipação da aplicação do serviço e a dependência econômica de vários estabelecimentos nele.

Em relação às variáveis um e seis, estas foram escolhidas na pesquisa realizada por Lacerda (2022). Neste, o autor procurou identificar a influência dos aplicativos de *delivery* de comida nas estratégias de *marketing* de pequenos restaurantes. Assim, além de questionar acerca do tempo de funcionamento do empreendimento, também trouxe diversas questões atinentes aos aplicativos utilizados pelos respondentes.

Assim, no presente caso, a variável seis foi inserida e adaptada em conformidade com a realidade do Município, cujo objetivo era identificar qual é o aplicativo mais utilizado pelos respondentes e também verificar se estes optavam pelo uso de aplicativo próprio como uma estratégia.

Quanto a variável 13, esta foi escolhida e adaptada com fulcro na pesquisa de Sanglard (2020). Nesta, o autor questionava o que a clientela considera atributos importantes para determinar a qualidade do serviço de entrega. Neste trabalho, por sua vez, decidiu-se verificar a perspectiva dos empresários que oferecem o serviço quais seriam os atributos mais importantes.

Quanto à classificação e escolha do objeto de estudo, a amostragem entrevistada possui o seguinte recorte: empresas do setor alimentício localizadas no Município de Lajinha/MG que já atuavam no mercado antes da pandemia e que, em algum momento, antes ou durante a pandemia, adotaram o serviço de entrega em seus estabelecimentos.

O município localiza-se na região da zona da mata mineira e, de acordo com os dados do censo de 2022, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possui 20.835 (vinte mil, oitocentos e trinta e cinco) habitantes.

Estando inserida na microrregião de Manhuaçu, dados apontam um saldo positivo de 71 admissões formais registradas de trabalhadores de janeiro a maio de 2024 na localidade. Além disso, sete empresas foram abertas em Lajinha até junho deste ano. Esses números, associados à quantidade de habitantes do município, demonstram que Lajinha é uma das localidades que mais cresce na microrregião de Manhuaçu/MG (CARAVELA, 2024).

Já quanto ao número de empresas existentes no município, bem como a quantidade de empreendimentos voltados para o setor de restaurantes, ainda não existem dados estatísticos a respeito, bem como informado pela Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Lajinha/MG.

Isto posto, seis empresas do município que se enquadram no setor alimentício responderam ao questionário. Assim, objetivando identificar o perfil amostral do grupo respondente, também foram reunidas informações atinentes ao gênero do respondente, a idade, o cargo que ocupa na empresa e a área de atuação no mercado.

Face a isso, cinco empresas respondentes classificam-se como lanchonetes de hamburgueria, enquanto uma consiste em uma sorveteria. O tempo médio de funcionamento desses empreendimentos consiste em 12 anos, sendo a mais nova com quatro anos de existência e a mais velha com 31. Quanto à adoção do *delivery*, por sua vez, cinco dos seis respondentes já utilizavam o serviço antes da pandemia, enquanto um passou a utilizá-lo durante a pandemia.

Além disso, todos os formulários foram preenchidos pelos próprios proprietários dos empreendimentos, todos do sexo masculino, estes que possuíam entre 29 e 39 anos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

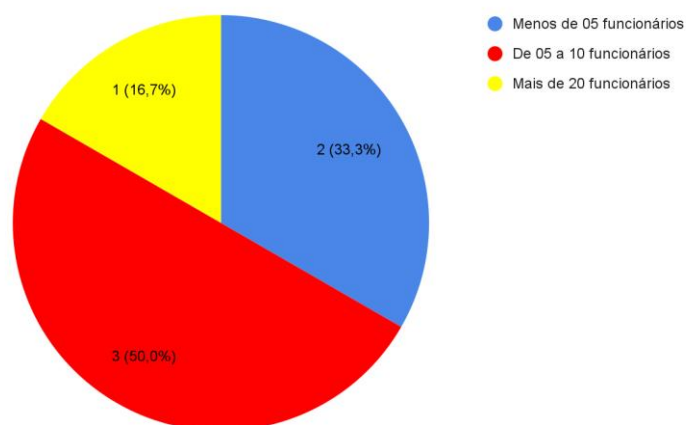
O formulário foi aplicado aos estabelecimentos comerciais do Município de Lajinha/MG que já desempenhavam atividade econômica anteriormente à pandemia. Assim, todas as respondentes utilizaram da estratégia do *delivery* para superar os desafios impostos pelo advento da pandemia, algumas aperfeiçoando o serviço que já utilizavam e outras integrando-o pela primeira vez ao seu negócio.

Para a análise dos dados obtidos, as respostas serão elencadas a seguir em conformidade com a ordem em que suas variáveis foram dispostas na tabela 1, separadas conforme os construtos indicados.

