



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E COVID-19: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ALIMENTÍCIAS

Erica Santos de Oliveira¹ Núbia Cristina Fernandes² Juliane Silvestre³
 Vérica Freitas⁴ Verônica Angélica Freitas de Paula⁴

¹ Mestre em Administração, Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Uberlândia, Minas Gerais – Brasil ericasantos@ufu.br

² Especialista em Gestão de Pessoas, Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Uberlândia, Minas Gerais – Brasil nubiacruzinafernandes@hotmail.com

³ Mestre em Administração, Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Uberlândia, Minas Gerais – Brasil. julianesilvestre.adm@hotmail.com

⁴ Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Uberlândia, Minas Gerais – Brasil verica@ufu.br

⁴ Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Uberlândia, Minas Gerais – Brasil veronica@ufu.br

Resumo

Objetivo do estudo: Analisar o contexto pandêmico em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) alimentícias, bem como analisar as transformações digitais ocorridas a partir da adoção de novos canais de comunicação e vendas. Especificamente, em relação às empresas estudadas, objetiva-se analisar o impacto da pandemia de Covid-19, descrever as consequências financeiras da pandemia, as transformações digitais ocorridas em decorrência da pandemia e a adoção de novos canais de comunicação e vendas.

Metodologia/abordagem: Estudo de casos múltiplos com fim descritivo, abordagem qualitativa e análise de conteúdo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, considerando a técnica de bola de neve (snowball) e a saturação teórica.

Originalidade/Relevância: Este estudo colabora com o conhecimento e a disseminação de práticas e ações adotadas por Micro e Pequenas Empresas frente à pandemia causada pelo Sars-CoV-2.

Principais resultados: Os resultados da pesquisa apresentam o impacto da pandemia em MPEs do setor alimentício e descrevem como a transformação digital foi impulsionada e acelerada pelo novo cenário. A adoção de canais digitais múltiplos de comunicação e vendas é um dos efeitos da pandemia nos modelos de negócios e estratégias dessas empresas e deve ser mantida e expandida na medida em que atende às mudanças nos hábitos dos próprios consumidores.

Contribuições teóricas e práticas: A pesquisa traz contribuições teóricas e práticas ao analisar os impactos e desafios para MPEs do setor alimentício durante a pandemia e ao descrever ações implementadas para o enfrentamento e superação desse novo cenário. As experiências relatadas no artigo podem contribuir para outras empresas com dificuldades semelhantes.

Palavras-chave: Transformação digital. Marketing multicanal. Micro e pequenas empresas. Pandemia COVID-19.

DIGITAL TRANSFORMATION AND COVID-19: A MULTIPLE CASE STUDY ON FOOD MICRO AND SMALL ENTERPRISES

Abstract

Objective of the study: To analyze the pandemic context in food micro and small enterprises (MSEs) and the digital transformations resulting from adopting new communication and sales channels. We aimed to assess how the COVID-19 pandemic affected these companies, describing its financial consequences and the digital transformations they implemented.

Methodology/Approach: Multiple descriptive case studies, qualitative approach, and content analysis. Data collection consisted of semi-structured interviews, employing the snowball sampling technique and theoretical saturation.

Originality/Relevance: This study describes and disseminates the practices and actions adopted by MSEs to face the COVID-19 pandemic.

Main results: The results revealed the impact of the pandemic on MSEs in

the food industry and how this new context promoted and accelerated digital transformation. These companies implemented multiple digital communication and sales channels in their business models and strategies in response to the pandemic, and they are most likely to keep expanding to meet the shift in customer behavior.

Theoretical /management contributions: Analyzing the impacts and challenges for MSEs in the food industry during the pandemic and describing the actions implemented to face and overcome this new scenario may help other companies with similar challenges.

Keywords: Digital transformation. Multichannel marketing. Micro and small enterprises. COVID-19 pandemic.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COVID-19: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ALIMENTARIAS

Resumen

Objetivo del estudio: Analizar el contexto de la pandemia en las micro y pequeñas empresas de alimentos y las transformaciones digitales que se produjeron a partir de la adopción de nuevos canales de comunicación y venta. Especificamente, analizar el impacto de la pandemia Covid-19, describir las consecuencias financieras, las transformaciones digitales ocurridas y la adopción de nuevas comunicaciones y canales de venta.

Metodología / enfoque: Estudio de caso múltiple con fines descriptivos, enfoque cualitativo y análisis de contenido. Recogida de datos mediante entrevistas semiestruturadas que tuvieron en cuenta la técnica de la bola de nieve y la saturación teórica.

Originalidad / Relevancia: Este estudio contribuye al conocimiento y difusión de las prácticas y acciones adoptadas por la Micro y Pequeña Empresa (MPE) ante la pandemia ocasionada por el Sars-CoV-2.

Principales resultados: Los resultados presentan el impacto de la pandemia en las MPE del sector alimentario, describen cómo la transformación digital fue impulsada y acelerada por el nuevo escenario. La adopción de múltiples canales de comunicación y ventas digitales es uno de los efectos de la pandemia en los modelos y estrategias de negocio de estas empresas, y debe mantenerse y expandirse en respuesta a cambios en los hábitos de los consumidores.

Aportes teóricos / gerenciales: La investigación aporta aportes teóricos y prácticos al analizar los impactos y desafíos para las MPE del sector alimentario en la pandemia y describir las acciones implementadas para enfrentar y superar ese nuevo escenario. Las experiencias relatadas pueden contribuir a otras empresas con dificultades similares.

Palabras clave: Transformación digital. Marketing multicanal. Micro y pequeñas empresas. Pandemia COVID-19.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Oliveira, E. S., Fernandes, N. C., Silvestre, J., Freitas, V., & Paula, V. A. F. (2022, Special Issue, June). Transformação digital e COVID-19: estudo de casos múltiplos em micro e pequenas empresas alimentícias. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 21, p. 1-27, e20953. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.20953>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

OLIVEIRA, Erica Santos de; FERNANDES, Núbia Cristina; SILVESTRE, Juliane; FREITAS, Vérica; PAULA, Verônica Angélica Freitas de. Transformação digital e COVID-19: estudo de casos múltiplos em micro e pequenas empresas alimentícias. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 21, Special Issue, p. 1-27, e20953. June 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.20953>.

1 Introdução

A pandemia causada pelo Coronavírus, ou o Sars-CoV-2, evidenciou a incerteza e causou mudanças ambientais, alterando drasticamente o cenário em que as organizações estão inseridas. Uma vez que as condições da pandemia são incertas, uma otimização robusta foi necessária para lidar com essas incertezas (Perdana, Chaerani, Achmad, & Hermiatin, 2020).

A pandemia decretada em função da Covid-19 (doença causada pelo Sars-CoV-2, popularmente chamado de Coronavírus) tem causado impactos não apenas na saúde pública, mas em muitos outros aspectos sociais, como, por exemplo, na comercialização de alimentos (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA], 2020).

O setor de alimentação fora do lar, que antes apresentava expansão anual em torno de 10% (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2019) ao ano, foi um dos mais atingidos pela pandemia. Dos mais de um milhão de bares e restaurantes que existiam no Brasil, sendo esse um número estimado pelo IBGE em parceria com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), cerca de 250.000 foram fechados entre março e agosto de 2020 (Salomão, 2020). Em decorrência das mudanças ambientais, algumas empresas passaram a adotar, cada vez mais, meios digitais em sua gestão (Sebrae, 2020).

Transformação digital é definida como a iniciativa de usar novas capacidades, alavancando tecnologias digitais a fim de transformar as estratégias e as operações organizacionais (Priyono, Moin, & Putri, 2020). Ainda segundo Priyono et al. (2020), apesar de vários tipos de empresas terem se adaptado às mudanças com o apoio de tecnologias digitais, a jornada para se tornar digital é um desafio para Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Com isso, a necessidade de adotar transformação digital rápida pode ser fundamental durante uma pandemia devido às várias mudanças ocorridas nesse contexto.

Segundo levantamento feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), essa estratégia foi massivamente adotada pelos diferentes setores e gerou crescimento de 30% no *e-commerce* brasileiro e alta de 15% no faturamento dos itens de alimentação no *e-commerce* (Sebrae, 2020).

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo geral analisar o contexto pandêmico em MPEs alimentícias e as transformações digitais ocorridas a partir da adoção de novos canais de comunicação e vendas. Os objetivos específicos são: (1) analisar o impacto da pandemia causada pela Covid-19 em MPEs do setor alimentício; (2) descrever consequências financeiras da pandemia para as MPEs estudadas; (3) descrever transformações digitais ocorridas nas MPEs estudadas em decorrência da pandemia; e (4) descrever a adoção pelas MPEs analisadas de novos canais de comunicação e vendas.

A transformação digital é vista como uma resposta adequada às mudanças disruptivas causadas pela pandemia decorrente do Coronavírus (Priyono et al., 2020). O impacto da pandemia foi global, porém a gravidade e a experiência associada incluem restrições contextuais (Bjorklund, Mikkonen, Mattila, & Marel, 2020), sendo relevante, portanto, a realização de estudo com foco regional a fim de

compreender suas especificidades. Assim, este estudo tem como objeto Micro e Pequenas Empresas alimentícias de uma região de Minas Gerais, que é um estado conhecido como a terra dos botecos (Assé, 2021). Importante destacar que, somente em Minas Gerais, cerca de 30 mil empresas do setor alimentício faliram e, aproximadamente, 250 mil postos de trabalhos foram fechados durante a pandemia (Assé, 2021). Além disso, Bernardes, Silva e Lima (2020) destacam a importância de realizar estudos em contexto pandêmico por ser ainda um fenômeno recente e pouco investigado.

A fragilização das Micro e Pequenas Empresas frente às oscilações do mercado (Nassif, Corrêa, & Rossetto, 2020) oportuniza a realização desta pesquisa uma vez que expõe ações e reações causadas por um fator externo e incerto. A pesquisa justifica-se, também, por promover maior esclarecimento em relação aos desafios de uma empresa para migrar estruturas e ferramentas do suporte físico para o online. No mais, o estudo trará evidências de adoção de canais múltiplos e digitais de comunicação e vendas pelas MPEs, percorrendo, dessa forma, motivos e consequências dessas práticas de transformação digital na realidade dessas empresas.

