

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/GV
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Thays Rodrigues Freitas

**A renovação estratégica de PME's a partir da pandemia do COVID-19: uma análise
multicasos**

Governador Valadares

2023

Thays Rodrigues Freitas

A renovação estratégica de PME's a partir da pandemia do COVID-19: uma análise multicasos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração na Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alcieles de Paula Neto

Governador Valadares

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Freitas, Thays Rodrigues.

A renovação estratégica de pme's a partir da pandemia do covid-19: : uma análise multicaseos / Thays Rodrigues Freitas. -- 2023.

59 p. : il.

Orientador: Alcicles de Paula Neto

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2023.

1. Capacidade de absorção. 2. PME's. 3. Pandemia. 4. Renovação Estratégica. 5. Resiliência. I. Neto, Alcicles de Paula, orient. II. Título.

Thays Rodrigues Freitas

A renovação estratégica de PME's a partir da pandemia do COVID-19: uma análise multicaseos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Departamento de Administração na Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em (dia) de (mês) de (ano)

BANCA EXAMINADORA

Titulação Nome e Sobrenome - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Titulação Nome e Sobrenome
Instituição

Titulação Nome e Sobrenome
Instituição

Dedico este trabalho a minha mãe, que foi e será sempre a pessoa mais importante da minha vida...

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar, a Deus pois ao longo desses anos pude comprovar que os planos de Dele são melhores e mais altos que os meus, e pude contemplar Sua fidelidade, amor e misericórdia que foram minha força e sustento.

Aos meus pais, essenciais em minha vida, pelo amor incondicional e por não medirem esforços para que hoje eu chegasse aqui. Em especial a minha mãe, Eliana, tenho muito orgulho da sua história de força e coragem, sou grata por todos os ensinamentos, por me preparar para as dificuldades da vida, mas não me ensinou que viver sem você seria o maior desafio que eu enfrentaria. Você será sempre minha maior inspiração, apesar de já não estar fisicamente presente. Meu pai, Fábio, que sempre esteve ao meu lado contagiando com sua alegria. A minha irmã Tuanny, pelo companheirismo, amizade e amor incondicional. Aos meus avós, tios, primos obrigada por todo apoio.

Ao professor Dr. Alcicles de Paula Neto, pela oportunidade de me orientar na conclusão deste trabalho, perdendo momentos em casa com a família para poder estar presente e me ajudar na realização deste, além de me auxiliar com muita paciência, agradeço por suas correções e seus incentivos.

Ao corpo docente do curso de Administração da UFJF-GV, pelos ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho e por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

À Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Governador Valadares, pela oportunidade de realizar esse curso e pelo ambiente amigável que proporciona.

Às minhas amigas, levarei vocês para sempre em meu coração. Conheci pessoas muito especiais ao longo desses anos e sinto que isso tornou essa caminhada ainda melhor.

“As estrelas brilham
E nos contemplam a viver
Nossas vidas insignificantes
E choram por nós” (Monet Nodlehs)

RESUMO

A propagação da pandemia do COVID-19 impactou significativamente todas as variáveis do ambiente externo e interno das organizações causando rupturas drásticas e imediatas na definição e revisão dos diferentes tipos e níveis de estratégias instituídas. Neste sentido, entende-se que as grandes empresas têm uma manobra de ação mais assertiva para a competitividade e sobrevivência em função da disponibilidade de recursos e do grau de profissionalismo adotado. Todavia, muitas inquietações emergem em relação às pequenas e médias empresas (PME's) que tiveram que lidar inesperadamente com uma situação inusitada, sendo estas severamente afetadas pelas medidas de contenção ao avanço e combate da pandemia. Assim, o objetivo aqui proposto é analisar o processo de *renovação estratégica* adotada pelas PME's com o advento da Pandemia do COVID-19. Para tanto, foi importante uma revisão de literatura de suporte sobre a essência de *renovação estratégica*, capacidade de resiliência e de absorção, além da contextualização da pandemia e da natureza das PME's. Desta feita, foi realizado um estudo empírico qualitativo-exploratório, que envolve o método de estudo de casos múltiplos com cinco pequenos e médios empreendimentos de uma determinada região de Minas Gerais. As entrevistas em profundidade foram guiadas por um roteiro junto aos principais representantes destas empresas, gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo apoiadas pelo software IRAMUTEQ. As saídas provenientes do software que suportam a análise de conteúdo efetuada neste estudo forma a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Nuvem de Palavras (NP), Análise de Similitude (AS) e Análise Fatorial de Correspondência (AFC). Os resultados apontam que as PME's encontraram diferentes formas para se adaptar a esse cenário adverso, implantaram estratégias de renovação para enfrentar a crise e garantir a permanência no mercado e, portanto, se tornarem mais fortes e resilientes. Conclui-se que foi possível identificar que as PME's estudadas, buscaram formas de resiliência para se manterem competitivas, adotando estratégias para responder e lidar com as circunstâncias adversas e desafiadoras para a sobrevivência das empresas. As empresas se mostraram adaptativas diante do cenário de crise, a tecnologia por meio da implantação das mídias sociais, a inovação de processos como a adoção do sistema de pagamentos instantâneo através do Pix, a diversificação de produtos para atender a demanda e a busca por conhecimentos externos foram algumas formas utilizadas para enfrentar os desafios impostos pela pandemia.

Palavras-chave: Capacidade de absorção; PME's; Pandemia; Renovação Estratégica; Resiliência.

ABSTRACT

The spread of the COVID-19 pandemic significantly impacted all variables in the external and internal environment of organizations, causing drastic and immediate ruptures in the definition and review of the different types and levels of strategies implemented. In this sense, it is understood that large companies have a more assertive maneuver for competitiveness and survival, depending on the availability of resources and the degree of professionalism adopted. However, many concerns emerge in relation to small and medium-sized companies (SME's) that had to deal unexpectedly with an unusual situation, which are severely affected by the measures to contain the advance and combat of the pandemic. Thus, the objective proposed here is to analyze the process of strategic renewal adopted by SMEs with the advent of the COVID-19 Pandemic. To this end, a review of the supporting literature on the essence of strategic renewal, resilience and absorption capacity, in addition to the context of the pandemic and the nature of SMEs, was important. This time, a qualitative-exploratory empirical study was carried out, which involves the multiple case study method with five small and medium enterprises in a certain region of Minas Gerais. The in-depth interviews were guided by a script with the main representatives of these companies, recorded, transcribed and submitted to content analysis supported by the IRAMUTEQ software. The outputs from the software that support the content analysis carried out in this study form the Descending Hierarchical Classification (CHD), Word Cloud (NP), Similitude Analysis (AS) and Factor Correspondence Analysis (CFA). The results indicate that SMEs have found different ways to adapt to this adverse scenario, have implemented renewal strategies to face the crisis and guarantee their permanence in the market and, therefore, become stronger and more resilient. It is concluded that it was possible to identify that the studied SMEs sought forms of resilience to remain competitive, adopting strategies to respond and deal with adverse and challenging circumstances for the survival of companies. Companies proved to be adaptive in the face of the crisis scenario, technology through the implementation of social media, innovation of processes such as the adoption of the instant payment system through Pix, the diversification of products to meet demand and the search for knowledge external sources were some of the ways used to face the challenges posed by the pandemic.