4.1 ESTRATÉGIAS DE OTIMIZAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO DE ENTREGA

A **variável 1** questionava o tempo de funcionamento dos negócios respondentes. Verificou-se que o negócio mais antigo conta com 31 anos de atuação, enquanto o mais novo está no mercado há quatro anos. Desse modo, após o cálculo, a média de tempo de funcionamento das empresas respondentes é de 12 anos. Na aplicação da **variável 2**, questionou-se o número de funcionários dos estabelecimentos respondentes, tendo sido obtido o gráfico 1 em resultado:

Gráfico 1: Número de funcionários do estabelecimento



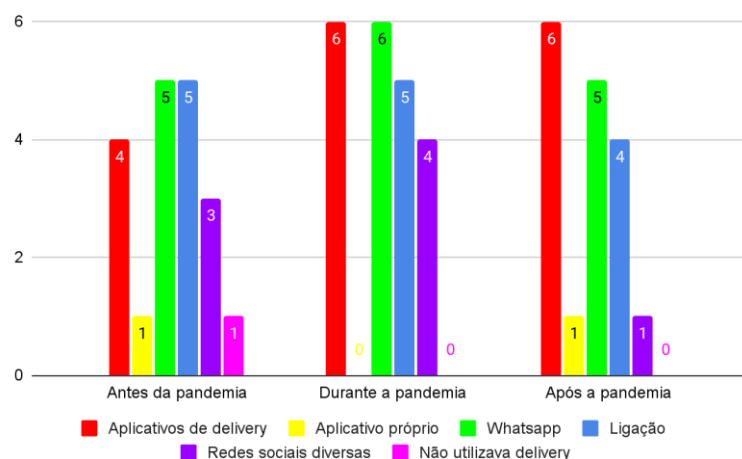
Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A partir disso, 83,3% dos estabelecimentos respondentes funcionam com menos de 10 funcionários, sendo empresas de pequeno porte. Já em relação ao período em que esses estabelecimentos adotaram o serviço de *delivery*, foi aplicada a **variável 3**, tendo sido evidenciado que 83,3% (5 respondentes) já utilizavam o serviço antes do advento da pandemia, enquanto apenas um passou a utilizar apenas durante a pandemia.

Com o avanço da pandemia, os respondentes encontraram meios mais rentáveis e práticos. Face a isso, aplicou-se a **variável 4**. Em resultado, obteve-se o gráfico 2 relativo aos meios de comunicação utilizados para pedir *delivery* antes, durante e depois da pandemia. Esse dado vai de acordo com o elucidado por Duarte (2020, *apud* SANGULARD, 2020), que aborda que o serviço de entrega já era uma realidade para muitos negócios.

Depois, tornaram-se o meio pelo qual os negócios continuavam funcionando na pandemia. Logo, nota-se também que a pandemia antecipou a aplicação de estratégias que já estavam sendo incorporadas no dia a dia das pessoas gradualmente (SILVA *et al.*, 2021).

Gráfico 02: Meios de comunicação utilizados para pedir *delivery* antes, durante e após a pandemia

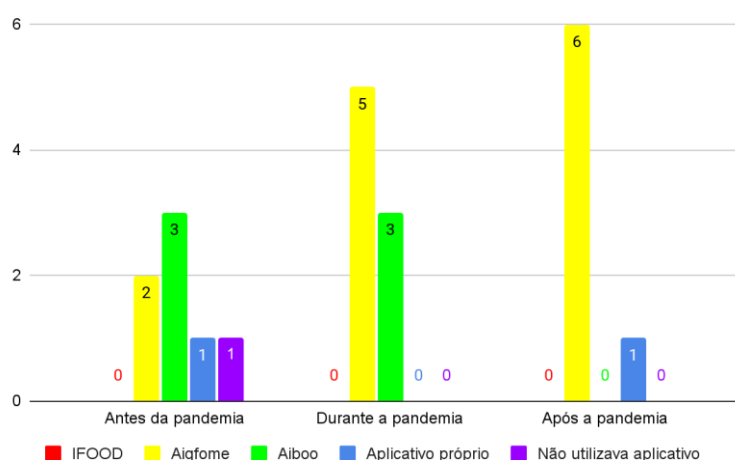


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Nota-se que, antes do advento da pandemia, todos os respondentes que já utilizavam o serviço de *delivery* recebiam pedidos principalmente via whatsapp e ligação. Mas quatro dos cinco respondentes que já tinham integrado o serviço de *delivery* antes da pandemia utilizavam aplicativos para o recebimento dos pedidos. Durante e após a pandemia, todos os respondentes passaram a utilizar aplicativos, à medida que diminuíram o uso das redes sociais para essa finalidade.

A **variável 5** pretendeu identificar quais eram esses aplicativos utilizados. Este questionamento levou em conta o fato do Município escolhido para a aplicação do questionário ser uma cidade pequena. Em razão de sua localização e número de habitantes, grandes marcas do setor não prestam seus serviços na localidade ainda. Adiante, o gráfico 3:

Gráfico 3: Aplicativos de entrega utilizados antes, durante e após a pandemia



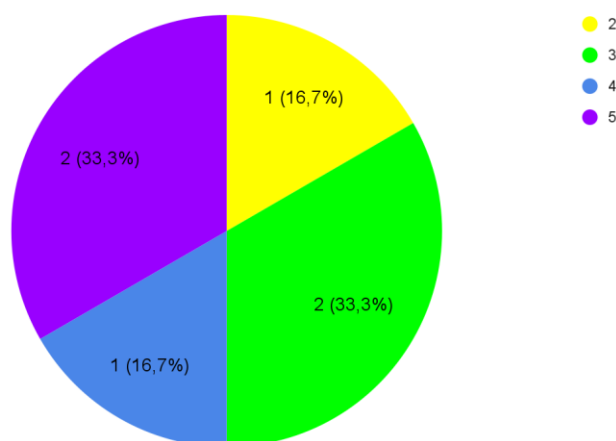
Dados da pesquisa (2024)

Atualmente, todos os respondentes utilizam o mesmo prestador de serviço, enquanto uma minoria utiliza o aiqfome concomitantemente ao uso de um aplicativo próprio. Quanto ao aplicativo próprio, nota-se nos gráficos 2 e 3 que não foi utilizado durante a pandemia.