A estrutura deste estudo está dividida em quatro partes, além desta introdução. A segunda parte traz o referencial teórico que sustenta o problema de pesquisa, compreendendo os desafios das MPEs do setor alimentício em contexto pandêmico, a influência da pandemia na transformação digital e o marketing multicanal. Em seguida, a terceira parte apresenta os aspectos metodológicos que viabilizaram a realização da pesquisa. A quarta parte expõe os resultados e discussões e, por fim, a quinta parte discorre sobre as considerações finais do presente estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Desafios das Micro e Pequenas Empresas e do Setor Alimentício no Contexto Pandêmico

As empresas experimentam dificuldades em alcançar um equilíbrio entre a exploração dos modelos de negócios existentes e de novos modelos de negócios (Priyono et al., 2020) e, em tempos de crise, os empreendedores procuram respostas para mitigar os efeitos adversos e abordar novas oportunidades (Bjorklund et al., 2020).

A pandemia por Covid-19 foi decretada pela OMS em março de 2020. No momento da declaração, já havia mais de 118 mil casos confirmados em 114 países e 4.291 óbitos decorrentes da doença. No Brasil, o primeiro caso de Covid-19 foi decretado oficialmente em 26 de fevereiro de 2020, representado por uma pessoa que esteve na Itália e, provavelmente, foi infectada naquele país (BBC, 2020).

Rapidamente, ocorreu a disseminação do vírus no Brasil. Especialistas acreditam que essa proliferação não tenha sido causada por esse primeiro caso oficialmente confirmado uma vez que diversos outros casos passaram a ser confirmados posteriormente em diferentes locais e de forma concomitante por todo o país (Pinheiro, 2020).

A partir de uma pesquisa que avalia os impactos econômicos e sociais da pandemia no setor alimentício, a Secretaria de Comunicação da UnB (2020) informa que esse setor foi um dos mais afetados pela pandemia. Mesmo com um aumento significativo das entregas de comida por aplicativo, muitos estabelecimentos fecharam as portas devido à queda do consumo. No que se refere à adoção do *lockdown*, que é o protocolo de isolamento com vistas à proteção das pessoas frente ao avanço da pandemia de Covid-19, Freitas (2020) destaca Minas Gerais como um estado com resultado não satisfatório no combate ao Coronavírus. Destaca-se que, nesse período, a prática de medidas drásticas, como o fechamento total das atividades não essenciais, se tornou necessária.

Ainda em se tratando do setor alimentício, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes [ABRASEL] (2020) afirmou que bares e restaurantes perderam 1 milhão de empregos. Assim, o setor teve que se reinventar, adotando práticas de *delivery*, *vouchers* e *lives* durante o período pandêmico. Jakitas & Gavras (2020) reforçam que, durante a crise do Coronavírus, bares e restaurantes estão entre os que mais demitiram. Vinhas (2020) reitera essa ideia ao atestar que bares e restaurantes demitiram 1 milhão e fecharam 20% dos negócios.

Considerando o contexto pandêmico causado pela Covid-19, a realidade que se instalou é considerada por Barreto et al. (2020) como um dos maiores desafios sanitários em nível mundial do Século XXI. Nesse contexto, as Micros e Pequenas Empresas enfrentam desafios como a diminuição do poder de compra do cliente, restrições de interação e horário de trabalho, escassez de matérias-primas, cancelamento de pedidos, dificuldades de fluxo de caixa e interrupção da cadeia de suprimentos (Priyono et al., 2020). Dessa forma, é perceptível que a pandemia não impactou somente áreas relacionadas à biomedicina e à epidemiologia, também trouxe impactos na área social, econômica, cultural, política, entre outras (Bernardes et al., 2020; Nassif et al., 2020).

Nassif et al. (2020) buscaram entender os impactos da pandemia para os empreendedores e para as Micro e Pequenas Empresas, visto que esses se apresentam de modo fragilizado perante as oscilações de mercado. Os autores consideram também que a adaptabilidade é muito importante e ressaltam a necessidade de inovação em todos os setores. Esses autores complementam ainda que medidas rígidas de distanciamento social estão sendo implementadas em nível global e pelos governos federal, estadual e municipal com vistas a diminuir a incidência e a disseminação do vírus.

Nesse cenário, emerge a necessidade de serviços digitais no setor de alimentação para minimizar a disseminação do Coronavírus, pois essa é uma tecnologia alternativa para diminuir a interação humana. Além disso, o serviço prestado de forma digital pode reduzir o tempo gasto na compra de produtos, reduzir a perda de alimentos e resíduos e maximizar a capacidade de estoque (Perdana et al., 2020).

No contexto brasileiro, os impactos da pandemia têm sido diferentes para cada setor: enquanto grandes indústrias continuaram com a produção de alimentos, pequenos produtores encontram mais dificuldades para manterem suas atividades. Assim, para seguir as recomendações de distanciamento social, bares e restaurantes precisaram, em um primeiro momento, interromper suas atividades e retomar lentamente, seguindo os protocolos de segurança. Os desafios vão desde a alteração de receitas à

viabilidade dos negócios com as organizações explorando o potencial das ferramentas digitais e, com isso, conseguindo se manter no mercado, como, por exemplo, o caso da venda de bebidas que tem crescido no comércio eletrônico nesse período (Sebrae, 2020).

Destaca-se ainda que, diante desse panorama, os estabelecimentos estão se reinventando e se adaptando ao uso do delivery (entrega) e *take away* (retirada dos produtos na empresa). Contudo, apesar da adoção desses canais, as vendas representam, em média, apenas 15% do faturamento em comparação ao verificado em momento anterior à pandemia (Abrasel, 2020). Diante das dificuldades financeiras enfrentadas, créditos governamentais foram criados com o intuito de ajudar empresas a honrar suas dívidas, como folhas de pagamento e fornecedores, por exemplo. No entanto, um levantamento feito pelo Sebrae em parceria com a Abrasel, em 2020, identificou que cerca de 80% das empresas que tentaram esse crédito tiveram seus pedidos negados (Agência Sebrae de Notícias, 2020).

2.2 Transformação digital e a influência da pandemia

A transformação digital é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas contemporâneas. Assim, a necessidade de alavancar a tecnologia digital para desenvolver e implementar novos modelos de negócios estimula as empresas a reavaliarem as capacidades, estruturas e culturas existentes para identificar quais tecnologias são relevantes e como elas serão ativadas em processos organizacionais e ofertas comerciais (Saarikko, Westergren, & Blomquist, 2020).

Mudanças no contexto de consumo relacionadas à adoção de tecnologias permitiram alavancar o uso de plataformas móveis por meio da Internet. Com isso, as informações puderam ser compartilhadas de maneira instantânea, atraindo interesse dos mais diversos setores empresariais, dentre eles, o setor alimentício (Pigatto, Machado, Negreti, & Machado, 2017). Ainin, Parveen, Moghavvemi, Jaafar e Shuib (2015) afirmam que as mídias sociais apresentam vantagens, especialmente, para as pequenas e médias empresas devido ao baixo custo e pequeno nível de habilidade relacionada à tecnologia de informação necessária para utilizá-las.

De acordo com Cole, Denardin e Clow (2017), ter presença em redes sociais, como Facebook®, Twitter® ou Instagram®, permite à pequena empresa alcançar os consumidores e envolvê-los com a marca. Porém, a tecnologia digital pode ser transformadora ou perturbadora, dependendo da perspectiva e da capacidade de aproveitar seu potencial. Esse potencial não acontecerá sem uma compreensão da tecnologia digital em si e de sua relevância, atentando para as circunstâncias que envolvem determinada empresa (Saarikko et al., 2020).

Além disso, devido à popularidade dos *smartphones*, da Internet e das mídias sociais, os consumidores estão gastando mais tempo nessas plataformas do que em mídias tradicionais. Logo, as empresas que deixam de usar as estratégias digitais podem perder ao menos parte de sua base de clientes. Um dos motivos pelos quais o marketing de mídia digital e social cresceu tão rapidamente é a capacidade

para medir os resultados, especialmente, em comparação com a comunicação tradicional (Cole et al., 2017).

Assim, a transformação digital apoiada pela tecnologia foi documentada na literatura como uma das estratégias utilizadas para responder a mudanças ambientais perturbadoras, em particular, tecnologias que apoiam as empresas na identificação de novas práticas de negócios (Priyono et al., 2020). Nesse sentido, Stephen e Galak (2012) abordam a necessidade de compreensão de como as mídias sociais afetam as vendas em multicanal.

2.3 Marketing multicanal

O marketing multicanal é visto por Webb e Hogan (2002) como um arranjo caracterizado pelo compartilhamento de várias tarefas de distribuição realizadas por uma combinação de canais distintos, indiretos e/ou diretos. Dessa forma, os consumidores adotaram, rapidamente, a prática de usar uma variedade de canais para fazer suas compras, incluindo lojas físicas, por meio do telefone, Internet, dentre outros. Com isso, Zhang et al. (2010) consideram que o marketing multicanal utiliza diferentes canais e pontes de contato com o consumidor com propósitos relacionados à promoção, venda, distribuição e comunicação.

Diante dessa realidade, é fundamental que as organizações adotem uma mentalidade multicanal e empreguem efetivamente um programa de marketing multicanal, já que essa prática pode aumentar a lucratividade, a experiência e a satisfação do cliente (Weinberg, Parise, & Guinan, 2007).

Considerando que as empresas estão em fluxo constante devido às mudanças que ocorrem no ambiente (Dickinson & Ramaseshan, 2004), estruturas estratégicas dinâmicas são essenciais para que as organizações operem em ambientes instáveis e, com isso, é válido destacar as oportunidades e benefícios do marketing multicanal. Essa importância tem aumentado mais recentemente pela influência das inovações tecnológicas (Valos, Polonsky, Geursen, & Zutshi, 2010).

O marketing multicanal avançou significativamente, incorporando novas tecnologias como as redes sociais (Valos et al., 2010). Assim, as empresas têm maior oportunidade de construir relacionamento com o cliente, oferecer simultaneamente informações de clientes e de clientes potenciais, produtos, serviços e suporte por meio de dois ou mais canais sincronizados. Aqueles que oferecem aos clientes vários canais experimentam uma série de benefícios, especialmente, em termos de aquisição de novos clientes, melhorando a qualidade do serviço e fornecendo soluções mais adaptáveis ao consumidor (Rangaswamy & Bruggen, 2005). Além disso, para Neves (1999), os canais de distribuição proporcionam a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Vários benefícios são destacados com o uso do marketing multicanal. Ao afirmar que ele está cada vez mais presente na realidade empresarial, Valos et al. (2010) destacam que sua prática pode aumentar a receita e reduzir os custos, porém parece ser mais difícil de implementar em comparação ao

marketing de canal único e tradicional. Nesse sentido, estruturas estratégicas dinâmicas podem lidar melhor com a complexidade e a incerteza e superar as dificuldades de implementação.

