

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

**PEDRO VICTOR SILVA ALMEIDA**

**A ESCALADA DIGITAL POR PEQUENOS NEGÓCIOS FRENTE À PANDEMIA DE  
COVID-19 NO BRASIL**

**SÃO PAULO**

**2020**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

PEDRO VICTOR SILVA ALMEIDA

A ESCALADA DIGITAL POR PEQUENOS NEGÓCIOS FRENTE À PANDEMIA DE  
COVID-19 NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção de título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

SÃO PAULO

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Almeida, Pedro Victor Silva

A escalada digital por pequenos negócios frente à pandemia de covid-19 no Brasil / Pedro Victor Silva Almeida ; orientador, Mitsuru Higuchi Yanaze ; coorientador, João Castanheira Filho. -- São Paulo, 2020.  
54 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo/Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.  
Bibliografia  
Versão corrigida

1. Marketing digital 2. Pequenos negócios 3. Covid-19 I. Yanaze, Mitsuru Higuchi II. Castanheira Filho, João III. Título.

CDD 21.ed. - 659.1

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

PEDRO VICTOR SILVA ALMEIDA

A ESCALADA DIGITAL POR PEQUENOS NEGÓCIOS FRENTE À PANDEMIA DE  
COVID-19 NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção de título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Aprovado em: 08 de dezembro de 2020

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

Prof. Orientador

---

Prof. Me. João Castanheira Filho

Membro titular

---

Prof. Dr. Caetano Haberli Júnior

Membro titular

## RESUMO

ALMEIDA, Pedro. **A ESCALADA DIGITAL POR PEQUENOS NEGÓCIOS FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19 NO BRASIL**. 2020. 54. Trabalho de Conclusão de Curso para Bacharelado em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda na Universidade de São Paulo. São Paulo, 2020.

Peças fundamentais para a composição da estrutura socioeconômica brasileira, os pequenos negócios têm sido especialmente afetados pelo avanço da pandemia de covid-19 no Brasil e as consequentes medidas restritivas impostas por estados e municípios para contenção da doença. Como alternativa de funcionamento para diversas atividades nesse cenário, a digitalização tem ganhado força e ditado tendências, ameaçando à defasagem aqueles que não têm se adaptado. De forma a compreender os fatores decisivos dessa combinação, o presente trabalho estuda a relação histórica entre os pequenos negócios e a digitalização assim como sua ressignificação diante do atual contexto. Para tal, analisa bibliograficamente os elementos-chave do nosso tema e aplica um estudo de caso sobre os pequenos estabelecimentos do *food park* paulistano Vila Butantan, fechado em março de 2020 em decorrência da covid-19. Observa assim o crescente processo de digitalização dos pequenos negócios e a sua importância para sobrevivência desses estabelecimentos desde o início da pandemia, apesar do ainda tímido uso de estratégias que otimizem a competitividade em plataformas virtuais.

**Palavras-chave:** Coronavírus; Covid-19; Digitalização; Marketing digital; Microempresas; Pandemia; Pequenas empresas; Pequenos negócios; Plataformas virtuais.

## ABSTRACT

ALMEIDA, Pedro. **A ESCALADA DIGITAL POR PEQUENOS NEGÓCIOS FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19 NO BRASIL**. 2020. 54. Trabalho de Conclusão de Curso para Bacharelado em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda na Universidade de São Paulo. São Paulo, 2020.

Essential elements for Brazilian's socioeconomic structure composition, the small businesses have been particularly affected by the advance of the covid-19 pandemic in Brazil and the consequent restrictive measures imposed by states and municipalities to contain the disease. As a working alternative for several activities in this scenario, digitalization has gained strength and dictated trends, threatening those who have not adapted to the obsolescence. In order to understand the decisive factors of this combination, this work studies the historical relationship between small businesses and digitalization as well as its resignification in the current context. To this end, this work bibliographically analyzes the theme's key elements and applies a case study on the small establishments of São Paulo's Vila Butantan food park, closed in March 2020 due to covid-19. It thus observes the growing digitalization process of small businesses and its importance for the survival of these establishments since the beginning of the pandemic, despite the still timid use of strategies that could optimize competitiveness on virtual platforms.

**Key-words:** Coronavirus; Covid-19; Digitalization; Digital Marketing; Digital Platforms; Small Business.

## LISTA DE FIGURAS

<b>GRÁFICO 1</b> - Número de unidades físicas em funcionamento .....	32
<b>GRÁFICO 2</b> - Faturamento total .....	33
<b>GRÁFICO 3</b> - Porcentagem de vendas online .....	34
<b>GRÁFICO 4</b> - Principal forma de venda .....	35
<b>GRÁFICO 5</b> - Principal método de pagamento .....	36
<b>GRÁFICO 6</b> - Principal método de entrega .....	37
<b>GRÁFICO 7</b> - Principal método de divulgação .....	39

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> - Empresas de médio ou de grande porte .....	28
<b>TABELA 2</b> - Empresas de segmentos sem dados suficientes .....	29
<b>TABELA 3</b> - Empresas-alvo para estudo .....	30

## **SUMÁRIO**

<b>1. APRESENTAÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA</b>	<b>11</b>
<b>3. OBJETIVO E METODOLOGIA</b>	<b>13</b>
<b>4. PESQUISA</b>	<b>15</b>
4.1 - Pequenas empresas e a pandemia de covid-19 no Brasil	15
4.2 - Digitalização de negócios e a pandemia de covid-19 no Brasil	21
4.3 - Estudo de caso: Vila Butantan Food Park	26
<b>5. RESULTADOS</b>	<b>31</b>
<b>6. CONCLUSÕES</b>	<b>40</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE A - Pesquisa Quantitativa Aplicada em Estudo de Caso</b>	<b>50</b>

## 1. APRESENTAÇÃO

Surgida no fim de 2019 na China, a doença causada pelo vírus SARS-CoV-2 e oficialmente nomeada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como Covid-19 (do inglês “doença do coronavírus de 2019”) tem se alastrado rapidamente, atingindo em março de 2020 os números de 118 mil casos e 4.291 mortes ao redor do mundo, quando declarou-se uma pandemia pela instituição de saúde mundial. Pela natureza ainda pouco conhecida da nova patologia, que dificulta assim a identificação rápida de cura ou de tratamento, governos de todo o planeta - entre eles o brasileiro - têm adotado medidas de prevenção pautadas na desaceleração do contágio a partir de orientações da OMS, tais como o isolamento social, a quarentena e o fechamento de espaços e atividades consideradas não essenciais (OLIVEIRA et al., 2020). Como resultados dessa tendência, nas semanas subsequentes à declaração de pandemia, quando teve início os movimentos de declaração de quarentena por municípios e estados brasileiros, o país chegou a registrar taxas médias de 60% de isolamento social (INLOCO, 2020), enquanto 58,9% dos pequenos negócios interromperam o funcionamento temporariamente (SEBRAE, 2020).

Se do ponto de vista da saúde essas medidas têm se mostrado relevantes, com a estimativa de 118 mil vidas salvas somente em maio no Brasil (ISTO É, 2020) e a prevenção do colapso do sistema de saúde no país (OBSERVATÓRIO COVID-19 BR, 2020), do ponto de vista econômico as consequências previstas têm sido mais desanimadoras. De acordo com relatório do Bank of America (BofA) publicado em maio de 2020, a expectativa para o PIB brasileiro é de queda em 7,7%, o que seria sua pior recessão da história. Já a estimativa do Banco Asiático de Desenvolvimento (ADB, sigla em inglês) é de que a pandemia custe ao mundo 8,8 trilhões de dólares, o equivalente a 10% de todo o PIB mundial. Como resultado mais palpável de todo esse contexto, o Brasil registrou em julho de 2020 o número de 12,4 milhões de desempregados, um aumento de 26% em somente 7 semanas de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020).

Para dar resposta aos impactos socioeconômicos em curso causados pela pandemia, governos pelo mundo já acionaram pacotes de medidas que buscam dar alívio a diferentes setores. Os EUA, por exemplo, criaram um programa de US\$ 2 trilhões de estímulo à economia, destinados sobretudo a empresas e a desempregados. A União Europeia, por meio da European Commission, tem distribuído um pacote anticrise no valor de US\$ 1,08 trilhão em forma de garantia de crédito a empresas e também de auxílio a vulneráveis. Já entre as medidas do governo brasileiro, destaca-se a renda mínima de R\$ 600,00 mensais a alguns setores da população, como trabalhadores informais, autônomos e desempregados, alcançando 66 milhões de pessoas (VALOR ECONÔMICO, 2020).

Em meio a esse turbulento momento de tentativa de se salvar vidas sem perder vista da economia, as pequenas empresas sobressaem-se como umas das peças mais frágeis e importantes da estrutura socioeconômica do país. Responsável no Brasil por 99% dos estabelecimentos, 27% do PIB e 52% da geração de empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2018), estudos da revista especializada Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2020) indicam que esses empreendimentos têm em média caixa suficiente para apenas 27 dias de operações sem receitas, insuficiente para um contexto sem previsão clara de volta à normalidade. Considerando que as medidas de contenção de contágio tratadas anteriormente impactam na receita de 75% das pequenas e micro empresas do país (RESULTADOS DIGITAIS, 2020), obrigando ainda o fechamento temporário do espaço físico de 58,9% delas (SEBRAE, 2020), faz-se necessária a identificação de alternativas de sobrevivências a esses negócios para manutenção da saúde socioeconômica no Brasil.

Medidas governamentais e sociais surgiram com esse propósito. O Governo Federal traçou uma série de flexibilizações trabalhistas e tributárias (G1, 2020), como a redução de salários atrelada a redução de jornadas de trabalhos e a prorrogação de pagamentos de dívidas, visando diminuir custos operacionais; além da disponibilização de linhas de crédito especiais voltadas aos pequenos negócios, diminuindo o impacto da redução de receitas. Já a sociedade e o empresariado brasileiro, em atos de consciência coletiva, criaram projetos como o Salve os Pequenos, que visa reunir os pequenos negócios cadastrados em um espaço

comum de divulgação de seus produtos e serviços, funcionando como vitrines virtuais (GRUPO ABRIL, 2020).

Enquanto as medidas governamentais tratam de questões pontuais e emergenciais de socorro financeiro, o projeto de origem sócio empresarial exemplificado traz a reflexão sobre os modelos de negócios em pequenas empresas, em especial o contraste entre a dependência do espaço físico e a necessidade crescente de digitalização. Embora a pesquisa realizada pelo Opinion Box em 2019 sobre o uso do marketing digital em pequenas empresas traz que 92% desses empreendimentos no país já possuem estratégias voltadas para esse modelo de negócio, fica evidente a característica ainda incipiente dessa transição quando 58,9% dessas pequenas empresas tiveram de suspender temporariamente seus serviços no início da pandemia por conta das restrições de funcionamento físico impostas pelas medidas de combate a proliferação do vírus, contra apenas 13% de pequenos negócios que adaptaram seu funcionamento para o contexto digital (SEBRAE, 2020).

Sendo a digitalização nesse contexto não mais apenas uma boa alternativa de remodelagem de negócio e sim uma via exclusiva de sobrevivência para muitas pequenas empresas, o presente trabalho busca compreender sua relação com esses estabelecimentos tanto historicamente quanto diante do atual cenário pandêmico. Para tal, o estudo seguirá a seguinte estruturação: nessa primeira seção contextualiza-se a problemática de estudo; em seguida justifica-se sua relevância; na terceira seção trata-se sobre os objetivos e as hipóteses da pesquisa, bem como suas metodologias e suas etapas; na sequência aborda-se os aspectos teóricos fundamentais a respeito das pequenas empresas e da digitalização de negócios no Brasil, com posterior observação dessa relação frente a pandemia em um estudo de caso; segue-se então para análise dos resultados; e, por fim, as conclusões e as considerações finais.

## 2. JUSTIFICATIVA

Apesar da humanidade enfrentar pandemias com certa periodicidade (SANAR, 2020), a covid-19 é um evento único na história. Como destaca o infectologista Stefan Cunha Ujvari em seu livro "Pandemias - a Humanidade em Risco", nenhuma outra doença confinou cerca de 2 bilhões de pessoas em todo o mundo, a partir sobretudo das políticas de quarentena adotadas em grande parte dos países. Ademais, diferente por exemplo da Gripe Espanhola, maior pandemia do século XX alastrada em um contexto de guerra mundial, a força socioeconômica dos últimos anos não se encontra paralisada ou voltada a questões bélicas, mas sim em plena ascensão de produção e de crescimento alavancadas pela hiperglobalização e pelos avanços tecnológicos recentes. A nova pandemia se mostra assim como um desafio ímpar ao desestimular subitamente a lógica contemporânea de dinamismo e de velocidade a partir do isolamento social e do fechamento temporário de empresas.

