

Organização e Gestão do Setor de Alimentação Coletiva no Pós-Covid-19: Desafios e Perspectivas

Organization and Management of the Collective Food Sector in the Post-Covid-19: Challenges and Perspectives

DOI:10.34117/bjdv7n10-157

Recebimento dos originais: 07/09/2021

Aceitação para publicação: 14/10/2021

Marlene Azevedo Magalhães Monteiro

Doutora em Ciência e Tecnologia de Alimentos

Universidade Federal de Minas Gerais - Departamento de Nutrição – Escola de Enfermagem – Campus Saúde

Av. Prof. Alfredo Balena, 190 – Bairro Santa Efigênia – Belo Horizonte - MG

E-mail: marleneaz@enf.ufmg.br

Gilberto Simeone Henriques

Doutor em Ciências dos Alimentos - Universidade Federal de Minas Gerais

Departamento de Nutrição – Escola de Enfermagem – Campus Saúde

Av. Prof. Alfredo Balena, 190 – Bairro Santa Efigênia – Belo Horizonte - MG

E-mail: gilberto.simeone@gmail.com

Maria Aparecida Vieira Teixeira Garcia

Doutora em Tecnologia de Alimentos - Universidade Federal de Minas Gerais

Departamento de Alimentos Faculdade de Farmácia – Campus Pampulha

Av. Pres. Antônio Carlos, 6627 – Belo Horizonte - MG

E-mail: mavtgracia@gmail.com

RESUMO

Entre as atividades que sofreram com a pandemia da COVID-19 destaca-se o setor de Alimentação Coletiva. O objetivo deste trabalho é realizar uma reflexão da literatura científica sobre os desafios e perspectivas da organização e gestão do setor do Alimentação Coletiva no Brasil em virtude da pandemia da COVID-19. Realizou-se uma revisão narrativa de literatura nas bases de dados Scopus, Pubmed e Google Acadêmico, complementada com uma busca manual nas listas de referências dos trabalhos selecionados. A busca incluiu as palavras-chave food service ou restaurant combinados com and Covid-19 ou pandemic and business management ou economic crisis no período de 2017 a 2021. O setor de Alimentação Coletiva precisará adequar-se e inovar-se, e todas as mudanças provocadas pela pandemia tendem a alterar a gestão dos processos nos restaurantes, tornando-os mais eficientes diferenciada e sistêmica. Além disto, destaca-se a importância da resiliência na gestão dos restaurantes para adaptação do setor face às adversidades. seção, os autores devem aprese3ntar brevemente o artigo para o público geral, incluindo: porque o estudo foi realizado, quais são os principais resultados e porque eles são relevantes.

Palavras-chave: Alimentação Coletiva, Restaurantes, Pandemia, Gestão de Negócios, Resiliência.

ABSTRACT

Among the activities that suffered from the COVID-19 pandemic, the Collective Food sector stands out. The objective of this paper is to reflect on the scientific literature on the challenges and perspectives of the organization and management of the Collective Food sector in Brazil due to the COVID-19 pandemic. A narrative literature review was carried out in the Scopus, Pubmed and Google Scholar databases, complemented with a manual search in the reference lists of the selected works. The search included the keywords food service or restaurant combined with and Covid-19 or pandemic and business management or economic crisis from 2017 to 2021. The Collective Food sector will need to adapt and innovate, and all changes brought about by the pandemic tend to change the management of processes in restaurants, making them more efficient, differentiated and systemic. In addition, the importance of resilience in the management of restaurants for the sector's adaptation to adversity is highlighted.

Key-words: Collective Food, Restaurants, Pandemic, Business management, Resilience.

1 INTRODUÇÃO

No início do ano de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou à Saúde Pública internacional um alerta emergencial, de mais alto nível, de contaminação pelo novo coronavírus, denominado SARS-CoV-2. Devido ao risco em larga escala de disseminação do vírus, foram necessárias ações estratégicas e coordenadas em curto tempo por parte dos governos, tendo em vista a mitigação dos impactos da contaminação (CRODA et al., 2020). Não tardou para que, no mês de março, a COVID-19 fosse caracterizada como uma pandemia (CHEN et al., 2020).

O avanço da contaminação pelo novo coronavírus SARS-CoV-2, sobre diferentes regiões do planeta gerou a interrupção das atividades cotidianas da população, devido à necessidade de isolamento social na tentativa de frear o avanço da doença, que em menos de quatro meses se expandiu para 190 países, incluindo o Brasil (SOUSA et al., 2020; GALANAKIS, 2020).

As medidas de bloqueio total ou parcial, realizadas por vários países para retardar a disseminação do vírus, afetaram a rotina de quase 2,7 bilhões de trabalhadores, representando cerca de 81% da força de trabalho mundial (OIT, 2020).

Desta forma, além da crise sanitária, uma das consequências da pandemia é social, com o aumento do desemprego e, portanto, a elevação da informalização do trabalho, dos terceirizados, dos subcontratados, dos flexibilizados, dos trabalhadores em tempo parcial e de indivíduos com ocupações temporárias e transitórias sem vínculo trabalhista (CASSELMAN; COHEN, 2020).

A pandemia da COVID-19 ampliou o papel dos estados e municípios na condução do enfrentamento da crise uma vez que as políticas locais são fundamentais na definição das medidas de distanciamento social e na gestão da capacidade do sistema de saúde e de proteção social (MORAES, 2020; HARZHEIM et al., 2020).

Conforme previsão da OIT, no Brasil, os setores mais afetados pela crise do coronavírus têm sido aqueles que operam no comércio varejista, serviços de acomodação e alimentos e manufatura (SILVA, 2020).

Especificamente o setor de Alimentação Coletiva que inclui bares, restaurantes comerciais e institucionais foi impactado no início da pandemia com informações truncadas, poucos esclarecimentos sobre o real potencial de transmissão do vírus pela matriz alimentar e pelas poucas informações oficiais sobre como proceder nos cuidados higiênico-sanitários, seja com seus trabalhadores, seja com as matérias-primas utilizadas e potenciais mecanismos pelos quais seria possível evitar a disseminação *in loco* do SARS-CoV-2 (CFN, 2020).

Sendo assim, tornou-se fundamental ao longo do desenrolar da pandemia, garantir o acesso físico ao alimento, pensando e adaptando-se soluções para a produção e o servimento de refeições, cuidando da gestão da saúde de colaboradores e usuários, da modificação de procedimentos operacionais padrão, dando suporte a medidas de barreira e segurança microbiológica evitando a contaminação humana, de utensílios e da matriz alimentar e da alocação de recursos financeiros para a produção e distribuição de refeições seguras e saudáveis para diferentes grupos populacionais, num momento de necessidade de isolamento social e de modificações substantivas das atividades do cotidiano dentro e fora dos lares (PONTES et al., 2020).

Assim, neste artigo pretende-se realizar uma reflexão da literatura científica sobre os desafios e perspectivas da organização e gestão do setor de Alimentação Coletiva no Brasil em virtude da pandemia da COVID-19.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo foi desenvolvido segundo os critérios de revisão narrativa. Os artigos de revisão narrativa são publicações com a finalidade de descrever e discutir o estado da arte de um determinado assunto (ROTHER, 2007). Visto a abrangência da temática, a revisão narrativa foi utilizada por possibilitar uma discussão ampliada.