2.4 Estratégias adotadas pelas organizações no contexto pandêmico

Quando expostas a novas regras competitivas de mercado, as organizações precisam se adaptar a essas condições e adotar estratégias para sua sobrevivência (Lemos da Silveira Santos et al., 2007). Mintzberg e Waters (1985) identificaram que as organizações podem combinar mais de um tipo de estratégia, incorporando diferentes graus do que denominam como deliberação ou emergência. Para que ocorra a estratégia deliberada (precisamente como pretendida pela organização), é necessário que não haja influência de quaisquer forças externas, sejam elas de ordem mercadológica, tecnológica ou política, entre outras, e que o ambiente seja perfeitamente previsível e controlável. Já a estratégia emergente ocorre quando um ambiente impõe diretamente um padrão de ação a uma organização e se dá sob circunstâncias menos previsíveis (Mintzberg & Waters, 1985).

Diante de ambientes cada vez mais competitivos, as organizações utilizam diferentes estratégias de marketing para conquistar e reter clientes, bem como ampliar suas vendas (Ferreira et al., 2019). Silva, Rosa, Buongiorno e Santos (2021) acrescentam que o uso do marketing é relevante para conduzir as estratégias de posicionamento, proporcionando, assim, maior possibilidade de sucesso para as empresas. O contexto de incertezas desencadeado pela pandemia de Covid-19 no Brasil resultou em uma série de efeitos sobre os setores produtivos e a economia, refletindo nas vendas e no faturamento das empresas que precisaram buscar novas estratégias para comercializar seus produtos e manter seus negócios (Rezende, Marcelino, & Miyaji, 2020).

Entre as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas, é possível citar o marketing multicanal, que consiste em uma série de práticas que visam levar a marca para diferentes canais, direcionando produtos e/ou serviços para que tenham visibilidade em redes nas quais o público-alvo se encontra. Entre as possibilidades do marketing multicanal está a presença em plataformas digitais como forma de trazer um diferencial diante do cenário pandêmico, ampliando a divulgação e o engajamento das organizações que buscam se adequar a essa nova realidade (Silva et al., 2021).

De modo a se manterem em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as empresas têm se valido da internet para desenvolver suas atividades, considerando também a rapidez e a agilidade desse recurso. Sobretudo, nas Micro e Pequenas Empresas, essa tem sido uma estratégia utilizada tanto para comunicação quanto para identificação das expectativas, desejos e necessidades dos clientes de modo a atendê-los de maneira efetiva (Ferreira et al., 2019; Fidelis, 2019).

3 Aspectos metodológicos

3.1 Tipo/abordagem de pesquisa

A presente pesquisa tem caráter descritivo, já que foram identificados aspectos relacionados à transformação digital em Micro e Pequenas Empresas do setor alimentício em função da pandemia

decretada em decorrência da Covid-19. A característica descritiva, conforme afirma Richardson (1999), diz respeito à preocupação em conhecer a realidade do ambiente pesquisado e, dessa forma, descrever características de determinada população ou fenômeno. Em relação à abordagem, a pesquisa é de caráter qualitativo, uma vez que busca explicar o porquê de determinados fatos, no entanto sem focar na quantificação de valores (Gerhardt & Silveira, 2009). Além disso, Mezzaroba e Monteiro (2009) afirmam que essa abordagem é utilizada para o entendimento de contextos a partir de diversos fatores inter-relacionados. Logo, esse tipo de pesquisa privilegia estudar as perspectivas e experiências dos participantes (Flick, 2009).

Considerando os aspectos levantados, o estudo se mostra, então, como teórico-empírico, visto que, como afirma Gil (2008), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual, considerando seu contexto. Ainda de acordo com Gil (2008), o estudo de caso é comumente utilizado pelos pesquisadores sociais e atende propósitos como o de descrever a situação do contexto em que está sendo realizado determinado estudo.

3.2 Amostra

Em relação aos meios, foram aplicadas entrevistas com representantes de Micro e Pequenas Empresas do ramo alimentício localizadas no interior de Minas Gerais. Para assegurar todos os padrões de ética em pesquisa científica, após a explicação dos objetivos da pesquisa, leitura e esclarecimento de possíveis dúvidas, foram colhidas assinaturas dos entrevistados por meio do aceite de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A aplicação das entrevistas ocorreu em novembro de 2020 de maneira *online* devido à situação de isolamento social em decorrência da pandemia. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas de forma manual (sem apoio de *software*).

A seleção se caracteriza por ser intencional. O recrutamento de novas empresas para o estudo foi interrompido, considerando a saturação teórica. Fontanella et al. (2011, p.388) explicam a paralisação da coleta de dados quando se constata que “elementos novos para subsidiar a teorização almejada (ou possível naquelas circunstâncias) não são mais depreendidos a partir do campo de observação”. Ademais, Bauer e Aarts (2008) consideram que, em relação à quantidade de entrevistas julgadas necessárias, a qualidade da compreensão da realidade estudada não necessariamente está relacionada a uma quantidade exata. Assim, foram realizadas 12 (doze) entrevistas semiestruturadas.

A Tabela 1 apresenta a categorização das empresas investigadas, bem como a discriminação dos entrevistados.

Tabela 1

Casos estudados e indivíduos entrevistados

Caso	Atividade	Tempo de funcionamento da empresa	Entrevistados	Duração	Data de realização
Caso 01	Açaiaria	06 anos	Sócio Administrador (R1)	25'18"	12/11/2020
Caso 02	Restaurante	12 anos	Sócio Administrador (R2)	24'32"	20/11/2020
Caso 03	Confeitaria	10 anos	Gerente (R3)	34'43"	16/11/2020
Caso 04	Bar	02 anos	Proprietário (R4)	45'03"	10/11/2020
Caso 05	Churrascaria	08 anos	Gerente (R5)	26'13"	17/11/2020
Caso 06	Laticínios	08 anos	Sócio Administrador (R6)	48'50"	17/11/2020
Caso 07	Hamburgueria	02 anos	Sócio Administrador (R7)	26'13"	17/11/2020
Caso 08	Restaurante	08 anos	Sócio Administrador (R8)	44'20"	09/11/2020
Caso 09	Panificadora	03 meses	Sócio Administrador (R9)	16'12"	09/11/2020
Caso 10	Pizzaria	05 anos	Gerente (R10)	34'06"	11/11/2020
Caso 11	Restaurante e Churrascaria	04 anos	Sócio Administrador (R11)	24'26"	09/11/2020
Caso 12	Lanchonete	20 anos	Gerente (R12)	26'35"	14/11/2020

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

É importante destacar que os participantes da pesquisa foram selecionados por conveniência, por meio da técnica bola de neve (*snowball*). De acordo com Vinuto (2014), essa técnica de amostragem não probabilística é adequada para compreender questões de âmbito privado e de conhecimento do grupo estudado, bem como quando há uma limitação de acesso a esses grupos. Logo, foi adotado o estudo de casos múltiplos, que é um método de pesquisa utilizado, de acordo com Yin (2001), para estudar eventos sobre os quais os pesquisadores exercem pouco controle, além de enfatizar fenômenos contemporâneos e em situações de estudos organizacionais e gerenciais.

3.3 Instrumento de coleta de dados

No sentido de explorar as respostas, o roteiro das entrevistas, o instrumento de coleta de dados, foi elaborado a partir de perguntas semiestruturadas que, de acordo com Minayo (2009), trazem a possibilidade de discorrer sobre o tema de pesquisa de um modo mais flexível em relação às indagações. Inicialmente, foram levantados dados para caracterização das empresas estudadas, tais como: setor e tempo de atuação; quantidade de funcionários; patamar de faturamento (anterior e durante o contexto pandêmico); principais produtos e tipos de clientes, dentre outros. Foram levantados ainda os dados

do(s) entrevistado(s), como tempo de atuação na empresa, cargo, experiência no ramo, formação, dentre outros.

O roteiro também contemplou questões com vistas a atender os objetivos da pesquisa, sendo elas divididas em quatro tópicos: (1) Impactos do contexto da pandemia de Covid-19 nas MPEs do setor alimentício; (2) Meios de contato com clientes e divulgação de produtos e serviços utilizados pelas MPEs; (3) Influência da pandemia de Covid-19 no processo de transformação digital das MPEs; e (4) Mudanças decorrentes do contexto pandêmico.

3.4 Análise dos dados

Em relação às fontes de dados, foram utilizados, além das entrevistas, dados secundários como reportagens relacionadas à pandemia causada pelo Coronavírus e suas consequências nos canais de distribuição e comunicação, buscando descrever o contexto pandêmico analisado.

O processo de análise em pesquisas qualitativas não é rígido. Quando os novos dados não mais acrescentam à pesquisa, entrando em um estado de saturação, a análise termina (Gil, 2008). Para a realização de tal análise, de acordo com Bardin (2016, p. 134), “tratar o material é codificá-lo”. Sendo assim, as respostas foram analisadas, codificadas e categorizadas como parte do processo de tratamento de dados por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2016). Primeiramente, foi feita a leitura das transcrições de todas as entrevistas realizadas e, em seguida, foi feita uma primeira codificação. Em um segundo momento, já orientados com base nessa primeira codificação, houve uma retomada dos códigos, reafirmando seus destaques e relevância para a análise do contexto. Por fim, em um terceiro e último momento, foi realizada a coleta das informações contidas em cada código e categoria analisada.