Se há 100 anos, no entanto, as alternativas de sobrevivência dessas empresas poderiam ser mais escassas em um contexto como esse, dado que o modelo de negócio à época invariavelmente dependia do espaço físico, hoje a digitalização aponta um caminho pródigo a partir do comércio e dos serviços online. Com crescimento atrelado ao número de usuários da Internet (MENDES 2013), essa modalidade de negócio registrou em abril de 2020 aumento de 81% quando comparado ao mesmo período no ano anterior, impulsionado pelos mais de 27 milhões de brasileiros que efetuaram uma compra online pela primeira vez em suas vidas por conta da pandemia, segundo dados da E-commerce Brasil (2020). Embora otimistas, os números não podem ser interpretados como sinônimo de alívio para toda a economia, uma vez que o processo de digitalização se encontra em diferentes patamares de acordo, por exemplo, com o tamanho e o setor das empresas.

Enquanto as grandes corporações lançam mão de todos os recursos digitais em um nível de competitividade que faz dessas ferramentas requisito obrigatório a essas empresas há um tempo (MACHADO, 2018), os pequenos negócios ainda têm

como recursos digitais apenas algumas ferramentas, utilizadas de maneira tímida (OPINION BOX, 2019). Reflexo desses diferentes patamares são os resultados frente a pandemia: tomando como exemplo grandes empresas do varejo que já se encontram melhor adaptadas ao meio digital, como Magazine Luiza, Via Varejo e B2W, temos uma valorização desde o início da pandemia de 65,9%, 58,6% e 74,9% respectivamente (EXAME, 2020); por outro lado, os pequenos negócios registraram 58,9% de estabelecimentos paralisados por conta dos decretos de quarentena em março e em abril de 2020 (SEBRAE, 2020).

Essas pequenas empresas, costumeiramente de bairro, têm como ferramentas históricas de enfrentamento à concorrência de grandes corporações fatores como a localização ou até mesmo a tradicionalidade local construída através de laços de intimidade, aspectos fortemente ligados ao contato físico e a abordagem tradicional de marketing e de vendas, impossibilitados durante a fase pandêmica. A escalada ao digital para esses comércios significa então, como vimos, a empreitada em um ambiente de alta concorrência e de enorme desvantagem em relação a empresas maiores e já consolidadas nos negócios virtuais. Dessa forma, a relevância do estudo se dá pela necessidade de se compreender a relação entre a digitalização e as pequenas empresas em vista do atual contexto de adaptação extrema e imediata, de forma a estudar as variáveis, os comportamentos e suas consequências em um cenário tão raramente visto e assim levantar resultados e hipóteses que possam elucidar as possibilidades em situações semelhantes de tamanha fragilidade de setores tão importantes para a estrutura socioeconômica brasileira.

### 3. OBJETIVO E METODOLOGIA

Tendo em vista a necessidade exposta anteriormente, o estudo objetiva a compreensão da relação histórica entre a digitalização e os pequenos negócios e sua atual ressignificação como alternativa de sobrevivência a esses empreendimentos diante das restrições socioeconômicas impostas pelas medidas de contenção da pandemia de covid-19, uma vez que supõe-se que a abordagem tradicional de marketing e de vendas por meio de um espaço físico era ponto primordial do modelo de negócio dessas pequenas empresas. Busca-se então avaliar os aspectos determinantes dessa relação digital ao longo das últimas décadas e a sua transformação em vista do novo cenário.

Para tal, o estudo seguirá três fases interrelacionadas: a primeira fase consiste na revisão bibliográfica com foco sobre os pequenos negócios no Brasil, a fim de traçar um paralelo entre o panorama histórico e o contexto atual de pandemia de covid-19 e assim identificar os diagnósticos e consequências desse fenômeno sobre o setor. O mesmo procedimento de revisão bibliográfica será feito sobre a digitalização de negócios no país, a fim de também identificar os diagnósticos e consequências da pandemia sobre esse modelo de negócio. Por fim, de forma a observar essa relação no atual contexto de restrições socioeconômicas ocasionadas pela pandemia de covid-19, realizaremos um breve estudo de caso sobre as pequenas empresas do *food park* paulistano Vila Butantan, cujo espaço foi fechado em março de 2020 em decorrência das medidas de controle de disseminação da doença no estado de São Paulo.

Enquanto a pesquisa bibliográfica visa o discernimento teórico sobre os elementos constituintes do nosso objeto de estudo, o estudo de caso anseia, de acordo com Eisenhardt (1989, p. 534), “a compreensão da dinâmica apresentada dentro de contextos específicos”, ou seja, a observação, no atual cenário, dos levantamentos a serem feitos nas revisões bibliográficas. Para tal, nos utilizaremos de uma pesquisa quantitativa, de forma a mensurar as possíveis alterações de performance do nosso objeto de estudo desde o início da pandemia bem como o papel da digitalização nesse processo.

Acredita-se que a revisão bibliográfica nos trará que historicamente as pequenas empresas não apresentam uma sólida relação com o digital, algo que teve de ser revisto por conta dos impactos sentidos pelos pequenos negócios diante das restrições socioeconômicas impostas pelas medidas de contenção da pandemia de covid-19. Nesse sentido, o estudo poderá apontar ainda que a escalada digital tem despontado como um dos fatores responsáveis pela continuidade dos negócios de boa parte das pequenas empresas, embora não proporcione faturamento semelhante ao período pré-pandemia. Imagina-se que essas questões poderão também ser observadas em nosso estudo de caso, no qual é possível que a maioria das empresas tenha passado a depender prioritariamente do modelo de negócio digital. Acredita-se, dessa forma, na recente digitalização de todo o processo de vendas para a maioria das pequenas empresas do Vila Butantan *food park*.

## 4. PESQUISA

### 4.1 - Pequenas empresas e a pandemia de covid-19 no Brasil

No Brasil, as empresas são divididas em grupos definidos a partir de seus portes em termos financeiros e de empregados, podendo ser classificadas como microempreendedores individuais (MEIs), microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP), empresas de médio porte ou empresas de grande porte. De acordo com Biolchi (2007), são por meio das empresas que fatores como impostos, oferta, demanda, regras de consumo e inflação se estabelecem e a sociedade se desenvolve, argumento endossado por Arnoldi e Madureira (2010), que também partem do princípio de que o desenvolvimento e a estabilidade econômica são influenciadas diretamente pelas empresas. Dessa forma, as micro e pequenas empresas, que são responsáveis por 99% dos 6,4 milhões de estabelecimentos do Brasil, por 27% do produto interno bruto (PIB) brasileiro e por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado no país (SEBRAE, 2018), se destacam como parte fundamental para equilíbrio de toda a estrutura socioeconômica do Estado.

Não à toa, diversos estudos têm enfatizado a importância dos pequenos empreendimentos para a manutenção dessa estrutura. Como destaca Ribeiro-Soriano (2017, p.1), “desde a década de 1980, empreendedores e donos de pequenos negócios têm recebido maior reconhecimento como impulsionadores do crescimento econômico”, fato que pode ser exemplificado pelo recente editorial do *journal* Entrepreneurship & Regional Development, em que os autores salientam o reconhecimento que o empreendedorismo vem recebendo pelo seu papel para o desenvolvimento econômico e para a solução da pobreza em todo o mundo. De acordo com Si et al. (2020, p. 1-3), acrescenta-se à discussão a importância crescente do empreendedorismo ao se tratar de gestão, e a partir disso, como argumentam Thompson, Verduijn, & Gartner (2020), a necessidade de se ter a teoria

e a prática direcionando os pesquisadores rumo a observação e a explicação de adversidades em tempo real.

Tal necessidade se dá pelo alto índice histórico de mortalidade que essa parcela das empresas brasileiras apresenta quando comparada aos demais grupos. Enquanto as organizações de médio e de grande porte têm taxas de sobrevivência de 98% e 97% em até dois anos respectivamente, apenas 55% das microempresas sobrevivem no mesmo período. Quando olhamos para um quadro mais extenso, são 71% das micro e das pequenas empresas que encerram suas atividades antes de concluir o quinto ano de funcionamento, números que demonstram a vulnerabilidade desses segmentos. De acordo com o SEBRAE (2016), essa vulnerabilidade se justifica pela falta de estrutura dos pequenos negócios, a qual pode ser desencadeada por diversos fatores que Couto (2017) divide em dois grupos: internos, aqueles relacionados diretamente ao empresário e a empresa; e externos, aqueles que estão fora do controle do empresário.

Para os fatores internos é importante se ter em mente que as pequenas organizações funcionam, segundo Rocha (2008), como meio de subsistência familiar e pessoal, não como conglomerado capitalista, já que não aumentam significativamente o seu capital, apenas o repõe. Esse entendimento é importante e ajuda a identificar as razões da alta mortalidade uma vez que, apesar de um pequeno empresário mudar a forma como ele reage à sociedade e como ela o enxerga e o trata de volta ao deixar de ser um simples trabalhador (ROCHA, 2008), a condição de empresário de uma micro ou pequena empresa não o torna um capitalista em essência. Mesmo que possua os meios de produção, não há apropriação definitiva da mais-valia gerada pelos trabalhadores, ao contrário, continua-se a exercer aspectos relacionados a classe operária que agora são mesclados também com aspectos gerenciais, o que qualificaria esse empresário em sua essência como operacional (ROCHA, 2008). Sendo então esse pequeno empreendedor um agente central para múltiplas funções vitais dentro da organização, a efetividade do negócio passa a estar intimamente ligada a sua figura (MALHEIROS et al., 2005), podendo assim ser comprometida por fatores como a sobrecarga de atividades ou a falta de qualificação em técnicas de produção e de gestão por parte do empresário (KODITHUWAKKU e ROSA, 2002). As micro e

pequenas empresas, dessa forma, apresentam uma menor capacidade de adaptação a mudanças de seu meio ambiente (BARRETO, 2017), contribuindo para a sua alta taxa de mortalidade.

Do ponto de vista dos fatores externos, Mattar (2009) argumenta sobre a simples diferenciação entre tamanhos das organizações como fator determinante para o insucesso dos pequenos negócios, a partir da maior atratividade exercida pelas grandes empresas sobre o mercado de trabalho. Do ponto de vista do autor, essas corporações, por conta da maior capacidade de se oferecer salários e benefícios fora do alcance das menores organizações - tais como: plano de carreira, restaurante, creche, assistência médica, seguro em grupo, transporte, clube, etc. - empregam a quase totalidade da mão de obra mais qualificada e treinada, desfalcando as menores empresas de bons profissionais. Já Barreto (2017) levanta mais duas importantes questões externas: o tratamento indiferenciado da legislação a qualquer tipo de empresa - com exceção recente às micro - acarretando às pequenas empresas grandes ônus tributários, trabalhistas, administrativos e sociais quando comparada a organizações mais robustas; e o baixo volume de crédito disponível às menores corporações, uma vez que são vistas por instituições financeiras como empresas de alto risco, não lhes concedendo crédito ou o fazendo de maneira aquém de suas necessidades.

Esses fatores internos e externos se potencializam em crises como a vivida pela pandemia de covid-19, tornando o quadro para as pequenas empresas ainda mais preocupante. Como sugere o estudo aplicado pelo Índice Cielo do Varejo Ampliado (2020), o setor de comércio e o setor de serviços - que juntos representam 94% dos pequenos negócios brasileiros - são os que têm sido mais afetados pela crise socioeconômica causada pelo novo vírus, somando quedas de 29,5% e de 60,7% respectivamente, o que representaria um impacto negativo em 74% dos 17.725.432 pequenos negócios existentes no Brasil segundo análises preliminares do SEBRAE (2020). O cenário, no entanto, foi ainda pior: de acordo com a pesquisa realizada pela organização governamental nas primeiras semanas de quarentena das principais cidades do país, 87,5% das pequenas empresas brasileiras sofreram uma redução média de 75% no faturamento em decorrência da pandemia, sendo

que 58,9% dos estabelecimentos tiveram ainda a interrupção temporária das atividades como consequência das medidas de isolamento social.

