

**RESUMO**

Este caso de ensino objetiva fomentar a análise e as discussões sobre transformação digital em empresas, especialmente diante de situações adversas extremas e inesperadas, como é o contexto pandêmico vivenciado pelo surgimento do SARS-CoV-2. Este caso tem como foco as Micro e pequenas empresas. Foram coletados dados e informações, por meio de entrevistas, de três organizações localizadas na região do Triângulo Mineiro e do Alto Paranaíba. Os resultados apontam as ações tomadas pelos gestores, notadamente as que possuem relação com alguma forma de digitalização do negócio, como a da adoção do uso de aplicativos e de redes sociais, bem como as consequências da implementação dessas ações. Este caso pode ser aplicado a estudantes do ensino superior dos cursos vinculados à gestão organizacional, uma vez que contribui para o fortalecimento de teorias vinculadas à transformação digital e à gestão de crises em momentos adversos, como a pandemia. Este caso possibilita diversas formas de análise, abordagem, uso e discussão a alunos, professores, gestores e interessados no tema.

**Palavras-chave:** Pandemia; Micro e Pequenas Empresas; Transformação digital; Caso de ensino.

**PANDEMIC AND DIGITAL TRANSFORMATION IN THE INTERIOR OF MINAS GERAIS: A TEACHING CASE**

**ABSTRACT**

This teaching case aims to foster analysis and discussions about digital transformation in companies, especially in the face of extreme and unexpected adverse situations, as is the pandemic context experienced by the emergence of SARS-CoV-2. This case focuses on Micro and small enterprises. Data and information were collected, through interviews, from three organizations located in the region of Triângulo Mineiro and Alto Paranaíba. The results point out the actions taken by managers, notably those that are related to some form of business digitalization, such as the adoption and use of applications (apps) and social media, as well as the consequences of implementing these actions. This case can be applied to higher education students of courses related to organizational management, as it contributes to the strengthening of theories related to digital transformation and crisis management in adverse moments, such as the pandemic. This case enables several forms of analysis, approach, use, and discussion for students, professors, managers, and those interested in the topic.

**Keywords:** Pandemic; Micro and Small Companies; Digital transformation; Teaching case.

## 1 Introdução

No final de 2019, o novo Coronavírus surgiu na China e em março de 2020 começou a aparecer no Brasil, causando preocupação e mal-estar geral. Diante de uma nova situação, oriunda de um vírus desconhecido, sem medicação, diagnóstico certo e segurança em atendimento, a sociedade se deparou com o medo e a incerteza (Yang et al., 2020; BBC News, 2020), afetando a vida econômica e social das pessoas e requerendo mudanças e adaptações. Nesse contexto, o setor de serviços foi drasticamente afetado.

Com expansão anual em torno de 10% (Sebrae, 2019), o setor de alimentação fora do lar foi um dos mais fortemente atingidos pela pandemia. Segundo Salomão (2020), dos mais de um milhão de bares e restaurantes que existiam no Brasil, cerca de 250.000 fecharam entre março e agosto de 2020. Em maio de 2021, 72% dos estabelecimentos relataram enfrentar dificuldades para honrar seus pagamentos, como débitos com fornecedores, impostos e aluguéis (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes [Abrasel], 2021a).

As medidas de contenção da pandemia, como o isolamento social e os critérios de prevenção, afetaram os estabelecimentos físicos de comida. O consumo em bares, restaurantes, lanchonetes e padarias tiveram queda considerável (Abrasel, 2021b). Estima-se que, em praticamente, dezoito meses de crise pandêmica, houve o fechamento de 40% de estabelecimentos especializados em comida a quilo no país: antes da pandemia, eram cerca de 200 mil estabelecimentos desse tipo, a estimativa atual é que esse número esteja em torno de 120 mil (Abrasel, 2021c). Os empreendimentos voltados para o setor de alimentação fora do lar, mais especificamente de bares e restaurantes, ainda buscam se reerguer de prejuízos financeiros, atrelados a situações de dívidas e dificuldades para manter o pagamento dos funcionários (Assé, 2021).

Diante da situação, houve a criação de créditos governamentais destinados às empresas. No entanto, apenas 20% das empresas que buscaram empréstimos tiveram seus pedidos aprovados. A dificuldade de empresas do segmento de alimentação fora do lar para acessá-los é semelhante à verificada pelos negócios dos demais setores (Exame, 2020).

Em Minas Gerais, conhecida como a terra dos botecos, o cenário é semelhante à situação nacional. Segundo Assé (2021), antes da pandemia, o setor contava com 133 mil empreendimentos e aproximadamente 800 mil postos de trabalho no estado, durante um ano de pandemia, cerca de 30 mil empresas decretaram falência e 250 mil trabalhadores do setor perderam o emprego.

Dwivedi et al. (2020) analisaram como o uso da tecnologia poderia ser um mecanismo para manter as operações das empresas durante a pandemia e o momento de isolamento social. Nesse sentido, o processo de transformação digital traz consigo benefícios diversos à sociedade, acelerando processos e aproximando pessoas (Lapolli, Paranhos & Lapolli, 2021). De acordo com Chandra, Shirish e Srivastava (2020), a pandemia reiterou a importância da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para garantir a continuidade ao trabalho dos funcionários e facilitar a inovação. Obter uma liderança virtual é tida como uma oportunidade de desenvolvimento no contexto empresarial da pandemia, uma vez que o trabalho virtual gera benefícios múltiplos, incluindo economia de tempo e agilidade no contato (Cordova-Buiza, Aguirre-Parra, Garcia-Jimenez & Martinez-Torres, 2022).

Dhar e Bose (2022) revelam que, no processo de transformação digital, o uso de redes sociais ou mídias sociais, apresenta-se como forma de comunicação entre as partes interessadas, gerenciando suas reações e reduzindo ameaças a reputação organizacional das empresas. Esse dado pode ser ainda mais coerente com a realidade dos pequenos negócios, que por vezes não possuem reservas de capital para investir nessa comunicação.