Nesse contexto, comenta-se que a utilização de aplicativo próprio, apesar de possuir custos próprios, trata-se de uma maneira de não estar submetido a taxa de utilização de aplicativos de terceiros. Como é o caso de 100% dos respondentes do formulário, os restaurantes parceiros do *aiqfome* pagam, em média, 12% por venda realizada no aplicativo, além de uma taxa de 3,5% em caso de utilização de cartão de crédito (ANDREASSE, 2023).

Face a isso, a **variável 6** objetiva identificar a opinião dos gestores quanto à compatibilidade da taxa cobrada com a qualidade do serviço cobrado. Foi colocada a frase: “Os aplicativos de *delivery* são uma ferramenta vantajosa para o meu negócio, uma vez que a taxa de utilização cobrada é compatível com a qualidade do serviço prestado”. Os respondentes deveriam marcar 1 se discordaram totalmente e 5 se concordam totalmente, conforme resultado no gráfico 4:

Gráfico 4: Taxa de utilização do aplicativo de *delivery*



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Grande parte dos respondentes concordam que a taxa de utilização do aplicativo é compatível com o serviço prestado, face a uma minoria de 16,7% que discorda da afirmativa. Logo, os gestores enxergam os aplicativos de *delivery* como uma ferramenta vantajosa para a eficácia de seus negócios, munindo-se deles para intermediar pedidos.

Em sequência, sob a perspectiva financeira, aplicou-se a **variável 7**, objetivando identificar se os produtos ofertados por *delivery* possuíam ou possuem valores diferentes dos que têm se consumidos presencialmente. Em todos os lapsos temporais verificados, os produtos possuem o mesmo preço que se consumidos presencialmente. Não há tentativa dos gestores em incorporar os gastos atinentes ao serviço de *delivery* no preço final do produto.

Por fim, questiona-se acerca da forma de contratação dos entregadores, optada e enxergada como mais vantajosa para os gestores antes e durante a pandemia, bem como se essa perspectiva mudou com o fim desse período. Para isso, foi aplicada a **variável 8**, tendo sido obtido que 66,7% (equivalente a quatro respondentes) optavam e optam por funcionários contratados, enquanto 33,3% (dois respondentes) optam por terceirizados atualmente.

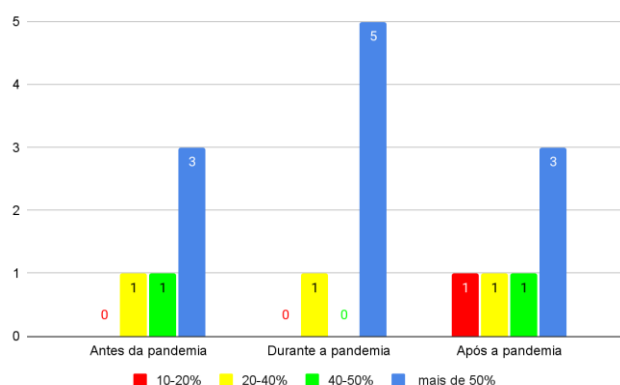
Por fim, as respostas dessas oito variáveis respondem o objetivo específico sobre **as principais estratégias adotadas pelos empregadores para otimizar o desempenho do serviço de entrega durante a pandemia**. A resposta foi passar a utilizar aplicativo de terceiro para intermediar os pedidos, visto que as taxas cobradas são consideradas compatíveis, mas manter também o recebimento através de outras redes sociais. Utilizar aplicativo próprio continuou sendo opção apenas para a minoria dos respondentes. Além disso, na situação vivenciada, a maioria dos gestores encaram a contratação de empregados uma opção melhor do que buscar parcerias com prestadores de serviços autônomos.

No futuro, a utilização de um aplicativo específico tende a continuar em conformidade com as vantagens por ele oferecidas e também de acordo com o uso pelo consumidor. Desse modo, o surgimento de ferramentas mais vantajosas que o *aigfome* podem mudar o apontado hoje. Além disso, o avanço da tecnologia tende a estabelecer novas formas de fazer um pedido e de prestar um serviço, de modo que a utilização das redes sociais continuará sendo ferramenta de captação de clientes.

4.2 MUDANÇAS NAS DEMANDAS DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO SERVIÇO DE ENTREGA DURANTE E APÓS A PANDEMIA

Em primeiro plano, para identificar as mudanças nas demandas dos clientes em relação ao serviço de entrega com o avanço da pandemia e o seu final, é necessário ter uma noção do percentual de vendas realizado por *delivery* antes, durante e após esse período. Para isso, aplicou-se a **variável 9**:

Gráfico 5: Percentual de pedidos via *delivery* antes, durante e após a pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

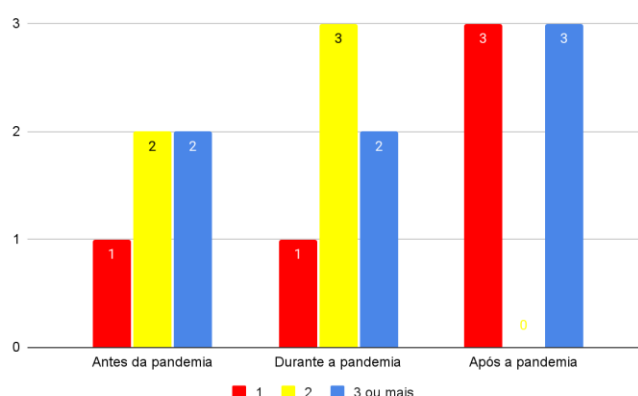
Como esperado, os pedidos feitos via *delivery* passaram a representar mais de 50% da demanda total dos estabelecimentos para grande parte dos respondentes, mais especificamente 83,3% (cinco dos seis) deles. Contudo, com o fim da pandemia e, conseqüentemente, do isolamento social obrigatório, é possível verificar que o consumidor voltou a optar por consumir os produtos ofertados pela via presencial, de modo que o percentual de pedidos via *delivery* realizados nos negócios respondentes decaiu.

