

## ÁREA TEMÁTICA 2: EMPSI

### **ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE COMÉRCIO E SERVIÇOS DA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO NO MOMENTO DURANTE A COVID – 19**

## **Resumo**

Com o surgimento dos primeiros casos confirmados do novo corona vírus, em 2019, o vírus é responsável pela pandemia de COVID-19. A presente pesquisa contribuiu com a análise das estratégias das pequenas e médias empresas de comércio e serviços da região metropolitana de São Paulo no momento durante a COVID-19, mais especificamente, investigou como os empresários implementaram novas estratégias para superar essa crise. A metodologia de pesquisa foi exploratória, a pesquisa caracterizada como survey é um tipo de investigação quantitativa, que foi aplicada com empresários de pequenas e médias empresas de comércio e serviços da região metropolitana de São Paulo no momento durante a COVID-19. Foi possível analisar as adaptações no âmbito estratégico de toda a organização onde as empresas analisadas se adaptaram, se reinventaram e em alguns casos tiveram que fechar as portas.

## **Palavras chaves**

Covid-19; Estratégias; Pequenas e Médias Empresas; Pandemia; São Paulo.

## **Abstract**

With the appearance of the first confirmed cases of the new coronavirus in 2019, this virus is responsible for the COVID-19 pandemic. This research contributed to the analysis of the strategies of small and medium commerce and services companies in the metropolitan region of São Paulo at the time during COVID-19, more specifically, it investigated how entrepreneurs implemented new strategies to overcome this crisis. The research methodology was exploratory, the research characterized as a survey is a type of quantitative investigation, which was applied with entrepreneurs of small and medium commerce and services companies in the metropolitan region of São Paulo at the time during COVID-19. It was possible to analyze the adaptations within the strategic scope of the entire organization, where the analyzed companies adapted, reinvented themselves and in some cases had to close their doors.

## **Keywords**

Covid-19; Strategies; Small and Medium Enterprises; Pandemic; São Paulo.

## 1. Introdução

A pandemia que agravou o mundo conhecida como a COVID – 19, com início em 2019, trouxe grandes alterações na economia global e na rotina cotidiana do indivíduo. É possível citar a alta taxa de pessoas contaminadas o que acaba agravando ainda mais o sistema hospitalar de diversos países, fazendo com que diversas empresas busquem meios de se adaptar durante a pandemia, ocasionando assim em um dos assuntos mais comentados no mundo todo. (RUBIN et al., 2020)

Os sistemas globais de saúde se encontram cada vez mais sobrecarregados, por conta da acelerada disseminação da COVID-19. Os gargalos são notáveis em todos os sentidos, desde o mais simples como testes rápidos do vírus, até equipamentos a serem utilizados por médicos. Os números de pessoas que necessitam de diagnóstico, isolamento e tratamento não param de subir. (MAIA et al., 2020)

A pandemia não teve impacto somente na saúde pública, ela alcançou também as pequenas e médias empresas. Como resultado, muitas empresas tiveram que reduzir o quadro de funcionários, sem contar o fechamento em massa que ocorreu no mundo todo. (BARTIK et al., 2020)

Diversas empresas têm buscado não somente como sobreviver à crise que a pandemia trouxe, mas também têm analisado estratégias a longo prazo. Um exemplo claro são as oportunidades de buscar outros meios de ampliar o alcance do seu público alvo, tal como Weissman (2020) cita as ferramentas virtuais.

Dados coletados em cidades que compõem a grande São Paulo são apresentados, de acordo com dados levantados pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados Estatísticos - SEADE, as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano estão entre as 15 cidades do estado de São Paulo, no Brasil, com mais número de casos confirmados da doença. Para encarar a pandemia cidades como Mauá e Santo André montaram hospitais de campanha para atender pacientes que possuam o vírus. (SEADE apud ARCOVERDE; MACIEL; 2020)

O ano de 2020 seria um ano de crescimento na economia, porém, com o surgimento da pandemia os mercados tiveram que se readequar para continuar vivos, mesmo que o mercado retorne as atividades principais, vestígios da crise acabarão ficando para o próximo ano, com isso, há a extrema necessidade das empresas começarem a olhar e trabalhar em estratégias para se reerguerem e continuarem operando em curto e longo prazo. Para o ano de 2020 se esperava um crescimento de aproximadamente 3% no PIB, porém, com o surgimento da crise, é estimado uma redução de no mínimo 5%. (DIÁRIO DO GRANDE ABC, 2020).

A presente pesquisa contribuiu com a análise das estratégias das pequenas e médias empresas de comércio e serviços da região metropolitana de São Paulo no momento durante a COVID-19, mais especificamente, investigou-se como os empresários implementaram novas estratégias para superar por essa crise e foram analisadas as estratégias em relação à necessidade de sua transformação no período de pandemia.

A região metropolitana do Estado de São Paulo, onde reúne 39 municípios acaba sendo considerada como uma das dez regiões metropolitanas mais populosas do mundo todo. A fundação SEADE aponta que o PIB da região gira em média de R\$ 947 608,81 (em milhões).

A análise contribuiu para a sociedade no geral, disponibilizando informações pertinentes aos empresários em como lidar com o momento do Covid-19, que está acontecendo no mundo todo, uma vez que esse assunto tem sido cada vez mais

debatido, pois muitos empresários estão preocupados com qual rumo suas empresas seguirão, uma vez que tudo ainda é muito incerto.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar quais as mudanças e tecnologia as empresas fizeram em meio ao cenário da pandemia, como forma de se manterem ativas e competitivas diante dos concorrentes, bem como analisou diferentes cenários adotados por empresas dos mais variados ramos em que atuam.