Klein e Todesco (2020) apontam que, no contexto das MPEs, há barreiras como a falta de recursos para investimento, lacunas de conhecimento gerencial e tecnológico, além de uma falta de alinhamento estratégico. Logo, uma das soluções seria o investimento em plataformas de negócios digitais, como os dispositivos móveis para a ampliação de seus canais de marketing. Esse tipo de investimento ocorre com frequência por meio de associações via aplicativos de redes sociais e de comercialização de alimentos. Essa aplicação de tecnologia tem promovido o desenvolvimento de novos modelos de negócios, processos, softwares e sistemas que tem gerado receitas mais lucrativas e com maiores vantagens competitivas (Okano, Simões & Langhi, 2020).

Diante desse cenário, este caso de ensino objetiva fomentar a análise e as discussões sobre transformação digital em empresas, especialmente diante de situações adversas extremas e inesperadas, como é o contexto pandêmico vivenciado pelo surgimento do novo Coronavírus. Desse modo, este estudo colabora com o processo de ensino-aprendizagem, uma vez que ao apresentar os casos de três empresas alimentícias de pequeno porte localizadas no interior de Minas Gerais possibilita a experientiação de situações reais de organizações por alunos.

## 2 Apresentação do caso das Micro e Pequenas Empresas do setor alimentício

Este caso de ensino apresenta o caso de três MPEs do setor alimentício localizadas no interior de Minas Gerais, mais especificamente na região do Triângulo Mineiro e do Alto Paranaíba que por motivo de confidencialidade, serão consideradas com nomes fictícios, conforme Figura 1:

<i>Empresa</i>	<i>Responsável</i>
Empresa A	João
Empresa B	Maria
Empresa C	Ana

**Figura 1.** Empresas e responsáveis participantes do caso para ensino.  
Fonte: Elaboração própria.

### 2.1 Empresa A

A Empresa A, que está no mercado há 12 anos, iniciou sua trajetória como uma lanchonete, migrando para o formato de um restaurante, diferenciando-se dos concorrentes por sua característica predominante de promover eventos, com música ao vivo e ambiente descontraído. No início da pandemia, a empresa contava com 10 funcionários, cujo número foi posteriormente reduzido. João, o proprietário, estima que, antes da pandemia o faturamento bruto da empresa girava em torno de R\$100.000/mês, sendo reduzido para R\$60.000/mês após o início da crise, cerca de 40% de redução, mas que devido às restrições de abertura e dificuldades em *delivery* esse valor oscilou muito. A maioria dos clientes são pessoas do próprio comércio e do setor de serviços da cidade, além de alguns turistas que frequentam o local devido à sua localização, na região principal do comércio municipal.

A Empresa A sempre teve como característica principal o atendimento presencial, voltado para a realização de eventos, como um espaço de lazer, principalmente, por estar localizada em um ambiente municipal com movimentação de moradores e turistas. A empresa não tinha o serviço de *delivery*, por essa característica presencial e sensorial do ambiente. A empresa utilizava as redes sociais *Instagram®* e *Facebook®* para a divulgação de pratos, eventos, promoções, dentre outras informações, gerenciadas por agência especializada para o impulsionamento pago com o objetivo de atrair novos clientes.

Com o início da pandemia e a implantação de medidas de proteção impostas pelos órgãos governamentais, João teve que fechar totalmente a empresa por um mês, percebendo ainda que nos

quatro meses seguintes houve uma queda de praticamente 90% no atendimento, devido, principalmente, às restrições e medidas de distanciamento social, já que 80% do faturamento do local era vinculado a eventos.

Diante do novo cenário, João acredita que a transparência e a segurança no atendimento aos protocolos de higiene, uso de máscaras e álcool em gel, distanciamento de mesas, cuidado com os equipamentos de trabalho, dentre outros, foram fundamentais para o funcionamento da empresa sempre que possível. Além disso, João percebeu a necessidade de adaptar e modificar alguns pontos, que até então, eram primordiais na empresa, como a característica presencial e a inexistência do *delivery*.

Com o objetivo de aumentar seu faturamento e saldar suas dívidas, uma das estratégias foi a adoção de um novo canal de marketing, o *WhatsApp Business*®, iniciando o sistema de *delivery* na empresa. Assim, embora sem experiência, João buscou utilizar dessa estratégia para viabilizar suas vendas. No entanto, a iniciativa não persistiu por muito tempo, João considerou que os serviços prestados pelos entregadores da plataforma, que são terceirizados, não atendem às expectativas da empresa.

Para buscar mais uma alternativa, João afiliou a Empresa A ao aplicativo *Ifood*®, embora considere alta taxa cobrada pela plataforma. Além disso, João adotou o sistema *take away*, em que a pessoa pode retirar seu pedido no estabelecimento, bem como novas formas de pagamento, como o Pix®, em que não há interação física entre as partes envolvidas.

A Empresa A tem buscado promover ações e campanhas de marketing valorizando os pratos, o ambiente do restaurante e o ambiente aberto do restaurante, com circulação de ar, como recomendado por questões sanitárias relativas à pandemia. Porém, mesmo diante de todas as medidas tomadas, João apurou um aumento de 10% a 20% no número de pedidos, o que ele considerado pouco, estando ainda em grande dificuldade para honrar seus pagamentos e sobreviver no mercado.

## 2.2 Empresa B

A Empresa B atua no mercado há mais de 10 anos, inicialmente, a venda dos produtos era um complemento na renda familiar, a empresa cresceu até virar a principal fonte de renda da família, empregando sete funcionários antes da pandemia. O negócio da empresa é a venda de bolos de aniversários, doces e salgados. Além disso, uma vez na semana são fabricadas algumas quitandas, como bolos, pães, roscas e outros, que seus clientes compram no local. Quanto ao perfil dos clientes, são consumidores das classes A, B e C, havendo, eventualmente, a compra de produtos para eventos corporativos.