A revisão foi realizada de forma não sistemática no período de agosto de 2020 a fevereiro de 2021. As buscas se basearam na pergunta de pesquisa: Quais os desafios e

perspectivas para o setor de Alimentação Coletiva em virtude da pandemia da COVID-19? A busca bibliográfica foi realizada nas bases de dados Scopus, Pubmed e Google Acadêmico, complementada com uma busca manual nas listas de referências dos trabalhos selecionados. A busca incluiu as palavras-chave food service ou restaurant combinados com and Covid-19 ou pandemic and business management ou economic crisis. As buscas foram realizadas por um dos autores, sem limitação de data, país do estudo ou área de conhecimento. Foram incluídos no estudo artigos originais, de revisão e literatura nos idiomas inglês, espanhol e português. A seleção dos artigos, documentos oficiais nacionais e internacionais abrangeu o período de 2017 a 2021.

As revisões narrativas são consideradas como de menor evidência científica devido à seleção arbitrária de artigos e por estar sujeita a viés de seleção (CORDEIRO et al., 2007; ROTHER, 2007). Contudo, são consideradas essenciais para contribuições no debate de determinadas temáticas, levantando questões e colaborando para a atualização do conhecimento (ROTHER, 2007).

Considerando as temáticas relacionadas ao objetivo desta pesquisa, os resultados foram divididos em três seções em virtude dos desafios e perspectivas da organização e gestão do setor de Alimentação Coletiva no Brasil pós-Covid-19.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 COVID-19 E REFLEXOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO E A PRODUÇÃO DE REFEIÇÕES

Ainda que tardiamente, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), publicou em abril de 2020 a primeira Nota Técnica (NT 18), sobre as boas práticas de fabricação e manipulação de alimentos, visando orientar as empresas de alimentos sobre riscos e necessidades de adaptações em suas condutas de boas práticas de fabricação, adaptando-as a pressupostos de barreira à disseminação do SARS-CoV-2 (BRASIL, 2020a).

Inicialmente as recomendações feitas foram baseadas na saúde ocupacional dos colaboradores das UPR, as medidas de distanciamento social entre os agentes da produção, procedimentos e controles que poderiam eliminar ou reduzir o risco de contaminação do alimento ou das superfícies/embalagens em que esse se encontra, incluindo o uso de processos térmicos, de procedimentos de limpeza, de agentes desinfetantes, de equipamentos de proteção individual (EPI) ou de outras barreiras físicas. Esse tipo de ação foi implementado sobremaneira em caráter preventivo, uma vez que as

evidências científicas mostravam que havia baixa probabilidade da propagação da COVID-19 tendo por veículo os alimentos preparados (SOUSA et al., 2020).

A esta altura, três procedimentos destacaram-se como fundamentais para o caráter preventivo ao SARS-CoV-2, tanto para a proteção dos colaboradores e manutenção de um ambiente seguro de trabalho, quanto para evitar a disseminação do vírus para alimentos e embalagens, que a princípio não seriam um risco primário de contaminação - a higienização das mãos, o uso de máscara facial e o distanciamento social.

O primeiro deles a higienização das mãos, que se constitui uma das estratégias mais efetivas para reduzir o risco de transmissão e de contaminação pelo novo coronavírus. Para tanto, recomendou-se aos estabelecimentos, a instalação, nas linhas produtivas, de equipamentos adequados e convenientemente localizados para a lavagem frequente das mãos. Esses equipamentos em geral devem dispor de água e de produtos de sanitização, minimamente sabonete líquido e, na grande maioria das vezes o álcool em gel a 70% de forma complementar (LIMA; SOARES, 2020).

O uso de máscara, outro recurso bastante difundido no início da pandemia, motivo de muita controvérsia, seja pelo incômodo causado pelo uso quanto pelas dúvidas quanto ao material utilizado para a confecção das máscaras. Na produção de alimentos, assim como em processos que envolvem a manipulação de matéria-prima para consumo humano, tem-se evidências suficientes no momento que determinam o uso seguro de máscara cirúrgica, feita de material sintético, cuja proteção é sabidamente a mais apropriada para este tipo de situação (BARAZZONI et al., 2020).

A terceira o distanciamento social, que fundamentalmente impacta na rotina da produção de refeições, uma vez que os estabelecimentos produtores de refeições coletivas, nos seus mais diversos formatos de manufatura (produções locais, refeições transportadas, Serviços de Nutrição e Dietética, serviços de *delivery*, etc.), tiveram que essencialmente rever práticas, escalas de trabalho e de tarefas, distribuição de atribuições funcionais e de pessoal dentro do espaço disponível, dimensionamento de áreas e alocação de equipamentos para possível mudança de fluxos e rotinas de produção, além da redistribuição do espaço de servimento de realização de refeições no caso de unidades que não paralisaram a oferta presencial de alimentos em seus refeitórios.

Mais do que nunca, torna-se fundamental o atendimento às Boas Práticas de Fabricação e de Manipulação de Alimentos, de forma a continuar a garantir a entrega de alimentos seguros, diminuindo o risco de transmissão de doenças tendo os alimentos

como veículo e adicionalmente evitando o contágio pessoa a pessoa do SARS-CoV-2 na cadeia produtiva de alimentos (UNITED STATES, 2019).

A tríade composta por procedimentos operacionais de higiene pessoal, uso de equipamentos de proteção individual (EPIs) e distanciamento social durante o processo de manipulação e confecção das refeições constitui-se a base fundamental de condutas seguras e que levam à proteção coletiva no ambiente da produção de refeições e evita a disseminação do vírus, ainda que não tenha sido constatado efetivamente risco de transmissão do SARS-CoV-2 a partir da ingestão de alimentos (KAMPF et al., 2020).

Esses procedimentos são denominados intervenções não farmacológicas (INF), que podem ser compostos de medidas ambientais de alcance individual ou comunitário, desde a simples lavagem das mãos, a contenção de tosse e espirros, o distanciamento social, o arejamento e a exposição solar de ambientes, a limpeza e desinfecção de objetos, utensílios e superfícies, e a restrição ou proibição ao funcionamento de locais onde há possibilidade de aglomeração de pessoas (GARCIA; DUARTE, 2020).

Fica, pois, evidente que nas Unidades Produtoras de Refeições, no contexto da pandemia da COVID-19, os já conhecidos e reverberados princípios da RDC 216 (BRASIL, 2004) sobremaneira aqueles relativos aos manipuladores, assumem um relevante protagonismo ao serem insistentemente divulgados e trazidos à tona em um cenário bem mais crítico e com reflexos que extrapolam os limites da unidade fabril. O fomento ao uso de equipamentos de proteção individual acabou se tornando um gesto mais concreto nas unidades, aonde a máscara ou face shield se somam às toucas, luvas e paramentação adequada e limpa, agora, não apenas para impedir a contaminação do alimento, mas a própria disseminação ambiental de um vírus com alto grau de transmissibilidade e letalidade.

3.2 COVID-19 E A GESTÃO DOS RESTAURANTES

A pandemia da COVID-19 é um problema de saúde pública global que imprimiu uma nova dinâmica à economia mundial. A rápida propagação da doença e o uso do distanciamento como forma de prevenção expuseram as desigualdades sociais e urbanas das cidades capitalistas (SILVA, 2020).

No Brasil, a COVID-19 foi caracterizada como emergência nacional em Saúde Pública em fevereiro por meio da Lei n. 13.979/2020, cuja regulamentação e operacionalização se deu pela Portaria n. 356 (2020), a qual trata das medidas de isolamento social e quarentena. O Legislativo Federal (Decreto n. 6, 2020), reconhecendo

o estado de calamidade pública no Brasil, requereu que o Estado, baseado na sua infraestrutura e nas características locais, interviesse estrategicamente com ações de enfrentamento à doença nos seus territórios. Neste contexto, o desafio dos governos foi o de articular ações de conciliação conflituosa nos âmbitos da saúde, da economia e das ações sociais (HAFIZ; RING; SHNTSER, 2020).