Keywords: Absorption capacity; SMEs; Pandemic; Strategic Renewal; Resilience.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Dendrograma das Classificações Hierárquicas Descendentes (CHD).....	29
Figura 2	– Organograma com a disposição de classes com vetores sugestivos	30
Figura 3	– Análise de Similitude (AS).....	37
Figura 4	– Nuvem de Palavras (NP).....	40
Figura 5	– Análise Fatorial de Correspondência (AFC)	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Características dos entrevistados	25
----------	---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial de Correspondência
AS	Análise de Similitude
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NP	Nuvem de Palavras
OMS	Organização Mundial da Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ST	Segmento de Texto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	OBJETIVO GERAL	15
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3	RELEVÂNCIA DO TEMA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	RENOVAÇÃO ESTRATÉGICA	17
2.2	RESILIÊNCIA	18
2.3	CAPACIDADE DE ABSORÇÃO	20
2.4	PANDEMIA	20
2.5	PME'S	21
3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	22
4	ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1	CLASSIFICAÇÃO HIERÁRQUICA DESCENDENTE (CHD).....	28
4.2	ANÁLISE DE SIMILITUDE (AS).....	37
4.3	NUVEM DE PALAVRAS (NP)	39
4.4	ANÁLISE FATORIAL DE CORRESPONDÊNCIA (AFC)	41
5	CONCLUSÃO	45
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE..	54

1 INTRODUÇÃO

No contexto da gestão estratégica das organizações muitas variáveis são recorrentemente exploradas para os fins de vantagem competitiva e prosperidade nas atividades produtivas relacionadas ao planejamento futuro. Normalmente, prevalece o otimismo, a prospecção de cenários mais favoráveis que impactam a composição das diretrizes estratégicas organizacionais (missão, visão, valores etc.), a análise do ambiente (externo e interno) e a definição das estratégias (corporativas, unidades de negócios e funcionais). Todavia, muito se negligência em relação aos cenários pessimistas tomados por riscos e incertezas. Gerar a estratégia é trivial na gestão profissional das empresas, contudo, entende-se que renová-la mediante imprevistos e situações inimagináveis seja o grande segredo para o sucesso e perenidade das empresas. Certamente, essa é uma condição sugestiva para se refletir sobre o modo como as empresas revigoraram a sua estratégia diante da Pandemia do COVID-19, sendo essa a proposta do estudo aqui apresentado.

Na realidade, as organizações de hoje atuam em ambientes cada vez mais dinâmicos, determinados por transformações tecnológicas, políticas e econômicas que muitas vezes são inesperadas (Oreg *et al.*, 2018; Wee e Taylor, 2018). Para sobreviver, as organizações devem se renovar estrategicamente em algum momento. Desse modo, a *renovação estratégica* tornou-se, uma capacidade essencial para a sobrevivência e o sucesso organizacional no longo prazo (Ocasio *et al.*, 2018; Pratap e Saha, 2018; Riviere *et al.*, 2018; Schmitt *et al.*, 2018). Essa *renovação estratégica* compreende modificações críticas nas atividades e resultados organizacionais, à medida que estas respondem às necessidades do ambiente de atuação (Albert *et al.*, 2015).

Para as organizações permanecerem competitivas, independentemente do seu porte, são necessárias transformações e renovações constantes (Cortimiglia *et al.*, 2016). Para o autor, Schmitt *et al.* (2018, p. 85): “*Renovação estratégica* descreve o processo que permite que as organizações alterem sua dependência de trajetória, transformando sua intenção e capacidades estratégicas”. Portanto, a *renovação estratégica* auxilia uma organização a substituir o modelo de negócios atual para lidar com os riscos ambientais emergentes e aproveitar as oportunidades crescentes para o sucesso e a sobrevivência da organização no longo prazo.

A *renovação estratégica* é uma característica fundamental para o desenvolvimento e o sucesso das organizações, porém é uma área emergente na literatura. Apesar da *renovação estratégica* ser considerada imprescindível para uma organização permanecer competitiva em

um ambiente de negócios volátil, pouca atenção tem sido dada aos seus antecedentes e resultados (Schmitt *et al.*, 2018).

Para alcançar a *renovação estratégica* e promover o desenvolvimento é necessário que as empresas se adaptem ao dinamismo ambiental e assim garantindo a prosperidade e sobrevivência ao longo prazo. Este processo adaptativo é a capacidade das organizações em transformar as estratégias em resposta às demandas externas, se transformarem diante das mudanças recorrentes e explorando novas capacidades. Além disso, outro fator que facilita na *renovação estratégica* das empresas é capacidade de absorção que utiliza novos conhecimentos e recursos atrelados aos conhecimentos existentes para possibilitar as mudanças necessárias para a adaptação das empresas, levando a ações estratégicas de renovação. Consequentemente, as empresas ao preparar, responder, adaptar e superar tornam-se resilientes diante das situações inesperadas.

Em comparação com grandes empresas, as pequenas e médias empresas (PME's) possuem menos recursos e estratégias devido ao menor tempo de vida de seus negócios. Segundo Herbane (2019) e Vandaie (2017), é importante que as empresas tenham uma gestão adequada de seus recursos e conhecimentos diferenciados para aumentar o processo de transformação e *renovação estratégica* conforme as demandas do ambiente. Desse modo, fica evidente que grande parte das PME's não sobrevivem no longo prazo e se tornam obsoletas devido às respostas inadequadas às mudanças ambientais emergentes e questões operacionais. Além de outros problemas operacionais enfrentados pelas PME's nas economias em desenvolvimento, a gestão inadequada dos recursos e as condições ambientais desfavoráveis são as principais ameaças à sobrevivência das PME's (Salisu e Abu Bakar, 2019).

Como resultado da Pandemia do COVID-19, as PME's foram particularmente afetadas pelas medidas de contenção que não apenas limitaram a interação com os clientes, mas também exigiu o fechamento completo das empresas o que afetou a cadeia de suprimentos, a estabilidade financeira, contratação de funcionários, entre outros aspectos (Helgeson *et al.*, 2020). Sobretudo, essas organizações tornam-se foco de atenção devido à sua vulnerabilidade a situações de ampla adversidade (McGeever *et al.*, 2020). Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar as estratégias organizacionais adotadas por pequenos e médios empresários, a capacidade de absorção e resiliência adquiridas pelas organizações durante a Pandemia do COVID-19, de forma a evidenciar a capacidade de *renovação estratégica* que lhes permitiu a permanência no mercado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os impactos da Pandemia do COVID-19 podem ser ainda mais severos para as pequenas e médias empresas. De acordo com Bartik *et al.* (2020), os setores de comércio e serviços compreendem em sua maior parte as pequenas e médias empresas, sendo os mais afetados. É importante destacar que as pequenas empresas no Brasil, sejam formais ou informais representam o trabalho de quase metade da massa de trabalhadores. Sendo assim, o fechamento dessas empresas significa um índice altíssimo de desemprego, o que prejudica a sociedade e a economia do país como um todo (Nogueira; Zucoloto, 2019).