Maria, gerente multifuncional e filha da proprietária, estima que o faturamento bruto da empresa girava entre R\$6.000/mês e R\$8.000/mês, como mesmo com o início da pandemia, a Empresa B não parou, obteve um aumento substancial de suas vendas, apresentando um crescimento de, praticamente, 100% no seu faturamento. Na correria para atender o aumento da demanda, Maria considera que as pessoas precisarem ficar em casa aumentou o número de pedidos por alimentos, principalmente das quitandas, produzidas uma vez por semana.

Nesse cenário, Maria enfrenta certa dificuldade em atender a demanda e disponibilizar seus produtos de maneira segura, pois, mesmo a cidade apresentando alguns períodos de alta infecção pelo vírus, seus clientes queriam retirar pedidos. Foi nesse momento que Maria decidiu investir no sistema de entregas, para preservar a saúde de todos os envolvidos. No entanto, essa estratégia não obteve sucesso, pois continuava alta a presença dos clientes na empresa.

Além disso, havia uma certa preocupação com o futuro das vendas do carro-chefe da empresa, os bolos de aniversário, além dos doces e salgados que normalmente acompanham o pedido, pela

redução das festas decorrente das proibições e do medo das pessoas em fazer festas. Por esse motivo, Maria decidiu adaptar seus produtos: a empresa passou a fazer combos de bolos e doces para festas menores, que atendiam cerca de oito a dez pessoas. Com essa mudança, Maria recebeu feedbacks positivos dos clientes, o que a motivou a continuar com a nova proposta de combo.

Outra mudança realizada pela empresa depois do início da pandemia foi um maior investimento em suas redes sociais *Instagram*® e o *Facebook*®, além da adoção de um novo canal, o *WhatsApp Business*®, onde Maria criou um grupo, composto por clientes que recebem diariamente promoções e informações sobre os produtos comercializados. Maria avalia que o uso do *Instagram*® colabora com a atração de novos clientes, enquanto o *WhatsApp Business*® contribui com a fidelização desses clientes ao manter uma relação positiva e com impulsos de propagandas e anúncios. Maria percebeu ainda a oportunidade de criar um site para a empresa e comprou um domínio do *Google*®, atribuindo um e-mail para cada funcionário.

Passados alguns meses do início da pandemia e das adaptações realizadas, Maria avalia que essas medidas deram um novo impulsionamento para o negócio, ressaltando a importância das postagens diárias dos produtos à venda – ela considera que o cliente precisa ver o produto para comprar, destacando a importância para a empresa de publicar fotos e divulgar diariamente seus produtos em redes sociais.

Ao observar o aumento no número pedidos, Maria considera que o saldo da empresa foi positivo: a média que antes girava em duas ou três encomendas de bolo no final de semana, passou para 14. Maria destaca ainda uma alta incidência de encomendas para entregas durante os dias de semana, algo que não era comum anteriormente. Com essa nova realidade, a Empresa B precisou contratar um novo funcionário fixo, a fim de atender sua alta demanda. Maria está muito satisfeita com o resultado das rápidas ações de modificação e adaptação frente à nova realidade tomadas pela empresa.

### 2.3 Empresa C

Com mais de 20 anos de mercado, a Empresa C tem em seu portfólio uma variedade de produtos, como bolos e biscoitos, sendo que os salgados são o produto principal. Para melhor atender seus clientes, sendo a maioria pessoas físicas, que trabalham ou estudam ao redor do estabelecimento e compram de maneira recorrente, a empresa realiza o serviço de entrega. A divulgação de seus produtos era basicamente pelo *Facebook*®.

O negócio emprega sete pessoas, sendo cinco pertencentes à família proprietária da empresa e duas pessoas sem vínculo familiar. Ana, a gerente multifuncional do estabelecimento, comenta que o faturamento teve uma queda de cerca de 40% durante os primeiros meses da pandemia, porém, com algumas medidas, o faturamento atual é maior do que anterior à pandemia.

Com o início da pandemia e a necessidade de fechamento de alguns estabelecimentos não essenciais, Ana conversou com o contador da empresa para modificar seu alvará de funcionamento para que pudessem continuar com as portas abertas e vender novos produtos, como itens da cesta básica. Porém, mesmo com essa mudança, o horário de funcionamento, que antes era das 6h30 às 18h00, precisou ser reduzido pela falta de clientes.

Devido ao fechamento do comércio e das escolas na região e da proibição de atendimento presencial, Ana precisou lidar com algumas dificuldades para honrar seus dispêndios financeiros decorrente da brusca queda de faturamento da empresa, que só foi revertido alguns meses depois. Por isso, foi necessário demitir alguns funcionários, permanecendo apenas os membros da família proprietária, que tiveram suas remunerações reduzidas.

Para lidar com situação, Ana começou a usar o *Instagram*®, que permitiu a realização de sorteios, atraindo novos clientes e gerando resultado – Ana contratou um fotógrafo profissional para

que as fotos tivessem mais qualidade. Além disso, identificou a necessidade de usar uma plataforma digital de *delivery*, investindo no aplicativo *Ifood*®, aperfeiçoou e adaptou os produtos do cardápio.

Pela experiência, que levou ao aumento de 25% no faturamento da empresa em relação ao contexto pré-pandemia, Ana considera essencial a adoção de práticas digitais e a presença on-line de empresa, para divulgar produtos, atrair e fidelizar clientes, sendo possível atuar conforme os comentários, curtidas e demais menções à empresa.

### 3 Questões para Discussão:

#### Questão 1

Qual foi o impacto da pandemia nas operações das empresas A, B e C e como foi a reação dos seus proprietários/gerentes, respectivamente, João, Maria e Ana?

#### Questão 2

Quais foram as estratégias ou medidas tomadas pelos proprietários/gerentes das empresas A, B e C para atrair clientes e aumentar o faturamento após o início da pandemia?

#### Questão 3

Sabendo da importância da adoção e do uso de ferramentas digitais de promoção e/ou canais de vendas para as empresas A, B e C estudadas, como esses meios podem contribuir para o aumento do alcance e da fidelização de clientes para MPE regionais?

#### Questão 4

Como a pandemia afetou o ambiente de negócios local e globalmente, evidenciando alguns benefícios da transformação digital para as organizações?