Fora a incapacidade inicial por boa parte das pequenas empresas de prosseguir suas atividades de outras maneiras além do funcionamento físico, é possível também imaginar esse alto impacto inicial apresentado pela pesquisa a partir de dois pontos: o natural caráter alarmante que uma quarentena generalizada impõe, levando grande parte da população a paralisar diversas atividades comuns em prol de um benefício social maior; e a expectativa à época de que a situação não se estenderia demasiadamente (VALOR INVESTE, 2020), o que poderia levar pessoas e organizações a tomarem a decisão de paralisar totalmente suas atividades a partir da suposição de que não haveria consequências tão graves a longo prazo. Apesar desses pontos, não deixa de ser preocupante o fato de mais da metade das pequenas empresas não terem apresentado alternativas de funcionamento no início da pandemia.

Esse cenário inicial, no entanto, não se sustentou e tem se alterado ao longo do tempo: estimulados pelo reduzido caixa em estoque que é comum às pequenas organizações - possuem em média capital suficiente para apenas 27 dias sem receitas de acordo com pesquisa da Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2020) - 65% dos estabelecimentos que estavam paralisados já haviam retornado às atividades em agosto de 2020 (SEBRAE, 2020). Tendo-se em vista que a realidade pandêmica e suas consequentes restrições - embora amenizadas - ainda persistem, esses estabelecimentos que antes não apresentaram alternativas para continuidade dos negócios tiveram de buscar adaptações que possibilitassem a retomada.

Tomando como base o estudo “Panorama PMEs: Os impactos da covid-19 e os passos para retomada” (2020), realizada em parceria pelas organizações Resultados Digitais, Endeavor e Pequenas Empresas e Grandes Negócios e que contou com a participação de 1160 micro e pequenos negócios, podemos categorizar tais adaptações em medidas estruturais - as quais possuem como objetivo a contenção de custos e têm como destaques o corte de funcionários, a adoção de trabalho remoto e a redução de despesas administrativas - e em medidas comerciais - as quais possuem como objetivo a aquisição e manutenção de clientes

e têm como destaques a flexibilização de preços e/ou prazos e a transformação digital.

Dentre as medidas estruturais, o corte de funcionários, estratégia recorrente ao longo da história em momentos de crise, se tornou uma preocupação do governo brasileiro pela previsão de piora do caráter social da crise a partir do possível aumento do contingente de desempregados, levando à criação em caráter extraordinário da medida provisória 936, legislação que prevê a possibilidade de redução de jornadas de trabalho e salário durante a crise de covid-19 no país. A lei, no entanto, não foi suficiente para 40% das micro e pequenas empresas respondentes do estudo em questão, as quais adotaram o corte de funcionários em suas organizações como medida de contenção de custos.

Assim como as demissões, a revisão de despesas administrativas também é uma medida estrutural comum ao combate de crises. No caso da pandemia de covid-19, sendo a interrupção de funcionamento de espaços físicos uma de suas principais consequências, os custos relacionados à infraestrutura - tais como aluguel, condomínio e energia - foram especialmente reavaliados. Reflexo dessa tendência, 75% das empresas observadas alegam ter otimizado esses valores de alguma forma, adotando a redução de despesas administrativas como uma medida estrutural para contenção de gastos.

Diferentemente das estratégias anteriores, o trabalho remoto é um recurso inédito para continuidade de negócios em crise socioeconômicas globais. Possibilidade surgida graças ao avanço tecnológico aliado à crescente inclusão social das ferramentas digitais, essa medida estrutural - também conhecida como *home office* - foi adotada em 75% dos pequenos negócios entrevistados, permitindo que colaboradores exercessem suas funções de casa de forma integral ou rotativa. Como um dos maiores expoentes dessa realidade, a ferramenta de videoconferências Zoom registrou crescimento de 335% desde a eclosão da pandemia de acordo com a revista eletrônica de tecnologia Tecmundo (2020), sendo uma das empresas de maior sucesso no período.

Já dentre as medidas comerciais, 70% das micro e pequenas empresas entrevistadas têm adotado a flexibilização de preços e/ou prazos, a qual é especialmente observada no setor de serviços, sobretudo em empreendimentos que

se baseiam em pagamentos recorrentes por assinatura. Pela característica fundamental da manutenção de clientes já ativos nesse modelo de negócio, as negociações de prazos e preços que permitem a continuidade dos assinantes de acordo com a nova realidade social têm se tornado a estratégia comercial principal para prosseguimento das atividades dessas empresas. Por outro lado, no caso de serviços não recorrentes, como o de restaurantes e o de viagens, tornou-se comum a estratégia do *voucher* com desconto: compra-se com desconto o direito de consumir o serviço em um momento posterior, possibilitando a receita de negócios totalmente paralisados por conta da pandemia.

Por fim, a transformação digital - recorte de maior interesse deste presente trabalho - tem sido uma medida comercial adotada por 36,53% das 1060 micro e pequenas empresas observadas, número significativamente inferior quando comparado às outras estratégias anteriormente tratadas, sejam elas estruturais ou comerciais - enquanto apenas 36,53% das micro e pequenas empresas alegam ter iniciado um processo de migração do modelo de vendas e/ou atendimento para o online e/ou delivery, 70% aplicaram medidas de flexibilização de preços e prazos, 75% reduziram custos de infraestrutura e 75% adotaram o *home-office*. Não somente a taxa de adoção dessa estratégia tem sido baixa, como tem sido também pouco disruptiva: de acordo com o estudo, houve pouca adoção de novos canais, sendo a transformação digital resumida apenas pela ligeira ampliação das ferramentas digitais já utilizadas.

Não se torna um mistério, a partir desses números, o porquê a maior preocupação das micro e pequenas empresas abordadas seja a melhora do marketing e das vendas, como respondido por 70,9%. Em um cenário em que diversos fatores internos e externos são responsáveis pela alta mortalidade desses empreendimentos no país, agravados ainda por crises como a causada pela covid-19, os pequenos negócios precisam mais do que nunca caminhar rumo à transformação digital de suas atividades. Afinal, como veremos a seguir, a digitalização já tem ocorrido entre os consumidores, e sua aplicação como modelo de negócios empresarial já têm deixado de ser um mero fator de diferenciação para se tornar aspecto mandatório para continuidade das organizações.

## 4.2 - Digitalização de negócios e a pandemia de covid-19 no Brasil

Semelhante a outras tecnologias ao longo da história - como o GPS e as câmeras digitais - a Internet tem sua origem ligada a objetivos militares (TECMUNDO, 2013): em tempos de Guerra Fria, fez-se necessária a criação de uma rede de compartilhamento de informações descentralizada, capaz assim de se manter em funcionamento mesmo em caso de um ataque nuclear. Não somente por ser esse mecanismo de disseminação de informação, o sistema global de redes de computadores interligados tem revolucionado a comunicação humana desde a segunda metade do século XX também por permitir a colaboração e a interação simultâneas entre indivíduos, independente de suas localizações geográficas (VASSOS, 2008). Tal revolução é tão expressiva que, de acordo com autores como Verity (1994), a invenção já tem sido capaz de proporcionar a migração da era industrial para a chamada era da informação, em que produtos e serviços de informática e software já são mais representativos em aspectos como exportação e empregabilidade do que são veículos ou peças, por exemplo, tradicionais elementos da era antecessora.

Encontrando-se o planeta então em uma nova era, a da informação, se torna natural que o acesso às ferramentas digitais esteja cada vez mais bem distribuído entre as pessoas. No Brasil, o número de usuários de Internet subiu de 20,9% da população em 2005 para 75% dos brasileiros em 2019, os quais a acessam diariamente em 90% dos casos (CETIC, 2019). Esse aumento foi possível sobretudo a partir do surgimento dos *smartphones* em meados da década de 2000 e sua posterior popularização na década seguinte, alcançando em 2019 o número de 230 milhões de aparelhos ativos no país segundo levantamento da FGV-SP, número maior do que a quantidade de habitantes em território nacional.

Traduzidos do inglês como “telefones inteligentes”, os *smartphones* podem ser definidos como celulares que oferecem recursos avançados semelhantes ao de um *notebook* (TORRES, 2009), elevando assim os aparelhos de telefonia antes restritos a sua função básica de efetuar ligações para um moderno conceito em que se tem toda complexidade funcional dos computadores na palma da mão.

Consegue-se também, dessa forma, expandir o acesso à Internet para além dos dispositivos fisicamente estáticos, dando mobilidade de uso através dos aparelhos móveis. Essa tendência pode ser observada na inversão dos dispositivos mais comuns para conexão no país (CETIC, 2019): em 2014, 80% dos brasileiros tinham nos computadores sua ferramenta prioritária para acesso à Internet, contra 76% de uso de *smartphones*; já em 2019, a conexão via telefones inteligentes atingem quase a totalidade dos brasileiros com acesso à Internet, 99%, enquanto os computadores caíram para quase a metade em 5 anos, 42%.

Tal disseminação e facilidade de acesso tem levado os mais de cento e quarenta e nove milhões de brasileiros conectados a um consumo médio diário de nove horas e vinte e nove minutos online de acordo com o relatório *Digital in Brazil* de 2019, número que supera significativamente a média de conexão no restante do mundo, que não passa de seis horas e quarenta dois minutos. Tamanha conectividade naturalmente implica em novos hábitos sociais pautados pela dinâmica cibernética, os quais se destacam as novas relações sociais e as novas formas de consumo.

Exemplificadas por plataformas como Youtube, Facebook, WhatsApp e Instagram, as plataformas de redes sociais são responsáveis por cerca de quarenta por cento do tempo gasto pelos brasileiros na Internet, com média diária de três horas e trinta e quatro minutos de navegação (DIGITAL IN BRAZIL, 2019). Embora, de acordo com Wellman (2002, apud RECUERO, 2009), o conceito de rede social seja antigo, se tratando das conexões entre pessoas com pontos quaisquer em comum, a tecnologia tem permitido o desenvolvimento desse conceito como forma dominante de organização humana a partir da Internet. Sendo as redes sociais virtuais a transposição das antigas formas de organização social para o meio virtual, Torres (2009, p. 114) as defines como “[...] sites ou recursos que permitem a interação e a troca de informações entre pessoas, ou melhor, [...] redes de pessoas formadas por meio dos recursos dos sites que participam”, ou seja, redes sociais virtuais são as conexões formadas por pessoas a partir do uso de ferramentas virtuais em comum para esse fim.

Esse novo modelo de relacionamento tem revolucionado os laços humanos. A partir da dinâmica interrelacional entre perfis virtuais, plataformas virtuais e

dispositivos, em que ao mesmo tempo se produz e se consome conteúdo divulgados de forma instantânea (RECUERO, 2009), as plataformas de redes sociais virtuais permitem uma vasta concentração de atividades em seus espaços, levando seus usuários - indivíduos ou organizações - a interação e a troca de informação motivada pelas mais diversas razões, sejam afetivas, profissionais, acadêmicas, cidadãs, etc. Por meio dessa alta interconexão em torno de interesses comuns, as novas organizações sociais virtuais têm extrapolado fronteiras, formando o que McLuhan (1972) já havia chamado de aldeia global, ou seja, um novo conceito de organização social em que indivíduos encontram-se reunidos em um mesmo espaço promovido pela tecnologia. Temos assim, a ressignificação das relações sociais a partir da internet.

Não obstante, as formas de consumo também têm sido ressignificadas por conta da digitalização, sobretudo a partir da adequação de práticas tradicionais de marketing e de comércio ao novo cenário virtual. De acordo com Kotler e Keller (2012, p.03), o marketing surge como resultado da imprescindível atenção que as corporações devem manter diante das necessidades e desejos de seus clientes, funcionando como “[...] o conjunto de conhecimentos e os processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”, de forma a garantir o sucesso dos negócios. Uma vez que a internet vem revolucionando a forma como consumidores pesquisam, selecionam, comparam e compram produtos e serviços (MACHADO, 2018), o marketing digital, como sendo a aplicação das tecnologias digitais e de canais de comunicação on-line para contribuir com as atividades de marketing de uma organização (CHAFFEY; SMITH, 2008), tem se consolidado como um dos campos de maior importância na área mercadológica (TORRES, 2012).