As pequenas e médias empresas possuem um papel de grande relevância para o desenvolvimento e crescimento do país. De acordo com um levantamento feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), são 86,5 milhões de brasileiros são beneficiados direta ou indiretamente pelas pequenas e médias empresas, o correspondente a 40,4% da população brasileira. Além disso, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) apontam que um terço da riqueza nacional provém dos pequenos e médios negócios. É neste cenário que se gerou o seguinte problema de pesquisa: Como as PME's em estudo se transformaram em função da Pandemia do COVID-19 para sobreviver num contexto mercadológico adverso?

1.2 OBJETIVOS

Conforme Acevedo e Nohara (2010, p. 28), “o objetivo de um trabalho científico é a afirmação daquilo que se quer alcançar com o estudo”.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o processo de *renovação estratégica* adotada pelas PME's em foco com o advento da Pandemia do COVID-19.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- a) Identificar as formas de resiliência das PME's estudadas.
- b) Verificar a capacidade de absorção das organizações investigadas.
- c) Diagnosticar iniciativas adaptativas nos casos em foco.

1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA

As pequenas e médias empresas possuem grande relevância para o funcionamento e o desenvolvimento da economia brasileira. De acordo com os dados do SEBRAE, as pequenas e médias empresas (PMEs) representam 99% do total das empresas existentes, são responsáveis por 62% dos empregos e por 27% do Produto Interno Bruto (PIB), empregam 72% do total de emprego com carteira assinada e respondem por 40% dos salários pagos. (SEBRAE 2022).

Devido à crise econômica e financeira instaurada em meio à pandemia de COVID-19 o governo brasileiro viu-se obrigado a adotar medidas para auxiliar as empresas no enfrentamento deste período adverso. As atividades econômicas e sociais que constituem em aglomeração de pessoas ficaram proibidas, o que impacta diretamente na economia, seja local ou global, com a redução do consumo de bens e serviços pela população, o que acarreta redução no faturamento, redução na arrecadação pública de tributos e, conseqüentemente, na redução de empregos (Freitas; Napimoga; Donalísio, 2020; SEBRAE, 2020, recurso online).

As medidas governamentais, para controlar a Pandemia do COVID-19, foram realizadas por meio do isolamento social, e conseqüentemente provocou a interrupção de atividades principalmente em setores econômicos como prestação de serviços e comércio varejista, representados, principalmente, por empresas de porte pequeno ou médio (SEBRAE, 2020). É neste cenário que se estruturou o problema de pesquisa que busca analisar o processo de *renovação estratégica* adotada pelas PME's em foco com o advento da Pandemia do COVID-19.

Desse modo, diante da importância das PME's para a economia brasileira, este estudo contribuirá para a construção do conhecimento, aprofundamento e maior visibilidade dos conceitos de *renovação estratégica*, resiliência e capacidade absorptiva. Na perspectiva social, esta pesquisa irá colaborar para geração, manutenção de emprego e renda por meio da sobrevivência das empresas. Em relação à perspectiva gerencial, a identificação das formas de resiliência das PME's, verificação da capacidade de absorção das organizações e implementação das iniciativas adaptativas auxiliará na revisão estratégica permanente e necessária que contribui para a vantagem competitiva das empresas. Além disso, lacunas de pesquisa e sugestões de outros estudos serão possíveis a partir dessa pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A finalidade deste capítulo é apresentar os temas de *renovação estratégica*, resiliência, capacidade de absorção, pandemia e PME's. No que diz respeito aos conceitos, estudos e artigos relevantes, servindo de fundamento para a pesquisa a ser desenvolvida.

2.1 RENOVAÇÃO ESTRATÉGICA

Diante do dinamismo ambiental e a concorrência em constante aumento, é essencial que as empresas respondam às mudanças imprevisíveis às turbulências ambientais, se quiserem sobreviver e permanecer bem-sucedidas no longo prazo (Herbane, 2019). Portanto, as empresas devem ter a capacidade de criar ou incorporar produtos, serviços, estratégias e inovações para se manterem competitivas (Herbane, 2019). Schmitt *et al.* (2018) afirmaram que todas essas capacidades são atributos da *renovação estratégica*. Williams *et al.* (2017) definiram a *renovação estratégica* como um processo contínuo de transformação organizacional, em vez de uma mudança isolada.

A *renovação estratégica* compreende modificações críticas nas atividades e resultados organizacionais, à medida que estas respondem às necessidades do ambiente de atuação (Albert *et al.*, 2015). Para as organizações permanecerem competitivas, independentemente do seu porte, são necessárias transformações e renovações constantes (Cortimiglia *et al.*, 2016). Para os autores, Schmitt *et al.* (2018, p. 85): “*Renovação estratégica* descreve o processo que permite que as organizações alterem sua dependência de trajetória, transformando sua intenção e capacidades estratégicas”. Portanto, a *renovação estratégica* auxilia uma organização a substituir o modelo de negócios atual para lidar com os riscos ambientais emergentes e aproveitar as oportunidades crescentes para o sucesso e a sobrevivência da organização no longo prazo.

De acordo com a última revisão sistemática das várias correntes da literatura sobre *renovação estratégica* (Schmitt *et al.*, 2018), a literatura anterior concorda em discordar sobre o significado do termo “*renovação estratégica*”, uma vez que o termo tem sido aplicado livremente dentro dos diferentes debates teóricos, domínios de pesquisa e contextos empíricos. Assim, os dois termos que constituem o nome *renovações estratégicas* devem ser discutidos. “renovação” significa a revitalização, redistribuição ou substituição dos atuais atributos organizacionais da empresa (Agarwal e Helfat, 2009). Por meio da renovação, as organizações exploram e aprendem maneiras inteiramente novas de usar suas competências essenciais e abordagens competitivas (Floyd e Lane, 2000). “Estratégico” significa ações voltadas para a

transformação das principais capacidades associadas à vantagem competitiva (Flier *et al.*, 2003).

Assim, de acordo com Schmitt *et al.* (2018), existem três elementos primários e recorrentes que definem o centro do conceito de *renovação estratégica*. Em particular, a *renovação estratégica* envolve uma transformação das capacidades essenciais da empresa associadas à competitividade, diz respeito a toda a organização, tem implicações em todos os níveis organizacionais e é essencial para garantir a sobrevivência a longo prazo da empresa.