Após, aplicou-se a **variável 10**, que contava com a seguinte afirmativa: “As medidas de prevenção ao contágio do Covid-19 na prestação do serviço e entrega do produto foram decisivos para a manutenção da clientela”. Os respondentes deveriam

marcar 5 caso concordassem totalmente com ela e 1 se discordassem totalmente. Em resposta, 50% dos respondentes consideram que as medidas de prevenção ao contágio do Covid-19 foram essenciais para a manutenção da clientela.

Nesse contexto, Dutra e Zani (2020) apontam que era importante que os consumidores tivessem ciência de que os empreendimentos estavam colaborando para que o vírus de Covid-19 não se propagasse através de cuidados diversos. Além disso, também para verificar a demanda da cliente, a **variável 11** objetivou identificar o número de funcionários que os negócios possuíam dedicados exclusivamente ao *delivery* nos três lapsos temporais distintos.

Gráfico 6: número de funcionários exclusivos para o *delivery* antes, durante e após a pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Antes do advento da pandemia, quatro dos cinco respondentes que trabalhavam com serviço de entrega possuíam, no mínimo, 2 funcionários dedicados exclusivamente ao *delivery*, representando 80%. É interessante destacar que, conforme dados levantados pelo IBGE, o Brasil registrou um crescimento de 33,1% no número de desempregados em razão da pandemia (SILVEIRA, 2020).

Logo, por mais que os negócios respondentes também tenham sofrido este impacto, o número de funcionários destinados ao *delivery* se manteve semelhante em razão da necessidade. Atualmente, vencido o cenário pandêmico, por sua vez, 50% dos respondentes possuem, no mínimo, três funcionários dedicados exclusivamente ao serviço de entrega.

Quanto às mudanças relacionadas às demandas do cliente, foi questionado acerca dos períodos por meio da **variável 12**, no contexto da pandemia, em que o estabelecimento mais prestava o serviço de entrega. De maneira semelhante ao que seria observado se consumido presencialmente, os respondentes destacaram que o período mais intenso se dava aos finais de semana e no início do mês. Logo, as vendas por *delivery* mantiveram-se nos mesmos períodos em que as vendas presenciais eram observadas com maior intensidade.

Em resposta ao objetivo específico relativo **às mudanças nas demandas do cliente em relação ao serviço de entrega durante e após a pandemia**, o consumidor continua optando por utilizar o serviço. A partir das respostas, nota-se que

as medidas preventivas ao contágio do vírus foram importantes para a manutenção da clientela, agregando responsabilidade sobre o negócio e também estabelecendo uma relação de confiança entre consumidor e empresário.

As preferências do consumidor mudaram. Além da rapidez, eles passaram a valorizar a segurança, a higiene e a conveniência nas entregas. A observância e a integração dessas mudanças das preferências do consumidor no processo foi elucidada por Tavares (2005), que elucida que as decisões estratégicas são influenciadas pelas informações externas, o ambiente, cujo objetivo é lucro.

No futuro, nota-se a tendência do consumidor em continuar utilizando o *delivery*, prezando também pela comodidade de ter acesso a um serviço sem sair de casa. Mesmo com o final da pandemia, os hábitos relacionados à higiene e segurança tornaram-se preferências do cliente que tendem a permanecer.

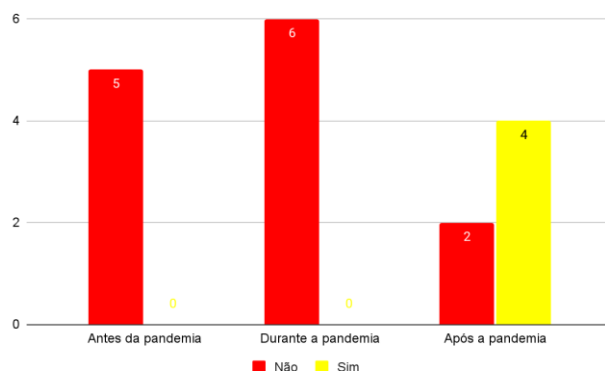
4.3 IMPACTOS DA PANDEMIA NO MODELO DE NEGÓCIO E NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DO SERVIÇO DE ENTREGA

A **variável 13** estimulou o gestor a identificar quais os atributos ele considerava mais importantes para o atual desempenho de sucesso no serviço de entrega. De maneira surpreendente, nenhum dos gestores considerou que a possibilidade de formas de pagamento fosse variável determinante ao sucesso do *delivery*. Em contrapartida, o bom atendimento foi considerado crucial para 100% dos respondentes, atrelado também a agilidade no recebimento e entrega do pedido. Corroborar com Quirino (2016), que aponta que a rapidez no atendimento é crucial para a satisfação da clientela, bem como a garantia de receber o que pediu.

A apresentação visual do produto vem em sequência, sendo a terceira opção mais escolhida por 50% dos respondentes como necessária. Desse modo, a apresentação visual pode ser um fator decisivo, incluindo a embalagem física, fotos, vídeos e descrição online. A imagem que o negócio passa de seu produto através dessas apresentações é essencial para criar vínculo entre o consumidor e o negócio que realiza suas vontades (QUIRINO, 2016)

Outra modificação observada em detrimento da experiência advinda da pandemia é que 66,7% dos gestores respondentes cobram taxa de entrega atualmente, enquanto nenhum deles o fazia antes e durante a pandemia. Tal conclusão foi possível através da aplicação da **variável 14**, resultando no gráfico 7.