Além do objetivo geral, foram identificados os objetivos específicos:

- a) Verificar mudanças nas estratégias;
- b) Verificar mudanças no quesito de adaptações em produto, processo, marketing e organizacional;
- c) Verificar possíveis mudanças no âmbito empresarial;
- d) Analisar as estratégias das pequenas e médias empresas da região metropolitana de São Paulo e seus métodos de superar a crise.

## 2. Referencial teórico

O mercado em que as empresas atuam nos dias de hoje, é caracterizado por uma vasta concorrência global, direcionando as companhias a buscarem estratégias para se manterem competitivas. Eles têm buscado aperfeiçoamentos o em produtos e processos com o intuito de conseguir cada vez mais espaço no mercado. Para as pequenas empresas, essas mudanças são vistas como processos mais fáceis, uma vez que possuem maior flexibilidade e agilidade para se adaptar as mudanças necessárias. (CURCIO, 2003)

As mudanças são um tema estratégico, ainda mais no ramo da Administração. Ela faz parte da história, mas ainda sim encontram dificuldades para apontar suas variáveis incentivadoras. Muitas empresas fazem o uso de novas adaptações para gerar uma maior vantagem competitiva em relação às outras empresas, porém, eles tratam como uma área restrita para a sua divulgação e sua reprodução, portanto, em alguns dos cenários se tornando até um segredo organizacional. Os fatores que levam as empresas a mudarem são aspectos como cultura da organização, seu relacionamento com valores, crenças, comunicações, artefatos e símbolos. Portanto, fatores culturais influenciam diretamente no incentivo e aplicação na prática de mudanças para dentro da companhia. (MACHADO, 2004)

Segundo Girardi (2002) as pequenas e médias empresas têm um forte impacto na economia do país, pois elas diretamente contribuem para a riqueza nacional, com o capital monetário em que elas fazem circular dentro do país, proporcionando um equilíbrio econômico em relação à vulnerabilidade das grandes empresas. Por elas serem de pequeno porte, auxiliam com a diminuição do desemprego, proporcionando mais vagas para locais onde existem famílias de baixa renda. No quesito de aperfeiçoamento, para as pequenas empresas, é um meio que encontraram de sobreviverem no mercado, uma vez que elas devem sempre estar se reformulando e se atualizando para atrair cada vez mais a atenção do público em que buscam atender.

Inovar não significa somente mudar a forma de entregar os produtos ao consumidor final, ou a mudança na prestação de serviços, se faz necessário também analisar o ambiente interno como liderança, informações e conhecimento, gerenciamento de pessoas, relacionamentos com a sociedade e com os clientes. Esses fatores influenciam positivamente a capacidade estratégica e eficiência das empresas. (VASCONCELOS, 2017)

Serpe (2014) afirma que as pequenas e médias empresas precisam também de estratégias tecnológicas, onde elas consigam realizar a implantação desse tipo de aperfeiçoamento, porém, mais do que isso, é necessário manter de forma sustentável e contínua, a fim de melhorar o seu prospecto competitivo. Porém, essas empresas são as que mais encontram dificuldades em manter esse grau e recorrência de mudanças, por diversos fatores que acabam influenciando. Um guia muito importante disponível no mercado através da renovação aberta, seria o uso do Manual de Oslo (2005), pois ele possui diversos parâmetros a serem seguidos e baseados.

A mudança estratégica ela é considerada como um impulsionador econômico para a sobrevivência das empresas. Muitas das companhias buscam a mesma como uma nova ideia ou prática organizacional, a fim de trazer algum valor para a companhia, e os seus *stakeholders*. Existem diversos meios para facilitar a implementação de aperfeiçoamento nas empresas, porém, os mais visíveis são os apoios dos gestores e o planejamento de ações necessárias para a implementação dela. Há o lado oposto também, como diversos fatores que dificultam sua implantação, como por exemplo a limitação em relação às pessoas, medo do resultado que pode proporcionar, e por fim, a estagnação, onde não busca sair da sua zona de conforto. (CLAUDINO, 2015)

Outros aspectos que podem interferir na aplicação das mudanças, são os diferentes níveis tecnológicos que as empresas podem se encontrar, da qual uma que possui menos contato com a tecnologia, encontra mais dificuldade para a implantação dele, do que uma que já teria contato com a tecnologia. Outro fator que pode influenciar também, seria a qualificação dos funcionários. Algumas empresas não recorrem a esses fatores, principalmente as pequenas e médias, por estarem estagnadas, elas só buscam mudar de fato, quando algum problema aparece, agindo somente de forma reativa, faltando assim a proatividade para ir atrás de projetos que desenvolvam a mudança dentro da companhia. (SILVA, 2018)

Os microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas que representam 98% dos negócios do Brasil são os maiores geradores de trabalho nos últimos anos foram os que mais sofreram abalo nos negócios por conta da diminuição do consumo, e justamente essas empresas não possuem muita reserva de capital para segurar o fluxo de caixa. (SEBRAE, 2020)

Os consumidores devem priorizar as compras no comércio de pequenos negócios, mantendo os empregos e a economia funcionando, pois será necessário a atuação desses pequenos negócios para um rápido recomeço quando as coisas começarem a normalizar. Esse é o momento para pensar em mudança dos negócios, como por exemplo o setor alimentício, proporcionando as entregas via *delivery* para manter o fluxo de caixa ativo. Outra estratégia é fortalecer a marca aumentando assim a presença digital nas redes sociais aumentando assim as receitas. Desenhar o futuro e suas possíveis escolhas se torna importante em um cenário como esse, pois assim, é possível verificar formas de se adequar a situações e por fim, manter a qualidade do serviço, pois esse momento é muito importante fidelizar os clientes para quando tudo isso passar. (SEBRAE, 2020)