Em um estudo que avalia a preponderância dos pilares do marketing tradicional traçados por McCarthy (1964) sobre o novo contexto digital, Masiero (2016) destaca que os pilares de praça e de promoção, ou seja, respectivamente o local e o modo de se promover produtos ou serviços, são os que mais sofreram alterações. Se no modelo tradicional havia barreiras temporais e espaciais para o acesso ao consumo, assim como uma promoção pautada em comunicações de massa - tais como televisão, rádio, jornais e revistas - a Internet tem proporcionado

uma relação diferente para esses fatores. A partir da digitalização, o acesso contínuo ao produto ou ao serviço desejado por meios das plataformas virtuais transforma a praça em um espaço aberto por todo o dia e acessível de qualquer localidade, enquanto a promoção passa a ser segmentada e personalizada de acordo com as informações disponibilizadas pelos usuários. Há assim alterações tanto no comportamento do consumidor, quanto na atuação das organizações.

No que diz respeito ao comportamento do consumidor, o *e-commerce*, ou comércio eletrônico, definido como a condução digital de negócios entre organizações e indivíduos ou entre duas ou mais organizações (LAUDON, 2011), tem crescido a medida em que cresce também o número de usuários na Internet (MENDES, 2013), os quais tem a mudança de hábito de consumo motivada pela conveniência e pela economia proporcionada pelas transações online (DEGERATU, 2000). Por conta da pandemia, por exemplo, o comércio virtual registrou aumento de 81% em abril de 2020 quando comparado ao mesmo período no ano anterior, impulsionado pelos mais de 27 milhões de brasileiros que efetuaram uma compra online pela primeira vez em suas vidas, em um movimento de adesão de consumidores que dificilmente será revertida (KIM, 2020). A conveniência e a economia como fatores-chave para a conversão do hábito do consumidor (DEGERATU, 2000) e para sua posterior fidelização ao modelo de negócio digital (KIM, 2020) são justificadas pela flexibilidade de tempo e de espaço proporcionada pelas plataformas virtuais e pela variedade de produtos, a qual facilita a pesquisa e a comparação de ofertas e influencia na queda dos preços a partir da alta concorrência.

Já quanto à atuação das organizações na era da informação, Cintra (2010) afirma que a transformação digital já deixa de ser um diferencial competitivo para se tornar aspecto obrigatório para o sucesso das corporações. Como aponta Kendzerski (2009), não tem sido a posição atual o principal fator de determinação dos líderes do futuro, mas sim a habilidade em inovação e deslocamento da informação de modo veloz, eficiente e através dos canais adequados e, para isso, como trazem Okano, Simões, Langhi (2019), faz-se fundamental a mudança nos modelos de negócios, na mentalidade estratégica e na gestão do conhecimento. Essa visão sobre a organização empresarial de modo amplo e sistêmico configura o

modelo de gestão mercadológica dos 3 *Puts* proposto por Yanaze (2011), o qual identifica que não somente deve-se uma empresa adequar-se aos aspectos do seu mercado consumidor (*outputs*), como também de seu mercado fornecedor (*inputs*) e - especialmente no caso da transformação digital - adequar-se internamente em termos estruturais e processuais (*throughputs*). Dessa forma, além da alteração no comportamento do consumidor, a transformação digital deve ser igualmente precedida pela alteração no modelo de negócio empresarial como um todo.

Como grande exemplo de segmento adepto a essa prerrogativa para o sucesso digital, as grandes empresas de *e-commerce* do Brasil experimentam sucesso e valorização durante a pandemia mesmo com a queda do setor de comércio no país em 16,8% (FOLHA, 2020). Organizações como Magazine Luiza, Via Varejo e B2W, as quais possuem modelos de negócio físicos e virtuais e estão entre as 10 maiores do segmento online de acordo com o ranking da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017), apresentam desde março de 2020 valorizações de 65,9%, 58,6% e 74,9% respectivamente (EXAME, 2020), sucesso justificado pela adaptação de suas mentalidades estratégicas voltada à digitalização, como observado por Machado (2018) em seu estudo sobre a aplicação do marketing digital nessas empresas.

Como apontado por Chaffey e Smith (2008), uma vez que o comércio eletrônico facilita a pesquisa e a comparação de ofertas por parte do consumidor e influencia a queda dos preços a partir da alta concorrência, se torna necessária por parte das organizações a adoção de uma ampla gama de estratégias de marketing digital voltadas à atração do consumidor e a consequente geração de tráfego em suas plataformas, receita seguida pelos grandes e-commerces brasileiros. A partir do massivo emprego dessas estratégias digitais por parte dos maiores e-commerce brasileiros Machado (2018) - como marketing de busca, marketing de conteúdo, e-mail marketing, etc - essas organizações têm construído uma sólida identidade digital no comércio eletrônico do país ao longo do tempo, o que possibilita não só a continuidade dos negócios como também o crescimento em meio a crises socioeconômicas semelhantes a atual.

Esse fenômeno, nomeado por Raj, Sundararajan e You (2020) como “resiliência digital”, não tem sido igualmente experimentado pelos pequenos

negócios no país. Como apurado por pesquisa da Opinion Box (2019), apesar de 92% das pequenas empresas brasileiras alegarem já fazer uso de ferramentas digitais em suas atividades, a mentalidade estratégica voltada à transformação digital dessas organizações ainda é incipiente, uma vez que a gama de ferramentas digitais é formada apenas por plataformas de redes sociais - Whatsapp, Facebook e Instagram - e por plataformas de catálogo de produtos e de empresas, os chamados *marketplaces*, como Mercado Livre, OLX, Ifood e Uber Eats. A digitalização dessas empresas resume-se, dessa forma, à presença em vitrines virtuais, insuficiente em um ambiente de tanta concorrência, o qual demanda táticas de estimulação de tráfego de consumidores para sucesso dos negócios (CHAFFEY e SMITH, 2008).

A pandemia, portanto, traz um desafio ímpar para os pequenos empreendedores brasileiros: com o consumo presencial total ou parcialmente paralisado por conta das medidas de contenção do contágio da covid-19, a escalada digital surge como uma vertente obrigatória no modelo de negócios das pequenas empresas, as quais já possuem diversos fatores internos e externos que dificultam seu funcionamento até mesmo em contextos socioeconômicos normais. De forma então a observar a relação desses empreendimentos com a transformação digital para continuidade dos negócios, aplicaremos um estudo de caso sobre as pequenas empresas do antigo espaço de comércio paulistano **Vila Butantan**, fechado em março de 2020 em decorrência da pandemia de covid-19 em São Paulo.

#### **4.3 - Estudo de caso: Vila Butantan *Food Park***

Na vanguarda paulistana de um conceito difundido por outras capitais globais como Nova Iorque e Berlim, o Vila Butantan *Food Park* se instalou na região oeste de São Paulo no fim de 2015 como um dos primeiros espaços da cidade destinados a comercialização de comida de rua. Essa modalidade de alimentação, originada no século XX nos Estados Unidos e popularizada como alternativa de alimentação rápida, acessível e barata, sofreu profunda alteração em seu conceito no pós-crise econômica de 2008 a partir do ingresso de conceituados chefes de cozinha ao ramo dos pequenos restaurantes sobre rodas, motivados pela redução de custos em relação aos restaurantes tradicionais (SOUZA, 2018). Os *food trucks*, como são

popularmente conhecidos, passaram então por um movimento de *gourmetização*, ou seja, aumento na qualidade e nos valores de seus alimentos, atraindo assim tanto consumidores interessados em experiências gastronômicas quanto empreendedores interessados na exploração desse novo nicho de mercado.

Tal movimento culminou na proliferação de restaurantes sobre rodas pelas regiões urbanas, os quais não possuíam legislação própria à época para regularização da atividade em ambientes públicos. Como alternativa de funcionamento desses estabelecimentos frente aos impasses regulatórios, os *food parks*, ou parques de alimentação, surgiram com o propósito de reuni-los em espaços privados, funcionando como uma feira gastronômica (SPINACÈ, 2014). Por conta, no entanto, do sucesso desse conceito e da visão empreendedora de seus fundadores, os *food parks* logo evoluíram para uma espécie de pequenos *shoppings* ao ar livre, contando assim com a presença de diferentes ramos de lojistas e abrigando eventos periodicamente.

À exemplo dessa tendência, de acordo com o site oficial do Vila Butantan, 32 estabelecimentos de diferentes portes e segmentos compartilharam espaço no *food park*, autodenominado “centro de estilo de vida”. Entre microempresas e unidades de grandes corporações multinacionais, reuniram-se no local negócios do ramo de alimentação - tanto *food trucks* quanto restaurantes tradicionais - de vestuário e acessórios, de decoração e utensílios, de papelaria e de serviços de beleza e estética, garantindo assim uma relativa diversidade de produtos e serviços ofertados. Somada a essa diversidade, destacam-se também como pontos fortes do espaço a constante promoção de eventos no local - algo que remonta a origem dos *food parks* como feiras gastronômicas segundo (SPINACÈ, 2014) - e a boa localização em relação a prédios comerciais e a estações de metrô, fatores que possibilitaram a construção de um público mensal médio de 30 mil visitantes, conforme entrevista à Revista Gol em 2017.

Uma vez que entende-se esse forte apelo da presença física no local como fator determinante para uma abordagem de marketing e vendas pautada prioritariamente em estratégias *offline*, o fechamento do Vila Butantan *food park* em março de 2020 se apresenta como uma interessante oportunidade de estudo a respeito da (re)construção da relação entre o digital e os pequenos negócios frente a

pandemia. De forma então a observar essa realidade no *food park* em questão, uma pesquisa quantitativa (APÊNDICE A) foi elaborada a fim de mensurar as alterações de performance e de modelo de negócios por parte dos pequenos estabelecimentos do local, a se destacar a comparação entre os momentos pré e durante pandemia dos seguintes aspectos: faturamento total, faturamento originado de vendas digitais, principal canal de vendas, principal canal de divulgação, principal método de pagamento e principal método de entrega para vendas online.

Sabendo que o objetivo do estudo é observar a possível transformação digital por parte de pequenos negócios e sabendo também que uma pesquisa quantitativa exige uma amostra capaz de gerar dados suficientes para análise, alguns recortes são necessários. Primeiramente, quanto ao porte dos 32 estabelecimentos do Vila Butantan *food park*, identificou-se a partir de breve observação em sites oficiais das organizações que 6 empresas são de médio ou de grande porte, apontamento justificado sobretudo por conta dos dados relativos ao número de unidades e à abrangência de atuação. Naturalmente, empresas com essas características são menos interessantes para o nosso propósito, por possuírem maior poderio financeiro e estrutural quando comparado aos pequenos negócios, além de serem menos dependentes do espaço físico do Vila Butantan. Dessa forma, as seguintes empresas são desconsideradas por conta de seus portes (tabela 1):

**TABELA 1** - Empresas de médio ou de grande porte

Empresa	Segmento	Origem	Nº de unidades	Abrangência
Atitude Point	Varejo (Moda)	Brasileira	22	Nacional
Bar do Urso	Alimentação (Restaurante)	Brasileira	18	Nacional
Bubblekill	Alimentação (Restaurante)	Brasileira	66	Nacional
Espaçolaser	Serviços (Estética)	Brasileira	549	Continental
Farm	Varejo (Moda)	Brasileira	70	Internacional
Oakberry	Alimentação (Restaurante)	Brasileira	200	Internacional

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

Já quanto a reunião suficiente de dados para uma análise quantitativa, temos que dos 26 empreendimentos de pequeno porte restantes, 20 são do segmento de alimentação, 4 são do segmento de varejo e 2 são do segmento de serviços estéticos. Uma vez que se entende que não é interessante analisar em conjunto empresas de diferentes ramos de atuação, dada a diferenciação de seus produtos e serviços em termos, por exemplo, de essencialidade e de ferramentas digitais disponíveis, os segmentos de varejo e de serviços estéticos não apresentam representantes suficientes para uma análise quantitativa. Dessa forma, as seguintes empresas são desconsideradas por conta do baixo número de estabelecimentos em seus respectivos segmentos (tabela 2):

**TABELA 2** - Empresas de segmentos sem dados suficientes

Nome	Segmento
Bela Eli Hair Studio	Serviços (Estética)
Maison du Tatouage	Serviços (Estética)
Trevie	Varejo (Moda)
Tule	Varejo (Moda)
Clipix Papelaria	Varejo (Papelaria)
Beco da Magia	Varejo (Decoração)