A partir da declaração do Ministério da Saúde de haver transmissão comunitária no país (COELHO et al., 2020), uma série de decretos foi emitida pelas diferentes esferas de governo. Considerando a necessidade de distanciamento social para minimizar a propagação do vírus, os decretos abordaram a distribuição dos gêneros agrícolas, alimentos industrializados e refeições (RIO DE JANEIRO, 2020a, 2020b; DISTRITO FEDERAL, 2020; SÃO PAULO, 2020; BELO HORIZONTE, 2020).

De acordo com a Pesquisa de Orçamentos Domiciliares (POF) 2017-2018, o hábito de se alimentar fora de casa tem crescido ao longo dos anos e sido incorporado ao estilo de vida dos brasileiros. Do total das despesas das famílias brasileiras com alimentação, quase um terço (33,9%) é dedicado às refeições fora do domicílio (IBGE, 2019). Apesar dessa tendência de crescimento do setor, o avanço da COVID-19 repercutiu no processo produtivo de refeições, trazendo incertezas para este mercado (OLIVEIRA; ABRANCHES; COELHO, 2020). Com isso, o crescimento do setor de Alimentação Coletiva foi impactado significativamente, e as estimativas apontam perdas econômicas na ordem de R\$50 bilhões (ABRASEL, 2020a; FINKLER; ANTONIAZZI; DE CONTO, 2020).

Produzir refeições tornou-se desafiador tanto em nível institucional quanto comercial. Várias questões se somam ao controle higiênico-sanitário frente à pandemia. Restaurantes institucionais, embora tenham o profissional nutricionista como gestor da produção, por vezes, viram a demanda aumentar, como nos hospitais, ou ainda precisaram rever contratos como nos casos de indústrias, creches, escolas e universidades que instituíram home office ou paralisaram suas atividades (OLIVEIRA; ABRANCHES; COELHO, 2020).

Os serviços comerciais de alimentação, que são principalmente empresas de pequeno porte, encontraram outros enfrentamentos que perpassam a redução das atividades *in loco* e do faturamento, com conseqüente necessidade de ajustes do modelo de negócio para sobreviver à crise. Este mercado emprega 6 milhões de pessoas representando 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (SEBRAE, 2020a).

No setor de Alimentação Coletiva muitos estabelecimentos já possuíam uma gestão ineficiente, e que foi evidenciada durante o período da pandemia da COVID-19. Alguns destes aspectos são o baixo faturamento e capital de giro, situação contábil precária como a falta de controle do custo de produção, forma ineficaz ou inexistência de sistemas de controle de qualidade como aplicação das Boas Práticas de Fabricação no ambiente do restaurante e nas etapas de produção das refeições, além de pouco ou nenhum tipo de relacionamento pré-estabelecido com a sua clientela (OLIVEIRA; ABRANCHES; COELHO, 2020; LOPES et al., 2020; ABRANCHES, OLIVEIRA, SANTOS, 2020; SONG; YEON; LEE, 2021).

Além disto, os espaços de produção de refeições, por vezes, possuem inadequações na sua infraestrutura que ocasionam perdas de matéria-prima, subutilização de equipamentos, e comprometem a qualidade microbiológica para a comercialização das refeições (MONTEIRO, 2019). Outros fatores, como ausência do controle de temperatura nas etapas de produção e a manipulação incorreta dos alimentos são apontados como as principais causas de surtos alimentares (CARVALHO; MORI, 2017).

O enfretamento da pandemia impôs desafios importantes para os gestores dos restaurantes, pois os impactos da crise da COVID-19 na economia nacional em 2020 vieram se somar a um quadro socioeconômico que já se encontrava em franca degradação (MATTEI; HEINEN, 2020).

A resposta à gestão dessa crise envolveu necessariamente ações multidimensionais que incluíram a tomada de decisões e o atendimento de princípios como a adoção de um Plano de Contingência, um Plano de Reestruturação e Estabilização para o setor, e estratégias para a retomada das atividades no mercado (RODRIGUES; CARPES; RAFFAGNATO, 2020; REEVES; LANG; CARLSSON-SZLEZAK, 2020).

O Plano de Contingência é considerado como um planejamento de resposta a uma situação de crise, sendo fundamental para mitigar os efeitos negativos e conseguir retornar ao cenário anterior à crise (KOZLOWSKI, 2017).

O Plano de Contingência definido logo após a publicação dos decretos municipais, estaduais e federais em relação à necessidade de distanciamento social para prevenção ao contágio e contenção da propagação de infecção viral relativa ao COVID-19 em março de 2020, teve como objetivo inicial a manutenção das atividades do restaurante. Este plano envolveu uma análise criteriosa dos principais pilares relacionados à gestão dos restaurantes como custos, linhas de créditos, colaboradores, fornecedores e clientes.

Entre as ações relacionadas no Plano de Contingência estavam a renegociação de contratos de aluguel, segurança, empresa de serviços gerais (limpeza) e com fornecedores; além da ampliação da linha de créditos com bancos e investidores. Também foi realizada análise do cardápio do restaurante com substituição de ingredientes, e redução no número de preparações comercializadas. E, por último, em relação aos clientes, procurou-se estabelecer uma rede de contato com os mesmos a partir das redes sociais (FREITAS; STEDEFELDT, 2020; OLIVEIRA; ABRANCHES; COELHO, 2020; FINKLER; ANTONIAZZI; DE CONTO, 2020).

Quanto aos colaboradores foi realizada uma avaliação do número e das atividades executadas por cada um. Como efeito cascata dos desdobramentos econômicos da crise, os colaboradores do setor de Alimentação Coletiva foram atingidos, tendo os contratos paralisados, rescindidos ou a carga horária de trabalho reduzida (OLIVEIRA; ABRANCHES; COELHO, 2020).

Como forma de enfrentar a crise e para frear o desemprego em massa e o agravamento do cenário econômico, o governo brasileiro criou o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, por meio da Medida Provisória nº 936 de 2020, apostando na “redução da jornada de trabalho e, proporcionalmente, do salário, mediante acordo individual escrito ou negociação coletiva e com duração máxima de 90 dias” (OLIVEIRA; ABRANCHES; COELHO, 2020; SILVA, 2020).

A compreensão da complexidade do quadro e a aprovação de estratégias de apoio governamental não acompanhou a velocidade das mudanças do setor de Alimentação Coletiva (OLIVEIRA; ABRANCHES; COELHO, 2020). E, no Brasil, dados revelaram um crescimento no número de demissões em vários setores produtivos no Brasil, com destaque para os serviços, como hotelaria, bares e restaurantes (SILVA, 2020).

A Associação Nacional de Restaurantes (ANR) aponta que 61,8% dos bares e restaurantes precisaram demitir parte de seus colaboradores, e a estimativa do número de demissões no setor de Alimentação Coletiva pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) durante a pandemia da COVID-19 é de que aproximadamente 3 milhões de pessoas perderão seus empregos (ABRASEL, 2020a).