Muitos negócios terão que se adaptar em meio à crise causada pela Covid-19. Investimento em marketing, entregas via *delivery* e colaboradores trabalhando de forma remota, são exemplos de mudanças que as empresas estão aderindo para poder enfrentar a atual situação. É necessário que as empresas economizem o máximo possível, e busquem uma maior receita. A gestão da empresa necessitará agir de forma austera para reduzir custos para permanecer com a eficiência e qualidade em seus produtos e serviços. O investimento em marketing digital se tornou algo primordial, uma vez que muitas pessoas estão em casa de quarentena, o que aumentou

relativamente a quantidade de horas de uso em celulares e em redes sociais, com isso, um maior investimento para uma maior visualização proporcionará um número de vendas mais elevado. Empresas não devem demitir, devem procurar meios como férias coletivas e suspensões temporárias para que todos passem pela crise sem desemprego. Trabalho remoto é uma outra forma de reduzir gastos com energia, água e outros gastos fixos. Uma visão estratégica para o atual cenário também será de grande valia, da qual as empresas devem analisar para oferecer produtos e serviços em que a demanda tenha subido por conta da crise. (SEBRAE,2020)

## **2.1 Estratégias empresariais**

As empresas deverão se adaptar cada vez mais em um cenário tão instável como esse que todo o mundo está passando. Serão necessárias uma renovação e uma revitalização entre as organizações, como uma questão de sobrevivência. Se adaptar em um novo cenário será primordial para que as empresas se mantenham competitivas e ativas no mercado. Se todo o contexto muda, uma empresa que se estabiliza e não pensa em estratégias de evolução, e não colocam em prática um planejamento estratégico, ela acaba se tornando obsoleta.

Segundo Chiavenato (2010), todas as organizações elas acabam competindo entre si por um espaço no mercado, clientes e prestígio. Para isso as empresas devem analisar minuciosamente cada detalhe, como por exemplo as dinâmicas e tendências em seus devidos setores de atuação, para que assim elas possam desenvolver técnicas e estratégias com uma maior possibilidade de manter a organização competitiva no mercado em que atuam. "Todas elas atuam como agentes ativos em um dinâmico contexto de incertezas devido às rápidas mudanças que ocorrem nas sociedades, mercados, tecnologias, no mundo dos negócios e no meio ambiente. [...]" (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010, p 04)

A mudança no âmbito da empresa visa um mercado novo, com novos tipos de demandas, e uma possível fonte nova de coleta de matérias-primas e prestação de serviços, necessitando assim de uma reorganização dos comércios e dos prestadores de serviço. "[...] é possível em alguns casos estimar mudanças mais abrangentes na indústria e na economia, tais como a emergência de um novo mercado ou a reorganização da indústria [...]" (FINEP, 2005, p. 22)

Para pequenas e médias empresas a estratégia deve ser analisada de uma forma especial, pois essas empresas possuem algumas necessidades maiores para a execução de sua atividade principal. Diante desse cenário, aumenta a necessidade de uma maior interação com instituições públicas de pesquisa para P&D e com outras empresas privadas. Para uma maior comercialização, é necessária essa troca de informações entre elas e um maior investimento em marketing para atrair um público mais amplo. Algumas empresas devem buscar um financiamento fora, pois muitas das vezes eles não possuem um caixa alto para arcar com custos como mencionado acima.

O financiamento pode ser um fator determinante para a mudança em PMEs, que não raro carecem de fundos próprios para conduzir projetos de inovação e enfrentam muito mais dificuldades para obter financiamento externo do que empresas maiores. (FINEP, 2005 p.48)

Passando por esses processos de planejamento empresarial, aplicação de ideias aperfeiçoadoras, e buscando sempre se manter competitivo no mercado, as empresas terão muita possibilidade de passar pela pandemia, buscando novos recursos e formas de prestação de serviço, sem que ela tenha que fechar as portas.

Quadro 1 – Definição de estratégia

AUTOR	ANO	LIVRO	ESTRATÉGIA
Alfred D. Chandler	1962	<i>Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise</i>	Estratégia pode ser considerada como a definição dos objetivos básicos de uma empresa, em um período longo, e também a adesão de ações adequadas e também a mudança de recursos para que assim ocorra o atingimento dos objetivos da companhia.
Michael Porter	1980	Estratégia Competitiva. Técnicas para análise das indústrias e da concorrência.	Muito voltado para a indústria, Porter define como estratégia competitiva as ações defensivas ou ofensivas para chegar em uma posição sustentável dentro da indústria, para que junto com as forças competitivas, seja possível enfrentar dificuldades, e assim conseguir obter retornos consistentes sobre os investimentos realizados.
James Brian Quinn	1980	<i>Strategies for Change: Logical Incrementalism</i>	Estratégia pode ser definida como plano ou modelo que consegue acoplar os objetivos, as políticas e as ações como um todo, de forma coesa.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

## 2.2 Marketing digital nas pequenas e médias empresas

A necessidade do ser humano muda a cada dia que passa, da qual muitas pessoas possuem rotinas bastante intensas, necessidades em meio a situações adversas e tudo o que lhe for viável e útil para diminuir o tempo gasto em determinada atividade, eles acabam aderindo. Pensando nisso o marketing digital entra em alta, onde ele utiliza ferramentas como por exemplo as redes sociais, e-mail, anúncios, justamente para que haja uma aproximação maior da empresa juntamente a necessidade do consumidor, se comunicando assim de forma correta, ainda mais em momentos de pandemia, onde as necessidades elas acabam sendo destinada com um foco maior para o uso dessas ferramentas. (SANTOS, 2009).