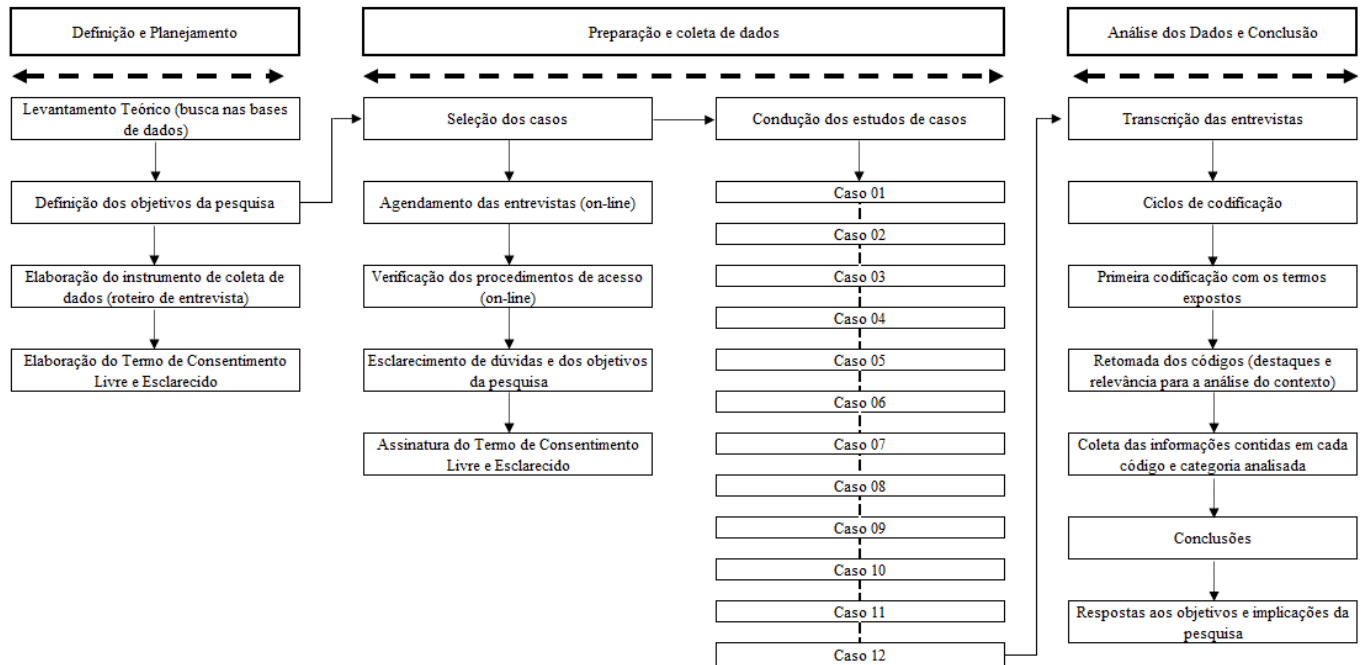
Assim, foram identificadas quatro categorias de análise, sendo elas: (1) Coronavírus: impacto em MPEs do setor alimentício; (2) Consequências financeiras e políticas da pandemia para MPEs; (3) Transformação digital e influência da pandemia; e (4) Marketing Multicanal. Em cada uma delas, foram identificados códigos como forma de detalhamento das principais características de cada categoria. Essas categorias foram analisadas somente com o auxílio do *software* Microsoft Excel® e serão apresentadas na seção que trata da análise de resultados.

3.5 Esquema de estruturação dos estudos de caso

De modo a sintetizar e tornar mais compreensível a condução dos estudos de caso, a Figura 1 traz o esquema e estruturação desta pesquisa a partir do disposto por Yin (2001).

Figura 1

Esquema de estruturação dos casos estudados



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Yin (2001) e dados da pesquisa (2022).

4 Resultados e discussões

Para atender aos objetivos da pesquisa, a análise das entrevistas foi realizada com base na categorização das informações coletadas. Desse modo, cada categoria considera um objetivo específico do estudo em consonância com o referencial teórico exposto, abordando os impactos da Covid-19 no setor alimentício, a transformação digital ocorrida na pandemia e os meios utilizados pelas empresas como pontos de contato com os clientes. A Tabela 2 apresenta o resumo das subdivisões das categorias utilizadas no estudo, bem como seus códigos (subcategorias) e frequência de menções durante as entrevistas.

Tabela 2

Categorias, códigos e respectivo número de menções

Categoria	Subcategoria ou Código	Frequência
1. <i>Coronavírus: impacto em MPEs do setor alimentício</i>	Adesão ao <i>delivery</i> (entrega)	37
	Mudança no hábito dos consumidores	21
	Mudança no faturamento	15
	Adoção de medidas de higienização	15
	Adaptação da empresa em prol do distanciamento social	12
2. <i>Consequências financeiras da pandemia para as MPEs</i>	Ações negativas municipais	10
	Ações positivas municipais	4
	Auxílio financeiro para a empresa	4
	Auxílio para os empregados	2
3. <i>Transformação digital e influência da pandemia</i>	Vantagens/Impacto da adoção de canais digitais de comunicação e vendas	24
	Dificuldades em implementação/adoção de canais digitais de comunicação e vendas	13
	Relacionamento com o cliente/Atração de clientes	7
4. <i>Marketing multicanal</i>	Adesão a aplicativos de terceiros	43
	Adesão a aplicativos próprios	4
	Divulgação nas redes sociais	15
	Divulgação no Instagram®	42
	Divulgação no Facebook®	16
	Adesão ao <i>WhatsApp Business</i> ®	27

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A seguir, são expostas seções sobre cada uma das categorias e subcategorias ou códigos apresentados.

4.1 Categorias e códigos analisados

4.1.1 Categoria 1 – Coronavírus: impacto em empresas do setor alimentício

A primeira categoria relacionada ao impacto da pandemia provocada pela Covid-19 nas empresas busca analisar adaptações e mudanças nas empresas do setor alimentício estudadas. O código que mais foi mencionado dentro dessa categoria é o que se refere à adesão ao sistema de *delivery* (entrega) como forma de adaptação ao contexto pandêmico. A adoção dos sistemas de *delivery* é vista como uma resposta para mitigar os efeitos da crise (Bjorklund et al., 2020) e apostar nos serviços digitais como forma de aprimorar processos e maximizar capacidades (Perdana et al., 2020).

Associadas à adesão ao sistema de *delivery*, foram apontadas 21 menções relacionadas às mudanças nos hábitos dos consumidores. Essas mudanças corroboram as afirmações de Bernardes et al. (2020) ao citarem que a pandemia trouxe impactos nas mais variadas áreas, inclusive, social e econômica, como pode ser observado nas falas destacadas a seguir:

A principal mudança foi que os clientes passaram a pedir mais entregas. Foi uma mudança que veio pra ficar, eu acho. Cada vez mais, o *delivery* tá aumentando, o pessoal tá acostumando mais a pedir pra ficar em casa [Sócio Administrador R1].

Quanto aos hábitos, como a pandemia afetou e tudo mais, ajudou muito a gente a ... como é que eu digo (...) fortalecer nosso *delivery* e *iFood*. Então, ajudou demais a oferecer esse serviço que a gente já oferecia. Então, hoje, posso dizer que eles são mais fortes, vamos dizer assim. Quem não conhecia passou a conhecer e vai continuar comprando [...] [Gerente R5].

[...] eu só sei que eu fiquei um tempo só nas entregas sim, mas eu não lembro se foi abril. Foi na época que o prefeito aqui decretou paralisação. Aí, a gente ficou um tempo sim, só nas entregas, *delivery* mesmo. Presencial por um tempo foi zero, né? [Sócio Administrador R7].

Adotamos o *delivery* como principal forma de chegar aos clientes [Sócio Administração R11].

Outro ponto de destaque relacionado ao impacto da pandemia nas empresas foi em relação a mudanças no faturamento. Considerando as adversidades que surgiram no período em decorrência da disseminação do vírus e a necessidade de fechamento dos estabelecimentos, algumas empresas tiveram seus faturamentos reduzidos:

(...) grande parte do nosso faturamento, ele estava concentrado nos dias de evento. Então, assim, 80% do nosso faturamento era vinculado a eventos (...) sem os eventos, houve uma queda de 50 % do faturamento (...) [Sócio Administrador R2].

(...) de março, quando começou, pra cá houve uma queda no faturamento de um dia pro outro, vamos assim dizer, caiu uns 80%. Ficamos uns dois três meses com 20% do faturamento normal (...) [Sócio Administrador R8].

(...) [o faturamento] caiu em média uns 40% (...) na pandemia [Gerente R12].

Por outro lado, alguns entrevistados relataram mudanças consideradas positivas no faturamento das empresas estudadas:

(...) antes [da pandemia], a média era de tipo, assim, faturamento bruto de uns R\$6.000 a R\$8.000, sabe? Mas, nessa pandemia, a média foi de R\$12.000, R\$14.000 [Gerente R3].

Eu faturava de 45 a 53 mil por mês antes da pandemia. Durante a pandemia, especificamente, no mês de abril, eu faturei 14 mil reais. Daí, comecei a fazer entregas e aumentou uns 50 por cento. Agora, após a liberação dos comércios, o faturamento está, em média, o de antes da pandemia. Teve uma ascensão muito grande no faturamento nos primeiros 30 dias, pessoal tava eufórico com a reabertura dos bares. Agora está normal, como antes [Proprietário R4].

(...) durante a pandemia, a procura foi maior na área de laticínios (...) A procura foi muito grande, teve época que atingiu um ápice tão grande de procura que a gente chegou a ter que comprar leite de outros laticínios para produzir e isso fez com que o preço do queijo subisse 100% praticamente, o queijo mozzarella, no caso (...) [Sócio Administrador R6].

(...) pensando na pandemia, acho que não teve dificuldade nenhuma não. O movimento tá cada vez maior. Acho que, por ser algo de comida, o pessoal continuou procurando bastante (...) [Sócio Administrador R9].

Outro fator de impacto nas empresas diante da pandemia foi a adoção de medidas de higienização, as quais foram mencionadas 15 vezes durante a pesquisa, seguidas pela adaptação das

empresas em prol do distanciamento social, o que foi mencionado 12 vezes. Esses aspectos foram destacados por Nassif et al. (2020) como medidas necessárias implementadas por vários órgãos para o enfrentamento da disseminação do Coronavírus. A seguir, estão expostas algumas narrativas que ilustram o momento:

Primeiro lugar, é você demonstrar...para seu cliente a responsabilidade e a segurança dos processos executados pela sua empresa, que é sua equipe, higienização, o uso de máscaras, o uso álcool em gel, tanto para os funcionários como pro atendimento dos clientes, certo distanciamento de mesas, higienização de todos os equipamentos, então, assim, isso foi muito significativo [Sócio Administrador R2].