As atividades do Plano de Reestruturação e Estabilização para o setor de Alimentação Coletiva ou, de acordo com a Organização Mundial da Saúde - OMS, de reabilitação, reconstrução e recuperação – consiste em ações que, passada a emergência, visaram ao retorno da normalidade (RODRIGUES; CARPES; RAFFAGNATO, 2020). Tais atividades foram baseadas na organização, planejamento e adaptação interna dos

restaurantes à nova realidade imposta pela COVID-19. Além disto, também visaram proteger a saúde tanto daqueles que consomem as refeições como daqueles que as produzem (FREITAS; STEDEFELDT, 2020), e foram pautadas em um controle rígido da gestão do estoque; planejamento e controle financeiro dos custos de produção; ampliação dos canais de venda das refeições como *delivery*, *take away* e *drive thru*; otimização dos processos de produção para evitar perdas e desperdícios; revisão e simplificação no cardápio; inserção de novos equipamentos nas etapas de produção; adaptação dos procedimentos e instalações da infraestrutura dos restaurantes em virtude da COVID-19 (Salão de Refeições; Instalações Sanitárias, Setor de Recepção de Mercadorias); motivação e capacitação da equipe quanto aos aspectos relacionados à COVID-19 (distanciamento social, uso de máscaras, higienização das mãos, uso do álcool em gel, higienização e manipulação dos alimentos entre outros), definição de rotinas de trabalho; implantação de novos processos de controle de qualidade relacionados às Boas Práticas de Produção; estabelecimento de canais de atendimento ao cliente; ampliação da rede de contatos e fortalecimento do relacionamento com os clientes pelas mídias sociais; e exploração da comunicação e estratégias do marketing digital (SEBRAE, 2020^a, 2020c; GALUNION, 2020; ANVISA, 2020d; PBH, 2020; ABRANCHES; OLIVEIRA; SANTOS, 2020; FINKLER; ANTONIAZZI; DE CONTO, 2020, GUIMARÃES JR. et al., 2020).

Segundo Freitas e Stedefeldt (2020) em estudo da Associação Nacional dos Restaurantes (ANR) realizado no mês de março de 2020, ainda no início da pandemia da COVID-19, indicava que mais de 60% dos bares e restaurantes demitiram parte de seus colaboradores, e mais de 50% destes estabelecimentos tiveram faturamento entre 50% e 90% menores neste período em comparação ao ano anterior. Do total de proprietários de restaurantes, 57,0% informaram que continuariam seus negócios após a pandemia, 27,5% fechariam alguns locais e 16,1% fechariam permanentemente (ANR, 2020).

Resultado semelhante foi descrito pelo Boletim Cielo Exclusivo Impacto do Covid-19 no Varejo Brasileiro para este mesmo período, em que o setor de bares e restaurantes registrou queda de 58,0% (Cielo ICVA, 2020a). Mas, de acordo com este mesmo Boletim, nos dados de outubro de 2020, o setor de Alimentação Coletiva apresentava uma recuperação nos últimos meses, embora em um patamar abaixo do período pré-crise (Cielo ICVA, 2020b).

Estes dados corroboram com a pesquisa realizada pela Abrasel, em outubro de 2020, sobre a situação da retomada dos restaurantes nos Estados brasileiros e revelaram um setor ainda cheio de incertezas em comparação às pesquisas anteriores (Tabela 1).

Apesar da pesquisa ter sido realizada pelo menos 60 dias após o início da reabertura dos estabelecimentos, 53,0% dos restaurantes e bares descrevem estar no prejuízo. Além disto, 62,0% relatam ter realizado novos empréstimos para manter os negócios em funcionamento, 57,0% não pretendem contratar novos colaboradores; 56,0% tiveram um faturamento menor do que a metade do que na mesma época em 2019; e 30,0% consideram o prazo de dois anos para reequilíbrio das dívidas para um patamar normal e equilibrado (Tabela 1).

Tabela 1 – Situação da retomada dos restaurantes nos Estados brasileiros, outubro de 2020. Brasil, 2020

Variáveis	Frequência(%)
Restaurantes e bares no prejuízo	53,0
Restaurantes e bares são lojas de rua	75,0
Restaurantes e bares são micro ou pequenas empresas	88,0
Restaurantes com serviço a La carte	39,0
Restaurantes fizeram novos empréstimos para manter os negócios	62,0
Não pretendem contratar os colaboradores	57,0
Restaurantes e bares observaram aumento do custo das mercadorias	47,0
Faturamento menor do que metade considerando a mesma época em 2019	56,0
Prazo mínimo de 2 anos para reequilíbrio das dívidas	30,0

Fonte: ABRASEL (2020d)

Diante deste contexto, para que a economia se reestabeleça, os empresários e gestores do setor de Alimentação Coletiva terão que lidar com a recuperação de clientes e o pagamento de novas dívidas (FREITAS; STEDEFELDT, 2020).

3.3 MUDANÇAS NO MODELO DE GESTÃO DOS RESTAURANTES

A humanidade ainda vive hoje um contexto de incertezas e instabilidades, em que forças de manutenção, de adaptação e transformação operam simultaneamente e pressionam empresas a lidar com elas, percebendo-as ou não, seja de maneira integrada e simultânea ou fragmentada e pontual. Uma das poucas certezas na crise atual é de que a reconstrução para melhor (building back better) descarta o retorno ao estado de onde se partiu e, portanto o favorecimento da força de manutenção; não apenas porque é impossível reconstituí-lo, mas também por estarem lá as causas do colapso (MONZONI; CARVALHO, 2020).

Logo após que os primeiros decretos governamentais estabeleceram a suspensão do atendimento interno em bares e restaurantes, em razão da pandemia provocada pelo

coronavírus, muitos proprietários e gestores de estabelecimentos do setor de Alimentação Coletiva precisaram remodelar e ou reinventar os seus negócios.

Adaptação foi a chave para ajustar os modelos de negócio frente à crise sanitária, e desta forma levar os clientes a novas experiências gastronômicas. Capacidade técnica, criatividade, motivação, disciplina, perspicácia, comunicação e novas estratégias de atendimento foram e devem ser alinhadas e utilizadas como estratégias de mercado para a superação dos desafios encontrados (OLIVEIRA; ABRANCHES; LANA, 2020; SEBRAE, 2020a, 2020c).

Como consequência, no início da pandemia da COVID-19, muitos restaurantes adotaram ou intensificaram sua presença no ambiente digital, principalmente em aplicativos de delivery de comida ou take away (OLIVEIRA; ABRANCHES; LANA, 2020; GALANAKIS, 2020; PETEKIN, 2020; GUIMARÃES JR. et al., 2020).

Por sua vez, clientes interessados em comida preparada fora do lar também passaram a recorrer mais em aplicativos aos serviços de delivery e take away (retirada da refeição no local) (GUIMARÃES JR et al., 2020; ABRASEL, 2020b).

Aplicativos de delivery integram o ambiente alimentar digital (GRANHEIM, 2019), pois são canais de conveniência para a realização de compras online (PIGATTO et al., 2017). Nesse ambiente, as possibilidades de local de compra são ampliadas, o que melhora a disponibilidade e a acessibilidade aos alimentos preparados fora do lar (MAIMAITI et al., 2018).

A expansão do acesso à Internet e aos dispositivos móveis inteligentes e a disseminação da cultura digital são fatores apontados como contribuintes para a popularização do uso de aplicativos de delivery de comida no Brasil (PIGATTO et al., 2017).

O mercado brasileiro dos serviços de delivery, que já era naturalmente promissor, ganhou ainda mais força neste momento, onde a incerteza instalada pela pandemia da COVID-19 é a maior em décadas (GUIMARÃES JR et al., 2020; SEBRAE, 2020b).