A *renovação estratégica* envolve dois processos vitais que são a transformação estratégica descontínua e a renovação estratégica incremental (Klammer *et al.*, 2017). As transformações descontínuas são as principais iniciativas tomadas pelas organizações para descartar e substituir os componentes vitais da estratégia organizacional a fim de aumentar as perspectivas de longo prazo (Herbane, 2019). A faceta da abordagem de transformação estratégica descontínua é que ela ajuda as organizações a superar os retornos decrescentes ou ganhar maturidade em seu setor de negócios e aproveitar as oportunidades de mercado emergentes. Já a renovação incremental é o conjunto de pequenas abordagens que uma organização inicia para implementar ações e ideias ao longo do tempo alinhadas com os riscos e oportunidades que surgem nos mercados (Klammer *et al.*, 2017). A renovação estratégica incremental ocorre frequentemente de forma adequada, o que ameniza a necessidade de se adotar mudanças mais complexas e maiores conseqüentemente (Agarwal e Helfat, 2009).

Assim, a *renovação estratégica* consiste em distintas jornadas ou trajetórias de renovação descrevendo os padrões subjacentes de ação, que leva à *renovação estratégica* ao longo do tempo (Kwee *et al.* 2011). É fundamental para a *renovação estratégica* a questão de como as empresas alcançam vantagem competitiva sustentável em face da mudança ambiental (Agarwal e Helfat, 2009; Flier *et al.*, 2003; Hensmans *et al.*, 2001; Teece *et al.*, 1997). Relacionado a essa questão central está a percepção de que, para prosperar e sobreviver no longo prazo, as empresas devem alinhar suas ações internas com as condições do ambiente externo. A premissa de que deve existir um ajuste entre, por um lado, a estrutura organizacional, processos, competências e recursos (o ambiente interno) e, por outro lado, oportunidades e ameaças que surgem no ambiente externo da organização (Heyden, 2012).

2.2 RESILIÊNCIA

Em linguagem científica, a resiliência é a capacidade do sistema de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo.

As organizações têm capacidade de enfrentar e superar perturbações externas provocadas pela sociedade sem que desapareça seu potencial de auto-organização. A resiliência determina o grau de defesa ou de vulnerabilidade do sistema às pressões ambientais externas. Isso explica que quando uma organização apresenta elevada resiliência as tentativas de recauchutagem de modelos tradicionais e burocráticos sofrem forte resistência ao avanço da inovação e da mudança. (Idalberto Chiavenato, 2004, p.498)

Segundo Ayala e Manzano, resiliência organizacional é "um processo de adaptação dinâmica que permite que os empresários continuem olhando para o futuro, apesar das duras condições do mercado e, apesar dos eventos desestabilizadores que devem enfrentar continuamente" (2014, p.2). O termo tem sido usado para descrever as ações ou estratégias de entidades como empresas, comunidades e governos para responder e recuperar rapidamente ou lidar com eventos de grande adversidade, como desastres naturais, pandemias globais, ataques terroristas, instabilidade política, entre outros que criam desafios para a sobrevivência dessas entidades (Hedner *et al.*, 2011).

Estudos sobre resiliência organizacional propõem reconhecer as estratégias organizacionais para enfrentar crises e enfatizar o papel dos empreendedores como se essas estratégias fossem "um traço de personalidade do empreendedor" (Bernard e Dubard, 2016, p. 89) ou resultado de sua experiência, perseverança e determinação. É claro que essa abordagem não omite que o contexto também determina o comportamento resiliente dos empreendedores (Herbane, 2019).

Segundo vários autores, as estratégias comportamentais geradas pelos empreendedores para lidar com pressões ou circunstâncias difíceis podem surgir em três momentos-chave: antes de possíveis ameaças ou riscos como estratégias preventivas (gestão de vulnerabilidades), durante interrupções ou eventos adversos (capacidade de adaptação) ou, posteriormente, para reparar as condições ou os impactos das situações (resiliência) (Alliger *et al.*, 2015; Hedner *et al.*, 2011; Sanchis e Poler, 2013).

Nas PME's os efeitos são especialmente severos neste tipo de organização, pois argumenta-se mesmo que a sua capacidade de apresentar resiliência é menor do que a das grandes empresas devido ao seu porte, a recursos internos limitados e baixo poder de barganha (Smallbone *et al.*, 2012; Branicki *et al.*, 2018). Em contraste com as posições que colocam PME's como organizações extremamente frágeis, há quem afirme que são mais bem treinadas do que quaisquer outros tipos de organizações para responder rapidamente às mudanças dos ambientes em crise (Bernard e Dubard, 2016; Mendy, 2020). Sua flexibilidade ou resiliência é totalmente associado ao conceito de resiliência organizacional.

Apesar dos efeitos negativos gerados pela pandemia, as PME's encontraram uma variedade de formas para se adequar à situação devido ao seu tamanho e flexibilidade (Davidson, 2000; Gunasekaran *et al.*, 2011). Essas transformações vão desde mudanças nos processos de trabalho, transição para o teletrabalho, a adoção de tecnologias para acesso a novos consumidores até mudanças na linha de negócios.

2.2 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

As empresas com maior capacidade de absorção podem gerenciar e utilizar o conhecimento externo de forma eficiente e eficaz para estimular a transformação e renovação organizacional (Escribano *et al.*, 2009). A noção de capacidade de absorção foi introduzida pela primeira vez por Cohen e Levinthal (1990) que a definiram como a capacidade das empresas de reconhecer, adquirir e aplicar as novas informações e conhecimentos para sua implementação para fins comerciais. Leiponen e Helfat (2010) destacaram que a sobrevivência e a continuidade das empresas dependem de sua capacidade de adquirir novas informações com o objetivo de desenvolver inovação no modelo de negócios e vantagem competitiva.

Quando as empresas têm capacidade de absorção maior, elas se tornam mais capazes de assimilar, codificar e utilizar novas informações elaboradas pela capital social e descobrir proativamente novas maneiras de se adaptar rapidamente às mudanças ambientais; assim, ter inovação efetiva do modelo de negócios e transformação estratégica (Rezaei-Zadeh e Darwish, 2016). O impacto da aquisição de conhecimento interorganizacional na transformação das organizações pode ser diferente, pois depende das habilidades das empresas em transferir e aplicar o conhecimento adquirido em seus processos de renovação organizacional (Leiponen e Helfat, 2010).

As empresas estrategicamente ágeis têm vantagem em relação aos seus concorrentes na aquisição e implementação do novo conhecimento para a transformação dos modelos de negócios que levam à *renovação estratégica* das empresas (Lewandowska, 2015). Portanto, a capacidade de absorção é útil para as empresas porque não apenas ajudam as empresas a obter vantagem por meio de novos conhecimentos, mas também as facilita na *renovação estratégica*.

2.3 PANDEMIA

Não há dúvidas de que o ano de 2020 ficou marcado na história mundial pela Pandemia da COVID-19, que trouxe grande impacto global. A COVID-19 pode causar graves danos ao

sistema respiratório, além de prejudicar sistemas como digestório, cardiovascular e nervoso dos infectados. Além disso, em função de ser um vírus novo, não se sabe exatamente quais males ele irá causar ao infectado, nem a gravidade (Lana, *et al.*, 2020).