(...) a gente já exigia uso de máscara antes. A única coisa que a gente fez foi instalar mais pontos com álcool em gel e solicitar que o pessoal ficasse mais atento a essa questão (...) [Sócio Administrador R6].

(...) a gente sempre trabalhou com álcool em gel na Hamburgueria. Agora, aumentamos. Cada mesa tem um, mas a gente vai sempre continuar desse jeito. Álcool 70, a gente sempre usou, vai continuar usando para a higienização das mesas (...) [Sócio Administrador R7].

(...) colocamos na porta o álcool gel, luvas nas mãos pra servir na pista de *self-service* e também o uso da máscara obrigatório (...) [Sócio Administrador R8].

Essas ações, necessárias no período vivenciado, tiveram repercussões no cotidiano e na administração das empresas. Bernardes et al. (2020) destacam a influência de tais acontecimentos e medidas no mundo dos negócios. Por esse motivo, a próxima categoria analisada revela algumas consequências financeiras para as empresas mediante a pandemia.

4.1.2 Categoria 2 – Consequências financeiras da pandemia para as MPEs

A segunda categoria das entrevistas objetivou trazer à tona consequências financeiras enfrentadas pelas empresas estudadas diante da pandemia. Nessa categoria, o código com maior número de menções está relacionado às ações políticas governamentais que modificaram o funcionamento das empresas, como destacado por Bernardes et al. (2020) e Nassif et al. (2020), que reiteram os impactos nas áreas social, econômica, cultural e política.

Os códigos referentes às ações municipais tiveram 10 menções consideradas negativas e quatro consideradas positivas, conforme visão dos entrevistados. As narrativas a seguir revelam alguns exemplos.

[...] eu acho que eles [governantes] não fazem a parte deles e, para mostrar uma satisfação pra sociedade, eles fecham os comércios [...]. Não apoiei essa medida não [Sócio Administrador R1].

Eu fui multado uma vez porque tinha umas oito pessoas bebendo na porta do meu bar. Tipo, eu vendia pra retirar no balcão, eu não podia controlar onde eles iriam beber. A segunda vez foi quando voltou e o povo tava muito eufórico e deu muita gente no bar e aglomeração. Eu creio que os protocolos divulgados são muito ineficazes e sem nexos. Tipo, eu passava [...], tinha um milhão de pessoas [no banco]. Uma multidão no [supermercado] e eu tinha que ficar com meu comércio fechado. Além do mais, a prefeitura me mandou meu alvará de funcionamento pra eu pagar em um momento em que eu não podia funcionar. Eu paguei o alvará, acho que no mês de abril [Proprietário R4].

Não vou dizer que concordo totalmente com as medidas em questão ao fechamento dos comércios. Para mim, isso foi uma forma rígida de fecharem tudo. Poderia ter sido um pouco mais brando, exigindo, por exemplo, simplesmente o uso de máscaras e fiscalização maior. Acho que isso afetou bastante a gente, pequenas empresas, lojas. Acredito que poderia ter continuado com o comércio sim [Sócio Administrador R6].

Eu achei que foi bom assim. Eu entendo a questão de que tem pessoas igual a gente que depende única e exclusivamente do que ganha pra poder sobreviver e sei que é uma fase muito complicada de muito desafio, mas, pra gente, no caso, olhando a questão política, foi necessário fazer isso, né? Por conta que muita gente procura o atendimento local pra fazer a alimentação no local. Então, se eles não tivessem feito esse fechamento de muito comércio e delimitado só a *delivery*, talvez, hoje, teríamos nos encontrado em uma situação muito pior [na pandemia] [...] [Gerente R10].

Observando as falas, notou-se o descontentamento com as ações governamentais em relação às linhas de créditos ofertadas, uma vez que nem todos os estabelecimentos que solicitaram foram contemplados.

Essa visão retoma a preocupação por parte dos empresários com as consequências financeiras que a pandemia provocou, e ainda provoca, nas empresas, como dificuldade para honrar pagamentos, dívidas com fornecedores, realização de novas compras, dentre outras. Essas situações são destacadas por Priyono et al. (2020) como desafios enfrentados por Micro e Pequenas Empresas frente à crise sanitária instalada. Os trechos narrados a seguir refletem os códigos analisados que expõem a necessidade de auxílio financeiro para empregados e auxílio financeiro para a empresa.

[As ações governamentais foram] muito insignificante. Então, todas as esferas, municipal, estadual, e federal, foi muito insignificante, ou seja, o governo federal, de alguma forma, sinalizou algumas possíveis linhas de crédito, mas os comércios não tiveram acesso [Sócio Administrador R2].

(...) o crédito para pequenas empresas, a gente, inclusive, tentou ver junto aos bancos, ao governo, mas a gente não foi selecionado, digamos assim. Não deu certo [Sócio Administrador R6].

(...) precisar [do crédito], eu precisei, mas não consegui não. Eu consegui mais com os bancos particular que eles te oferecem algum capital de giro. Aqueles que o governo ofereceu não chegaram pra nós não (risos), então, não tivemos acesso [Sócio Administrador R8].

(...) esse negócio até que teve do governo ajudar. A nossa empresa não conseguiu esse auxílio, mas minha mãe conseguiu por ela mesmo, o Auxílio Emergencial como pessoa física, não jurídica, né? Como pessoa física, ela conseguiu e acabou que meu pai também conseguiu e o dinheiro deles que ajudou, que foi o auxílio mesmo do governo dos dois que ajudou a pagar as contas, boletos, pra conseguir sustentar a empresa e a gente a não fechar as portas (...) [Gerente R12].

Diante dos impactos e consequências da pandemia, uma maneira encontrada pelos empresários foi investir na transformação digital, como apresentado na próxima seção. É importante ressaltar que os serviços digitais também são promissores, pois facilitam a gestão da Micro e Pequena Empresa, uma vez que otimiza processos, melhora sua capacidade de estoque e acesso ao cliente (Perdana et al., 2020).

4.1.3 Categoria 3 – Transformação digital e influência da pandemia

Pigatto et al. (2017) abordam a adoção de tecnologias que atraiu interesse de setores empresariais, como, por exemplo, o setor alimentício. Com a pandemia, a transformação digital passa a

ser vista como uma possibilidade para enfrentamento da crise instalada, facilitando o distanciamento social e garantindo o funcionamento de empresas. A terceira categoria estudada aborda, assim, a influência da pandemia na transformação digital das empresas. Os trechos a seguir retratam a importância que vem sendo consagrada pelos empresários à transformação digital, em especial, no tocante às ações de comunicação e relacionamento com o cliente e às ações relacionadas aos canais de vendas.

(...) antes, a gente fazia panfletagem, coloca na caixinha de correios. Hoje em dia, o que está tendo mais resultado é investir nas redes sociais (...) [Sócio Administrador R1].

(...) os clientes passaram a pedir mais pra comer em casa. Então, assim, essas tecnologias vieram pra atender essa demanda que já cresce, mas já vinha esse processo. Acho que a pandemia fez foi acelerar [Sócio Administrador R1].

(...) a presença das (...) ferramentas digitais com os canais digitais são extremamente necessárias (...) [Sócio Administrador R2].

Nesse sentido, Cole et al. (2017) reiteram que, devido à popularidade da internet e das mídias sociais, os consumidores gastam um tempo maior em tais plataformas e as empresas se adequam a essa realidade, utilizando estratégias digitais para não perder potenciais clientes. Nessa perspectiva, as narrativas a seguir demonstram vantagens e impactos da adoção de canais digitais de comunicação e vendas.

Eu acredito que [com a adoção de canais digitais, houve] de 10 a 20% do aumento de pedidos. Em outras ocasiões, até mais, entende? Mas de 10 a 20%, assim, na medida que as empresas têm foco nesses aplicativos, pode-se dizer de 10 a 20% [Sócio Administrador R2].

(...) o cliente come com o olho. Se ele não vê o produto, ele não compra (...). O dia que a gente não posta, os clientes não compram [Gerente R3].

Acho que, através (...) das redes sociais, ajuda bastante (...) porque leva o nome (...) para outras pessoas (...). Isso engrandece muito o negócio, aumenta cada vez mais a propaganda através das redes sociais e do compartilhamento das pessoas também [Sócio Administrador R9].

Então, um ponto que a gente observa que é muito significativo, assim, hoje em dia, a Internet, ela ofereceu essas vantagens pra gente, né? Porque a gente atinge um grupo atual, mais novo, que procura muito, utiliza muito desses meios digitais pra poder pedir lanche, pra poder pedir comida [Gerente R10].

(...) [O digital] chama muita atenção, né? (...) a gente contratou um fotógrafo pra ter qualidade mesmo, porque as pessoas, muitas das vezes, são atraídas pelos olhos. Então, vendo uma coisa boa, um salgado bem-feito, dá vontade de comer. A pessoa pensa: “nossa quero conhecer, experimentar” [Gerente R12].

(...) nosso movimento mesmo voltou 25% a mais que foram clientes de fora, que não conheciam, de outros bairros que não conheciam, outros que moravam aqui perto e que não sabiam e que, através do Instagram e do Facebook que a gente começou a publicar, aumentou nossa demanda de vendas. Então, agora, a gente vende mais do que vendia antes [Gerente R12].

Ainda de acordo com Cole et al. (2017), a presença nas redes sociais faz com que as MPEs consigam envolver seus consumidores com a marca, o que é evidenciado em algumas falas dos entrevistados sobre criarem uma conexão com seus clientes por meio de redes sociais.

(...) até no Instagram a gente tem todos os vários modelinhos de bolo. Antes, o pessoal ficava assim: “nossa eu vou pesquisar alguma aqui e te mando” hoje não, eles já vão direto no nosso perfil do Instagram e já seleciona um produto que a gente já fez “Nossa! Eu quero um modelo igual esse que ficou muito bonito”. Então, assim, pra mim, ajudou bastante a gente a crescer durante a crise, sabe? E a gente tá crescendo [Gerente R3].

Olha, a gente faz divulgação em páginas de redes sociais. Algumas pessoas nos procuram, inclusive, pelas redes sociais. Outras ligam aqui e falam: “olha, vi a página de vocês, vi o site de vocês, interessei no produto (...) Então, como muitos clientes buscam a gente, acaba que nossa ação fica mais nas redes sociais mesmo. Então, de certa forma, é o que mais gera retorno [Sócio Administrador R6].