#### Questão 5

Quais foram os resultados das ações de marketing realizadas pelas empresas A, B e C e como seus proprietários/gerentes avaliaram o seu uso?

#### Questão 6

Como o contexto regional pode influenciar os resultados alcançados pelas organizações frente às tomadas? Levante alguns dados e avalie a representatividade das MPEs na sua região ou mesmo na sua cidade.

#### 4 Objetivos didáticos

O objetivo geral deste caso de ensino é fomentar a análise e as discussões sobre transformação digital em empresas, especialmente diante de situações adversas extremas e inesperadas, como é o contexto pandêmico vivenciado pelo surgimento do novo Coronavírus, com foco em MPEs situadas no interior de Minas Gerais. De maneira específica, o caso pretende contribuir para a formação dos estudantes através dos seguintes objetivos específicos:

- Destacar o impacto de uma pandemia nas organizações, notadamente em MPEs do ramo alimentício;
- Discutir possíveis transformações digitais relacionadas aos canais de marketing e de vendas de produtos, analisando as escolhas de cada empresa e suas reações;
- Destacar o impacto regional da pandemia;
- Identificar a importância regional das MPEs;
- Apresentar o poder da transformação digital em MPEs; e
- Colaborar com o desenvolvimento da capacidade de leitura de ambiente dos alunos em momentos de crise para a identificação de vantagens competitivas em busca de um diferencial.

#### 5 Sugestões de utilização

O presente caso de ensino foi realizado com base em dados primários, coletados por meio de entrevistas com responsáveis das empresas estudadas. A escolha das empresas ocorreu para evidenciar e discutir sobre casos que tiveram posicionamentos e reações variadas. Esse critério é válido para gerar uma discussão comparativa entre elas, haja visto que agiram de formas tanto semelhantes, quanto distintas, e obtiveram resultados diferentes. Logo, presume-se que o estudo possibilite de forma mais rica a interpretação de diferentes situações e abordagens de empresas do mesmo ramo e localizadas na mesma região.

É sugerido ao professor que a solução e discussão deste caso de ensino sejam feitas em três etapas. A primeira, por meio da exposição do caso em si; a segunda, como atividade, em que o aluno articulará sobre os conceitos e as situações expostas; e, por fim, a terceira como debate em sala de aula para finalização do caso.

Na primeira parte, para que seja feita a exposição do caso em si, é sugerida a explicação das características das três empresas retratadas no caso, destacando suas diferenças e semelhanças enquanto empresa no mercado alimentício da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Ainda na primeira parte, o professor expõe aos alunos o contexto pandêmico e como ele foi considerado pelas três empresas estudadas. Além disso, é possível debater sobre os canais de comunicação utilizados pelas empresas, sejam redes sociais, aplicativos ou outras mídias, bem como as transformações digitais realizadas pelas organizações, expondo benefícios e dificuldades.

Na segunda etapa da aplicação deste caso de ensino, o professor pode apresentar questões direcionadoras, como as aqui propostas, para que os alunos discutam o caso em grupo. É possível que ocorram novos questionamentos e dúvidas sobre o caso, que podem ser transformados em pontos a para serem debatidos - esse tipo de atividade tem como objetivo estimular o aluno a refletir e promover o entendimento do contexto e dos conceitos apresentados.

Por fim, a terceira etapa tem como foco a discussão do caso e a observação de diferentes propostas e visões que possam surgir entre os alunos. Dessa forma, pode ser realizada a partir de uma roda de conversas, onde, a cada questão, os alunos falam e expõem seus pontos de vistas. Esse

tipo de atividade estimula a participação de todos os alunos e a observação de diferentes realidades e sugestões.

## 6 Discussões das questões

É esperado que os alunos tenham interpretações, embasadas na teoria, da situação problema apresentada, considerando o como agir e reagir em situações inesperadas e a adoção de ferramentas digitais. Para tanto, são sugeridas algumas questões para debate e são apresentadas possíveis discussões para elas.

### ***Questão 1) Qual foi o impacto da pandemia nas operações das empresas A, B e C e quais as ações realizadas por seus proprietários/gerentes, respectivamente, João, Maria e Ana?***

A intenção é que o aluno discuta os três cenários analisando suas semelhanças e diferenças. A pandemia teve um impacto imediato negativo para as empresas A e C, levando à redução do faturamento bruto mensal em cerca 40% em ambas as empresas. A situação foi ainda mais drástica para a Empresa A que, durante os quatro meses seguintes ao início da crise, enfrentou diminuição drástica de 90% no atendimento, principalmente devido às restrições e medidas de distanciamento social, já que 80% do faturamento estava vinculado a eventos presenciais.

Já em relação à Empresa B, o aluno deve observar um cenário oposto aos casos das empresas A e C, uma vez que antes da pandemia, o faturamento bruto da empresa girava entre R\$6.000/mês e R\$8.000/mês e com o início da pandemia a Empresa B experimentou um crescimento substancial praticamente dobrando o seu faturamento. Em relação à forma como os proprietários reagiram ao novo cenário, tem-se que:

- João, proprietário da Empresa A, fechou totalmente a empresa por um mês quando as medidas de proteção foram impostas pelos órgãos governamentais. Além disso, João percebeu a importância da transparência e segurança no atendimento aos protocolos de higiene, uso de máscaras e álcool em gel, distanciamento de mesas e cuidado com os equipamentos de trabalho. Essas medidas foram fundamentais para o funcionamento da empresa sempre que possível;

- Maria, gerente multifuncional e filha da proprietária da empresa B, adotou algumas estratégias para enfrentar os desafios da pandemia e aumentar as vendas. Ela investiu no sistema de entregas para atender à demanda crescente e garantir a segurança dos clientes. Além disso, a empresa adaptou seus produtos, criando combos de bolos e doces para festas menores, o que recebeu retorno positivos dos clientes; e

- Ana, proprietária da empresa C, precisou modificar seu alvará de funcionamento para vender itens da cesta básica, mas teve que reduzir o horário de funcionamento devido à falta de clientes. Além disso, precisou demitir funcionários e reduzir as remunerações dos membros da família que trabalham na empresa.