Com o aumento da competitividade em todos os mercados, pequenas e médias empresas têm buscado diferentes maneiras de se manterem competitivas no mercado, com isso, têm investido em marketing para assim conquistar e fidelizar os clientes que já possuem e os novos que estão entrando, a fim de aumentar o seu faturamento com vendas. As redes sociais entraram com tudo, e aumentaram ainda mais nos tempos atuais com a chegada da pandemia, pois elas com suas estratégias de marketing aumentaram a captação, fidelização dos clientes e ampliação das pequenas e médias empresas. Muitas empresas utilizam as redes sociais digitais como um meio de marketing, e tem sim contribuído com a cartela de clientes, e consequentemente o aumento do número de vendas. (FERREIRA et al., 2019).

Muitas mudanças estão acontecendo em um curto período, das qual todos estão tendo que se adaptar com a atual realidade, tanto as empresas quanto os consumidores. Algumas empresas estão se adaptando às novas atualizações tecnológicas através do meio de informação e comunicação. Existem comunicações internas e externas, e a alta agora seria a comunicação externa com o marketing digital, que vem ganhando cada vez mais espaço e utilização das companhias. Os usuários conseguem identificar mais valor, através de um aparelho que está na palma da sua mão como *smartphones*. Com o uso da ferramenta, é possível identificar grandes vantagens competitivas, com suas diferentes atividades percebidas e implementadas nas empresas, através das redes sociais, sites da própria organização, e-mail e

publicidade *online* que acabam gerando alianças estratégicas lucrativas. (MEDINA et.al.,2013).

Nos últimos tempos, se tem tornado cada vez mais claro as mudanças nas organizações, tanto no âmbito cultural quanto no comportamental, em que a maneira de trabalhar se tornou diferente, ainda mais atualmente. O trabalho executivo irá alterar em breve, da qual haverá uma maior flexibilização no horário e espaço para os colaboradores desenvolverem suas atividades, proporcionando assim uma maior liberdade e autonomia, deixando os mesmos de uma maneira mais livre, mas isso não significa que não terão as responsabilidades de uma organização em que eles fiquem sem uma disciplina interna, mas permanecendo com os mesmos propósitos e valores dentro da companhia. O trabalho chamado como *home office*, para as empresas que já aderiram no passado, nesse momento de pandemia apenas foi uma das soluções encontradas para esse momento de pandemia, e conseqüentemente essas empresas acabaram tendo uma vantagem competitiva, mas muitas empresas ainda vão se readaptar e adotar o método de trabalho em casa mesmo pós-pandemia, por todos os benefícios que esse tipo de trabalho acabou trazendo. (DEGANI; RIBEIRO, 2012)

Com a transição do marketing tradicional, para o marketing digital, onde o uso de ferramentas online se tornou cada vez mais recorrente, acabou trazendo uma alteração e transformação na forma de se comunicar, principalmente no relacionamento entre empresas e consumidores. Com essa nova realidade, não somente as empresas se tornaram responsáveis em divulgar os produtos nos quais elas fornecem, os próprios consumidores têm essa autonomia de auxiliar no meio marketing em atingir um público ainda maior. Essa coprodução e essa divulgação ainda maiores acontecem justamente porque existem alguns usuários das redes sociais que possuem grande poder de influenciar por conta da sua popularidade, com isso, conseguem persuadir de forma mais consistente os seus seguidores fiéis. (AVELINO; SILVA; LEAL,2020)

### **2.3 Economia nas pequenas e médias empresas**

A nova forma de trabalho resultou em mudanças profundas na rotina do trabalhador, em que cada vez mais é exigido o dinamismo, empreendedorismo dos colaboradores e a competitividade. Muitas empresas surgiram a partir do desejo de se empreender, o que acabaram resultando na geração de empregos de uma forma mais simplificada. O empreendedorismo surgiu como objetivo de realização de objetivos pessoais e profissionais, buscando cada vez mais aperfeiçoamentos, disciplina e cenários com criatividade. Portanto, isso tudo acaba resultando no surgimento dos microempresários. (SANTIAGO,2007)

Toda empresa em seus primeiros anos acaba passando por algumas dificuldades de abertura e estruturação, uma vez que não possuem algo específico e concreto na qual podem se basear para seguir em frente, pois elas possuem um modo informal para o seu planejamento, juntamente com a escassez de ferramentas para a avaliação do crescimento e desenvolvimento. Se faz necessário portanto, um processo de planejamento econômico e financeiro para uma boa base com confiabilidade para a tomada de decisões e alcançar resultados positivos para toda a companhia. (DINIZ, 2003)

## **3. Metodologia**

A metodologia de pesquisa utilizada foi a exploratória, a pesquisa caracterizada como survey é um tipo de investigação quantitativa, que foi aplicada com empresários de pequenas e médias empresas de comércio e serviços da região metropolitana de

São Paulo no momento durante a COVID-19. Dessa forma, é possível analisar as adaptações no âmbito estratégico de toda a organização.

A presente pesquisa foi realizada com o intuito de analisar as estratégias das pequenas e médias empresas de comércio e serviços da região metropolitana de São Paulo no momento durante a COVID-19, mais especificamente, investigar como os empresários implementaram novas estratégias para superar essa crise. Foram analisadas as estratégias em relação à necessidade de sua transformação no período de pandemia.

Segundo Oliveira, Maçada e Goldoni (2006), tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa possuem vantagens e desvantagens, a escolha de qual método seguir deve estar baseada nos objetivos e questão de pesquisa propostos na pesquisa. Considerando que o uso de técnicas e métodos qualitativos é adequado e amplamente justificável em pesquisas desenvolvidas em contexto real onde a prática precede a teoria (HOPPEN, 1997), que é o caso da questão de pesquisa desta dissertação, e que o intuito desta pesquisa é entender como de fato está ocorrendo o fenômeno dentro das organizações estudadas, optou-se pelo uso de pesquisa de natureza qualitativa e exploratória. (MACEDO, Thiarlei Machado, 2014, p.58).