Na quarentena, a gente tinha que atrair os clientes. Então, sempre divulgando, sempre falando do salgado, o quanto que ele era bom, comentando. Até mesmo os nossos clientes fixos começaram a entrar nas páginas e comentando: “o salgado é bom, barato, de qualidade boa”. Então, nessa parte de divulgação, a gente investiu bastante (...) [Gerente R12].

De acordo com Priyono et al. (2020), a tecnologia ajuda as empresas a identificarem novas práticas de negócios. Nesse sentido, o uso das redes sociais é relevante, especialmente, para Micro e Pequenas Empresas por trazer facilidade e baixo custo para a organização, considerando as restrições financeiras de uma empresa desse porte (Ainin et al., 2015). Esse debate tem consonância com narrativas que revelam formas de atrair clientes com o uso dessas tecnologias, seja por meio de redes sociais de maneira gratuita, tráfego pago, parcerias com influenciadores ou outras formas.

(...) você tem que fazer uma campanha. Então, a gente usou a questão do marketing digital, valorizando ainda mais a imagem dos nossos pratos, valorizando mais o ambiente (...) [Sócio Administrador R2].

(...) foi na pandemia que focamos ainda mais em mídias sociais com o tráfego pago. Então, teve, sim, esse aumento de visibilidade através das redes sociais [Gerente R5].

(...) essa parte de blogueiras, a gente faz parceria com muito blogueiro, traz muito resultado para a gente [Sócio Administrador R7].

(...) a gente também fez uma parceria com uma menina que trabalha com divulgação no Instagram pra ajudar a gente a divulgar. Ela conhece muita gente na cidade, então, atinge um maior número de pessoas. E a gente teve uma boa resposta também, no caso, a divulgação dela é feita por Instagram [Gerente R10].

No entanto, ao passar por processos de transformação digital, uma empresa deve estar preparada para desenvolver e implantar novos processos ou modelos de negócios, sendo necessárias, muitas vezes, a adaptação de suas estruturas físicas, a reavaliação de suas capacidades operacionais e a mudança da cultura existente (Saarikko et al., 2020). Nesse sentido, foram observadas situações em que os entrevistados destacam essa necessidade de mudança e adaptação.

(...) a gente está aprendendo. A nossa empresa está hoje no processo de aprendizagem de utilização desses recursos [digitais], desses mecanismos (...). A gente precisa melhorar a nossa performance dentro dos recursos

digitais e que, na medida que a gente se apropria, que a gente utiliza eles, os resultados são visíveis, são imediatos [Sócio Administrador R2].

(...) só que trabalhar com *delivery* hoje, você precisa ter esse espaço físico grande. Meu espaço não é tão grande assim porque, pra você ver, esses 15 motoqueiros iam vir parar na minha porta. A demanda exige bastante espaço físico, esse espaço não tem no restaurante (...) [Sócio Administrador R8].

Então, como no Instagram você depende de seguidores, foi um pouco difícil porque muitas pessoas não têm essa coisa de seguir pessoas que não conhece, né? Elas seguem aquilo que elas têm curiosidade, entendeu? Então, a gente teve que fazer muitos sorteios mesmo pra atrair mesmo, pedir família pra seguir, os amigos e mandar para os amigos da igreja, pra os vizinhos e pedir: segue lá, dá uma força! A gente ainda tá com um pouco de seguidores (...) [Gerente R12].

Como se percebe, há o entendimento das dificuldades na implementação de canais digitais de comunicação e vendas. Nassif et al. (2020) destacam que as empresas precisarão se adaptar frente a essas modificações, ou seja, superar as dificuldades que poderão surgir no período e que, de fato, foram observadas na pesquisa. As principais dificuldades levantadas estão relacionadas aos aplicativos e seus gastos.

(...) só que o *iFood* é uma plataforma que cobra uma porcentagem das vendas, 12% do próprio *iFood* [Sócio Administrador R1].

(...) houve sim [dificuldade na adoção de canais digitais] porque, assim, isso ainda é novo, nossa empresa não pode se dizer que seja uma empresa é ... tecnológica, entendeu? A gente está ainda em fase de aprendizado. Nós não somos uma empresa esperta nesses recursos tecnológicos [Sócio Administrador R2].

Bastante [dificuldades na adoção de canais digitais] (risos) porque eu sempre fui muito tímida para falar, sabe? Então, o que eu percebi é que os clientes, eles são muito visuais. Então, eu precisei gravar stories no Instagram. Antes, eu publicava as coisas que a gente fazia. Só que a gente viu que isso não tava atraindo os clientes. Então, eu precisei aparecer, precisei mostrar minha cara nos stories. Então, isso foi um desafio muito grande porque eu não tinha esse costume [Gerente R3].

Atualmente, não tô usando nem o *iFood*, nem o *Uber Eats*, porque eles estão cobrando uma taxa muito exagerada, muito alta, *iFood*, por exemplo, se você vende uma marmita, se você faz uma venda de R\$15,00, eles leva 27%, na verdade, quase 30%, quer dizer, [eu ganho] quase R\$11,00... é muito pouquinho, né? A taxa [do *iFood*] é muito alta...Comecei, assim, a trabalhar com eles, mas foi super-rápido, mas eu não trabalho mais no *iFood* não [Sócio Administrador R8].

Dada a importância da transformação digital para as Micro e Pequenas Empresas, sobretudo, no período de pandemia, é importante analisar como ocorreu esse processo nas empresas estudadas. Logo, torna-se interessante o estudo dos canais digitais de comunicação e vendas mais utilizados.

4.1.4 Categoria 4 – Marketing multicanal

A quarta categoria abrange os meios utilizados pelas empresas para interação com seus clientes. Os entrevistados esclareceram aspectos relativos ao uso de canais que, segundo Zhang et al. (2010), estão relacionados com promoção, venda, distribuição e comunicação. Stephen e Galak (2012) remetem à relevância comercial e à popularidade relacionadas a postagens em mídias sociais, como *Facebook*®

e *Instagram*®, que tornaram essencial a compreensão de como as mídias sociais afetam as vendas em multicanal.

Dado isso, os entrevistados citaram algumas formas de divulgação por meio de redes sociais. Alguns citam as redes no geral (15 menções), sem citar nomes específicos. Porém, em outras falas, os entrevistados citam nomes específicos que, em ordem decrescente de menções, são: *Instagram*® (42 menções); *WhatsApp Business*® (27 menções); e *Facebook*® (16 menções).

Dentre essas menções, notou-se que alguns já utilizavam as redes sociais como forma de interação com seus consumidores e aproveitamento do marketing multicanal (Weinberg et al., 2007; Zhang et al., 2010).

(...) a gente já trabalhava com todas as redes sociais antes da pandemia. Tínhamos o *WhatsApp* corporativo, a gente já tinha uma página no *Facebook*, tinha um perfil no *Instagram* ... É, e também temos um grupo no *WhatsApp*. Então, tipo assim, tudo que a gente vai fazer, qualquer coisa, a gente coloca no grupo, sabe? ...e aí que que acontece com a pandemia, assim, nossa divulgação começou mais. Então, a gente começou a lançar mais campanha em relação ao pessoal, por exemplo, de aniversário... é... pra gente não perder os clientes [Gerente R3].

(...) a gente trabalha com *Instagram*, *WhatsApp* e *Facebook*. O que gera mais resultado é o *Instagram*. A gente impulsiona as fotos, inclusive, fazendo sorteio [Gerente R5].

(...) algumas pessoas nos procuram, inclusive, pelas redes sociais. Outras ligam aqui e falam: “olha, vi a página de vocês, vi o site de vocês, interessei no produto” [Sócio Administrador R6].

Os meios mais utilizados mesmo para propaganda e comunicação é o *WhatsApp* e o *Instagram*. Essa medida foi adotada até mesmo antes de inaugurar a padaria, desde o começo publicação, todos os dias (...) [Sócio Administrador R9].

A gente utiliza (...) o *Instagram*, o *Facebook* (...). Através de todos esses canais, a gente divulga o nosso produto e [...] também aceita pedidos [Gerente R10].

Algumas falas destacaram a identificação da necessidade das empresas em adotar novos canais de comunicação com os clientes, optando, sobretudo, pelas redes sociais. Sobre essa nova interação, nota-se que os objetivos dos empresários era expor seus produtos e buscar novas formas de atender a seus consumidores, aceitando pedidos e encomendas e adotando o marketing multicanal (Dickinson & Ramaseshan, 2004; Valos et al., 2010).

Sim [adotamos novos canais], o *WhatsApp Business*, que foi um que, né? É um canal de pedidos direto que você linka nas redes sociais pras pessoas já cair no pedido direto (...) O *take away* que a pessoa retira no local também do seu estabelecimento (...) [Sócio Administrador R2]

(...) a gente teve que investir em ter contato direto com os clientes através das redes sociais, através da Internet [Gerente R12].

A partir da incorporação das redes sociais e da adoção do marketing multicanal pelas Micro e Pequenas Empresas alimentícias (Valos et al., 2010), houve espaço para a construção de novas oportunidades e fortalecimento do relacionamento com os clientes, bem como ofertando informações, conteúdos, novos formatos de vendas e, conseqüentemente, fidelizando os consumidores (Rangaswamy

& Bruggen, 2005). Dentre as observações que destacam essa incorporação, alguns trechos revelam o potencial das redes e os benefícios conquistados.

É o seguinte: hoje, o *WhatsApp* e o *Instagram* (...) consegue atingir o maior número de pessoas. A página do *Facebook* nem tanto, mas aí é o seguinte: o *Instagram* tá ajudando a gente conquistar novos clientes porque a gente começa a divulgar uma coisa, um compartilha, o outro compartilha, e aí, assim, tem bastante cliente quando vem fazer o pedido: “nossa eu vi as coisas que vocês estão postando no *Instagram* eu achei muito legal”, e aí começa a fazer o pedido. Já o *WhatsApp*, a gente é como se fosse para nossos clientes mais antigos porque aí o pessoal, tudo que a gente posta ou publica no *WhatsApp* é porque a gente tem o número do cliente salvo, o cliente tem o nosso número. Então, às vezes, ele vê alguma coisa: “nossa eu quero fazer pedido de novo, nossa o trabalho de vocês tá sendo tão bem-feito, eu gostei muito, então, eu quero de novo”. Então, assim, o *WhatsApp* a gente tá criando ... como que fala? Um relacionamento com o cliente, a gente consegue ter uma interação maior com eles, já o *Instagram* é para atrair novos clientes. O *WhatsApp* mantém uma relação e o *Instagram* atrai novos. Fazendo, pelo menos na minha percepção, na minha visão, fazendo isso sabe? (...) através das redes sociais, a gente começou atender as cidades vizinhas também [Gerente R3].