Com a pandemia, a importância do delivery no faturamento das franquias de alimentação dobrou, passando de 18% para 36%, segundo a pesquisa de Food Service da Associação Brasileira de Franchising – ABF em parceria com a consultoria Galunion Consultoria (GALUNION, 2020).

Duarte (2020) comenta que antes mesmo da pandemia, o sistema delivery representava uma complementação para muitos restaurantes. Entretanto, após o isolamento social, esta forma de entrega passou a ser uma maneira dos estabelecimentos

manterem-se abertos. O momento de distanciamento social pode estar catalisando a adoção do delivery de comida nas cidades onde esta opção está disponível porque desde que os restaurantes sigam as orientações higiênico-sanitárias (ABRASEL, 2020b), usar esta solução tecnológica é mais seguro do que sair para comer. Assim, mais brasileiros estão optando por receber comida em domicílio (BOTELHO; CARDOSO; CANELA, 2020; GUIMARÃES JR. et al., 2020).

Vale ressaltar, que o setor de Alimentação Coletiva já tinha aptidão e grande potencial de crescimento para demanda de delivery e drive thru. Porém, em relação a outros segmentos comerciais é um setor que necessita de uma estrutura diferenciada, com maior consumo de embalagens descartáveis e processos de higienização mais rigorosos.

O predomínio do uso da mídia digital para aquisição de alimentos permanecerá após a pandemia como medida de segurança para reduzir todos os tipos de transmissão de doenças virais (BAKALLIS et al., 2020; GUIMARÃES JR. et al., 2020). Apesar disso, a relativa novidade das plataformas de entrega de alimentos online as coloca como uma nova rota para o mercado, pois não se enquadram nas categorias de ponto de venda, ponto de venda ou fabricante, o que é um fator para sua ausência de políticas públicas de saúde (BATES; REEVE; TREVENA, 2020).

Com o avanço de uma possível terceira onda da pandemia no Brasil, e das incertezas de quantas pessoas serão vacinadas, os empresários do setor de Alimentação Coletiva, também tem mais um agravante no desafio de se manterem em funcionamento, as mudanças no auxílio emergencial e do programa de redução de salário e suspensão dos contratos de trabalho (ABRASEL, 2021).

Além da adoção do comércio digital pelos restaurantes ressalta-se a importância de incorporação de conceitos e diferenciais na tentativa de ampliar o número de clientes e ou reduzir os custos de produção. Entre eles destacam-se a segurança dos alimentos, utilização da área externa do restaurante, meio ambiente e sustentabilidade, utilização de produtos alimentares de origem sustentável (sabores regionais e Locavorismo), atendimento e comunicação ao cliente; marketing digital e as Dark kitchens.

Entre os desafios dos restaurantes abertos ao público em geral, perante a flexibilização do isolamento social e a retomada dos serviços, está a adequação às medidas estabelecidas pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e a ANVISA. De forma geral, as medidas de higiene indicadas buscam a eliminação e a redução dos riscos nas superfícies e embalagens de alimentos, uma vez que não há evidências de contaminação pelo coronavírus por meio de alimentos (SOUSA et al., 2020).

Desta forma, é necessário a efetividade da implementação, manutenção e aperfeiçoamento das Boas Práticas de Produção de refeições já regulamentadas anteriormente (BRASIL, 2004). Somam-se a essas condutas novas demandas, tais como: disponibilização de álcool 70% e de local para lavagem das mãos, garantia de distanciamento entre as pessoas, higienização de pontos de contato como botões de equipamentos eletrônicos, corrimãos, limpeza do ar-condicionado e dos utensílios que entram em contato com mãos e boca, garantia da segurança e da saúde dos colaboradores e das condições de entrega dos alimentos. Além da necessidade de desinfecção de ambientes externos aos estabelecimentos (OLIVEIRA; ABRANCHES; LANA, 2020; ABRANCHES; OLIVEIRA; SÃO JOSE, 2020; BRASIL, 2004; BRASIL, 2020a, 2020b).

A adequação do espaço físico dos restaurantes, bem como a utilização de álcool em gel, totens e distanciamento físico entre as mesas foi necessário em virtude da COVID-19 (FINKLER; ANTONIAZZI; DE CONTO, 2020). Todavia, o uso de áreas externas pode ser uma alternativa que resultará em um diferencial e impacte no aumento do número de clientes. O uso das áreas externas pode trazer um sentimento de conforto e segurança para os clientes, visto que tais locais permitem a circulação do ar. Além disso, com o uso de espaços externos é possível evitar o uso de ar-condicionado e outros equipamentos de climatização que resultam no aumento do consumo de energia elétrica (FINKLER; ANTONIAZZI; DE CONTO, 2020).

Outra questão que o enfrentamento da crise da COVID-19 ressaltou foi a importância do olhar crítico e sistêmico para a atuação empresarial para sustentabilidade. Reposicionar “o cliente” no centro da estratégia do negócio e refletir sobre o papel da empresa em relação ao consumo desenfreado soam como indícios de transformações possíveis e potentes, seja pela revisão do propósito da empresa, seja pela disposição a repensar, questionar e mudar a cultura atual de consumo (NICOLLETTI et al., 2021).

A responsabilidade com as questões ambientais na área da Alimentação Coletiva tem crescido consideravelmente nos últimos anos, fazendo com que racionalizem a utilização de recursos naturais e energéticos, procurando novas tecnologias para a preservação do meio ambiente (MONTEIRO, 2019).

Os restaurantes são grandes produtores de diversos tipos de resíduos, mas os efeitos de sua liberação no meio ambiente podem ser estimulados por meio de práticas de sustentabilidade ambiental. O gestor do restaurante deve observar todos os processos realizados em cada etapa da produção de alimentos, como planejamento de cardápio,

aquisição de matéria-prima, armazenamento, pré-preparo e preparo, buscando estratégias para reduzir uso de recursos naturais e produção de resíduos, de forma a preservar o meio ambiente, envolvendo também capacitação de colaboradores e conscientização dos usuários (ONU, 2017; RIBEIRO; JAIME; VENTURA, 2017; ABREU; SPINELLI; PINTO, 2019).

A inserção dos conceitos de sustentabilidade nos processos de produção de refeições, poderá permitir redução de custos a médio e longo prazos, diferencial de imagem, atraindo novos clientes, contribuir para a melhoria da qualidade ambiental local e para a inclusão de critérios relacionados a questões sociais para a escolha de matérias-primas e insumos e bem-estar dos trabalhadores (FINKLER; ANTONIAZZI; DE CONTO, 2020; STRASBURG; JANHO, 2017; MONTEIRO, 2019; FINKLER; ANTONIAZZI; DE CONTO, 2020).

Outro fator que pode trazer um diferencial para o setor de Alimentação Coletiva é a valorização ao produto regional com aquisição de produtos provenientes da agricultura familiar ou orgânica de procedência local, o chamado Locavorismo (VASCONCELOS, 2018; RIBEIRO, 2019). A aquisição de produtos locais, no contexto da sustentabilidade, contribui para: a) eixo social: incluindo e estimulando o crescimento do setor e promovendo novas perspectivas para os agricultores; b) eixo econômico: aumentando a renda dos produtores, e; c) eixo ambiental: minimizando os impactos decorrentes da etapa de transporte no ciclo de vida do produto e no caso de produtos orgânicos, reduzindo de forma significativa os impactos decorrentes do uso de produtos químicos no solo, água, ar e na saúde do trabalhador (FINKLER; ANTONIAZZI; DE CONTO, 2020).