### ***Questão 2) Quais foram as estratégias ou medidas tomadas pelos proprietários/gerentes das empresas A, B e C para atrair clientes e aumentar o faturamento após o início da pandemia?***

Com o objetivo de aumentar o faturamento e saldar as dívidas, João, proprietário da Empresa A, decidiu adotar um novo canal de marketing, o WhatsApp Business® e iniciar o serviço de *delivery* na empresa. Entretanto, a iniciativa não persistiu por muito tempo devido à insatisfação com os serviços prestados pelos entregadores terceirizados da plataforma (Klein & Todesco, 2020). Uma alternativa buscada por João foi a afiliação da Empresa A ao aplicativo iFood®, embora ele considere a taxa cobrada pela plataforma alta. Além disso, João adotou o sistema de *take away*, permitindo que as pessoas retirassem seus pedidos diretamente no estabelecimento. Novas formas



de pagamento, como o Pix®, foram implementadas para eliminar a interação física entre as partes envolvidas nas transações (Okano, Simões & Langhi, 2020).

No caso da Empresa B, a redução de festas e eventos levantou preocupações sobre o futuro das vendas do carro-chefe da empresa, os bolos de aniversário e outros doces e salgados. Para contornar essa situação, Maria decidiu criar combos para festas menores, atendendo de oito a dez pessoas, o que foi bem aceito pelos clientes. As redes sociais (Instagram® e Facebook®) e o WhatsApp Business® também tiveram um papel fundamental no sucesso da empresa durante a pandemia. O Instagram® ajudou a atrair novos clientes, enquanto o WhatsApp Business® contribuiu para a fidelização dos clientes, permitindo uma relação mais próxima e a divulgação de promoções diárias (Okano, Simões & Langhi, 2020; Lapolli, Paranhos & Lapolli, 2021).

Por fim, quanto a Empresa C, para atrair novos clientes e aumentar o faturamento, a gerente Ana também adotou estratégias relacionadas ao uso de ferramentas digitais. Ela começou a utilizar o Instagram® para realizar sorteios e contratou um fotógrafo profissional para melhorar a qualidade das fotos dos produtos, o que gerou resultados positivos em termos de atração de clientes. Ana percebeu a necessidade de adotar uma plataforma digital de *delivery* e investiu no aplicativo iFood®. Além disso, aperfeiçoou e adaptou o cardápio da empresa para atender às novas demandas dos clientes (Okano, Simões & Langhi, 2020).

***Questão 3) Sabendo da importância da adoção e do uso de ferramentas digitais de promoção e/ou canais de vendas para as empresas A, B e C estudadas, como esses meios podem contribuir para o aumento do alcance e da fidelização de clientes para MPE regionais?***

A intenção é que o aluno discorra sobre a relevância do marketing digital e a facilidade que as redes sociais podem representar para MPEs, uma vez que contribuem para conquistar um novo relacionamento com seus clientes a partir da oportunidade de utilização de um serviço online (Hendriyani & Auliana, 2018). É interessante que o estudante considere os canais utilizados pelas empresas, desde as contas em aplicativos de redes sociais – Facebook®, Instagram® e WhatsApp Business® - como também aplicativos de comercialização de mercadorias – iFood®, Uber Eats® e Rappi®. Pode ser discutida também a importância da criação e geração de conteúdo nas mídias sociais (Okano, Simões & Langhi, 2020), incluindo a necessidade de conhecimento no gerenciamento dessas redes por parte dos empresários, para que não falte alinhamento estratégico, conforme apresentado por Klein e Todesco (2020).

Em relação à Empresa A, é válido observar que o proprietário não considerou o retorno positivo no uso dessas ferramentas. É interessante analisar alguns aspectos: faturamento, que ficou zerado por conta do fechamento após o início da pandemia; qualidade do serviço prestado pelos motoqueiros responsáveis pelas entregas do *delivery*, denotando uma dificuldade encontrada pela empresa para manter o nível de qualidade esperado (Klein & Todesco, 2020). Uma alternativa seria o investimento em um sistema próprio de entrega, com treinamento dos entregadores, mas, para isso, é necessário que a empresa desenvolva essa habilidade (Okano, Simões & Langhi, 2020), que não é do *core business* da empresa.

Sobre a Empresa B, os alunos podem discutir a iniciativa de investir nas redes sociais, com postagens diárias de produtos, e uma possível adaptação do cardápio, para que atendesse às necessidades dos clientes no contexto atual, evidenciando algum nível de flexibilidade e adaptabilidade (Lapolli, Paranhos & Lapolli, 2021).

Quanto à Empresa C, é significativo que os alunos destaquem a queda no faturamento da empresa no início da pandemia, comentando a decisão de utilizar aplicativos de plataforma de entregas de comida mais conhecidos e consolidados no mercado. A empresa considera que, com essa iniciativa, expandiu seus horizontes, passando a vender seus produtos para além do bairro onde

está localizada. Essa ação reflete uma transformação positiva para a empresa, pautada em seu crescimento e que pode mantida (Tekic & Koroteev, 2019; Verhoef et al., 2021).

***Questão 4) Como a pandemia afetou o ambiente de negócios local e globalmente, no que tange a transformação digital para as organizações?***

A pandemia provocada pelo novo Coronavírus impactou diretamente ou indiretamente toda a economia e o meio ambiente global (Bai, Quayson & Sarkis, 2021). No início da pandemia, as empresas sofreram choques diante da nova realidade, como fases de interrupções das atividades, incertezas diante do novo cenário, dificuldades financeiras que levaram a processos de demissão e até falências. Um estudo revelou que as empresas, em reação à pandemia estavam se engajando em cortes salariais e sem perspectivas de melhoras (Meyer, Prescott & Sheng, 2022).

Diante de situações novas e inesperadas, as empresas precisam adaptar e modificar seus negócios. Uma das formas encontradas pelas MPEs durante essa crise foi investir em tecnologias digitais como meio de enfrentamento. Nesse sentido, as transformações digitais surgiram de modo a permitir que as empresas oferecessem aos clientes um formato de relacionamento diferente, possibilitando novas oportunidades associadas ao marketing e as vendas, a qualquer hora, tempo e lugar por meio do serviço online (Hendriyani & Auliana, 2018; Dwivedi et al., 2020; Cordova-Buiza et al., 2022).