Gráfico 7: Cobrança de taxa de entrega antes, durante e após a pandemia



Autor: Dados da pesquisa (2024)

Em análogo ao observado na variável 8, mais de 50% dos respondentes optam por funcionários fixos. Logo, grande parte dos restaurantes têm confiado em suas próprias equipes de entrega. A cobrança da taxa de entrega deve estar atrelada a remuneração desses empregados, devendo ser suficiente para cobrir esse gasto. Ela, usualmente, irá variar conforme a distância percorrida pelo entregador, visto que há maior desgaste do transporte utilizado e também do combustível.

Portanto, quanto ao objetivo específico destinado **a identificar os impactos da pandemia no modelo de negócio e na eficiência operacional do serviço de entrega**, nota-se que o *delivery* continuou sendo aplicado até mesmo pelos respondentes que o adotaram por força da pandemia. Lembra-se que, na estratégia organizacional, a organização e o ambiente interagem entre si constantemente, de modo que os negócios desenvolvem suas estratégias de acordo com as condições já observadas no ambiente (FAGUNDES, 2010).

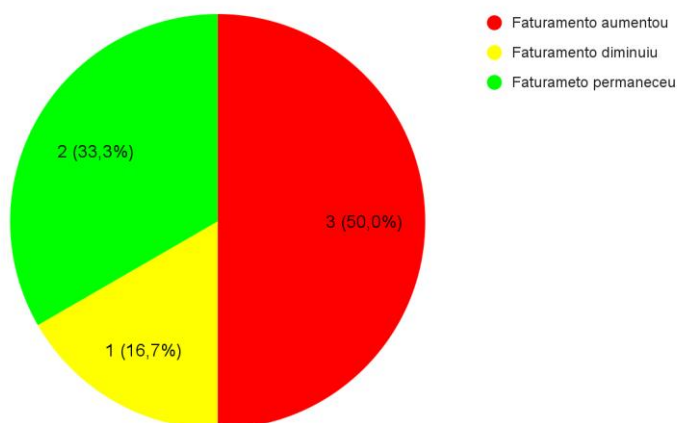
Assim, um dos impactos desse período que demonstram o aperfeiçoamento do serviço foi a adoção da cobrança de taxas de entrega, objetivando equilibrar os custos decorrentes das viagens do estabelecimento até o consumidor. Em relação a satisfação da clientela, o bom atendimento e agilidade no recebimento e entrega do pedido consistem nas características operacionais que os gestores consideram primordiais para o sucesso do negócio.

Estes impactos contribuíram para que, no futuro, o gestor consiga atuar mesmo em condições atípicas. O aperfeiçoamento do serviço de entrega se deu de forma ágil, pois a pandemia antecipou a sua aplicação.

4.4 PERSPECTIVAS DOS EMPRESÁRIOS EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO FINANCEIRO ANTES, DURANTE E APÓS A PANDEMIA

Urge questionar acerca do faturamento geral dessas empresas no contexto da pandemia. A respeito, a aplicação da **variável 15** deu origem ao seguinte gráfico:

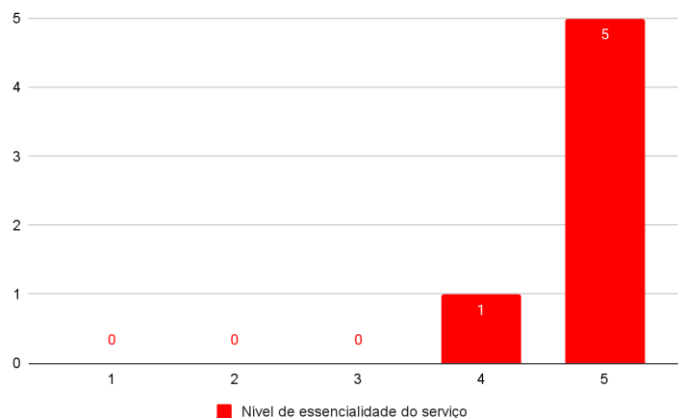
Gráfico 8: Faturamento geral durante a pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A partir do resultado positivo obtido, sustenta-se que essa realidade esteve relacionada justamente ao serviço de entrega. Em razão disso, a **variável 16** foi elaborada, objetivando avaliar a percepção do gestor quanto a essencialidade do *delivery* para a manutenção do negócio durante a pandemia do Covid-19. Em resultado, há o gráfico adiante.

Gráfico 9: Essencialidade do serviço de *delivery* para a continuidade do negócio durante a pandemia

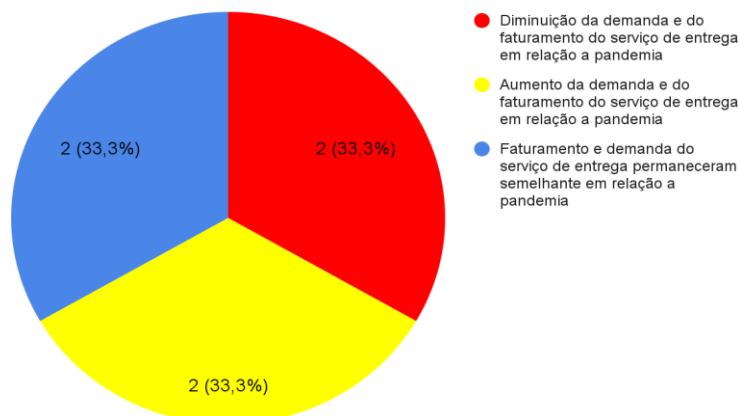


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Para responder, os gestores deveriam assinalar 1 se discordassem totalmente da afirmativa e 5 se concordassem totalmente da seguinte afirmativa: “O serviço de entrega foi fundamental para a manutenção do meu negócio durante a pandemia”. O aumento do faturamento evidenciado no gráfico 8 está diretamente associado ao serviço de *delivery*, uma vez que, conforme o gráfico acima, tal operação foi fundamental para todos os respondentes. Nessa perspectiva, é possível identificar o impacto positivo desse serviço.