De acordo com a Associação Nacional dos Restaurantes – ANR e pela Galunion Consultoria em novembro de 2020, 37% dos entrevistados investiram em novos formatos e canais de venda como Dark kitchen (ABRASEL, 2021).

Dark kitchens são cozinhas instaladas com estruturas para atender apenas pedidos de delivery. Entre as vantagens neste tipo de negócio estão a não necessidade de uma fachada nem estrutura de salão, economia com mão de obra de atendimento, além dos aluguéis mais baratos do que pontos comerciais sofisticados como ruas de comércio e shoppings (BRIONES, 2020, ABRASEL, 2020c).

Uma outra estratégia de relevância para o setor de Alimentação Coletiva é o fortalecimento e ampliação do marketing digital nas mídias sociais. O marketing nas mídias sociais é o conjunto de ações de marketing digital que visam criar relacionamento entre a empresa e o consumidor, para atrair a sua atenção e conquistar o consumidor

online (TORRES 2010; SOUSA et al., 2019). Para tanto, os canais de comunicação e de atendimento ao cliente do restaurante deverão estar sempre atualizados a fim de proporcionarem confiabilidade e segurança ao seu público-alvo. Outras importantes estratégias de marketing são as ações promocionais, fidelização do cliente e compras programadas (ABREU; ALVES, 2021).

E, por fim, para que os restaurantes possam permanecer no mercado como estabelecimentos competitivos é imprescindível conhecer os hábitos alimentares, gostos e preferências dos consumidores (NASCIMENTO FILHO; FLORES; LIMBERGER, 2019).

Nesse panorama, sabe-se que os empreendedores do setor de Alimentação Coletiva foram e ainda serão bastante afetados economicamente pela pandemia e deverão reestruturar seus estabelecimentos, a fim de que possam continuar a exercer suas atividades no cenário pós-pandêmico (FINKLER; ANTONIAZZI; DE CONTO, 2020).

A teoria da resiliência é uma alternativa aos gestores frente aos atuais desafios atuais em virtude da COVID-19. A resiliência organizacional é definida como a habilidade organizacional de lidar com recuperação, adaptação rápida e mudança eficaz de eventos disruptivos (como mudanças produzidas pela inovação real) em um círculo virtuoso, atingindo rapidamente um estado produtivo para o crescimento e o desenvolvimento em um nível organizacional mais complexo (VASCONCELOS et al., 2015, KMLLOT, 2017; REEVES; LANG; CARLSSON-SZLEZAK, 2020).

Desta forma, a resiliência é fundamental para que um sistema seja capaz de responder de forma adequada a eventos como a pandemia da COVID-19. No setor de Alimentação Coletiva, os esforços de resiliência têm como objetivo principal proteger a saúde tanto daqueles que consomem alimentos quanto daqueles que os produzem. Em meio às iniciativas criativas de indivíduos em seus locais de trabalho, os restaurantes, buscam construir resiliência na pandemia aplicando as práticas de segurança alimentar recomendadas pela legislação sanitária e mantendo-se economicamente ativos (FREITAS; STEDEFELDT, 2020).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel da Alimentação Coletiva como setor de trabalho é de suma importância não só para a economia, como para a saúde pública, devendo a gerência dos restaurantes se preocupar não somente com a qualidade dos produtos fornecidos, mas também com os

fatores que podem interferir nesta qualidade, como as instalações físicas, os equipamentos, a mão de obra qualificada e o bem-estar do trabalhador.

Os desdobramentos da pandemia da COVID-19 afluaram fragilidades do sistema de gestão dos restaurantes, e geraram danos à permanência dos mesmos em funcionamento. Para tanto, foi necessário a adoção de estratégias baseadas um novo modelo de gestão e incorporação de conceitos e diferenciais na tentativa de ampliar o número de clientes e ou reduzir os custos de produção.

O setor de Alimentação Coletiva, assim como outros, precisará adequar-se e inovar-se. Todas as mudanças provocadas pela pandemia tendem a alterar a gestão dos processos no ambiente dos restaurantes, tornando-os mais eficientes e com impacto financeiro. Além disto, a resiliência na gestão dos restaurantes é fundamental para adaptação do setor face às adversidades. E, como resultado da adoção de conceitos inovadores, a gestão dos restaurantes será diferenciada e sistêmica, abrangendo as dimensões ambientais, sociais e econômicas.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M.V.; OLIVEIRA, C.T.; SANTOS, V.S. **COVID-19: Estratégias para adaptação da produção, comercialização e gestão de estabelecimentos do setor de alimentos**. São Carlos, SP: Scienza. 2020.

ABRANCHES, M.V.; OLIVEIRA, C.T.; SÃO JOSE, J.F.B. de. A alimentação coletiva como espaço de saúde pública: os riscos sanitários e os desafios trazidos pela pandemia de Covid-19. **Interface**, v.25, n. Supl. 1, p.e200654, 2021.

ABREU, F.F.; ALVES, D.C. Marketing de conteúdo e setor alimentício: apropriações do mercado em tempos de pandemia do novo coronavírus. **Interin**, v.26, n.1, p.48-70, 2021.
ABREU, E.S.; SPINELLI, M.G.N.; PINTO, A.M.S. **Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: um modo de fazer**. 7ª ed. Editora Metha, São Paulo, 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS (ABERC). **História e Mercado**. Acesso em: 10 Fev 2021. Disponível em: <https://aberc.com.br/conteudo.asp?IDMenu=18#>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Bares e restaurantes estimam cortar três milhões de vagas em 40 dias**. 2020a. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/bares-e-restaurantes-estimam-cortar-tres-milhoes-de-vagas-em-40-dias/>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Como ter sucesso nas operações de Delivery e Take Away - Cartilha Abrasel - 1ª versão 5/6/2020**. 2020b. Disponível em: https://redeabrase.abrase.com.br/read-blog/158_cartilha-como-ter-sucesso-nas-operacoes-de-delivery-e-take-away.html

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Dark kitchens: a nova tendência de delivery chega com força em 2020**. 2020c. Disponível em: <https://abrase.com.br/revista/mercado-e-tendencias/dark-kitchens-a-nova-tendencia-de-delivery-chega-com-forca-em-2020/>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Mais da metade dos bares e restaurantes opera no prejuízo, diz pesquisa da Abrasel**.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Os desafios para a sobrevivência dos restaurantes brasileiros**. 2021. Disponível em: https://pr.abrase.com.br/noticias/noticias/os-desafios-para-a-sobrevivencia-dos-restaurantes-brasileiros-em-2021/?_ga=2.96994655.178046581.1611689808-280557304.1596748658

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE RESTAURANTES – ANR. **Revista ANR, Especial Coronavírus, Edição 547, 6 Abril 2020**. Disponível em: https://anrbrasil.org.br/wp-content/uploads/2020/04/news_547r.pdf

BOTELHO, L.V.; CARDOSO, L. de O.; CANELLA, D.S. COVID-19 e ambiente alimentar digital no Brasil: reflexões sobre a influência da pandemia no uso de aplicativos de delivery de comida. **Cadernos de Saúde Pública**, v.36, n.11, p.e00148020, 2020.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Nota Técnica no 18 de 06 de abril de 2020.** Covid-19 e as Boas Práticas de Fabricação e Manipulação de Alimentos. Brasília, 2020a.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa. **Nota Técnica no 47 de 14 de maio de 2020.** Recomendações sobre produtos saneantes que possam substituir o álcool 70% e desinfecção de objetos e superfícies, durante a pandemia de COVID-19. Brasília, 2020b.