A transformação digital envolve diferentes áreas, sendo esse caráter multidisciplinar apresentado neste caso de ensino a partir da adoção de novas tecnologias e canais de marketing e vendas pelas empresas. Além disso, o caso destaca exemplos em que as adoções dessas novas tecnologias proporcionaram benefícios diversos às empresas, que provavelmente serão mantidos após o término da pandemia, devido a melhorias na prestação de serviços, interação com os clientes, redução de custos, otimização de processos e aumento no faturamento (Tekic & Koroteev, 2019; Verhoef et al., 2021).

Nesse sentido, o processo de transformação digital traz consigo benefícios diversos à sociedade, acelerando processos e aproximando pessoas (Lapolli, Paranhos & Lapolli, 2021). No que tange especificamente às MPEs, há barreiras como a falta de recursos para investimento, lacunas de conhecimento gerencial e tecnológico, além de falta de alinhamento estratégico (Klein & Todesco, 2020). Logo, uma das soluções encontradas pelos micro e pequenos empresários é o investimento em plataformas de negócios digitais, como os dispositivos móveis para a ampliação de seus canais de marketing. Esse tipo de investimento ocorre com frequência por meio de associações via aplicativos de redes sociais e de comercialização de alimentos. Essa aplicação de tecnologia tem promovido o desenvolvimento de novos modelos de negócios, processos, softwares e sistemas, gerando receitas mais lucrativas e vantagens competitivas (Okano, Simões & Langhi, 2020).

Nesse sentido, é interesse que o aluno discorra sobre a importância que as transformações digitais tiveram para as empresas, proporcionando capacidade de abranger e diversificar seu público, vendendo seus produtos para além do bairro que já vendia antes da pandemia, graças à adoção de aplicativos de *delivery* (Tekic & Koroteev, 2019; Verhoef et al., 2021).

***Questão 5) Quais foram os resultados das ações de marketing realizadas pelas empresas A, B e C e como seus proprietários/gerentes avaliam o seu uso?***

Nessa questão é importante que o aluno compreenda e saiba discutir que, apesar da importância da adoção e uso de ferramentas digitais, sobretudo para as MPEs (Lapolli, Paranhos & Lapolli, 2021; Okano, Simões & Langhi, 2020) durante a pandemia, os proprietários/gerentes das empresas estudadas tiveram percepções diferentes sobre as ações de marketing e o processo de transformação digital enfrentado.

No caso da Empresa A, apesar de todas as medidas tomadas, João relatou que o aumento no número de pedidos foi de apenas 10% a 20%, o que ele considerou baixo. A empresa ainda enfrenta grandes dificuldades para honrar seus pagamentos e sobreviver no mercado. As estratégias de marketing adotadas, como a valorização dos pratos, do ambiente e das medidas de segurança, não foram suficientes para impulsionar o faturamento de forma expressiva.

Já em relação à Empresa B, Maria avalia o desempenho das ações realizadas durante a pandemia como positivo. As rápidas ações de modificação e adaptação frente à nova realidade proporcionaram resultados satisfatórios. A empresa conseguiu lidar com a alta demanda e aumentou significativamente o número de pedidos e o faturamento. As estratégias adotadas, como a divulgação frequente dos produtos nas redes sociais, foram fundamentais para esse sucesso.

Por fim, a Empresa C se assemelha à Empresa B. Ana considera que as práticas digitais e a presença on-line da empresa foram essenciais para o aumento do faturamento em relação ao período pré-pandemia. As estratégias de divulgação no Instagram®, a parceria com o iFood® e a adaptação dos produtos contribuíram significativamente para esse crescimento. A empresa conseguiu atrair novos clientes e fidelizar os antigos, graças à presença on-line e à atuação conforme os comentários e interações com os clientes.

***Questão 6) Como o contexto regional pode influenciar os resultados alcançados pelas organizações frente às tomadas de decisão? Levante alguns dados e avalie a representatividade das MPEs na sua região ou mesmo na sua cidade.***

As características de determinado território, como aspectos da economia local, disponibilidade de infraestrutura, aspectos microeconômicos, grau de inovação e dinamicidade (Campos & Navarro, 2013) podem proporcionar melhores ou piores condições para o desenvolvimento dos negócios, bem como a implementação de determinadas ações e a sua efetividade. Fernandes (2009) destaca a importância e a influência que a região tem para as MPEs, destacando que essas organizações são mais dependentes das características dos territórios onde estão situadas do que as grandes organizações, que conseguem estabelecer mais conexões externas.

Considerando as temáticas analisadas, cidades e/ou regiões que apresentem, por exemplo, baixa disponibilidade de conexão à internet, infraestrutura física deficitária, ausência de profissionais habilitados em tecnologia ou que possam prestar serviços de suporte em determinadas áreas de atuação, podem representar obstáculos para que as organizações, especialmente as MPEs, consigam adotar novas estratégias digitais. Por outro lado, organizações localizadas em cidades dinâmicas, com uma agenda de inovação pulsante e com oportunidades de educação e ensino aos habitantes, possuem vantagens no planejamento, no desenvolvimento e na implementação de suas ações.

Dessa forma, características da cidade / região onde a empresa está situada podem colaborar para a ampliação, o crescimento ou mesmo, como no caso estudado, com a mitigação dos impactos negativos frente a uma situação inesperada e fora de controle dos gestores.

Em relação aos dados quanto a representatividade das MPEs na região, a mesma deve ser respondida conforme o local em que o caso for aplicado. Mas em geral, a importância das MPEs é discutida a partir da exposição de dados e informações sobre o papel fundamental que exercem no desenvolvimento econômico e social no Brasil. Conforme definição legal (Brasil, Lei n. 123, 2006), Microempresas têm faturamento bruto igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), já Empresas de Pequeno Porte, de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Em 2008, surgiu o MEI (Microempreendedor Individual), que tem faturamento bruto anual inferior a R\$ 81.000 (oitenta e um mil reais) (Sebrae, 2014).