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

O estudo se concentra, portanto, nos 20 pequenos negócios do segmento de alimentação, para as quais enviamos a pesquisa (APÊNDICE A) entre os dias 19 e 23 de outubro de 2020 através dos números de WhatsApp e dos e-mails colocados à disposição pelas próprias organizações em suas plataformas na Internet. Abaixo a relação dos nomes dessas empresas, complementada pelas suas respectivas classificações como *food truck* ou como restaurante tradicional e pelos seus respectivos portes, assim como pelo fato de terem respondido ou não a nossa pesquisa (tabela 3):

**TABELA 3** - Empresas-alvo para estudo

Nome	Segmento	Porte	Resposta
Abade Pizza Frita	Alimentação (Food Truck)	-	Não
Banarabi Culinária Árabe	Alimentação (Food Truck)	Microempresa (ME)	Sim
Bello Appetite	Alimentação (Food Truck)	Microempresa individual (MEI)	Sim
Classe A	Alimentação (Food Truck)	Microempresa individual (MEI)	Sim
Grill & BBQ	Alimentação (Food Truck)	Microempresa individual (MEI)	Sim
La Polenta	Alimentação (Food Truck)	Microempresa (ME)	Sim
Nika's Gourmet	Alimentação (Food Truck)	-	Não
Cantinho das Arepas	Alimentação (Restaurante)	Microempresa (ME)	Sim
Cook4U	Alimentação (Restaurante)	Empresa de pequeno porte (EPP)	Sim
D'oro Gelatos e Doces	Alimentação (Restaurante)	Empresa de pequeno porte (EPP)	Sim
Espresso Arte	Alimentação (Restaurante)	Microempresa (ME)	Sim
Fiq Fit	Alimentação (Restaurante)	Microempresa (ME)	Sim
Forneria Urbana	Alimentação (Restaurante)	Microempresa (ME)	Sim
La Casa Itié	Alimentação (Restaurante)	Microempresa (ME)	Sim
Lamen The Bowl	Alimentação (Restaurante)	Empresa de pequeno porte (EPP)	Sim
Macondo	Alimentação (Restaurante)	Empresa de pequeno porte (EPP)	Sim
Meat Grill	Alimentação (Restaurante)	Microempresa (ME)	Sim
Quintal do Butantan	Alimentação (Restaurante)	Empresa de pequeno porte (EPP)	Sim
Thaitai Brasil	Alimentação (Restaurante)	Microempresa (ME)	Sim
Vinil Burger	Alimentação (Restaurante)	-	Não

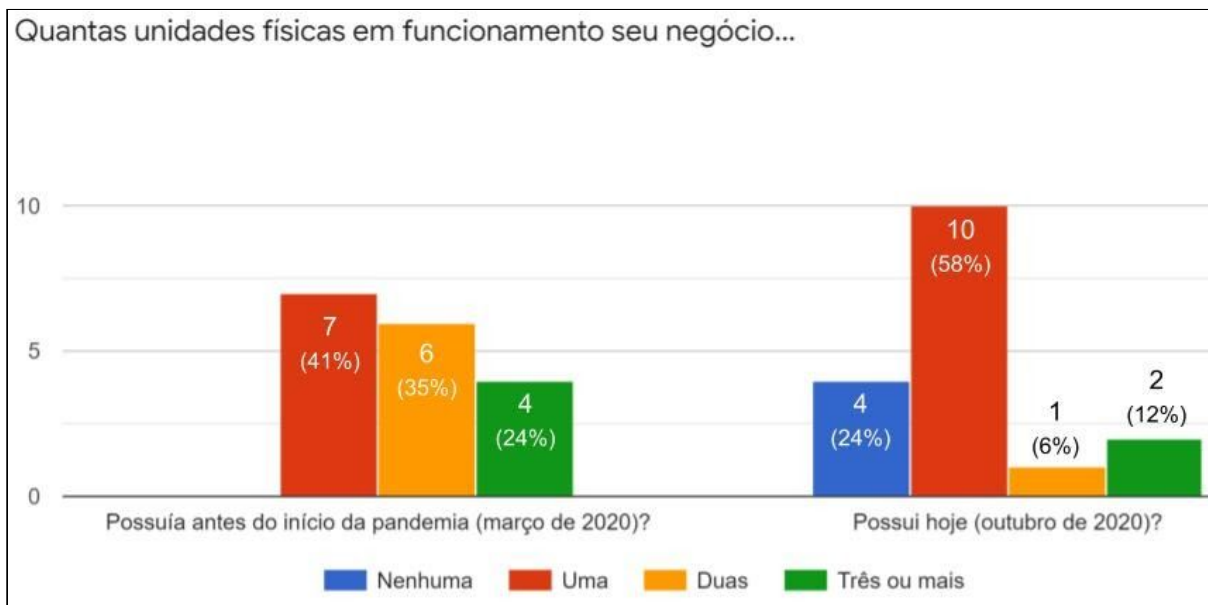
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

## 5. RESULTADOS

Como pode ser observado na tabela anterior, houve resposta por parte de 17 dos 20 pequenos negócios de alimentação do Vila Butantan *Food Park* para os quais enviamos nosso formulário referente à pesquisa quantitativa, uma taxa de aproveitamento de 85% - sendo 12 restaurantes tradicionais e 5 *food trucks*. Observa-se ainda como de fato todas as empresas respondentes são pequenas, totalizando 9 microempresas, 5 empresas de pequenos porte e 3 microempreendedores individuais, havendo predominância assim de empreendimentos que possuem de 3 a 9 funcionários e faturamento anual de até R\$ 360.000,00. É interessante notar nesse ponto como as 5 empresas de pequeno porte são restaurantes tradicionais e as 3 microempresas individuais são *food trucks*, números que podem sugerir a existência de barreiras estruturais de acordo com a classificação.

No comparativo entre a quantidade de unidades físicas em funcionamento nos períodos pré-pandemia e atual (gráfico 1), percebe-se em março de 2020 uma ligeira maioria de empreendimentos que possuíam operações em apenas uma unidade, a do Vila Butantan, cenário que se tornou predominante em outubro do mesmo ano a partir do reposicionamento físico de alguns estabelecimentos anteriormente situados exclusivamente no *food park* e a partir da redução das unidades físicas para apenas um local por parte de empresas que possuíam pontos além do espaço observado. Já o fechamento das operações físicas se tornou uma realidade para 4 negócios respondentes, dos quais 2 encerraram as atividades em definitivo e 2 continuam exclusivamente de forma online. Temos em nossa amostra, dessa forma, uma taxa de 71% de empresas que diminuíram a quantidade de espaços físicos em funcionamento por conta da pandemia, sendo que 24% do total zeraram esse modelo de negócio. Destas, metade não foi capaz de alterar suas operações para o digital e deixaram de existir.

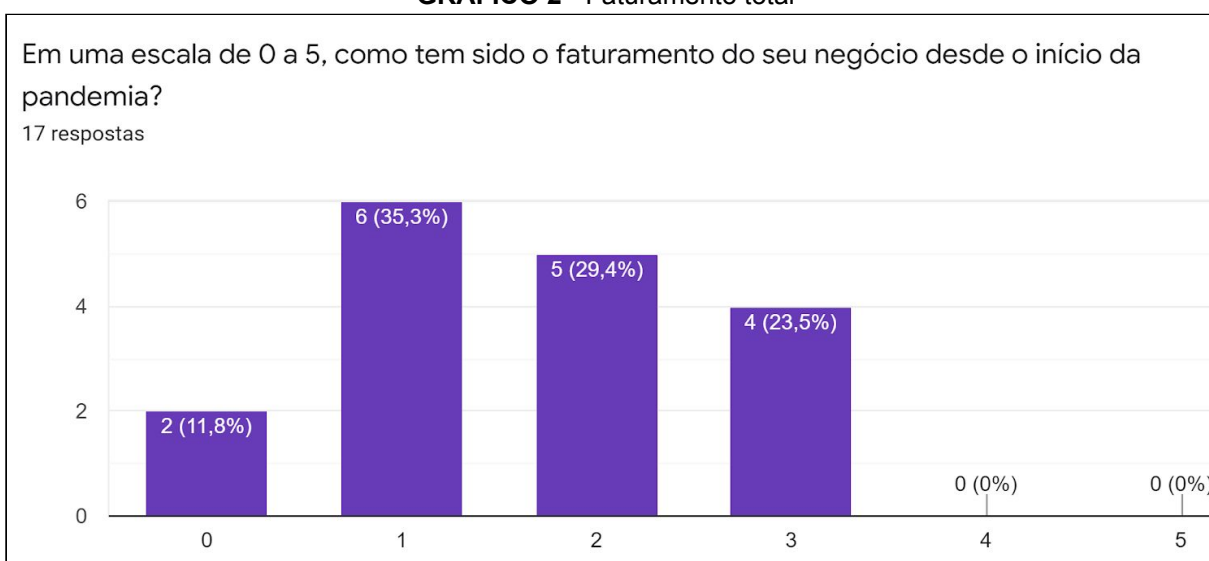
**GRÁFICO 1** - Número de unidades físicas em funcionamento



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

A partir da menor ou da nula quantidade de espaços físicos para atuação, torna-se interessante observarmos as alterações experimentadas no faturamento dos estabelecimentos assim como a participação das vendas online nesse montante. De acordo com o gráfico 2, o qual nos apresenta por meio de uma escala de 0 a 5 a comparação entre o faturamento atual e o faturamento pré pandemia das empresas, em que 0 representa um faturamento atual nulo e 5 representa um faturamento atual igual ou superior, todos os pequenos negócios de alimentação do Vila Butantan *Food Park* experimentam perda de pelo menos metade de seus rendimentos. O cenário é ainda mais preocupante para 6 das 15 empresas ainda em funcionamento, as quais alegam rendas atuais baixíssimas.

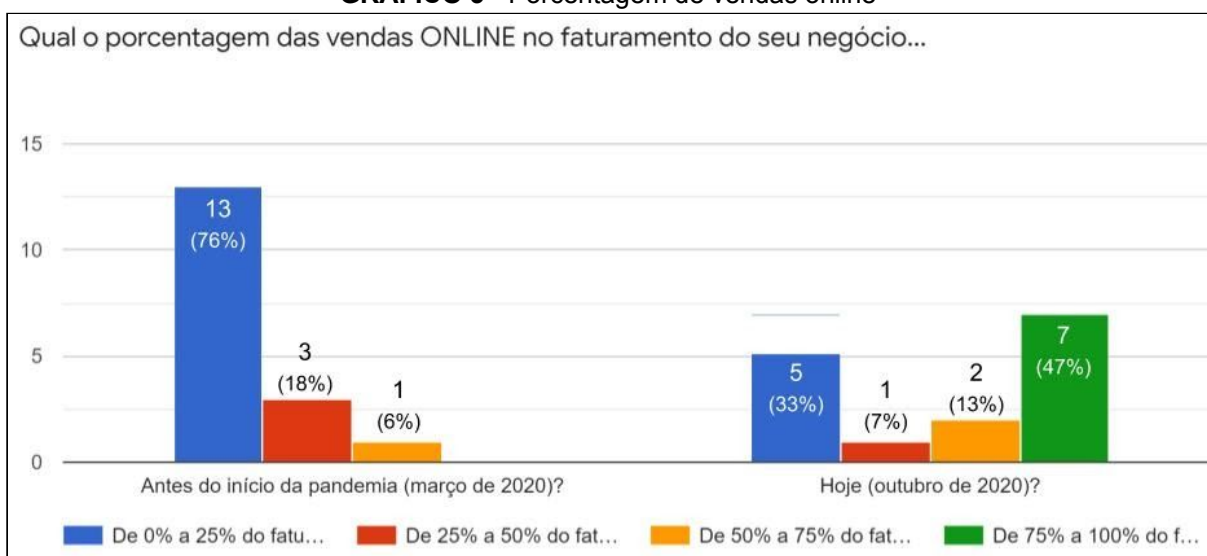
**GRÁFICO 2 - Faturamento total**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

Ao examinarmos o papel das vendas online nesses montantes pelos dois períodos através do gráfico 3 - o qual marca o início das análises pautadas sempre na comparação entre a amostra inicial de 17 empresas com a amostra residual de 15 - percebemos o ganho de importância da digitalização diante do atual cenário adverso: enquanto apenas uma empresa obtinha através das vendas online pelo menos metade de seu faturamento total em março de 2020, sete representantes de nossa atual amostra têm hoje nessa modalidade de negócios de 75% a 100% de todo os seus rendimentos. Já quanto a parcela de estabelecimentos que não vendem online ou o fazem de forma menos expressiva, temos uma diminuição da fatia de 76% das empresas em nossa amostra inicial para 33% daquelas ainda em funcionamento.