BRASIL. Anvisa Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa. **Nota Técnica no 48 de 05 de junho de 2020.** Documento orientativo para produção segura de alimentos durante a pandemia de Covid-19. Brasília, 2020c.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Anvisa. **Nota Técnica no 49 de 02 de junho de 2020.** Dispõe sobre orientações para os serviços de alimentação com atendimento direto ao cliente durante a pandemia de Covid-19. Brasília, 2020d.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa. **Resolução no 216 de 15 de setembro de 2004.** Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.

BAKALLIS, S.; VALDRAMIDIS, V.; ARGYROPOULOS D.; AHRNE, L. et al. Perspectives from CO+RE: How COVID-19 changed our food systems and food security paradigms. **Current Research in Food Science**, v.3, p.166-172, 2020.

BARAZZONI, R.; BISCHOFF, S.C.; BREDA, J.; WICKRAMASINGHE, K.; KRZYNARIC, Z.; NITZAN, D.; PIRLICH, M.; SINGER, P. ESPEN. Expert statements and practical guidance for nutritional management of individuals with SARS-CoV-2 infection. **Clinical Nutrition**, v.39, n.6, p.1631-1638, 2020.

BATES, S.; REEVE, B.; TREVENA, H. A. Narrative review of online food delivery in Australia: challenges and opportunities for public health nutrition policy. **Public Health Nutrition**, p.1-11, 2020.

BRIONES, D. E. M. **Plan de negocios para la creación de una cadena de restaurantes fantasma (Dark Kitchens) de comida rápida gourmet en la ciudad de Quito.** (Mestrado). Universidad de las Américas, Quito. 129p. 2020.

CARVALHO, S.J.E.J.; MORI, E. A importância das boas práticas de manipulação dos alimentos em restaurantes: revisão integrativa de literatura. **Rev e-ciência**, v.5, n.2, p.108-115, 2017.

CASSELMAN, B.; COHEN, P. **A widening toll on jobs: this thing is going to come for us all.** The New York Times, 02/04/2020. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/04/02/business/economy/coronavirus-unemployment-claims.html>

CHEN, P.; MAO, L.; NASSIS, G.P.; HARMER, P.; AINSWORTH, B.E.; FUZHONG, L. Coronavirus disease (COVID-19): the need to maintain regular physical activity while taking precautions. **Journal Sport Health Science**, v.9, n.2, p.103-104, 2020.

CIELO – ICVA (Índice Cielo de Varejo Ampliado) - (2020a). **Boletim Cielo Exclusivo Impacto do Covid-19 no Varejo Brasileiro**. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>

CIELO – ICVA (Índice Cielo de Varejo Ampliado) - (2020b). **Boletim Cielo Exclusivo Impacto do Covid-19 no Varejo Brasileiro**. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>

COELHO, F.C., LANA, R.M., CRUZ, O.G., CODECO, C.T., VILLELA, D., BASTOS, L.S. et al. Assessing the potential impact of COVID-19 in Brazil: Mobility, Morbidity and the burden on the Health Care System. **MedRxiv**, 26/03/2020.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. **Recomendações do CFN boas práticas para a atuação do nutricionista e do técnico em nutrição e dietética durante a pandemia do novo coronavírus (Covid-19)**. 3a Ed. revisada e ampliada. Brasília, 2020.

CORDEIRO, A.M.; OLIVEIRA, G.M.; RENTERÍA, J.M.; GUIMARÃES, C.A. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v.34, n.6, p.428-31.

CRODA, J.; OLIVEIRA, W.K.; FRUTUOSO, R.L.; MANDETTA, L.H.; BAIA-DASILVA, D.C.; BRITO-SOUSA, J.D.; LACERDA, M.V.G. COVID-19 no Brasil: vantagens de um sistema único de saúde socializado e preparação para contenção de casos. **Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical**, v.53, e20200167, 2020.

COSTA-SOUZA J, ARAÚJO MPN. Redefinindo para melhor refletir: um ensaio sobre as limitações das estratégias de padronização das práticas de higiene em serviços de alimentação para coletividades no Brasil. **Revista da Alimentação e Cultura das Américas**, v.1, n.1, p.107-19, 2019.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.520, de 14 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Distrito Federal, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 Mar. 2020.

DUARTE, J.A. **Digitalização do delivery: principais desafios do aumento da demanda para contornar o isolamento**. 2020.

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

FREITAS, R.S.G.; STEDEFELDT, E. COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety. **Food Research International**, v.136, 2020.

GARCIA, L.P.; DUARTE, E. Intervenções não farmacológicas para o enfrentamento à pandemia da Covid-19 no Brasil. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v.29, n.2, p.1-4, 2020.

GALANAKIS, C.M. The food systems in the era of the coronavirus (COVID-19) pandemic crisis. **Foods**, v.9, n.4, p.523-533, 2020.

GALUNION – Consultoria para Foodservice. **Otimize processos em busca de resultados**. 19p. 2020.

GRANHEIM, SI. The digital food environment. UNSCN. **Nutrition**, n.44, p.115-21, 2019.

GUIMARÃES JR, D.S.; NASCIMENTO, A.M.; RODRIGUES, G.P.de A.; SANTOS, L.O.C. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v.5, n. 4, p.1-10, 2020.

HAFIZ, H.; OIE, S.; RING, D. M.; SHNTSER, N. Regulating in pandemic: evaluating economic and financial policy responses to the coronavirus crisis. *Boston College Law School Legal Studies*, 527-748, 2020.

HAKIM, M. P.; ZANETTA, L. D'A.; CUNHA, D. T. Should I stay, or should I go? Consumers' perceived risk and intention to visit restaurants during the COVID-19 pandemic in Brazil. **Food Research International**, v.141, 110152, 2021.

HARZHEIM, E. et al. Federal actions to support and strengthen local efforts to combat COVID-19: Primary Health Care (PHC) in the driver's seat. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.25, n.6, p.2.493-2.497, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Coordenação de Trabalho e Rendimento. **Pesquisa de orçamentos familiares 2017-2018: primeiros resultados**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. ILO. **Monitor: Covid-19 and the world of work**. Second Edition. Updated estimates and analysis. Geneva, Switzerland, 07/04/2020.

KAMPF, G.; TODT, D.; PFAENDER, S.; STEINMANN, E. Persistence of coronaviruses on inanimate surfaces and their inactivation with biocidal agents. **Journal of Hospital Infection**, 104, p.246-251, 2020.

KMLOT, D. Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades. **Cadernos EBAPE.BR**, v.15, n.6, p.482-495, 2017.

KOZLOWSKI, N.C. **Metodologia para elaboração de planos de contingência para o transporte público durante megaeventos**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Mestrado em Engenharia de Transportes. 2017.

LIMA, R.M.S.; SOARES, A.C.N. Healthy food in COVID-19 times: what do i need to know? **Brazilian Journal of Health Review**, v. 3, n. 3, p.3980-3992, 2020.

LOPES, L.C.; PRESTES, C.F.; MENDES, L.G.; PAULA, M.; AUGUSTO, M.M.M.; CRUZ, S. da. Boas Práticas de Fabricação: treinamento treinado aos manipuladores de alimentos de restaurante universitário / boas práticas de fabricação: treinamento aplicado a manipuladores de alimentos em restaurantes universitários. **Brazilian Journal of Development**, v.6, n.7, p. 49282-49289, 2020.