A COVID-19 é altamente transmissível, tendo se espalhado pelo mundo, assim a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) decretou a COVID- 19 como uma pandemia. Diante disso, a recomendação por parte da OMS foi de que todos os países afetados adotassem medidas para identificar as fontes de contaminação, além do distanciamento social e do isolamento. Enquanto eram desenvolvidos medicamentos e vacinas para erradicar o vírus, recomendou-se ainda que as saídas fossem somente por razões essenciais, como ir ao médico, comprar medicamentos e itens de subsistência, e que fosse feito somente por uma pessoa da família (Wilder-Smith; Chiew; Lee, 2020).

A necessidade de isolamento social, a ruptura de cadeias de suprimentos e a menor confiança do consumidor afetaram as empresas globalmente (Salisu; Vo, 2020). A redução de circulação de pessoas devido ao isolamento social impacta o nível de receitas das empresas. Houve uma queda significativa das receitas das empresas neste último período de 2020 em relação ao mesmo período de 2019 devido às medidas de contenção da pandemia (Salisu; Vo, 2020) e, conseqüentemente, uma redução da rentabilidade (Golden; Mashruwalab; Pevzner, 2020).

2.4 PME's

As PME's, são uma importante força motriz na economia brasileira, e estão inseridas em um cenário atual que sofre impactos e passa por diversas transformações, mas que também significam oportunidades. Além disso, as PME's são os principais contribuintes para o desenvolvimento econômico, têm grande potencial de emprego e uma importante fonte de geração de receita (Salisu e Abu Bakar, 2019). Portanto, o desenvolvimento contínuo deste setor tem um forte efeito em vários indicadores econômicos.

O primeiro quadrimestre de 2022 registrou a abertura de mais de 1,3 milhão de empresas no país, de acordo com o boletim do Mapa das Empresas. O levantamento foi publicado pela Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec/ME), com indicadores sobre o quantitativo de empresas registradas no país e o tempo médio necessário para a abertura de empresas. O saldo no quadrimestre ficou positivo, com 808.243 empresas abertas, descontadas as 541.884 empresas fechadas. Com esse resultado, o total de empresas ativas no país subiu para 19.373.257. (SEBRAE,2022, recurso online)

Segundo divulgado pelo SEBRAE (2022), as pequenas e médias empresas são as que mais crescem e criam vagas de emprego no país. Em março deste ano, 88,9% de todas as vagas de trabalho no Brasil foram criadas por esses negócios, ou seja, 9 a cada 10 postos de trabalho. Foram mais de 1 milhão de admissões e 955.088 desligamentos, gerando um saldo positivo de 121 mil empregos no segmento de pequenos negócios. O SEBRAE também levantou que, em 2021, 29,5% (R\$ 1.1 trilhão) do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro é proveniente dos pequenos negócios no país, que são responsáveis por 54% de todos os empregos com carteira assinada.

Em contraste com as grandes empresas, as PME's carecem de pensamento estratégico devido à sua vida operacional mais curta (Majid *et al.*, 2017). No entanto, Salavou *et al.* (2004) argumentou que para melhorar estrategicamente o desempenho do negócio, é necessário que uma empresa tenha conhecimento estratégico e orientação de suas demandas internas e externas.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

De acordo com Almeida (2011, p.19), “A metodologia de pesquisa, corresponde a um conjunto de procedimentos adotados em estudos aos quais se atribui a confiabilidade do rigor científico”. Sendo assim, nesta seção iremos abordar os métodos utilizados para realização desta pesquisa.

Em conformidade com o tema proposto (*Renovação estratégica* de PME's a partir da Pandemia do COVID-19) a configuração de pesquisa aplicada foi de natureza sobretudo qualitativa, cujo objetivo é esclarecer os significados, os processos, as relações dos sujeitos e auxilia a compreender o fenômeno social o mais próximo possível do ambiente natural (Merriam, 2002). Desse modo, a pesquisa qualitativa visa interpretar a percepção do indivíduo do seu mundo social e das experiências que são criadas a partir da sua realidade. Sharan Merriam diz que:

Pesquisa qualitativa é um conceito guarda-chuva cobrindo diversas formas de investigação que nos ajudam a entender e explicar o sentido dos fenômenos sociais com o mínimo de ruptura dos contextos naturais. Outros termos frequentemente intercambiáveis são ‘investigação naturalística’, ‘pesquisa interpretativa’, ‘estudo de campo’, ‘observação participante’, ‘pesquisa indutiva’, ‘estudo de caso’ e ‘etnografia’. Alguns escritores se referem a estes e outros termos como tipos de pesquisa qualitativa. (MERRIAM, 2002, p. 5)

A estratégia de pesquisa utilizada para esse trabalho empírico foi o método de estudo de casos múltiplos. O estudo de caso é um método que tem como objetivo entender a natureza dos fenômenos sociais e contemporâneos a partir da coleta e análise de evidências empíricas, sendo aplicada esta técnica de pesquisa nessa investigação. O estudo de caso se constitui como:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. (YIN, 2015, p. 17).

O método de coleta de dados utilizado foi entrevista em profundidade, que se destina à obtenção de informações de caráter pragmático, de como os sujeitos diversos atuam e reconstruem o sistema de representações sociais e suas práticas individuais (Alonso, 1999, p.73). A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. Segundo o autor Yin:

As entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou ações comportamentais. Os entrevistados bem-informados podem proporcionar insights importantes sobre esses assuntos ou ações. Eles também podem fornecer atalhos para a história prévia dessas situações, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidência. Ao mesmo tempo, quando suas entrevistas focarem os eventos comportamentais, porque são ingredientes principais de seu estudo de caso, elas devem ser sempre consideradas apenas relatos verbais. Como tal, mesmo ao relatarmos esses eventos ou explicarmos como ocorreram, as respostas dos entrevistados estão sujeitas aos problemas comuns de parcialidade, má lembrança e articulação pobre ou inexata. Novamente, uma abordagem razoável é corroborar os dados da entrevista com informações de outras fontes. (YIN, 2015, p.117).

A entrevista foi baseada em um roteiro elaborado como guia para ordenar e listar os tópicos temáticos, com objetivo de apoiar o entrevistador na recordação dos principais assuntos a serem questionados ao entrevistado. Este roteiro não foi utilizado de forma rígida, uma vez que este guia de tópicos forneceu apenas uma linha mestra para as perguntas formuladas, e dessa maneira, o roteiro foi aperfeiçoado e modificado de acordo com a necessidade da obtenção de outros dados relevantes para a pesquisa. No entanto, é necessário abordar todas as questões estabelecidas no roteiro, pois garante uma certa unidade dos documentos produzidos nas transcrições. (ver Apêndice A)

Orientam-se por um “guia de tópicos” que fornece uma linha mestra para as perguntas a ser formuladas. Pode haver algum desvio da sequência estabelecida para seguir um relato interessante do sujeito, no entanto, é importante cobrir todas as questões do roteiro estabelecido. À medida que as entrevistas vão sendo realizadas, o roteiro pode

ser aperfeiçoado ou modificado em função da necessidade de se obter outros tipos de dados. (SILVA, 2011, p. 134)

As entrevistas foram gravadas, e os entrevistados foram consultados sobre a concordância de que seu depoimento fosse registrado. Além disso, foi esclarecido que o material foi registrado para posteriormente ser transcrito e os dados informados analisados de forma conjunta com outros depoimentos. Desse modo, garantindo a confidencialidade das informações fornecidas.