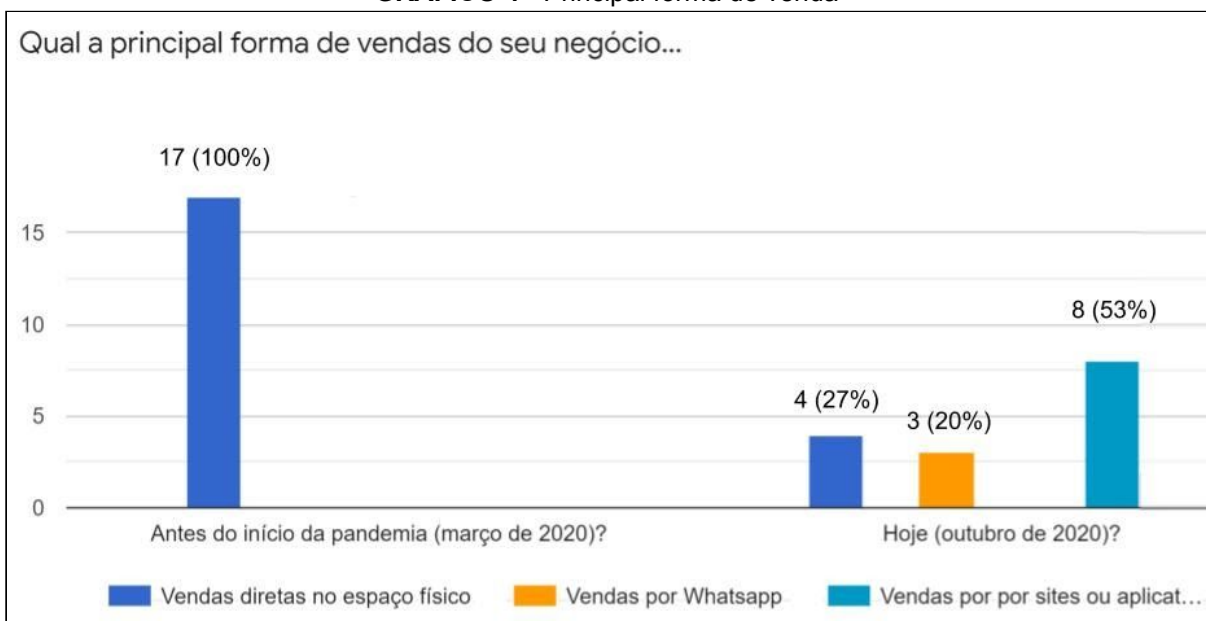
**GRÁFICO 3 - Porcentagem de vendas online**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

Esse aumento de relevância da digitalização para a continuidade dos negócios pode também ser observado a partir das alterações desde o início da pandemia nos principais métodos adotados para vendas, para pagamento, para entregas e para divulgação. Como vemos no gráfico 4, até março de 2020 toda a nossa amostra tinha em suas próprias unidades físicas seu principal meio de vendas, reforçando a característica tradicional de negócios em nosso objeto de estudo. A partir, no entanto, das medidas governamentais de desestímulo ao funcionamento presencial de estabelecimentos, observamos em outubro de 2020 a migração para meios de venda prioritariamente virtuais, sobretudo através de sites e aplicativos de catálogo como Ifoods e UberEats, os quais já representam mais da metade das empresas ainda em funcionamento.

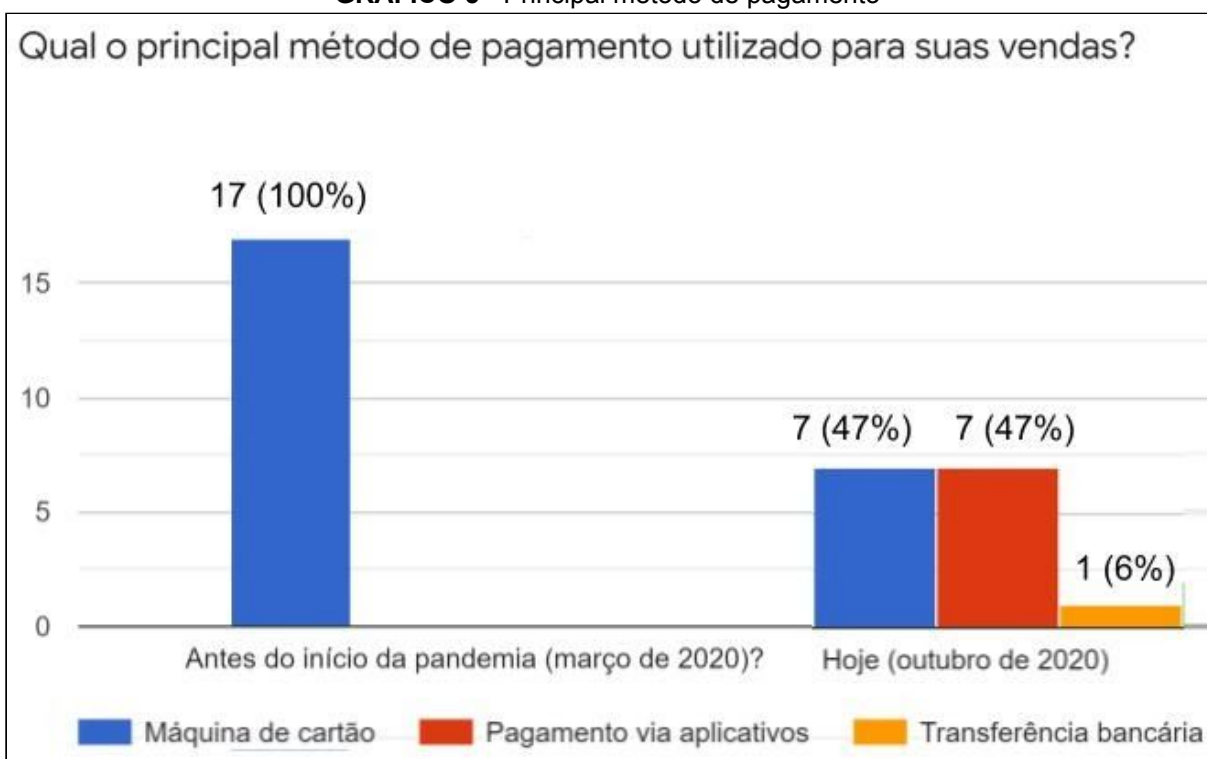
**GRÁFICO 4** - Principal forma de venda



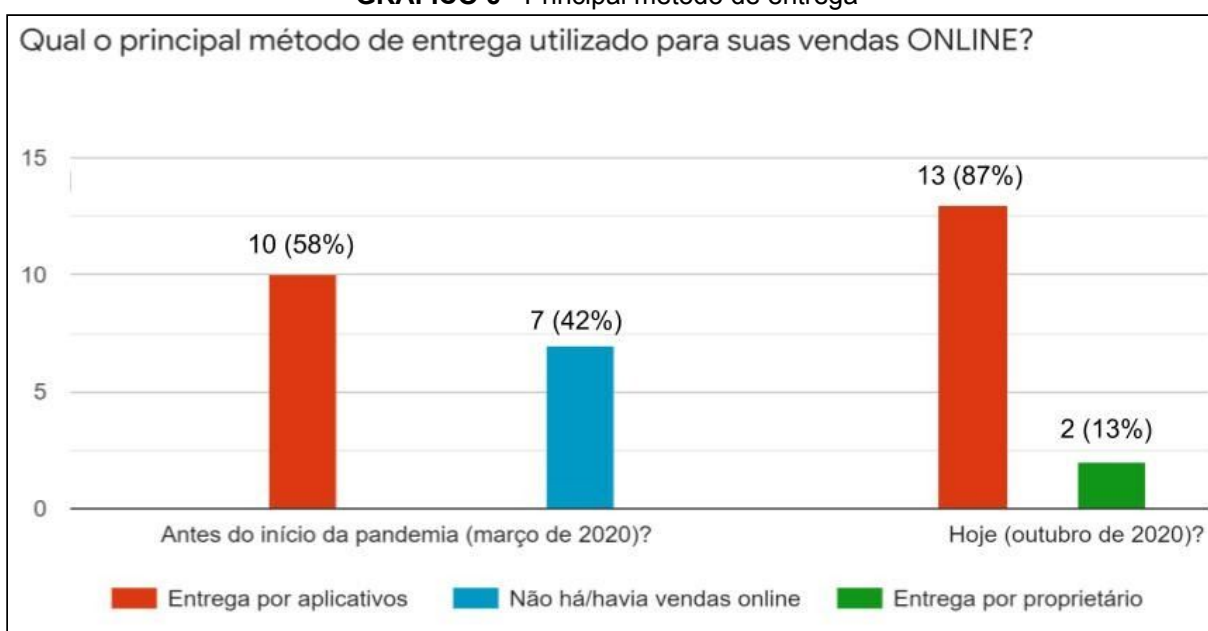
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

Como consequência da migração dos meios de vendas para o uso prioritário de aplicativos, temos o crescimento dessas ferramentas na execução também de pagamentos e entregas - como é possível notar respectivamente nos gráficos 5 e 6 - uma vez que os *marketplaces* virtuais possuem como uma de suas características a disponibilização dessas ações em seus próprios espaços de maneira on-line, concentrando todo o processo de compra no mesmo local. Também no gráfico 6 é possível observar novamente a escalada digital em nosso estudo de caso, exposta pela adoção recente das vendas online como componente do modelo de negócios de todas as empresas de nossa amostra, diferentemente da realidade pré pandemia.

**GRÁFICO 5** - Principal método de pagamento



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

**GRÁFICO 6** - Principal método de entrega

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

Por fim, quanto às alterações referentes aos métodos de divulgação nos dois períodos, é possível a partir dos resultados extrair um entendimento levemente mais aprofundado sobre o comportamento dos pequenos empreendedores da amostra frente a digitalização. De acordo com o gráfico 7, mesmo que em março de 2020 o principal meio de vendas dos negócios consistisse em suas unidades físicas, 76% dos estabelecimentos alegam que já tinham nas plataformas virtuais seu principal método de divulgação, pautado sobretudo em publicações não patrocinadas em redes sociais. Imagina-se que esse comportamento possa se justificar pela alta circulação de pessoas no ambiente do Vila Butantan *Food Park* - 30 mil visitantes mensais (GOL, 2017) - a qual proporcionaria um volume de vendas físicas sem grande esforço promocional de atração e que daria assim às publicações em redes sociais prioritariamente um papel de manutenção da presença digital do estabelecimento junto a quem já é cliente.

O início do movimento de patrocínio de publicações nas redes sociais observado em 4 empresas de nossa amostra em outubro de 2020 desponha então nesse contexto como estratégia de melhor adaptação ao mundo digital por parte dessas empresas, uma vez que a circulação de consumidores em ambientes virtuais não costuma se aproximar organicamente da experimentada em tempos de funcionamento físico. Há por essas empresas, portanto, a identificação da importância de se atingir clientes além daqueles já fidelizados às páginas de suas redes sociais, buscando-se dessa forma a ampliação do alcance naquela que tem se tornado a principal fonte de renda para os pequenos negócios de nosso estudo: as plataformas virtuais

**GRÁFICO 7** - Principal método de divulgação

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

## 6. CONCLUSÕES

Por meio da revisão bibliográfica sobre os elementos-chave de nosso trabalho e por meio também do breve estudo de caso sobre o Vila Butantan *Food Park*, observamos nas pequenas empresas a prevalência histórica dos modelos de negócios pautados no funcionamento de unidades físicas, os quais implicam em abordagens de marketing e de vendas prioritariamente tradicionais, em detrimento dos recursos digitais. Nota-se essa realidade, por exemplo, através dos dados relativos ao momento de declaração de pandemia em março de 2020, em que, de acordo com apontamento do SEBRAE (2020), 58,9% das micro e pequenas empresas no Brasil paralisaram suas atividades em decorrência das medidas de contenção de proliferação de covid-19, ou seja, não possuíam alternativas de funcionamento digital imediato. Semelhantemente, em nosso estudo de caso, observamos a dependência exclusiva da presença física para geração de receita em 42% de nossa amostra até o momento de declaração de pandemia pela Organização Mundial da Saúde (gráfico 6), sendo que outros 33% (gráfico 3) ainda se encontravam em um tímido estágio de transformação digital.