A opção pela escolha de uso de *survey* possibilitou a análise de mais de um resultado, colocando em prática a aplicação lógica dos resultados obtidos pelos diversos empreendedores entrevistados, conseguindo identificar semelhança ou contraste nos resultados obtidos, e possibilitando a obtenção de cenários e visões não imagináveis no começo da pesquisa. (MACEDO, 2014).

A pesquisa foi composta através da análise de resposta de diversos empreendedores entrevistados, analisando aspectos peculiares que cada empresa teve que aderir em meio ao cenário da pandemia.

Para a realização de uma amostra segundo Macedo (2014), em pesquisas na qual se busca analisar mais de um cenário, da qual tem a caracterização de uma pesquisa quantitativa, com a análise de *survey*, baseia-se em critérios pragmáticos e teóricos, em busca de cenários variados, e não uma uniformidade em respostas. Foram selecionadas diversas empresas que estão atuando no mercado, em diferentes tipos de segmento e tamanho, para assim conseguir resultados mais variados e consolidados.

Abaixo estão alguns critérios selecionados para a seleção da amostra:

- a) Estar localizada dentro da região metropolitana de São Paulo;
- b) Ser caracterizada como pequena, média empresa ou startup;
- c) Estar caracterizada como empresa que realiza a venda de produtos ou serviços;
- d) Ter realizado algum tipo de mudança em meio à pandemia;

Dentre os segmentos de atuação dos empreendedores entrevistados estavam: academia de esportes, setor alimentício, educação, energia solar, entretenimento/formaturas, eventos, hrtech, indústria farmacêutica, saúde suplementar, turismo, dentre outros.

Foram utilizados para a coleta de dados dos entrevistados, questões semiestruturadas através do formulário do *Google forms* com a possibilidade da análise em tempo real.

Segundo Macedo (2014) os questionários aplicados podem ser classificados como semiabertos, pois existiam perguntas abertas e fechadas, feitas de forma virtual em uma sequência estabelecida. Outra característica é que elas foram classificadas como individuais, uma vez que cada entrevistado respondeu sem nenhum auxílio ou influência de pessoas ou entrevistadores.

A cada entrevista foi deixado em aberto um campo para possíveis mudanças que ocorreram e que pudessem ser analisadas também como algo benéfico para os resultados alcançados.

A análise de dados de uma pesquisa é a parte considerada mais complexa segundo Eisenhardt (1989). Com a ideia de alinhar e estruturar todo o trabalho, foi seguido a orientação do Bardin (2006), em que foram alinhados e organizados todos os dados coletados para a sua análise de acordo com a estratégia e a mudança ocorrida.

#### 4. Discussão dos resultados

A partir da pesquisa realizada foi possível coletar informações pertinentes para a continuidade do estudo, analisando através do ponto de vista dos empreendedores, quais foram as estratégias adotadas dentro da sua empresa que fizeram sentido para continuarem ativos em meio a todo o caos que a pandemia trouxe.

Toda a avaliação realizada foi baseada no referencial teórico juntamente com os resultados coletados na pesquisa de campo.

A pesquisa em questão foi aplicada à 52 (cinquenta e dois) empreendedores da região metropolitana de São Paulo, divulgada através de algumas plataformas de redes sociais como *Facebook*, *Linkedin*, *Instagram* e alguns grupos de empreendedores do WhatsApp.

O questionário aplicado ao público contém dezesseis perguntas de múltipla escolha e cinco dissertativas.

Serão apresentados a seguir os resultados da pesquisa quantitativa com a análise de uma pesquisa survey.

A pesquisa foi realizada com os mais variados públicos, na qual foi possível identificar segmentos como: academia, alimentício, auto escola, bicicletário, cabelereiro, comércio dos mais variados tipos, eletrônica, energia solar, engenharia, entretenimento / formaturas, escola de inglês, eventos, HRtech, hamburgueria, indústria farmacêutica, lanchonete, manutenção industrial, padaria, petshop, pizzeria, saúde suplementar e turismo.

O segmento que teve maior incidência foi a área de cabelereiro, representando 9,3% dos resultados, e logo em seguida a área de pet shop com 7% dos resultados. As outras áreas ficaram bem divididas com uma ou duas respostas somente. Isso mostra que independente de qual área ou tipo de segmento entrevistada, todas elas passaram por algum tipo de mudança, seja no processo, seja na entrega final para o cliente ou outra mudança

A grande maioria dos entrevistados foram do grande ABCD, resultando em 68% da pesquisa, 30 % eram empresas do Estado de São Paulo e 2% ou seja, uma pessoa era do Estado do Rio Grande do Sul, da qual, para a compilação dos dados não foi considerada, por não fazer parte do público-alvo da presente pesquisa.

Quadro 2 - Respostas analisadas - Tipos de Análise

Produto	Processo	Marketing	Organizacional
Empresas trouxeram novos produtos para se manterem competitivas;	Novas métricas adequadas para o alinhamento de conteúdo para ser entregue ao cliente;	Voltado à praça, empresas realizaram parcerias com <i>marketing place</i> para atender à um público maior, utilização de aplicativos de entrega e pedidos para uma maior visibilidade do produto e serviço, atendimento em domicílio e aulas ministradas de forma online;	Readequação na rotina de trabalho, onde muitas empresas implantaram o <i>home office</i> para continuar operando
Novos produtos para conseguir atender uma quantidade de clientes cada vez maior;	Reprogramação de campanhas justamente para adequar à necessidade do cliente no momento atual;	Voltado à promoção, houve o aumento de publicações em redes sociais uma vez que muitos clientes estão muito mais no meio virtual que no presencial, aderência de site para venda de produtos e a utilização de novas ferramentas digitais que geram agilidade e transparência;	Utilização de plataformas digitais para atender aos clientes, como por exemplo whatsapp e facebook;
		Voltado à produtos, empresas fizeram uma implementação e diversificação deles, tanto as características quanto as embalagens,	
		Voltado à preço, empresas realizara, campanhas promocionais com divulgação via redes sociais, cupons de desconto e combos de produtos;	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Outro quadro realizado, foi levantar teoria com a prática, ou seja, conforme alguns autores levantados durante o estudo, foi relacionado juntamente com o contexto da pesquisa, ou seja, alinhando conforme as respostas encontradas diante do público entrevistado. Abaixo está mais detalhado sobre a relação.