Considerando a região estudada neste caso de ensino como referência - Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, em Minas Gerais - é possível verificar a representatividade das MPEs (Data Sebrae, 2021), refletindo a realidade do Brasil: mais de 95% das organizações da região discutida no caso são MPEs, incluindo MEIs, demonstrando o importante papel socioeconômico desempenhado por essas organizações.

## 7 Guia teórico para uso do caso

Este caso de ensino pode ser aplicado nos cursos de graduação e pós-graduação para conteúdo relacionados a Administração, Gestão de Negócios, Gestão de Marketing, Marketing Estratégico, Empreendedorismo, Gestão Regional, Gestão da Inovação, Composto Mercadológico, Promoção de Vendas e Gestão da Transformação Digital.

O professor pode explorar desde conceitos básicos relacionados a canais de marketing e impacto de crises, quanto a transformações digitais, inovações implementadas e os desafios que uma empresa pode enfrentar ao realizar mudanças em seu formato de venda, relacionamento com o cliente e adaptações de produtos.

Em relação aos canais de marketing recomenda-se a aplicação dos conceitos de “canais de comunicação”, ou seja, os responsáveis pelo envio e recebimento das mensagens aos consumidores, “canais de distribuição”, aqueles utilizados pelas empresas para apresentar, vender ou entregar bens ou serviços aos usuários, e por fim os “canais de serviços”, esses utilizados para realizar transações entre consumidores potenciais e as empresas, como armazéns, transportadoras e bancos (Kotler & Keller, 2012).

Para Pearson e Clair (1998), uma crise organizacional pode ser caracterizada como um evento de alto impacto que ameaça a viabilidade da organização e que precisa de tomadas de decisões rápidas. A pandemia de Covid-19 é um exemplo de crise organizacional que impacta diretamente o desempenho organizacional.

Vários estudos analisaram essa ótica, como o de Al-Omouh, Simón-Moya e Sendra-García (2020) que discutiram o *e-business* enquanto resposta à crise da Covid-19; Mikołajczyk (2022) que consolida a necessidade de investimento no capital humano da empresa diante dessas situações; Settembre-Blundo, González-Sánchez, Medina-Salgado e García-Muiña (2021) que relacionam a resiliência organizacional e flexibilidade a uma busca pela sustentabilidade das relações e das organizações, dentre outros.

Associado a necessidade de comunicação eficiente e tomada de ação rápida, tem-se o contexto da transformação digital e do emprego de novas tecnologias pelas empresas. O termo “Transformação Digital”, adotado pelo governo brasileiro, começou a ser pensado em 2006 através de planos estratégicos para a inserção de tecnologias, visão integrada da indústria, Internet das Coisas (IoT), sistemas computacionais, automação, dentre outros (Lydon, 2016). É possível trabalhar esse tema a partir do uso das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação), como proposta por Chandra, Shirish e Srivastava (2020).

## 8 Sugestões de leituras complementares

Para aprimorar o conhecimento e possibilitar o aprofundamento sobre os temas tratados neste caso de ensino, são apresentadas sugestões de materiais para além das referências bibliográficas já trabalhadas ao longo do caso:

Almazova, I. G., Kondakova, I. V., & Chislova, S. N. (2022). Formação da imagem do mundo durante a transformação digital da educação. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 26.

Barcelos, V. A., & dos Santos, A. M. (2023). Transformação digital e seguro: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(6), 8849-8874.

Brauner, D. F., Janissek-Muniz, R., Cunha, S. G., & Alves, D. A. (2022). Assessoria a pequenas e médias empresas durante a pandemia da Covid-19. *Revista da Extensão*, 76-85.

Facin, A. L. F., Barbosa, A. P. F. P. L., Matsumoto, C., Cruz, A. F. S. D. G., & Salerno, M. S. (2022). Temas de destaque na pesquisa em transformação digital: Evidências de estudo bibliométrico e análise de conteúdo. *Revista de Administração de Empresas*, 62.

Gomes, L. I. E. (2022). Transformação digital e Inteligência Artificial nos serviços de informação: inovação e perspectivas para a Ciência da Informação no mundo pós-pandemia. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, 15(1), 148-166.

Meneses, W. M. R., & Porto, J. A. S. (2023). Como o marketing digital ajuda as empresas a se manterem no mercado no período da pandemia da Covid-19. *Contemporânea* (ISSN 2675-2107), 5(1), 27-27.

Moreira, F. G., & da Silva, A. A. (2022). cenário econômico brasileiro durante a pandemia da Covid-19. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação* (EIGEDIN), 6(1).

Santana, M. O. M., dos Santos, P. P., & Del Vechio, G. H. (2022). Estratégias de comunicação e desafios frente a um cenário de pandemia: estudo de caso com a Mondelēz Brasil. *Revista Interface Tecnológica*, 19(1), 124-134.

Além dessas referências bibliográficas, sugere-se que o aluno possa ser estimulado a ler relatórios publicados por organizações de saúde, instituições governamentais, agências internacionais e pesquisadores sobre os dados da pandemia e das medidas de controle implementadas, como:

*Indicadores Básicos Para a Saúde no Brasil: Conceitos e aplicações*. Recuperado 19 de julho de 2023, de <http://tabnet.datasus.gov.br/tabdata/livroidb/2ed/indicadores.pdf>

*Relatório Impacto: Programa Unidos Contra a Covid-19*. Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Recuperado 19 de julho de 2023, de <https://unidos.fiocruz.br/relatorio/2021/index.html>

*World Health Organization*. Recuperado 19 de julho de 2023, de <https://www.who.int/pt>

Além desses, outros relatórios desenvolvidos por entidades, organizações de pesquisa, consultorias, empresas de tecnologia e instituições acadêmicas relacionados a transformação digital nas empresas como:

*Perspectivas de transformação digital | Deloitte Brasil.* ([s.d.]). Deloitte Insights. Recuperado 19 de julho de 2023, de <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/insights-tecnologia-informacao-brasil.html>