Então, creio eu que o *Instagram* é a forma de ganhar clientes mais eficaz aqui para nossa região, não sei para outras, outros aplicativos, mas sei que aqui muitos empresários usam muito o *Instagram*. O *Facebook* em segundo, né? O *WhatsApp*, a gente faz muito pedido por ele, eu tenho o site, né? A gente manda o site para os clientes darem uma olhada [Sócio Administrador R7].

Além das redes sociais citadas, também foram identificados processos de adesão tanto a aplicativos de terceiros, como o *iFood*®, o *Uber Eats*®, o *WhatsApp Business*® e o *Rappi*® (43 menções), quanto a aplicativos próprios (quatro menções).

(...) antes, no começo, a gente pegava pedido só por telefone. O cliente tinha que ligar, falando que ele queria. Só depois colocamos o *WhatsApp*. Pelo *WhatsApp*, a gente pode enviar o cardápio para os clientes e eles falavam o que queria. Depois, coloquei o *iFood*; por lá já tem o pedido pronto, já vem a forma de pagamento, o endereço... Só que o *iFood* é um plataforma que cobra uma porcentagem das vendas, 12% do próprio *iFood*. Então, eu vi que tava crescendo muito a questão de aplicativo próprio. Então, eu corri atrás e vi que tem uma empresa que prestava esse serviço e hoje a gente trabalha com o nosso próprio aplicativo [Sócio Administrador R1].

(...) a princípio, o *delivery* no *WhatsApp Business*, mas, nesse eu tive um problema (...) Porque a empresa que se dispôs em ser nossa terceira não conseguiu cumprir a responsabilidade de entregas (...) e a gente recorreu ao *iFood*, mas o *iFood*, hoje, ele tem uma taxa muito alta. A gente paga uma taxa muito alta, mas a gente tem que, infelizmente, recorrer a ele, por quê? Porque ele hoje é uma plataforma que tem uma estrutura de... de parceiros muito grandes. Ele é hoje o que funciona no sentido de entregas e ele é, hoje, o maior aplicativo do mercado, que ele consegue cumprir com as vendas de entregas. Então, a gente buscou essa ferramenta do *iFood*, né? (...) [Sócio Administrador R2].

(...) A gente aumentou bastante [o tráfego pago] para fortalecer o nosso *iFood* e o nosso aplicativo de *delivery* porque a gente tem um aplicativo de *delivery* também para não ficar só na mão do *iFood* [Gerente R5].

(...) um dos serviços que a gente não utilizava muito foi o *iFood*. Aí, na pandemia, pra nós foi essencial. Tivemos que adotar esse novo tipo de trabalho (...) Mas hoje não estou usando nem o *iFood* nem o *Uber Eats* porque eles estão cobrando uma taxa muito exagerada, muita alta (...) Eu fiz um *delivery* próprio meu, nosso próprio *delivery*, com motoqueiro próprio, abrindo no *WhatsApp*, atendendo os clientes, mas é uma responsabilidade muito grande de motoqueiro na rua... [Sócio Administrador R8].

(...) a Internet favoreceu a gente porque, hoje em dia, a gente trabalha com entrega em todos os bairros da cidade. Então, quem vai pedir pelo *iFood*? Quem vai pedir pelo *Uber Eats* consegue, né? Então, a gente faz entrega bastante longe [Gerente R10].

(...) [A gente] criou nosso *WhatsApp*. A gente começou a mandar mensagem para nossos clientes que a gente já tinha contato pra atrair mais, pra fazer a (...) e ter a entrega, entrega nossa mesmo e pelo *iFood* [Gerente R12].

Como pode ser observado, para atrair e fortalecer o relacionamento com os clientes, a transformação digital ocorreu a partir da adesão de estratégias digitais, como canais de divulgação (redes sociais) e novos canais de venda, incluindo aplicativos de delivery (próprios ou de terceiros).

4.2 Síntese das categorias e dos resultados encontrados

Diante dos resultados evidenciados a partir das falas dos entrevistados, bem como a discussão sobre o que foi encontrado em consonância com a teoria exposta, esta seção objetiva proporcionar uma síntese dos principais pontos abordados para facilitar a compreensão e a visualização do impacto da pandemia em Micro e Pequenas Empresas do setor alimentício, bem como da transformação digital vivenciada por essas empresas. A Tabela 3 resume os principais resultados encontrados em cada categoria de análise, indicando também o suporte teórico.

Tabela 3

Síntese das categorias, resultados encontrados e suporte teórico

Categorias	Principais resultados	Referências teóricas
<i>1. Coronavírus: impacto em MPEs do setor alimentício</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Adesão ao sistema de <i>delivery</i> como meio de enfrentamento à pandemia e adesão ao distanciamento social; - Algumas empresas tiveram faturamento reduzido enquanto outras tiveram aumento no faturamento; - Adoção de medidas de higienização. 	Bjorklund et al. (2020); Perdana et al. (2020); Bernardes et al. (2020); Nassif et al. (2020).
<i>2. Consequências financeiras e políticas da pandemia para as MPEs</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Descontentamento da maioria das empresas frente às ações políticas governamentais de enfrentamento à pandemia; - Grande parte desse descontentamento é originário da negativa de crédito ofertado pelo governo e das medidas de restrições e fechamentos do comércio. 	Bernardes et al. (2020); Nassif et al. (2020); Priyono et al. (2020).
<i>3. Transformação digital e influência da pandemia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Importância da adoção de novas tecnologias nas empresas alimentícias; - Adequação das empresas a novas tecnologias e canais digitais de comunicação e vendas; - Aumento no faturamento graças à adoção dessas tecnologias; - Importância da comunicação e interação em redes sociais para atrair consumidores; - Relação custo x benefício positiva para MPEs com a adoção de canais digitais; 	Perdana et al. (2020); Cole et al. (2017); Priyono et al. (2020); Ainin et al. (2015); Saarikko et al. (2020); Nassif et al. (2020).

Categorias	Principais resultados	Referências teóricas
	<ul style="list-style-type: none"> - Importância da adaptação de estruturas físicas e capacidades operacionais para atender aos novos formatos de negócios; - Destaque para algumas dificuldades nesse processo: falta de expertise em redes sociais; timidez; adequação de preço (altas taxas cobradas por aplicativos). 	
<p>4. Marketing multicanal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Destaque para a relevância comercial e popularidade relacionada a postagens em redes sociais e como afetam elas as vendas em multicanais; - Dentre as redes sociais mais comentadas estão: <i>Instagram</i>®, <i>Facebook</i>® e <i>WhatsApp Business</i>®; - Destaque para o <i>Instagram</i>® como a mídia mais utilizada e que mais gera engajamento e vendas; - Adesão a aplicativos de entrega de terceiros (<i>iFood</i>®, <i>Uber Eats</i>®, <i>Rappi</i>®); - Criação de aplicativos próprios. 	<p>Zhang et al. (2010); Stephen e Galak (2012); Webb e Hogan (2002); Dickinson e Ramaseshan, (2004); Valos et al. (2010); Rangaswamy e Bruggen (2005).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

5 Considerações finais

Considerando que esta pesquisa teve como foco analisar o contexto pandêmico em Micro e Pequenas Empresas alimentícias e as transformações digitais ocorridas com a adoção de novos canais de comunicação e vendas, o objetivo deste estudo foi atingido, uma vez que analisou o cenário dessas MPEs frente à pandemia, bem como identificou os desafios enfrentados por essas empresas e como o processo de transformação digital contribuiu para o enfrentamento desses desafios.

Os objetivos específicos foram atingidos, pois o artigo analisou o impacto da pandemia de Covid-19 em MPEs do setor alimentício, demonstrando seus processos de ruptura, bem como descrevendo as consequências financeiras da pandemia para as MPEs estudadas. Além disso, o objetivo de descrever as transformações digitais ocorridas nas MPEs estudadas em decorrência da pandemia e a adoção pelas MPEs estudadas de novos canais de comunicação e vendas também foi atingido, uma vez que foram expostas as ações tomadas, bem como as inovações realizadas pelas empresas nesse contexto.

Os resultados mostraram que a adesão ao delivery surgiu como uma alternativa para dar continuidade às atividades em um período de restrições ao atendimento presencial. Com essas restrições, os entrevistados perceberam que houve uma mudança de hábito dos consumidores, haja vista a opção pelo *delivery*. Assim, houve tanto a adesão quanto o fortalecimento desse sistema de entregas como tentativa de reverter quedas de faturamento.

Em relação à influência da pandemia na transformação digital das empresas, foram observadas, durante a pesquisa, tanto vantagens na adoção de canais digitais de comunicação e vendas quanto

dificuldades em suas implementações. Entre as vantagens da adoção de canais digitais foram citadas o baixo custo de utilização de redes sociais, como *Instagram®*, *Facebook®* e *WhatsApp Business®*, bem como seus benefícios. Por outro lado, dentre as dificuldades na implementação, foram mencionadas a falta de expertise para melhor operacionalização das redes sociais e a alta porcentagem cobrada pelos aplicativos de terceiros para vendas.

Foi possível observar conexão entre as respostas relacionadas a marketing multicanal e transformação digital: os entrevistados indicaram algumas ações tanto quando questionados sobre marketing multicanal quanto em relação à transformação digital ocorrida na empresa durante a pandemia. Ainda, foram identificadas divergências sobre a adoção ou não de novos canais de distribuição e comunicação durante a pandemia, ou seja, algumas empresas afirmaram que adotaram novos canais durante a pandemia enquanto outras empresas já utilizavam esses canais antes da pandemia e fortaleceram alguns deles como forma de adaptação ao novo contexto.

Os entrevistados também divergiram nas respostas sobre a efetividade das medidas de isolamento social adotadas, visto que alguns respondentes apoiaram enquanto outros reprovaram tais medidas e as ações governamentais.