Depois, questionou-se se o impacto do serviço de entrega quanto à demanda e ao faturamento continuaram semelhantes ao observado durante a pandemia, mesmo após o fim das exigências impostas pela pandemia. Para tal, a **variável 17** foi aplicada e o resultado obtido foi diverso:

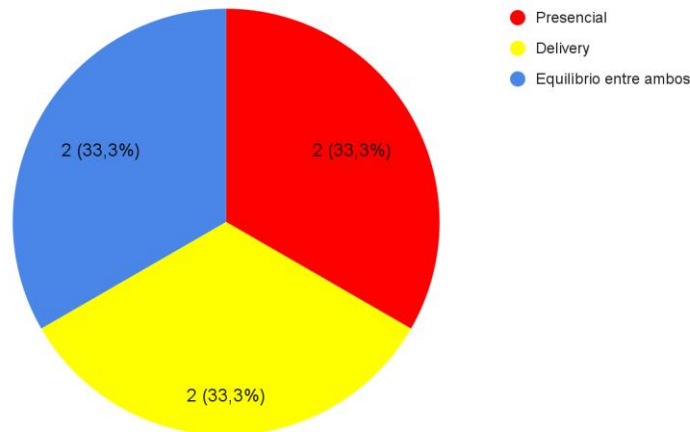
Gráfico 10: Impacto do *delivery* após a pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em análogo, quando os respondentes foram questionados através da **variável 18**, se estariam vendendo mais presencialmente ou por *delivery*, o resultado também foi semelhante:

Gráfico 11: Maior número de vendas atualmente

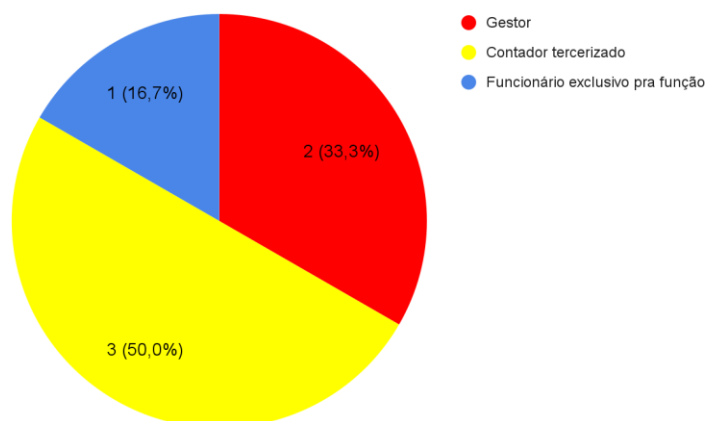


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Analisando os gráficos 10 e 11, em resposta a problemática que permeia o estudo, nota-se que a proporção de entrevistados que relataram um aumento no faturamento e na demanda pelo serviço de entrega, em comparação com o período da pandemia, é parecida com a porcentagem dos estabelecimentos que atualmente registram um volume maior de vendas por *delivery*. Sendo assim, há um impacto positivo do serviço de entrega, visto que corresponde, no mínimo, 50% das vendas para $\frac{2}{3}$ dos entrevistados. A demanda aumentou para parte deles até mesmo se comparado à pandemia, onde as vendas se deram, majoritariamente, desse modo.

Já ao final do formulário, a **variável 19** foi direcionada aos gestores, considerando aspectos financeiros dos estabelecimentos. Desse modo, quanto a responsabilidade pelos serviços de contabilidade e faturamento, obteve-se o seguinte:

Gráfico 12: Responsável pelos serviços de contabilidade e faturamento



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Metade dos entrevistados escolhe externalizar os serviços de gerenciamento contábil e financeiro para especialistas terceirizados. Em contraste, apenas uma minoria de 16,7% tem um colaborador dedicado exclusivamente a essas funções. Isso sugere uma tendência entre os respondentes de valorizar a especialização externa para tarefas contábeis e financeiras, principalmente face às experiências anteriores que esses profissionais possuem.

Em sequência, perguntou-se se o gestor se imagina sem a estratégia de venda do *delivery* nos dias atuais, aplicando-se a **variável 20**. Todos os respondentes afirmaram não se imaginar sem o serviço de entrega, visto que os consumidores se acostumaram com esse modelo de compra em razão da praticidade que ele oferece, bem como por representar grande parcela das vendas totais.

Assim, quanto ao objetivo específico destinado a investigar as perspectivas **dos empresários em relação ao desempenho financeiro antes, durante e após a pandemia**, todos eles não veem seus negócios sem essa modalidade de prestação de serviço. Essa atividade corresponde há, no mínimo, 50% das vendas totais, visto que $\frac{1}{3}$ dos respondentes realiza até mesmo mais vendas por *delivery* do que presencialmente, enquanto outro $\frac{1}{3}$ possui equilíbrio entre as vendas por *delivery* e presenciais.