*Transformações digitais no Brasil: Insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país | McKinsey.* ([s.d.]-a). Recuperado 19 de julho de 2023, de <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>

Por fim, relatórios e análises sobre cenários regionais, incluindo dados sobre empresas, população, economia e outros aspectos relevantes, produzidos por instituições governamentais, organismos internacionais, consultorias, instituições acadêmicas e de pesquisa, como:

*Desenvolvimento Regional no Brasil: políticas, estratégias e perspectivas.* Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Recuperado 19 de julho de 2023, de <http://www.ipeadata.gov.br/Default.aspx>

*Relatórios Econômicos OCDE Brasil.* Recuperado 19 de julho de 2023, de <https://www.oecd.org/economy/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview-Portuguese.pdf>

## REFERÊNCIAS

Abrasel (2021a). Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. *Alto endividamento pressiona bares e restaurantes, diz pesquisa nacional da Abrasel.* <https://abrase.com.br/noticias/noticias/alto-endividamento-pressiona-bares-e-restaurantes-diz-pesquisa-nacional-da-abrase/>

Abrasel (2021b). Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. *Consumo em estabelecimentos de alimentação cai em 34,2% em 2021.* <https://abrase.com.br/noticias/noticias/consumo-em-estabelecimentos-de-alimentacao-cai-34-2-em-2021/>

Abrasel (2021c). Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. *Crise leva ao fechamento de 40% dos restaurantes de comida a quilo.* <https://abrase.com.br/noticias/noticias/crise-leva-ao-fechamento-de-40-dos-restaurantes-de-comida-a-quilo/>

Assé, R. (2021). *Um ano de pandemia: setor de bares e restaurantes pede socorro.* Estado de Minas, Economia. [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/04/09/internas\\_economia,1255547/um-ano-de-pandemia-setor-de-bares-e-restaurantes-pede-socorro.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/04/09/internas_economia,1255547/um-ano-de-pandemia-setor-de-bares-e-restaurantes-pede-socorro.shtml)

Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288.

Bai, C., Quayson, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 Pandemic Digitization Lessons for Sustainable Development of Micro-and Small-Enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, 27, p. 1989-2001. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035>

BBC News. (2020). *Coronavírus: OMS declara pandemia*. <https://www.bbc.com/portuguese/geral-51842518>.

Campos, S. K., & Navarro, Z. (2013). *A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: ganhar tempo é possível?* Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE, 224 p. Recuperado em 23 setembro, 2021, de <https://ceca.ufal.br/professor/jhq/LivroPequenaProduRural.pdf#page=135>.

BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. (2006). *Dispõe sobre normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios*. Recuperado em 31 julho, 2021, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)

Chandra, S., Shirish, A., & Srivastava, S. C. (2020). Theorizing technological spatial intrusion for ICT enabled employee innovation: The mediating role of perceived usefulness. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120320.

Cordova-Buiza, F., Aguirre-Parra, P., Garcia-Jimenez, M. G., & Martinez-Torres, D. C. (2022). Virtual leadership as a development opportunity in business context. *Problems and Perspectives in Management*, 248-259.

Data Sebrae. (2021). *Indicadores*. <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>

Dhar, S., & Bose, I. (2022). Victim crisis communication strategy on digital media: A study of the COVID-19 pandemic. *Decision support systems*, 161, 113830.

Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International journal of information management*, 55, 102211.

Exame. (2020). *Na crise, bares e restaurantes têm inadimplência maior que a média*. <https://exame.com/pme/na-crise-bares-e-restaurantes-tem-inadimplencia-maior-que-a-media/>

Fernandes, S. B. (2009). A importância das PME para a inovação. *Spatial and Organizational Dynamics Discussion Papers (Cieo/Repec)*, 14-39.

Hendriyani, C., & Auliana, L. (2018). Transformation from relationship marketing to electronic customer relationship management: A literature study. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 116-124.

Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2020). Transformação digital: Desafios e oportunidades para PMEs. In *X Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*.

- Kotler, P., & Keller, K. I. (2012). *Administração de marketing*. 14ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lapolli, P. C., Paranhos, W. R., & Lapolli, É. M. (2021). A Transformação Digital em tempos de crise: barreiras e desafios. *Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento*, 1.
- Lydon, B. (2016). Industry 4.0: Intelligent and flexible production. *International Society of Automation*, 12-17.
- Meyer, B. H., Prescott, B., & Sheng, X. S. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on business expectations. *International Journal of Forecasting*, 38(2), 529-544.
- Mikołajczyk, K. (2022). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*.
- Okano, M. T., Simões, E. A., & Langhi, C. (2020). Plataformas de negócios digitais: o poder da transformação digital nos dispositivos móveis. *Research, Society and Development*, 9(2), e95922097-e95922097.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Salomão, K. (2020). *Um em cada quatro bares e restaurantes no Brasil fecharam as portas de vez*. Exame, PME. <https://exame.com/pme/um-em-cada-quatro-bares-e-restaurantes-no-brasil-fecharam-as-portas-de-vez/>
- Sebrae (2014). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Tudo o que você precisa saber sobre o MEI*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-mei,caa7d72060589710VgnVCM100000d701210aRCRD>
- Sebrae (2019). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Bares e restaurantes: um setor em expansão*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), 107-132.
- Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: a holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), p. 683-693. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, p. 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.



Yang, X., Yu, Y., Xu, J., Shu, H., Liu, H., Wu, Y., ... & Shang, Y. (2020). Clinical course and outcomes of critically ill patients with SARS-CoV-2 pneumonia in Wuhan, China: a single-centered, retrospective, observational study. *The lancet respiratory medicine*, 8(5), 475-481.

---

† AUTORIA:

Juliane Silvestre - [julianesilvestre.adm@hotmail.com](mailto:julianesilvestre.adm@hotmail.com)

Vérica Freitas - [verica@ufu.br](mailto:verica@ufu.br)

Verônica Freitas de Paula - [veronica@ufu.br](mailto:veronica@ufu.br)