A perspectiva da análise realizada sobre as entrevistas transcritas foi a análise de conteúdo, essa técnica é caracterizada por um “[...]um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis, em constante aperfeiçoamento, que se aplica a “discursos” (conteúdos e contingentes) extremamente diversificados” (Bardin, 2016, p. 15). Para Bardin (2016), a análise de conteúdo é:

A análise de conteúdo pode ser uma análise dos "significados" (exemplo: a análise temática), embora possa ser também uma análise dos "significantes" (análise lexical, análise dos procedimentos). Por outro lado, o tratamento descritivo constitui uma primeira fase do procedimento, mas não é exclusivo da análise de conteúdo. Outras disciplinas que se debruçam sobre a linguagem ou sobre a informação também são descritivas: a linguística, a semântica, a documentação. No que diz respeito as características sistemática e objetiva, sem serem específicas da análise de conteúdo, foram e continuam sendo suficientemente importantes para que se insista nelas. (BARDIN, 2016, p. 41).

A autora ainda explica que:

Pertencem ao domínio da Análise de Conteúdo todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação, a partir de um conjunto de técnicas, que, embora parciais, são complementares (BARDIN, 2016, p. 48).

O critério de definição dos participantes durante o processo de estudo para o desenvolvimento da pesquisa, foi pessoas relacionadas com o objeto de estudo, ou seja, empreendedores de pequenas e médias empresas de uma determinada região de Minas Gerais. As empresas foram escolhidos devido a acessibilidade e conhecimento prévio dos casos. (ver Tabela 1)

Tabela 1 - Características dos entrevistados.

<i>Entrevistado</i>	<i>Sexo</i>	<i>Idade</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Estado civil</i>	<i>Profissão</i>	<i>Ramo de atividade</i>	<i>Segmento de atuação</i>
E1	Masculino	52 anos	Ensino Médio Completo	Casado	Empresário	Comércio	Móveis e eletrodomésticos
E2	Masculino	35 anos	Superior Completo	Casado	Farmacêutico	Comércio	Drogaria
E3	Feminino	34 anos	Superior Completo	Casada	Farmacêutica	Comércio	Supermercado
E4	Masculino	28 anos	Superior Completo	Casado	Engenheiro de Produção	Comércio	Móveis e eletrodomésticos
E5	Feminino	41 anos	Superior Incompleto	Solteira	Empresária	Serviços	Indústria Gráfica

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os participantes da presente pesquisa. (2022)

O entrevistado 1 possui 52 anos, e iniciou seu empreendimento em 2008 na cidade de Pescador. O setor de atuação é o segmento de móveis e eletrodomésticos, e a sua carreira como empresário foi influenciada pelo seu pai que também trabalha no comércio. O entrevistado não possui formação na área de gestão e identificou a oportunidade de negócio nesse setor devido a demanda da cidade. A empresa possui cinco funcionários, o que classifica como microempreendimento, e possui uma filial na cidade de Jampruca.

Segundo o entrevistado a pandemia foi um período muito difícil para esse setor, uma vez que, não são comercializados itens de necessidade básica, e devido às medidas de contenção do COVID-19 os empreendimentos tiveram de fechar as portas, afetando o funcionamento do negócio. Porém surgiram oportunidades, como a busca por meios de inovação no atendimento aos consumidores e adaptação diante das adversidades como por exemplo, implementação das mídias sociais para entrar em contato com seus clientes e a diversificação de produtos ofertados.

O entrevistado 2, tem 35 anos e é graduado na área de Farmácia e seu empreendimento é focado na venda de medicamentos e perfumaria em geral, sendo caracterizado como drogaria. A empresa foi fundada no ano de 2016, localiza-se em São José do Divino e possui dois funcionários.

As drogarias e farmácias são estabelecimentos considerados como atividades essenciais que durante o período da pandemia, tais empresas puderam manter o funcionamento com as devidas limitações. Segundo o entrevistado, houve um aumento na venda de medicamentos específicos que tanto a mídia, como nos postos de saúde sempre estavam orientando o consumo para combater e prevenir o COVID-19. Entretanto, os aumentos dos preços e a falta de medicamentos foram efeitos negativos causados pela pandemia. Desse modo, o entrevistados buscou estratégias para enfrentar a pandemia do COVID-19 através da implementação das mídias sociais, diversificação de produtos ofertados, melhor gestão de compras e adoção de um programa para auxiliar no cuidado dos pacientes.

A entrevistada 3, abriu seu empreendimento em 2017 e teve como influência sua mãe que atua no ramo de supermercados e a incentivou a abrir uma empresa nesse segmento e dar

continuidade aos empreendimentos familiares. O empreendimento possui 9 funcionários e localiza-se na cidade de Pescador.

Para a entrevistada a pandemia foi desafiadora em vários aspectos, principalmente, tiveram muitos transtornos em relação a mão de obra. O setor de supermercados foi um dos setores mais resilientes durante a crise do COVID-19, por se tratar de atividade considerada essencial puderam permanecer abertos, para atendimentos presenciais, não tendo o impacto negativo em relação ao fechamento do negócio.

As vendas em relação a esses produtos aumentaram, motivados pelo medo e incertezas, o que foi um aspecto benéfico. Porém os preços oscilantes e a instabilidade de foram um impacto negativo. Além disso, outro fator que contribuiu para esse aumento foi o Auxílio Brasil, programa de benefício social do governo federal que teve impacto positivo nas vendas. De acordo com a entrevistada, as estratégias adotadas foram a busca por novos fornecedores e produtos, implementação da digitalização dos meios de pagamento e a adaptação do espaço físico para o atendimentos dos clientes seguindo as medidas de restrições.

O entrevistado 4, tem 28 anos é formado em Engenharia de Produção e trabalha no ramo de móveis e eletrodomésticos. A empresa foi fundada em 2007, na cidade de São Félix de Minas, pelos pais do entrevistado. A oportunidade de assumir o negócio surgiu no final de 2019, ano em que a Pandemia do COVID-19 surgiu, sendo um grande desafio a ser enfrentado pelo entrevistado.

A percepção do entrevistado sobre a pandemia, semelhantemente aos demais, foram de impactos negativos em relação ao aumento dos preços, falta de produtos no mercado e atraso nas entregas. Contudo, estratégias foram adotadas para superar a crise advinda da pandemia e garantir a sobrevivência do negócio, como investimentos nos meios de comunicação, otimização na gestão de compras, redução de despesas e a busca por novos produtos e representantes.