Embora seja necessária uma pesquisa dedicada ao entendimento mais aprofundado nos aspectos gerais dos pequenos negócios para a compreensão plena dessa questão, é possível imaginar pelos fatores de mortalidade desses empreendimentos elencados por Couto (2017) alguns que favorecem o cenário de frágil construção histórica da relação entre os mecanismos digitais e as pequenas empresas, sobretudo os caracterizados pelo autor como fatores internos. Sendo o pequeno empreendedor um empresário de caráter operacional (ROCHA, 2008), responsável pelo funcionamento completo de um empreendimento junto a uma quantidade reduzida de colaboradores e gozando na maioria dos casos, de acordo com Kodithuwakku e Rosa (2002), de uma menor qualificação em técnicas de produção e gestão, não se torna espantoso o atraso desses negócios na implementação de tendências de mercado quando comparados com grandes corporações (BARRETO, 2017). Nesse sentido, observamos que enquanto as 6 empresas de médio ou de grande porte do Vila Butantan podem ter identificadas

sem grande esforço suas presenças digitais historicamente construídas, nosso escopo de pequenas empresas de alimentação, as quais possuem em sua maioria uma estrutura de até 9 funcionários e de até R\$ 360.000,00 anual em faturamento, começaram recentemente a (re)construção de seus modelos de negócio adaptáveis ao digital (gráfico 3 e gráfico 6).

Essa (re)construção recente é reflexo direto dos impactos socioeconômicos ocasionados pela covid-19. De acordo com o SEBRAE (2020), 87,5% das pequenas empresas brasileiras sofreram uma redução média de 75% no faturamento em decorrência da pandemia, realidade acima do prognóstico preliminar de 74% de estabelecimentos impactados. Em nossa pesquisa, como vimos no gráfico 2 da seção de resultados, o cenário é semelhante: todas as empresas alegam corte de pelo menos metade do faturamento, sendo que 12% foram oficialmente extintas e 35% experimentam orçamentos baixíssimos quando comparados ao período pré-pandemia. A escalada digital têm despontado nesse cenário então como responsável pela sobrevivência de boa parte dos pequenos negócios diante do enfraquecimento de renda por conta das restrições ao modelo de negócio tradicional do qual a maioria dessas empresas dependiam, já representando em nosso estudo de caso, por exemplo, pelo menos 50% do faturamento para 53% das empresas entrevistadas, 47 pontos percentuais acima do momento anterior à pandemia. Apesar desse ganho de importância da digitalização na composição de renda dos pequenos negócios, nota-se em nossos estudos a ainda incipiente mudança na mentalidade estratégica para o novo modelo de negócio.

Como discute Masiero (2016), dentre os pilares de marketing consagrados por McCarthy (1964), a digitalização tem ressignificado principalmente os valores de praça e de promoção, a partir do acesso e da exposição constante das mercadorias para os consumidores em suas plataformas virtuais e das peculiaridades que esses mecanismos proporcionam para anúncios e para ofertas, resultando assim em mudanças de comportamento tanto para o público-alvo quanto para as organizações. Dentre essas alterações, Chaffey e Smith (2008) argumentam sobre a facilidade de pesquisa e de comparação de ofertas por parte do consumidor como fator determinante para a necessidade de adoção por parte das empresas de uma ampla gama de estratégias digitais voltadas à atração do consumidor e a

consequente geração de tráfego em suas plataformas, de forma a vencer a alta concorrência existente nesse modelo de negócio. Não vimos, no entanto, seja em nossa revisão bibliográfica, seja em nosso estudo de caso, uma clara tendência de aplicação dessas estratégias nos pequenos negócios brasileiros brasileiros.

Embora, segundo a Opinion Box (2019), 92% das pequenas empresas no país façam uso de ferramentas digitais, a mentalidade estratégica voltada à transformação digital dessas organizações ainda é incipiente, resumindo-se a mera exposição de seus produtos e serviços em plataformas virtuais, funcionando como vitrines online, modelo insuficiente de acordo com a análise de Chaffey e Smith (2008). Observa-se essa realidade também na pesquisa “Panorama PMEs: Os impactos da covid-19 e os passos para retomada”, realizada em parceria pelas organizações Resultados Digitais, Endeavor e Pequenas Empresas e Grandes Negócios, na qual as pequenas empresas que alegam ter iniciado um processo de migração do modelo de vendas para o digital desde o início da pandemia de covid-19 o têm feito a partir da simples ampliação de ferramentas digitais já usadas anteriormente. Não obstante, observamos pelo gráfico 7 em nosso estudo de caso como as publicações não pagas em redes sociais, estratégia já predominante antes da pandemia, continua a ser o principal método de divulgação para 60% dos pequenos negócios da amostra ainda em funcionamento, indicativo de que a transformação digital para essas empresas também se resume em boa parte a mera ampliação de recursos já antes utilizados.

Sendo então a digitalização um aspecto cada vez mais relevante para a continuidade dos negócios e sendo as pequenas empresas brasileiras carentes de mentalidade estratégica digital capaz de transformá-las dentro desse modelo de negócio, faz-se necessário um aprofundamento quanto às razões que levam a adoção ou não dessa mentalidade estratégica empresarial voltada à transformação digital por parte dos pequenos empreendimentos no país. Em uma extensão do presente estudo, poderá-se explorar assim os resultados e as conclusões até agora obtidos de modo a alcançar os fatores-chaves para o sucesso ou insucesso das pequenas empresas no Brasil nesse cenário, contribuindo dessa forma para otimização de suas escaladas digitais.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabendo da importância dos pequenos negócios para a composição da estrutura socioeconômica no país, assim como de sua fragilidade frente às medidas restritivas de funcionamento físico de estabelecimentos durante a fase pandêmica da covid-19, o presente trabalho buscou compreender sua relação com a digitalização tanto historicamente quanto diante do atual cenário, tendo em vista o destaque desse modelo de negócio como via exclusiva de funcionamento para boa parte dos empreendimentos em atividade no país durante a pandemia. Para tal, estabelecemos um estudo bibliográfico sobre os elementos-chave constituintes do nosso tema no Brasil, ou seja, “pequenos negócios” e “digitalização”, acrescentado de um estudo de caso sobre os pequenos comércios do *food park* paulistano Vila Butantan.

Vimos através dessas pesquisas como de fato os pequenos negócios brasileiros tinham em suas unidades físicas sua fonte de renda quase exclusiva, realidade que teve de ser alterada por conta da pandemia: desde março de 2020, um recente processo de digitalização têm ocorrido em grande parte dessas empresas, o qual infelizmente ainda não tem sido capaz de suprir completamente o faturamento perdido pela crise socioeconômica em curso. Notamos ainda a tímida evolução desses empreendimentos rumo à plena transformação digital, uma vez que tomam a digitalização como mecanismo de presença virtual desprovida de estratégias sólidas de geração de tráfego e de demanda para suas plataformas virtuais, aspecto fundamental para o sucesso dos negócios nesse ambiente.

Acredita-se, por fim, a partir dos resultados e das conclusões obtidos por esse estudo, na importância de se manter o olhar sobre essa relação entre pequenos negócios e a digitalização, realizando-se, por exemplo, um estudo aprofundado sobre as razões que levam a adoção ou não da mentalidade estratégica digital por parte das pequenas empresas, assim como os seus fatores de sucesso ou insucesso. Busca-se, dessa forma, o fortalecimento dessa simbiose e o entendimento de alternativas que beneficiem os pequenos empreendedores e, por consequência, a base da estrutura socioeconômica brasileira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLDI, Paulo Roberto Colombo; MADUREIRA, Mirella. **A Crise Econômico-Financeira Internacional e seus Impactos na Preservação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte Brasileiras**. Revista da Faculdade de Direito da UFG, v. 33, n. 2, p. 50-59, 2010

BANK OF AMERICA. **Newsroom**, 2020. Página de comunicados à imprensa. Disponível em: <<https://newsroom.bankofamerica.com/press-releases>>. Acesso em: 24 ago. 2020

BARRETO, M. N. **Contribuições do marketing digital para a sobrevivência de micro e pequenas empresas no mercado brasileiro**. 2017. 45f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017

BENEFICIÁRIOS do auxílio emergencial chegam a 66,2 milhões. **Valor Econômico**, 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/08/03/beneficiarios-do-auxilio-emergencial-chegam-a-66-milhoes.ghml>>. Acesso em: 24 ago. 2020

BIOLCHI, Osvaldo. Apresentação. In: TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de; ABRÃO, Carlos Henrique. (Org.). **Comentários à Lei de recuperação de empresas e falência**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007

BRASIL. **Medida provisória** nº 936, de 01 de abril de 2020. Brasília: Presidência da República, 2020. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv936.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv936.htm)>. Acesso em: 01 de out. 2020

CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO CETIC. **Pesquisa TIC Domicílios**, 2019. Disponível em: <[https://cetic.br/media/analises/tic\\_domicilios\\_2019\\_coletiva\\_imprensa.pdf](https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf)>. Acesso em: 06 de out. 2020

CHAFFEY, D.; SMITH, P.R. **E-marketing excellence: planning and optimizing your digital marketing**. 3. ed. New York: Routledge, 2008

CINTRA, C. F. **Marketing digital: a era da tecnologia on-line**. 2010. Investigação, v.10 n. 1

COM a pandemia, e-commerce cresce 81% em abril e fatura R\$ 9,4 bilhões. **E-commerce Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-cresce-abril-fatura-compreconfie-coronavirus/>>. Acesso em: 27 ago. 2020

Comércio despensa 16,8% e sofre pior queda em 20 anos com distanciamento social no Brasil. **Folha de São Paulo**, 2020. Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/06/comercio-despenca-168-com-distanciamento-social-no-brasil-diz-ibge.shtml>>. Acesso em: 15 de out. 2020

CORONAVÍRUS e pequenos negócios: veja o que foi autorizado pelo governo e alternativas para enfrentar a crise. **G1**, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2020/03/23/coronavirus-e-pequenos-negocios-veja-o-que-foi-autorizado-pelo-governo-e-alternativas-para-enfrentar-a-crise.ghtml>>. Acesso em: 24 ago. 2020

Couto, M.; Campos, P. & Castro, A. (2017) **Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG**. Revista da Micro e Pequena Empresa. v.11, n.3 p. 39-53

COVID-19 Economic Impact Could Reach \$8.8 Trillion Globally. **Asian Development Bank ADB**, 2020. Disponível em: <<https://www.adb.org/news/covid-19-economic-impact-could-reach-8-8-trillion-globally-new-adb-repor>>. Acesso em: 24 ago. 2020

COVID-19: Commission sets out European coordinated response to counter the economic impact of the Coronavirus. **European Comission**. 2020. Disponível em: <[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_459](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_459)>. Acesso em: 24 ago. 2020

DEGERATU, A.M.; RANGASWAMY, A.; WUB, J. **Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: The effects of brand name, price, and other search attributes**. International Journal of Research in Marketing, vol. 17, no. 1, 2000, pp. 55-78

**DIGITAL IN BRAZIL**. 2019. Disponível em: <<https://datareportal.com/reports/digital-2019-brazil>>. Acesso em: 06 de out. 2020

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, Mississipi, Mass., v.14, n.4, p.532-550, Oct./Dec.1989

EM alta de 66% no ano, Magalu mostra o tamanho do avanço na pandemia. **Exame**, 2020. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/magalu-magazine-luiza-balanco-pandemia/>>. Acesso em: 27 ago. 2020

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. US. **Government Response to Coronavirus, COVID-19**, 2020. Disponível em: <<https://www.usa.gov/coronavirus>>. Acesso em: 24 ago. 2020

FORA da Caixa. **Revista Gol**, 2017. Disponível em: <[https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/3367523/mod\\_resource/content/1/Vila%20Butantan.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/3367523/mod_resource/content/1/Vila%20Butantan.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2020