LÓPEZ, A.M. **Brasil: mudanças nos gastos do consumidor devido ao COVID-19 por categoria.** 2020.

MAIMAITI, M.; ZHAO, X.; JIA, M.; RU, Y.; ZHU, S. How we eat determines what we become: opportunities and challenges brought by food delivery industry in a changing world in China. **European Journal of Clinical Nutrition**, n.72, p.1282-6, 2018.

MATTEI, L.; V.L. HEINEN. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Economia Política**, v.40, n.4, p.647-668, 2020.

MONTEIRO, R. Z. **Cozinhas profissionais.** 3ª ed. São Paulo: Ed. Senac, 2019.

MONZONI, M.; CARVALHO, A. Pós-Covid-19: Reconstruir para melhor. **GVExecutivo**, v.19, n.3, p.47-50, 2020.

MORAES, R.F. **COVID-19 e medidas legais de distanciamento social: isolamento social, descentralização e análise do período de 11 a 24 e maio de 2020.** (Boletim 4). Ipea, 2020. 26p.

NASCIMENTO FILHO, F.B.; FLORES, F.C.S.; LIMBERG, P.F. Análise do posicionamento dos restaurantes de São Paulo estrelados pelo guia Michelin com base nas On-line Travel Reviews (OTRS). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v.3, n.2, p.1-15, 2019.

NICOLLETTI, M.; ALEM, G.; BLAZEK, M.; FILLIPPI, P.; BISMARCHI, L.F. Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.6, n.6, p.413-425, 2020

NIELSEN (2016). **What's in your food and on our mind - Ingredient and dining-out trends around the world.** Part II: Out-of-home dining trends.

OLIVEIRA, M.T.C.; ABRANCHES, M.V.; LANA, R.M. (In)Segurança alimentar no contexto da pandemia por SARS-CoV-2. **Cadernos de Saúde Pública**, v.36, n.4, p.1-6, 2020.

OLIVEIRA, T.C.; ABRANCHES, M.V.; COELHO, T.M.C. A conta não fecha: impactos da pandemia por SARS-CoV-2 sobre o setor de Alimentação Coletiva. **Higiene Alimentar**, v. 34, n.290, p. 113-117, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.** Development and International Cooperation: Environment. 2017.

PETEKIN, L. The COVID-19 crisis: an opportunity to integrate food democracy into post-pandemic food systems. **European Journal of Risk Regulation**, v.11, n.2, p.326-336, 2020.

PIGATTO, G.; MACHADO, J.G.C.F.; NEGRETI, A.S.; MACHADO, L.M. Have you chosen your request? **Analysis of online food delivery companies in Brazil.** **British Food Journal**, n.119, p.639-57, 2017.

PONTES, B.P., AMARAL, J.S., MICHETI, L.R., LUQUES, C.B., CORRÊA, F.F. Boas práticas de produção e a percepção do manipulador em relação ao Covid-19 em uma Unidade de Alimentação e Nutrição militar no município de São Paulo. **Advances in Nutritional Sciences**, v.1, n.1, p.1-13, 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE – PBH. **Portaria SMSA/SUS BH no. 328/2020.** Dispõe sobre protocolos específicos de vigilância em saúde para os restaurantes, lanchonetes, cantinas, sorveterias, bares e similares autorizados a funcionar nos termos do Decreto nº 17.361, de 22 de maio de 2020.

QUEIROZ, P.W.V. de; COELHO, A.B. Alimentação fora de casa: uma investigação sobre os determinantes da decisão de consumo dos domicílios brasileiros. **Análise Econômica**, v.35, n. 67, p. 67-104, 2017.

REEVES, M.; LANG, N.; CARLSSON-SZLEZAK, P. 2020. **Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis.** Disponível em: <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

RIBEIRO, M.J.A. **Um alimento político e uma política que alimenta: o ativismo do Slow Food no Brasil.** Universidade Estadual de Montes Claros. (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social. 2019.

RIBEIRO, H.; JAIME, P.C.; VENTURA, D. Alimentação e sustentabilidade. **Estudos Avançados**, v.31, n.89, p.185-198, 2017.

RIO DE JANEIRO. **Decreto nº 46.973 de 16 de março de 2020.** Reconhece a situação de emergência na saúde pública do estado do Rio de Janeiro em razão do contágio e adota medidas enfrentamento da propagação decorrente do novo coronavírus (COVID-19); e dá outras providências. 2020a. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Poder Executivo, Rio de Janeiro, 17 Mar. 2020a.

RIO DE JANEIRO. **Portaria PRESI/CEASA-RJ nº 17 de 16 de março de 2020.** Estabelece os procedimentos básicos de prevenção de contágio, também em razão do coronavírus (COVID19), mediante a continuidade dos serviços essenciais com a instituição do home office. 2020. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Poder Executivo, Rio de Janeiro, 3 Mar. 2020b.

ROCHA, N.S.; QUINTÃO, D.F.; SILVA, D.C.G. Perfil antropométrico e influência do ambiente de trabalho nos hábitos alimentares de trabalhadores de UANs de uma cidade de pequeno porte. **Revista Científica da Faminas**, v.12, n.2, p.5-14, 2017.

RODRIGUES, K.F.; CARPES, M.M.; RAFFAGNATO, C.G. Preparação e resposta a desastres do Brasil na pandemia da COVID-19. **Revista de Administração Pública**, v.54, n.4, p.614-634, 2020.

ROTHER, E. Systematic literature review x narrative review. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.20, n.2, p.7-8, 2007.

SÃO PAULO. **Decretos do Governo de SP com medidas de prevenção e combate ao novo coronavírus.**

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE – Mato Grosso. **Dicas de Gestão em tempos de Crise.** E-Book SEBRAE. 2020a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Como organizar um serviço de delivery eficiente.** 2020b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE – **Orientações para a retomada segura das atividades.** Ebook. 2020c.

SILVA, S. da C. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v.54, n.4, p.969-978, 2020.

SONG, H.J.; YEON, J.; LEE, S. Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry. **International Journal of Hospitality Management**, n. 92, p.102702, 2021.

SOUSA, D.A.; SILVA, K.; FARIAS, C.F.; GALVÃO, M.E.S.; SANTOS, G.S.; MENDES, M.F.; SANTOS, S.S. Estratégias de marketing digital nas mídias sociais como ferramentas de aproximação entre cliente e empresa. **Revista Científica Multidisciplinar do Núcleo de Conhecimento**, v.3, p.128-145, 2019.

SOUSA, H.M.S.; IBIAPINA, A.; LIMA, A.R.; MARTINS, G.A. de S. Segurança dos alimentos no contexto da pandemia por Sars-Cov-2. **Revista Desafios**, v.7, Supl. COVID-19, p.23-33, 2020.

STRASBURG, V.J.; JANHO, V.D. Paradigmas das práticas de gestão ambiental no segmento de produção de refeições no Brasil. **Revista de Engenharia Sanitária Ambiental**, v.22, n.1, p.3-12, 2017.

UNITED STATES. **Food and Drug Administration. Food safety and the Coronavirus disease 2019 (COVID-19).** 2020b.

VASCONCELOS, I.F.F.G.; CYRINO, A.B.; D'OLIVEIRA, L.M.; PRALLON, E.P. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão

de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 912-929, 2015.

VASCONCELOS, V.H.R. **Feiras agroecológicas da cidade de João Pessoa – Paraíba: caracterização de produtores e consumidores de alimentos orgânicos e sua relação com a gastronomia paraibana.** (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social. Universidade Federal da Paraíba, 2018.