A entrevistada 5, é sócia de uma empresa familiar do ramo gráfico, fundada em 1977, localizada em Governador Valadares. Segundo a entrevistada, há quase 20 anos trabalhando no empreendimento, esta não possui formação na área de atuação e aprendeu o ofício com os anos de experiência. Atualmente, a empresa não possui funcionários, e todas as funções são desempenhadas pela empresária e sua irmã, que também é sócia do negócio.

De acordo com a entrevistada, o empreendimento sofreu muitos impactos devido a Pandemia do COVID-19, como aumento dos insumos e a escassez de matéria-prima. A indústria gráfica se caracteriza como setor de serviços, pelas suas características de produção por demanda, desse modo o empreendimento pode manter o funcionamento de suas atividades

com as devidas restrições. Algumas estratégias foram adotadas para enfrentamento do COVID-19 e sobrevivência do empreendimento neste período de crise, como a terceirização de processos e implantação de mídias sociais.

A partir da apuração qualitativa foi realizada através de entrevistas qualitativas, sendo analisados os processos estratégicos e as perspectivas de cinco empresários de PME's de uma determinada região de Minas Gerais, quanto às estratégias adotadas pelas PME's mediante aos impactos da Pandemia do COVID-19. Dessa forma, os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade e individual, com o apoio de um roteiro de entrevista com duração média de 50 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e transcritas na íntegra para realizar a devida análise de conteúdo.

O desenho de estudo de caso múltiplo foi usado para produzir análises detalhadas do fenômeno da *renovação estratégica* nas organizações. Para realizar essa perspectiva de análise, o banco de dados qualitativos (corpus) oriundos de entrevistas qualitativas foi submetido a uma análise de conteúdo com o apoio do IRAMUTEQ. O software IRAMUTEQ foi utilizado, os resultados analisados foram a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), a Análise de Similitude (AS), a Nuvem de Palavras (NP) e a Análise Fatorial de Correspondência (AFC).

O IRAMUTEQ é um aplicativo que realiza uma interface com a linguagem de programação R, as repostas dos cinco entrevistados compuseram um corpus de 47 páginas de relatos utilizados para análise textual. Um corpus é uma coletânea de textos com características homogêneas em torno do objetivo de pesquisa formando um banco de dados qualitativo (Mazieri, 2016). A principal análise empregada foi a chamada Classificação Hierárquica Descendente (CHD). De modo complementar, a partir do depoimento dos entrevistados, realizou-se a análise de similitude, que trabalha em cima da Teoria dos Grafos, de modo a identificar as ocorrências entre as palavras e as suas conexidades. A Nuvem de Palavras (NP) agrupou determinadas palavras e as organizou graficamente em função das suas frequências (Ramos, Feijão, & Melo, 2019). A partir da Análise Fatorial de Correspondência (AFC) foi possível realizar associação do texto entre as palavras, considerando a frequência de incidência de palavras e as classes, representando-as em um plano cartesiano.

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste trabalho é apurar qualitativamente por meio de entrevistas individuais as percepções dos empresários quanto as estratégias adotadas por pequenos e médios

empresários, mediante aos impactos da Pandemia do COVID-19, de forma a evidenciar a capacidade de *renovação estratégica* que lhes permitiu a permanência no mercado.

Nesta seção são apresentadas as análises de dados e discussão dos resultados da pesquisa, os dados qualitativos (corpus) foram submetidos a uma análise de conteúdo orientada em Bardin (2016), que vai de encontro a busca de conceitos e significados, entendidos dentro de um determinado quadro contextual, com categorias de análise definidas e apoiadas pela revisão bibliográfica utilizada. Posteriormente, foi utilizado o software IRAMUTEQ que assegurou essas categorias aplicadas.

4.1 CLASSIFICAÇÃO HIERÁRQUICA DESCENDENTE (CHD)

Por meio de uma das ferramentas do IRAMUTEQ, denominada Classificação Hierárquica Descendente (CHD), é possível compreender a correlação entre os segmentos de textos e os seus respectivos vocabulários, o que permite a formação de um esquema hierárquico de classes de vocabulário. Assim, a CHD facilita a compreensão de grupos de discursos/ideias, de inferências acerca do conteúdo do corpus e da nomeação de classes a partir de temas que convergem para um denominador comum. Dessa forma, é possível detectar correntes de pensamento convergentes e(ou) divergentes sobre determinado fenômeno.

A CHD discriminou 5 textos (que correspondem ao retorno de respostas dos 5 entrevistados), segregados em 504 segmentos de textos (ST), dos quais 576 segmentos foram considerados para a análise com aproveitamento significativo de 87,50%. Também constam 20.510 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 1544 palavras distintas e 630 que aparecem uma só vez (Hapax, frequência igual a 1).

Então, o conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes: Classe 1, com 105 ST (20,83%); Classe 2, com 99 ST (19,64%); Classe 3, com 103 ST (20,44%); Classe 4, com 115 ST (22,82%) e Classe 5, com 82 ST (16,27%) (ver Figura 1).

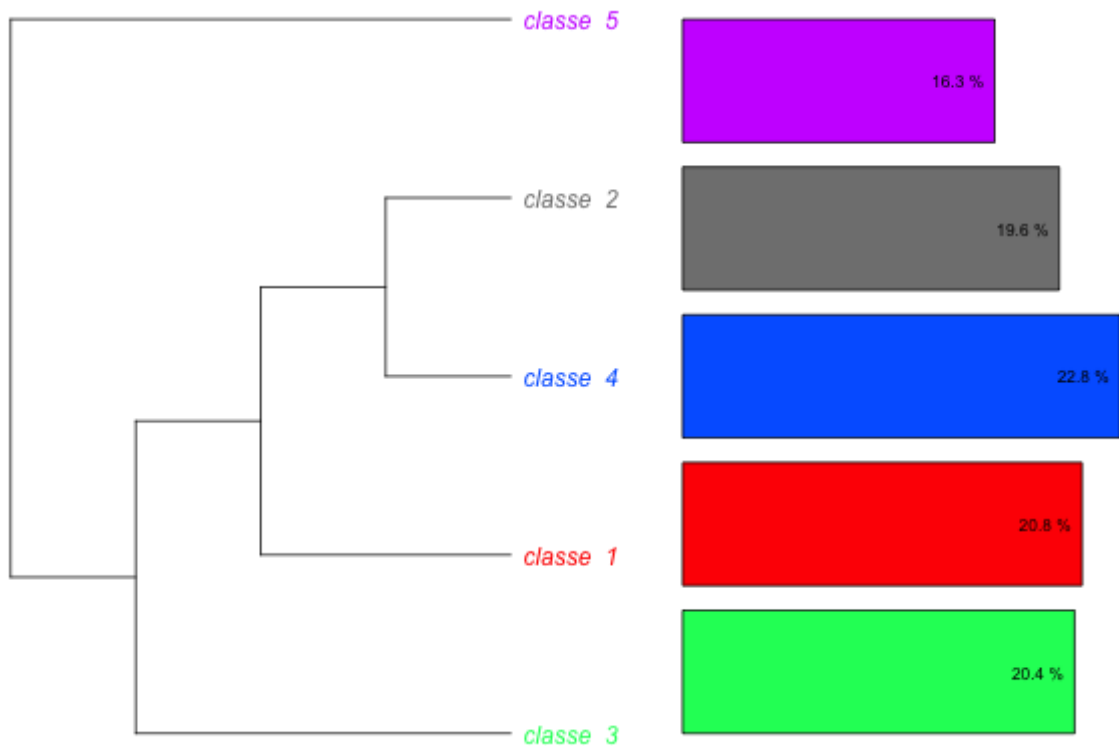


Figura 1 - Dendrograma das Classificações Hierárquicas Descendentes (CHD)

Fonte: Elaborado pela autora a partir por meio do software IRAMUTEQ (2022).