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS SÃO PAULO FGV-SP. **Pesquisa Anual do Uso de TI**, 2019. Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/producao-intelectual/pesquisa-anual-uso-ti>>. Acesso em: 06 de out. 2020

IMPACTO da COVID-19 no Varejo. **Índice Cielo do Varejo Ampliado ICVA**, 2020. Disponível em: <<https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>>. Acesso em: 01 de out. 2020

INLOCO. **Mapa Brasileiro da Covid**, 2020. Página inicial. Disponível em: <<https://mapabrasileirodacovid.inloco.com.br/pt/>>. Acesso em: 24 ago. 2020

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA IBGE. **Portal do IBGE**, 2020. Página de indicadores. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/indicadores#desemprego>>. Acesso em: 24 ago. 2020

ISOLAMENTO social no Brasil pode ter poupado 118 mil vidas em maio. **Isto É**, 2020. Disponível em: <<https://istoe.com.br/estudo-aponta-que-isolamento-social-no-brasil-pode-ter-poupado-118-mil-vidas-em-maio/>>. Acesso em: 24 ago. 2020

KENDZERSKI, Paulo Roberto. **Web Marketing e Comunicação Digital**. Copyright. 2009

KIM R. Y. **The impact of COVID-19 on consumers: Preparing for digital sales**. IEEE Eng. Manage. Rev., 2020; 48(3): 212–218

KODITHUWAKKU, S. S.; ROSA, P. The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. By: Sep 2002, Vol. Issue 5, p. **Journal of Business Venturing**, 17, 431-465

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. Trad. Yamamoto, Sônia Midori. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

MACHADO, R. O. **Marketing digital: análise das principais estratégias usadas no comércio eletrônico brasileiro**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, v.12, n.7, jul./dez. 2018

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano JC. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. 2005

MARKETING digital para pequenas empresas. **Opinion Box**. 2019. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/pesquisa-exclusiva-marketing-digital-para-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 24 ago. 2020

MASIERO, Raquel. **O IMPACTO DAS AÇÕES DE MARKETING NAS VENDAS DE UM E-COMMERCE**. 2016. 58. Trabalho de Conclusão de Curso para Bacharelado em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2009

MCCARTHY, E. Jerome. **Basic Marketing: A managerial approach**. RD Irwin, 1964

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 1972

MENDES, L. Z. R. **E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas**. 2013. 63 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas). Departamento de Ciências Econômicas da Faculdade Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013

O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios, 2ª ed. **SEBRAE**. 2020. Disponível em:

<[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2020

O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios, 6ª ed. **SEBRAE**. 2020. Disponível em:

<<https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2020/04/17/8-em-cada-10-brasileiros-acreditam-que-situacao-de-pandemia-se-normalizara-em-junho.ghtml>>. Acesso em: 01 de out. 2020

OBSERVATÓRIO COVID-19 BR. **Covid-19 BR**, 2020. Página de análises. Disponível em: <<https://covid19br.github.io/analises.html?aba=aba1>>. Acesso em: 24 ago. 2020

OKANO, M.T, SIMÕES, E.A, LANGHI, C. **Plataformas de negócios digitais: o poder da transformação digital nos dispositivos móveis**. Research, Society and Development, v. 9, n. 2. 2019. Disponível em: <<https://rsd.unifei.edu.br/index.php/rsd/article/view>>. Acesso em: 15 de out. 2020

OLIVEIRA, Wanderson Kleber de; DUARTE, Elisete; FRANCA, Giovanny Vinícius Araújo de, GARCIA, Leila Posenato. **Como o Brasil pode deter a COVID-19**. Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília, v.29, n. 2, 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2237-96222020000200200&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2237-96222020000200200&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: 24 ago. 2020

PANDEMIAS na História: o que há de semelhante e de novo na Covid-19. **Sanar Med**. 2020. Disponível em: <<https://www.sanarmed.com/pandemias-na-historia-comparando-com-a-covid-19>>. Acesso em: 27 ago. 2020

PANORAMA dos pequenos negócios. **SEBRAE**, 2018. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panoramados\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panoramados_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2020

PANORAMA PMEs: Os impactos da Covid-19 e os passos para a retomada. **RESULTADOS DIGITAIS**. 2020. Disponível em: <<https://www.rdstation.com/resources/ebooks/panorama-pmes-os-impactos-da-covid-19-e-os-passos-para-a-retomada/>>. Acesso em: 24 ago. 2020

PARADAS, pequenas empresas não têm fôlego nem para um mês. **Pequenas Empresas e Grandes Negócios**, 2020. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2020/03/paradas-pequenas-empresas-nao-tem-folego-nem-para-um-mes.html>>. Acesso em: 24 ago. 2020

PEQUENOS Negócios em Segmentos mais Vulneráveis à Crise do Coronavírus. **SEBRAE**, 2020. Disponível em: <<https://paineis-lai.sebrae.com.br/single/?appid=f9c6ba40-ae97-4aee-804e2eff863f4a6f&sheet=ce0f6f6d-5f3f-45e1-a4bd-31363554586b&opt=currsel&select=clearall>>. Acesso em: 01 de out. 2020

RAJ, Manav; SUNDARARAJAN, Arun; YOU, Calum. **COVID-19 and Digital Resilience: Evidence from Uber Eats**. 2020. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3625638](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3625638)>. Acesso em: 27 ago. 2020

RECEITA da Zoom cresceu 355% com impulso dado pela pandemia. **Tecmundo**, 2020. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/mercado/177227-receita-zoom-cresceu-355-impulso-dado-pandemia.htm>>. Acesso em: 01 de out. 2020

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. (Coleção Ciberultura)

Ribeiro-Soriano, D. (2017). **Small business and entrepreneurship: their role in economic and social development**. Entrepreneurship & Regional Development, 29(1-2), 1-3. doi:10.1080/08985626.2016.1255438

ROCHA, Marcelo. **Microempresas no Brasil: análise do período de 1984 a 2005**. REAd-Revista Eletrônica de Administração, v. 14, n. 2, 2008

SALVE os Pequenos: plataforma gratuita ajuda pequenas e microempresas. **Grupo Abril**, 2020. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/empreendedorismo/salve-os-pequenos-plataforma-gratuita-ajuda-pequenas-e-microempresas/>>. Acesso em: 24 ago. 2020

Si, S., Ahlstrom, D., Wei, J., & Cullen, J. (2020). **Business, Entrepreneurship and Innovation Toward Poverty Reduction**. Entrepreneurship & Regional Development, 32(1-2), 1-20. doi:10.1080/08985626.2019.1640485

SOUZA, Felipe. **REINVENTANDO PARA SOBREVIVER NO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO SOBRE RODAS: O CASO DO FOOD PARK**. 2018. 46. Trabalho de Conclusão de Curso para Bacharelado em Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2018

SOBREVIVÊNCIA das Empresas no Brasil. **SEBRAE**, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em: 01 de out. 2020

SOCIEDADE Brasileira de Varejo e Consumo SBVC. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/>>. Acesso em: 27 ago. 2020

SPINACÊ, Natália. **A invasão dos food trucks.** Disponível em: <<https://epoca.globo.com/vida/vida-util/gastronomia-e-estilo/noticia/2014/09/invasao-dos-bfood-trucks-b.html>>. Acesso em: 20 out. 2020

Thompson, N. A., Verduijn, K., & Gartner, W. B. (2020). **Entrepreneurship-as-practice: grounding contemporary theories of practice into entrepreneurship studies.** *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(3-4), 247-256. doi:10.1080/08985626.2019.1641978  
mitsuru

TORRES, C. **Marketing digital: como influenciar o consumidor no meio virtual.** GV Executivo, v. 11, n. 2, p. 58-61, jul./dez., 2012

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital.** São Paulo: Novatec editora Ltda., 2009

UJVARI, S. C. **Pandemias: A humanidade em risco**, 1ª edição. São Paulo: Contexto, 2011

VASSOS, Tom. **Marketing Estratégico na Internet.** SP, Makron Books, 2008

VERITY, John. **The info revolution.** Business Week, New York, p.36-41, 1994

WELLMAN, Barry; BOASE, Jeffrey & CHEN, Wenhong. **The networked nature of community online and offline.** *IT & Society*, n.1, v. 1, p. 151-165, 2002

WHO characterizes COVID-19 as a pandemic. **World Health Organization OMS**, 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>. Acesso em: 24 ago. 2020

YANAZE, Mitsuru. **Gestão de Marketing e Comunicação**, 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2011

8 em cada 10 brasileiros acreditam que situação de pandemia se normalizará em junho. **Valor Investe**, 2020. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2020/04/17/8-em-cada-10-brasileiros-acreditam-que-situacao-de-pandemia-se-normalizara-em-junho.ghml>>. Acesso em: 01 de out. 2020

8 tecnologias inventadas para a guerra que fazem parte do nosso cotidiano. **Tecmundo**, 2013. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/tecnologia-militar/34671-8-tecnologias-inventadas-para-a-guerra-que-fazem-parte-do-nosso-cotidiano.htm>>. Acesso em: 06 de out. 2020

2020 é o ano da primeira compra online para 13% dos brasileiros. **E-commerce Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/pandemia-primeira-compra-online-coronavirus/>>. Acesso em: 27 ago. 2020

## APÊNDICE A - Pesquisa Quantitativa Aplicada em Estudo de Caso

### Efeitos da covid-19 sobre estabelecimentos paulistanos

Como tem ido o seu negócio após o fechamento do Vila Butantan?

Este formulário foi feito pela Universidade de São Paulo para entender os efeitos da pandemia de covid-19 sobre os estabelecimentos paulistanos. Queremos assim chegar a conclusões que beneficiem vocês empreendedores e a sociedade. As informações coletadas serão estudadas em um quadro geral, preservando a identidade de cada estabelecimento.

São somente 8 perguntas, todas de múltipla escolha, com tempo total de conclusão estimado em menos de 2 minutos.

**\*Obrigatório**

De acordo com os parâmetro brasileiros, em qual categoria se encaixa o seu negócio? \*

- ☐ Microempreendedor Individual (até 2 funcionários e faturamento anual de até R\$ 81 mil)
- ☐ Microempresa (até 9 funcionários e faturamento anual de até R\$ 360 mil)
- ☐ Empresa de Pequeno Porte (até 49 funcionários e faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões)
- ☐ Empresa de Médio Porte (até 99 funcionários)
- ☐ Empresa de Grande Porte (100 ou mais funcionários)

Quantas unidades físicas em funcionamento seu negócio... \*

Nenhuma

Uma

Duas

Três ou mais

Possuía antes  
do início da  
pandemia  
(março de  
2020)?

☐
☐
☐
☐

Possui hoje  
(outubro de  
2020)?

☐
☐
☐
☐

Em uma escala de 0 a 5, como tem sido o faturamento do seu negócio desde o início da pandemia? \*

0 1 2 3 4 5

Meu faturamento zerou em  
relação a antes da pandemia

☐
☐
☐
☐
☐
☐

Meu faturamento é o mesmo  
ou maior em relação a antes  
da pandemia

Qual a principal forma de vendas do seu negócio... \*

	Vendas diretas no espaço físico	Vendas por telefone	Vendas por Whatsapp	Vendas por redes sociais	Vendas por site ou aplicativo próprio	Vendas por por sites ou aplicativos de catálogo (como Ifood e UberEats)	Não há/havia vendas
Antes do início da pandemia (março de 2020)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoje (outubro de 2020)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a principal forma de divulgação do seu negócio... \*

	Banners, panfletos ou cartazes	Publicações não pagas em redes sociais	Publicações pagas em redes sociais	Publicações pagas no Google	Não há/havia divulgação
Antes do início da pandemia (março de 2020)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoje (outubro de 2020)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Qual o porcentagem das vendas ONLINE no faturamento do seu negócio... \*

De 0% a 25% do  
faturamento

De 25% a 50% do  
faturamento

De 50% a 75% do  
faturamento

De 75% a 100%  
do faturamento

Antes do início  
da pandemia  
(março de  
2020)?

☐☐☐☐

Hoje (outubro  
de 2020)?

☐☐☐☐

Obrigado!

Para continuar apoiando o estudo, digite o nome do seu negócio para que possamos identificá-lo em redes sociais. Desejamos sorte e sucesso!

Qual o nome do seu negócio?

Sua resposta

Gostaria de acrescentar qualquer outra coisa? Use esse espaço!

Sua resposta