É, portanto, renda complementar de maior relevância, tendo sido considerada essencial para todos os respondentes, além de ter sido responsável pelo aumento do faturamento observado nos negócios de 50% dos gestores durante a pandemia. Tais resultados, somados ao avanço da tecnologia e as preferências do consumidor, tendem a continuar positivamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que o serviço de entrega já vinha sendo implementado gradualmente nos empreendimentos e, com o decorrer da pandemia, este processo foi antecipado, bem como discorre Sanglard (2020). A partir disso, vários gestores viram no *delivery* a estratégia adequada para enfrentar esse período, visto que permitia a continuidade do empreendimento e das vendas sem violar o isolamento social imposto em detrimento da rápida proliferação do vírus (DUTRA; ZANI, 2020).

Em relação ao objetivo específico de identificar as principais estratégias adotadas pelos empresários para otimizar o desempenho do serviço de entrega antes e durante a pandemia, verificou-se que, anteriormente à pandemia, os gestores utilizavam uma variedade de aplicativos para receber seus pedidos. Porém, na atualidade, todos os respondentes concentram-se no uso do mesmo prestador de serviços. É interessante destacar que, embora todos optem por utilizar plataformas terceirizadas, eles também continuam recebendo pedidos através de outros meios de comunicação como forma de estratégia. Já em relação às equipes de trabalho, grande parte opta por contratar empregados ao invés de funcionários terceirizados para prestar esse serviço.

Já em relação ao objetivo específico relativo às mudanças nas demandas do cliente em relação ao serviço de entrega durante e após a pandemia, verificou-se que

o consumidor continua optando pelo serviço que, conforme os respondes, proporciona maior conforto. Além disso, no que tange ao objetivo específico destinado a identificar os impactos da pandemia no modelo de negócio e na eficiência operacional do serviço de entrega, notou-se a sua permanência por aqueles que o adotaram apenas por conta da pandemia.

No mais, em resultado à observação de diferentes estratégias, os gestores consideram que, atualmente, a agilidade no recebimento e entrega do pedido, o bom atendimento e apresentação visual do produto consistem nos atributos de maior impacto para o sucesso no serviço de entrega. Assim, a reabertura para o atendimento presencial após o final da pandemia veio acompanhada do *delivery* como uma opção para manter os serviços prestados em expansão, levando em consideração a conveniência proporcionada aos consumidores.

Quanto ao objetivo específico relativo a investigar as perspectivas dos empresários em relação ao desempenho financeiro antes, durante e após a pandemia, observou-se que todos eles não se veem sem essa modalidade atualmente, visto que é renda complementar essencial para $\frac{2}{3}$ dos respondentes, uma vez que as vendas por *delivery* correspondem a, no mínimo, 50% das vendas totais.

Em conclusão sobre a problemática: **Qual é a perspectiva dos empresários do setor de restaurantes sobre o impacto do serviço de delivery no desempenho organizacional, considerando os períodos anterior, durante e posterior à pandemia de COVID-19?** Tem-se a seguinte resposta: sob a perspectiva dos empresários, o *delivery* foi primordial para que os negócios continuassem abertos durante a pandemia, sendo responsáveis pelo aumento do faturamento nesse período. Todos os gestores entrevistados decidiram manter o serviço após o final da pandemia, inclusive aqueles que apenas o adotaram em razão dessa situação excepcional.

Assim, não se veem sem ele, uma vez que proporciona conforto aos clientes e hoje corresponde, para 66,6% dos respondentes, o mínimo de 50% de todos os pedidos. Após o final da pandemia, o serviço possui características que o diferenciam daquela época, como a atual cobrança de taxa de entrega por parte dos respondentes e a utilização de apenas um aplicativo central. Essa perspectiva dos empresários demonstra que o serviço de entrega oferece diversas vantagens que o atendimento presencial não alcançam, levando à expansão do negócio para outras regiões, o aumento do lucro e a fidelização de clientes.

Por fim, embora a pesquisa tenha ajudado para a compreensão da problemática, o número de entrevistados foi uma limitação, visto que o formulário não alcançou a totalidade de empreendedores do setor alimentício de Lajinha/MG. Desse modo, estudos futuros podem ampliar a amostra para toda a microrregião que o Município está inserido, a de Manhuaçu/MG, identificando a perspectiva dos empresários do setor de restaurantes das demais localidades, como Manhumirim, Simonésia, Matipó, entre outros.

Desse modo, seria interessante aprofundar a pesquisa comparando os dados obtidos nessas cidades com a perspectiva dos empresários do município Manhuaçu/MG, visto que esta possui mais habitantes do que as demais que integram a microrregião. Assim, tratando-se de um local com 91.886 (noventa e um mil, oitocentos e oitenta e seis) habitantes, conforme IBGE (2022), tem maior demanda e maior

variedade de empreendimentos no setor de restaurantes, bem como ferramentas diversas, como o aplicativo *ifood*, o que torna o comparativo hábil.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Resolução RDC nº 216 de 15 de setembro de 2004**. Dispõe sobre regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação. Brasília, DF: ANVISA, 2004. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/388704/RESOLU%25C3%2587%25C3%2583O-%20RDC%2BN%2B216%2BDE%2B15%2BDE%2BSETEMBRO%2BDE%2B2004.pdf/23701496-925d-4d4d-99aa-9d479b316c4b>. Acesso em: 02 mai. 2024

ANDREASSE, Carlos. Sistema para restaurante com integração Aiqfome - Saiba como integrar. Simpliza, 2023. Disponível em: <https://blog.simpliza.com.br/delivery/sistema-para-restaurant-com-integracao-aiqfome/#:~:text=O%20time%20comercial%20do%20aplicativo,realizado%20por%20meio%20de%20cart%C3%A3o>. Acesso em: 24 jun. 2024

CAETANO, Luiz Antonio Monteiro. **Comportamento Estratégico**: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de Vitória/ES. 2013. 82f. Dissertação (Mestre em administração) - Curso de Pós Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). Vitória, ES, 2013.