Quadro 3 – Respostas analisadas - Tipos de estratégia

Estratégia autor(a) Sara Weissman	A autora cita sobre a oportunidade de buscar outros meios para alcançar o aumento do seu público alvo, e ela relata que uma das possibilidades seria o uso de ferramentas virtuais, justamente o que foi encontrado nas respostas, com a utilização de WhatsApp, Facebook, entre outros indo ao encontro de uma estratégia de crescimento para a companhia como um todo.
Estratégia autor Jefferson José da Conceição	O autor relata que muitos vestígios da pandemia acabarão ficando, com isso, é de extrema importância que as empresas não analisem somente como sobreviver hoje, mas que planejem a longo prazo o desenvolvimento e atuação da empresa, investindo em novos produtos ou serviços e também novos meios de entrega ao cliente final, indo ao encontro de uma estratégia de desenvolvimento.
Estratégia autores Roberto B. Cahen e Soaia Andrade.	O autor informa sobre um modelo de economia compartilhada, como por exemplo os bancos ao realizar empréstimos as empresas e as empresas que investiram em uma divulgação através de <i>marketing place</i> indo ao encontro como uma estratégia de sobrevivência.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

## 5. Conclusão

Essa pesquisa buscou responder a seguinte questão: " Quais as estratégias as empresas de pequeno e médio porte trouxeram como medidas de mudanças em meio à crise que a pandemia da COVID-19?", e conforme a pesquisa, de fato foi possível identificar as mudanças adotadas pelas empresas, as estratégias que trouxeram para se manterem operantes em meio à tanta incerteza que a pandemia trouxe para todas as empresas, principalmente as pequenas e médias empresas que tiveram que mudar de forma ampla para não ficarem inoperantes. Com a coleta das informações diretamente com os empreendedores, foi possível identificar quais foram as mudanças aderidas para as companhias, e o que tem sido feito que mudou o modo da empresa.

Além do objetivo geral, foram identificados os objetivos específicos:

- a) **Verificar mudanças nas estratégias:** Foram identificadas diversas mudanças nas estratégias das empresas, das quais muitas empresas tiveram que se reinventar, buscar novos produtos para oferecer aos seus clientes como forma de conseguir atingir a um público maior do que já atendia, para

aumentar assim os seus retornos financeiros. Outra tática abordada foi a questão de se relacionar com os clientes e os meios de entrega do seu produto/serviço.

A análise dos resultados dos questionários foi baseada no pensamento de Tigre (2006), em que o mesmo aponta que todas as estratégias são um conjunto de propósitos com o intuito de adaptar a empresa ao meio ambiente em que ela está, proporcionando assim um maior crescimento e desenvolvimento da mesma, e foi realmente nesse ponto que a pesquisa aplicada, tinha o interesse, conseguir de fato identificar quais estratégias adotadas, para colocar a empresa em um patamar muito mais alto.

Segundo Sara (2020) um dos instrumentos que se pode utilizar para aumentar o seu público alvo seria o uso de ferramentas virtuais, e foi justamente o que muitas empresas fizeram para permanecerem ativas em suas operações ligada a uma estratégia de crescimento. Em contrapartida, Conceição (2020) traz à tona um outro olhar, voltado mais a longo prazo, analisando não somente o que as empresas têm vivenciado nos dias atuais, mas sim sobre a necessidade de as empresas investirem e pensarem no futuro, formulando uma estratégia de desenvolvimento. Muitas empresas não conseguirão seguir atuando de forma individual no futuro, muitas irão aderir um modelo de economia compartilhada, como uma estratégia de sobrevivência, onde muitas coisas irão partir para o meio tecnológico, e precisarão de auxílio de empresas mais consolidadas, conforme afirma Cahen e Andrade (2020).

**b) Verificar mudanças no quesito de adaptações:** Baseando-se no Manual de Oslo (2005) , existem quatro tipos de adaptações, e elas serão elencadas abaixo:

**Produto** – No quesito de produtos, segundo a compilação de todos os resultados da pesquisa, algumas empresas trouxeram sim novos produtos, como uma maneira de mudar e manter ativa e faturando em meio a pandemia, pois tudo mudou, e como o cenário é totalmente novo, as empresas precisaram se adaptar também.

**Processos** – Alguns processos foram ajustados e mudados também, como uma questão de adaptação para algumas empresas. Como por exemplo reuniões que eram presenciais de forma diária, passaram a ser todas de forma online.

**Marketing** – Outro ponto em que algumas empresas investiram, foi em marketing, principalmente em marketing digital, pois as pessoas estão passando horas e horas dentro de suas residências, e estão navegando em seus *smarthphones*, computadores, tablets, entre outros de forma recorrente, com isso, quanto maior o investimento nas redes sociais e afins, maior será o retorno de leads e possíveis clientes que efetivem a compra do produto / serviço ofertado.

**Organizacional** – Em âmbito organizacional, foi uma das mudanças que mais aconteceram em algumas empresas, como por exemplo, a rotina de *home office*, onde algumas empresas nunca haviam adotado tal prática, justamente por conta do medo da entrega dos resultados não serem tão satisfatórios quanto presencialmente, e também com o medo de perder o controle, e no cenário da pandemia não houve como escapar.