Assim, a presente pesquisa fornece contribuições em relação à adoção de canais digitais de comunicação e vendas como alternativa para empresas e negócios no ramo alimentício, especialmente, em período pandêmico. Ao utilizar canais digitais, as empresas do setor podem alcançar maior visibilidade e estabelecer contato com atuais e potenciais clientes.

Deve-se reconhecer que toda pesquisa apresenta também limitações. No caso deste estudo, o contexto pandêmico impôs restrições quanto ao contato presencial, tendo sido as entrevistas realizadas de forma on-line. Ademais, outro limitante diz respeito à impossibilidade de generalização dos resultados, é preciso reconhecer que, embora o contexto pandêmico tenha trazido implicações quanto aos diversos aspectos que envolvem o funcionamento das organizações, esta pesquisa buscou analisar a influência desse cenário em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) alimentícias, considerando as transformações digitais ocorridas a partir da adoção de novos canais de comunicação e vendas. Por fim, ainda como limitações no sentido de generalização dos resultados, foram consideradas somente MPEs de uma região de Minas Gerais.

Apesar dessas limitações, o estudo traz oportunidades para pesquisas futuras. Como sugestão, destaca-se a possibilidade de estudos com empresas de outros portes e setores, assim como com empresas de outras regiões, buscando explorar a transformação digital em outros contextos.

Ainda buscando avançar no entendimento do fenômeno estudado (impacto da pandemia de Covid-19 e das transformações digitais ocorridas em decorrência desse contexto e a adoção de novos canais de comunicação e vendas), sugere-se que estudos futuros podem ser realizados, buscando compreender como tais implicações podem surtir efeitos na continuidade das atividades das organizações, inclusive, após o fim do contexto pandêmico.

Referências

- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL (2020). *Quatro meses de portas fechadas: os estragos da pandemia são bem mais profundos para setor de bares e restaurantes*. <https://rnc.abrasel.com.br/noticias/noticias/quatro-meses-de-portas-fechadas-os-estragos-da-pandemia-sao-bem-mais-profundos-para-setor-de-bares-e-restaurantes-diz-empresario/>
- Agência Sebrae de Notícias (2020). Na crise, bares e restaurantes têm inadimplência maior que a média. *Portal Exame*. <https://exame.com/pme/na-crise-bares-e-restaurantes-tem-inadimplencia-maior-que-a-media/>
- Ainin, S., Parveen, F., Moghavvemi, S., Jaafar, N. I., & Shuib, N. L. M. (2015). Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. *Industrial Management & Data Systems*, 115(3), 570-588. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2014-0205>
- Assé, R. (2021). Um ano de pandemia: setor de bares e restaurantes pede socorro. *Estado de Minas*. 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
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: 70.
- Barreto, M. L., Barros, A. J. D. D., Carvalho, M. S., Codeço, C. T., Hallal, P. R. C., Medronho, R. D. A., Struchiner, C. J., Victora, C. G., & Werneck, G. L. (2020). *O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil?*, 23(Editorial). <https://doi.org/10.1590/1980-549720200032>
- BBC. (2020). *Coronavírus: OMS declara pandemia*. Recuperado em 18 dezembro, 2021, de <https://www.bbc.com/portuguese/geral-51842518>
- Bernardes, J. R., Silva, B. L. de S., & Lima, T. C. F. (2020). Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. *Revista da FAESF*, 4(número especial), 43-47.
- Bjorklund, T. A., Mikkonen, M., Mattila, P., & Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197>
- Bauer, M.W., & Aarts, B. (2008). A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In Bauer, M.W., & Gaskell, G. (Eds.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som*. (7a ed, pp 39-63) Petrópolis: Vozes.
- Cole, H. S., Denardin, T., & Clow, K. E. (2017). Small Service Businesses: Advertising Attitudes and The Use of Digital and Social Media Marketing. *Services Marketing Quarterly*, 38(4), 203-212. <https://doi.org/10.1080/15332969.2017.1394026>
- Dickinson, S., & Ramaseshan, B. (2004). An investigation of the antecedents to cooperative marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 12(2), 71–95. <https://doi.org/10.1080/0965254042000215159>
- Ferreira, C. D. A., Campos, R. C., Naves, F. M., Da Silva, W. B., & Fernandes, G. G. (2019). Marketing digital e redes sociais como oportunidade de inovação para micro e pequenas empresas: um estudo realizado com varejistas da cidade de Lavras – MG. *Revista Foco*, 12(2), 88. https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafooadm/2019.v12i2.688

- Fidelis, F. (2019). *Estudo do marketing digital como estratégia de marketing para pequenas e médias empresas do setor alimentício com recursos reduzidos*. Artigo de graduação (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana. <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/3675>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (3a ed). São Paulo: Artmed.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de saúde pública*, 27(2), 388-394. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>
- Freitas, J. (2020). *Minas Gerais pode adotar lockdown nos próximos dias após novo pico do Covid-19*. FDR. <https://fdr.com.br/2020/06/22/minas-gerais-pode-adotar-lockdown-nos-proximos-dias-apos-novo-pico-do-covid-19/>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed). São Paulo: Atlas.
- Jakitas, R., & Gavras, D. (2020). *Na crise do Coronavírus, bares e restaurantes estão entre os que mais demitem*. Estadão. <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,na-crise-bares-e-restaurantes-sao-os-que-mais-demitem,70003316957>
- Lemos da Silveira Santos, L., César Alves, R., & Nunes Tavares de Almeida, K. (2007). Formação de Estratégia nas Micros e Pequenas Empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 59–73.
- Mezzaroba, O., & Monteiro, S. C. (2009). *Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito*. (5a ed, pp 1-344). São Paulo: Saraiva.
- Minayo, M.C. (2009). Trabalho de campo: Contexto de observação, interação e descoberta. In: Minayo, M.C.S., Deslandes, S.F., & Gomes, R. (org.). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. (28a ed, pp.61-77). Petrópolis: Vozes.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2020). *A pandemia da COVID-19 e as perspectivas para o setor agrícola brasileiro no comércio internacional*. Recuperado em 15 de outubro, 2020, de <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/campanhas/mapacontracoronavirus/documentos/a-pandemia-da-covid-19-e-as-perspectivas-para-o-setor-agricola-brasileiro-no-comercio-internacional>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Nassif, V. M., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do Covid-19. *Regepe - Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas*, 9(2), 1-12. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>
- Neves, M. F. (1999). *Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- UOL. (2020). Setor de bares e restaurantes perdeu 1 milhão de empregos, diz Abrasel. <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2020/05/05/setor-de-bares-e-restaurantes-perdeu-1-milhao-de-empregos-diz-abrasel.htm>
- Perdana, T., Chaerani, D., Achmad, A. L. H., & Hermiatin, F. R. (2020). Scenarios for handling the impact of COVID-19 based on food supply network through regional food hubs under uncertainty. *Heliyon*, 6(10), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05128>
- Pigatto, G., Machado, J. D., Negreti, A. D., & Machado, L. M. (2017). Have you chosen your request? Analysis of online food delivery companies in Brazil. *British Food Journal*, 119(3), 639-657. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0207>
- Pinheiro, C. (2020). *Grande estudo mostra como o Coronavírus chegou e se espalhou pelo Brasil*. Recuperado em 18 dezembro, 2021, de <https://saude.abril.com.br/medicina/grande-estudo-mostra-como-o-coronavirus-chegou-e-se-espalhou-pelo-brasil>.
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1-22. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Rezende, A. A., Marcelino, J. A., & Miyaji, M. (2020). A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 2(6), 53-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834095>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Rangaswamy, A., & Bruggen, G. H. V. (2005). Opportunities and challenges in multi-channel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5–11. <https://doi.org/10.1002/dir.20037>
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>
- Salomão, K. (2020). Um em cada quatro bares e restaurantes no Brasil fecharam as portas de vez. *Portal Exame*. <https://exame.com/pme/um-em-cada-quatro-bares-e-restaurantes-no-brasil-fecharam-as-portas-de-vez/>
- Secretaria de Comunicação da UnB. (2020). *Pesquisa avalia impactos econômico e social da pandemia no setor de alimentação*. UnB Notícias. <https://noticias.unb.br/117-pesquisa/4382-pesquisa-avalia-impactos-economico-e-social-da-pandemia-no-setor-de-alimentacao>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2019). *Bares e restaurantes: um setor em expansão*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2020). *O impacto da Covid-19 no setor de Alimentos e Bebidas: conheça o impacto do novo coronavírus nos negócios e estratégias para enfrentar a crise*. <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/relatorio-de-inteligencia/o-impacto-da-covid-19-no-setor-de-alimentos-e-bebidas>
- Silva, M. A., Rosa, A. C. M., Buongermino, A. C. C. B. S., & Santos, D. S. (2021, Junho 18-19). *A Importância do Marketing Digital frente à Pandemia “COVID-19”*. [Sessão de trabalhos]. Congresso de Logística das Faculdades de Tecnologia do Centro Estadual de Educação

Tecnológica Paula Souza – FATECLOG, Mogi das Cruzes, SP,
Brasil. <https://fateclog.com.br/noticias/anais-dos-artigos-do-xii-congresso-fateclog/382>

- Stephen, A. T., & Galak, J. (2012). The effects of traditional and social earned media on sales: A study of a microlending marketplace. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 624-639.
<https://doi.org/10.1509/jmr.09.0401>
- Valos, M. J., Polonsky, M., Geursen, G., & Zutshi, A. (2010). Marketers' perceptions of the implementation difficulties of multichannel marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 18(5), 417-434. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2010.497845>
- Vinhas, A. (2020). *Bares e restaurantes demitem 1 milhão e fecham 20% dos negócios*. R7 Economia. Recuperado em 14 abril, 2022, de <https://noticias.r7.com/economia/bares-e-restaurantes-demitem-1-milhao-e-fecham-20-dos-negocios-12052020>
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, Campinas, 22(44), 203-220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Webb, K.L., & Hogan, J.E. (2002). Hybrid channel conflict: Causes and effects on channel performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(5), 338-356.
<https://doi.org/10.1108/08858620210439031>
- Weinberg, B. D., Parise, S., & Guinan, P. J. (2007). Multichannel marketing: Mindset and program development. *Business Horizons*, 50(5), 385-394.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.04.002>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>