CARAVELA, 2024. **Economia de Lajinha**. Caravela, 2024. Disponível em: <https://www.caravela.info/regional/lajinha---mg>. Acesso em: 08 jun. 2024

DA SILVA, Maicon Roger Guedes. **O crescimento das empresas de *delivery* no contexto da pandemia**. 2021. 45f. Trabalho de conclusão de curso (monografia) - Especialização em Gestão de Estratégia, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte, MG, 2021.

DRANOVE, David; MARCIANO, Sonia. **Estratégia**: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais.

DUARTE, J. **Delivery de comida como impulsionador do mercado pós pandemia**. Meu negócio, 2022. Disponível em: <https://vivomeunegocio.com.br/bares-e-restaurantes/gerenciar/delivery-de-comida/>. Acesso em 25 jun. 2024

DUTRA, Júlio Afonso Alves; ZANI, Rafaela. **Uma análise das práticas de *delivery* de alimentos em tempos de pandemia do COVID-19**. Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa, v. 7, n. 2, 2020.

FAGUNDES, Fábio Mello. **Estratégia e o modelo de Miles e Snow**. Revista eletrônica dos cursos de Administração e Ciências Contábeis. Centro Universitário Uniopet, v.4, ago./dez. 2004. Disponível em: <https://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/edicoes-antiores.php?pagina=antiores>. Acesso em: 01 jun. 2024.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Impactos Econômicos da Covid-19: propostas para o turismo**. Fundação Getúlio Vargas projetos, 2 ed., 2020. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/2a-edicao-impactos-economicos-da-covid-19-propostas-para-o-turismo-junho-2020>. Acesso em 04 mai. 2024

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados: Lajinha**. IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/lajinha.html>. Acesso em: 08 jun 2024

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados: Manhuaçu**. IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/manhuacu.html>. Acesso em: 09 jun. 2024

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Estudo evidencia impacto devastador da pandemia para micro e pequenas empresas**. IPEA, 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/13845-estudo-evidencia-o-impacto-devastador-da-pandemia-para-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 25 jun. 2024

IODICE, Julianna. **Conheça o bilionário mercado de entrega de comidas**. FORBES, 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/06/conheca-o-bilionario-mercado-de-entregas-de-comida/>. Acesso em: 25 jun. 2024

LACERDA, Carlos Henrique Gonçalves. **A influência dos FDAS (food delivery apps) nas estratégias de marketing dos pequenos restaurantes da cidade de São Paulo**. 2022. 45f. Mestrado em Gestão para a Competitividade, Fundação Getúlio Vargas. 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/9436351a-5fe1-407c-a048-276c8616d89a>. Acesso em: 08 jun. 2024

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Altabooks, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. **OMS afirma que COVID-19 agora é caracterizada como pandemia**. OPAS, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>. Acesso em: 25. jun. 2024.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

QUIRINO, Lucas dos Santos. **Rede de Telemarketing: nível de satisfação dos clientes dos clientes com os serviços de entrega a delivery**. 2016. 68f. Relatório final

do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso - Bacharelado em Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFBP). João Pessoa, PB, 2016.

SANGLARD, Gustavo Raphael Lopes. **Impacto da Covid-19 no serviço de entrega em domicílio (*delivery*) na região de Manhuaçu (MG)**. 2020. 23f. Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) - Curso de Administração, Centro Universitário UNIFACIG, Manhuaçu, MG, 2020. Disponível em: <https://www.pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/repositorio/tcc/article/view/2502>. Acesso em: 05 mai. 2024

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **8 passos para implantar um *delivery* de sucesso**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/8-passos-para-implantar-um-delivery-de-sucesso,865e53a9a3e91710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 05 mai. 2024

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Segurança dos alimentos: dicas e cuidados para o *delivery* em meio à Covid-19**. 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/dicas-de-seguranca-dos-alimentos-para-delivery-em-meio-ao-covid-19,3818ad41eab21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 02 mai. 2024

SILVA, Walyson Monteiro da; MORAIS, Lucas Andrade de; FRADE, Cinthia Moura; PESSOA, Mariana Ferreira. **Marketing digital, E-commerce e pandemia: uma revisão bibliográfica sobre o panorama brasileiro**. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, v. 5, pág. e45210515054, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i5.15054. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15054>. Acesso em: 5 maio. 2024.

SILVEIRA, Daniel. **Desemprego diante da pandemia bate recorde no Brasil em setembro, aponta IBGE**. G1, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/10/23/no-de-desempregados-diante-da-pandemia-aumentou-em-34-milhoes-em-cinco-meses-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em 01 jun. 2024

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica 2a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **O fim da pandemia?** Espaço do conhecimento, UFMG. Disponível em: <https://www.ufmg.br/espacodoconhecimento/o-fim-da-pandemia/>. Acesso em: 25 jun. 2024

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: <http://www.praticadapesquisa.com.br/2011/02/o-estudo-de-caso-como-modalidade-de.html>. Acesso em 25 jun. 2024