**c) Verificar possíveis mudanças no âmbito empresarial:** Muito empresa teve que se readaptar na forma de trabalhar. Diversas empresas aderiram

o modelo *home office*, caracterizada como uma mudança organizacional segundo o Manual de Oslo (2005) para conseguir continuar a ativa, e ao contrário do que muitas pessoas pensaram, deu muito certo, e com certeza empresas adotarão medidas iniciadas na pandemia, em um cenário sem pandemia também.

- d) Analisar as estratégias das pequenas e médias empresas da região metropolitana de São Paulo e seus métodos de superar a crise:** Diversas empresas foram entrevistadas e todas as empresas analisadas, tiveram suas peculiaridades em meio à pandemia, como por exemplo: redução no custo fixo da empresa e utilização de ferramentas digitais de comunicação, utilização das plataformas do Uber *eats* e *Ifood*, novas formas de entrega dos serviços da organização, desenvolvimento de site, reuniões virtuais sendo consideradas mais rápidas e produtivas, trabalho *home office* gerando maior produtividade e custo menores, implantação de novas ferramentas digitais que geram agilidade e transparência, atendimento a domicílio, entregas com *motoboy*, dentre tantas outras mudanças que fizeram com que as empresas continuassem de porta aberta, atuando, e aumentando o PIB do Brasil.

Nem todas as empresas elas mudaram, algumas apenas se adaptaram para manter as portas abertas, e os colaboradores trabalhando, como próprio meio de sobrevivência, porém, outras empresas não, tiveram que de fato mudar, como por exemplo, possuir o atendimento 100% de forma digital, e isso tudo acontece, porque existe o surgimento de incerteza que acaba cercando a atividade econômica. (TIGRE, 2006).

A pesquisa encontrou algumas limitações para ser realizada, dentre elas foi possível identificar que por se tratar de uma pesquisa online, acabou retirando um pouco a proximidade de entrevistar e analisar os resultados junto ao entrevistado, e assim poder encontrar alguns comentários específicos no momento da pesquisa.

Outro fator importante a ser destacado, foi a quantidade de entrevistados, ou seja, apenas 52 pessoas. Em uma pesquisa futura, com um número maior de entrevistados, os resultados e as análises poderão sofrer alterações.

Não somente no Estado de São Paulo que estão ocorrendo compras online, a possibilidade de analisar outros Estados ficará em aberto também, porque outros fatores podem ser relevantes para as empresas e para os consumidores, dependendo a região analisada.

Foi levantada algumas sugestões para a continuidade da pesquisa, e dentre elas a análise de quais mudanças foram adotadas de fato pelas empresas, após um cenário de pandemia. Porque de fato, durante a pandemia muitas empresas tiveram que se adaptar, e moldar seu trabalho, mas quais mudanças permaneceram posteriormente a isso.

Outro ponto também, a pandemia ainda não finalizou, quais outras estratégias as empresas adotaram, quais novas oportunidades elas conseguiram levantar para permanecerem operantes e faturando.

Analisar também quais empresas ainda não conseguiram migrar para o marketing digital, e entender por qual motivo não ocorreu esta mudança, se foi falta de identificação em valor agregado, ou se de fato, entende que para o tipo de serviço/produto não faça sentido.

Por último, analisar também as mudanças em outros Estados, pois como informado anteriormente, dependendo da região, outras mudanças foram adotadas para se adaptar.

Todas as empresas passam por mudanças, sejam elas operacionais,

incrementais, transformacionais ou revolucionárias.

O momento da pandemia da Covid-19 não foi diferente, diversas empresas tiveram que de alguma forma de readequar para continuar entregando seus serviços e produtos, para que elas continuem ativas no mercado. É notório que empresas vão aderir algumas estratégias adotadas em meio ao cenário atual, para um cenário normal, sem a pandemia, pois conseguiram identificar valor, redução de custo e uma melhor entrega em determinados tipos de serviços. É incrível analisar como as empresas e pessoas passam sempre por um processo de metamorfose e conseguem se adaptar e se readequar.

## Referências

- AGÊNCIA O GLOBO. (2020). **Como a tecnologia ajudou as empresas na pandemia**. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/e-commerce-na-pandemia-como-tecnologia-ajudou-empresas/>. Acesso em 09 jan.2021.
- AVELINO, M.R.; SILVA A.S.; LEAL S.R.; **DEIXE SEU LIKE! O Engajamento nas Publicações com Digital Influencers no Instagram das DMOs Brasileiras**. Vol 14 nº3 São Paulo, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70,2006.
- BARTIK, Alexander; BERTRAND, Marianne; CULLEN, Zoë; GLAESER, Edward; LUCA, Michael; STANTON, Christopher (2020). *How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence From a Survey*.
- CARONI, Flávia. (2020). **Como a pandemia fez as empresas verem as pessoas para além do colaborador**. Disponível em: <https://exame.com/bussola/como-a-pandemia-fez-as-empresas-verem-as-pessoas-para-alem-do-colaborador/>. Acesso em: 09 jan.2021
- CARVALHO, B.J; MARÔPO L.; PEREIRA S.; **O hibridismo como estratégia de influência entre uma youtuber portuguesa e o seu público jovem**. Media & Jornalismo vol.20 no.36 Lisboa, 2020.
- CHANDLER Jr, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*
- CHESBROUGH, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão (2010). **Planejamento Estratégico**.
- CLAUDINO, Tiago Bomfim, 2015. **Evolução, facilitadores e dificuldades da inovação na micro e pequena empresa: um estudo nos empreendimentos participantes do Programa ALI em Picos-Pi**
- CURSIO, Luiz Antonio. (2003). **O processo da inovação em pequena empresa**.
- DAVILA, Tony; SHELTON, Robert; EPSTEIN, Marc J.. **As regras da Inovação**. São Paulo: Bookman Editora, 2009. 325 p. Disponível em: <books/reader?id=5aj5P1sYK-pAC&printsec=frontcover&output=reader&hl=en&pg=GBS.PA4>. Acesso em: 30 out. 2015
- DEGANI, Daniela; RIBEIRO, Felipe. **Prospecções sobre expectativas e alternativas para o futuro do trabalho executivo**. Vol 4(1), p.61, 2012.
- DIÁRIO DO GRANDE ABC. **Histórico**, 2020, Disponível em: <https://www.dgabc.com.br/Noticia/3381706/covid-19-tem-efeito-na-economia-regional>. Acesso em: 30 jun.2020.
- DINIZ FILHO, Newton Vianna (2003). **Planejamento econômico e financeiro das pequenas empresas comerciais**.
- DUA, André; ELLINGRUD, Kweilin; MAHAJAN, Deepa; SILBERG, Jake (2020). *Which small businesses are most vulnerable to COVID-19--and when*
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *The academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550,1989.

FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação. São Paulo, 2005. p. 22.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ - FIEP. **Histórico**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/fiep/sistema-fiep/noticia/2020/06/05/economia-em-tempos-de-covid-19-cenarios-possiveis-para-a-recupera-cao.ghtml>. Acesso em: 01 jul.2020

FERRAZ, Yara. **Histórico**. 2020. Disponível em: [https://www.dgabc.com.br/\(X\(1\)S\(gple5n2bdfkmvatfhjnu2\)\)/Mobile/Noticia/3217178/pib-da-regiao-segue-como-o-quarto-do-pais](https://www.dgabc.com.br/(X(1)S(gple5n2bdfkmvatfhjnu2))/Mobile/Noticia/3217178/pib-da-regiao-segue-como-o-quarto-do-pais). Acesso em: 08 jul.2020

FERREIRA, Cassiano; CAMPOS, Rafaella; NAVES, Fernanda; SILVA, Wanessa; FERNANDES, Gislaine (2019). **Marketing digital e redes sociais como oportunidade de inovação para micro e pequenas empresas: um estudo realizado com varejistas da cidade de Lavras – MG**

GELLES, David. (2020). **As empresas são mais produtivas em uma pandemia?** Disponível em: <https://exame.com/carreira/as-empresas-sao-mais-produtivas-em-uma-pandemia/>. Acesso em 09 jan.2021.

GIRARDI, Luiz Tadeu de Azevedo (2002). **Inovação e criatividade nas pequenas e médias empresas**

INFINITI RESEARCH (2020). *Infiniti's Industry Experts Offer Strategies for Businesses to Navigate the Covid-19 Crisis*

KOTLER, Philip. (2000). **Administração de Marketing**. 10<sup>a</sup> Edição.

MACEDO, Thiarlei Machado (2014). **Métricas de marketing digital e sua aplicação na gestão das ações de marketing das organizações: Estudo de casos múltiplos**

MACHADO, Denise Del Prá Netto (2002). **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**

MAIA CHAGAS, Andre; MOLLOY, Jennifer; PRIETO-GODINO, Lucia; BADEN, Tom (2020). *Leveraging open hardware to alleviate the burden of COVID-19 on global health systems*.

MEDINA, Morgan; CARLOS, Jorge; RAMIREZ, Mejia; MARIO, Alfredo; NORIEGA, Pizano (2013). *Use and perception of digital marketing tools for micro-enterprises in Tijuana*.

PORTER, Michael E. (1980). **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise das indústrias e da concorrência**.

QUINN, James Brian. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*

RUBIN, Geoffrey; BIVIANO, Angelo; DIZON, Jose; YARMOHAMMADI, Hirad; EHLERT, Frederick; SALUJA, Deepak; RUBIN, David A.; MORROW, John P; WAASE, Marc; BERMAN, Jeremy; JUSHNIR, Alexander; ABRAMS, Mark P.; GARAN, Hasan; WAN, Elaine Y. (2020). *Performance of electrophysiology procedures at an academic medical center amidst the 2020 coronavirus (COVID-19) pandemic*.

SANTIAGO, Eduardo Girão (2007). **Empreender para sobreviver: estudo sobre a ação econômica dos empreendedores de pequeno porte**

SANTOS, Fabíola Meira de Almeida (2009). **O marketing digital e a proteção do consumidor**.

SILVA, Ivan Carlos Haertel da (2018). **Estudo sobre os obstáculos encontrados por micro e pequenas empresas industriais catarinenses no desenvolvimento e gestão da inovação: um estudo sobre o Projeto Inova Mais SC**

SERPE, Luís Felipe (2014). **Proposta de Metodologia de requisitos para a inovação em micro e pequenas empresas**

SEBRAE. **Histórico**. 2020. Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/infografico/5-dicas-para-os-pequenos-negocios-enfrentarem-criese>. Acesso em: 30 jun. 2020

SIMONATO, Sabrina. **Histórico**.2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/05/14/cidades-do-abc-paulista-registram-recorde-de-19-mortes-por-covid-19-em->

[24-horas.ghtml](#). Acesso em: 01 jul.2020

SOUSA, Maria José. (2015). **Inovação Organizacional**

TIGRE, Paulo Bastos (2006). **Gestão da inovação.**

VASCONCELOS, Renata Braga Berenguer de (2017). **Uma análise dos determinantes e resultados da inovação em micro e pequenas empresas.**

WEISSMAN, Sara (2020). *Jackson State University Counsels Local Small Businesses Impacted By COVID-19.*