A Figura 2, a seguir, representa a configuração dessas 5 classes, dispostas em um organograma que detalha a lista de palavras de cada classe oriundas a partir do teste qui-quadrado (χ^2), onde aparecem os termos falados pelos respondentes (os semelhantes entre si e as evocações diferentes entre classes). Esse teste revela a força associativa entre as palavras e a sua respectiva classe (Souza *et al.*, 2018, p. 3)

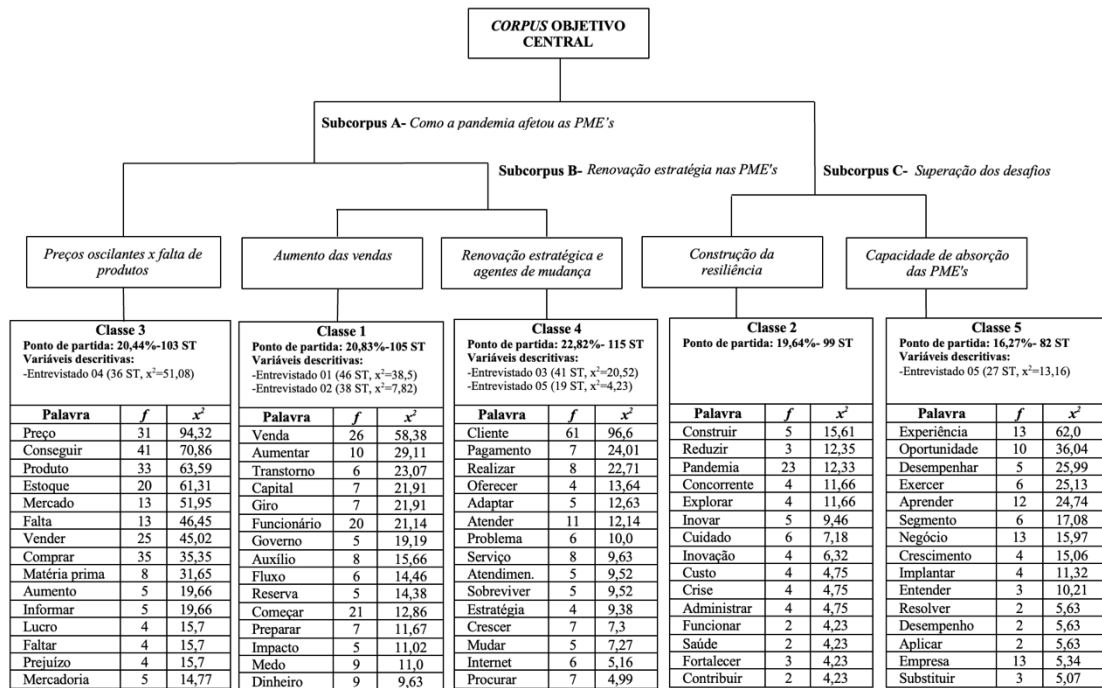


Figura 2 - Organograma com a disposição de classes com vetores sugestivos
 Fonte: Elaborado pela autora a partir por meio do software IRAMUTEQ (2022).

Ressalte-se que essas cinco classes que se encontram particionadas em três ramificações (A, B e C) do corpus total em análise, denominadas subcorpus e nomeadas em função de interpretações de denominadores em comum do conjunto dos ST dispostos. Também, a relação entre as próprias palavras interferiu nesse processo. Portanto têm-se, do centro à esquerda, o Subcorpus A, intitulado “Como a pandemia afetou as PME’s”, que é composto tanto pela classe 3 (Preços oscilantes x falta de produtos), quanto pelo Subcorpus B tendo como título “*Renovação estratégica nas PME’s*”. A classe 3 faz menção aos impactos da Pandemia da COVID-19 provocados pela escassez de insumos e matéria prima que conseqüentemente, geraram o desabastecimento de produtos no mercado. Além disso, devido ao aumento da demanda houve um aumento dos preços dos produtos. Por sua vez, o Subcorpus B desdobra-se em dois eixos: a classe 1 (Aumento das vendas) e a classe 4 (*Renovação estratégica e agentes de mudança*). Observa-se, na classe 1, que as vendas no período da pandemia apresentaram um aumento significativo. De acordo com os entrevistados o Auxílio Brasil, programa de benefício social do governo federal, teve impacto positivo nas vendas. Além disso, as incertezas e o medo trazidos pela pandemia tiveram papel no aumento do consumo. Quanto à classe 4, o papel da *renovação estratégica* foi fundamental para fornecer condições de potenciais agentes de mudança identificadas nas empresas.

No centro-direita do organograma, encontra-se o eixo do Subcorpus C, providencialmente intitulado como “Superação dos desafios”, por englobar tanto a classe 2 (Construção da resiliência), quanto a classe 5 (Capacidade de absorção das PME’s). As manifestações da classe 2 deram a entender que diante dos desafios que a pandemia trouxe, as empresas se mostraram resilientes e se adaptaram às mudanças desse novo cenário. Já na classe 5, verifica-se a busca por novos conhecimentos no ambiente externo da organização para posterior transformação interna e aplicação novos produtos e serviços comercializados pela empresa, característica da capacidade de absorção das PME’s.

Classe 1: Aumento das vendas

A classe 1 compreende 20,83% (f = 105 ST) do corpus de análise global para os fins da proposição das diretrizes. Constituída por palavras e radicais de impacto no intervalo entre $\chi^2=58,38$ (Venda) e $\chi^2 = 9,63$ (Dinheiro). Essa classe agrega importantes substantivos, como “Aumentar” ($\chi^2 = 29,11$), “Transtorno” ($\chi^2 = 23,07$), “Auxílio” ($\chi^2 = 15,66$), “Impacto” ($\chi^2 = 11,02$) e “Medo” ($\chi^2 = 11,00$). Foram marcantes, aqui, os depoimentos dos entrevistados 01 ($\chi^2 = 38,5$) e 2 ($\chi^2 = 7,82$). Dessa forma, propõe-se as seguintes sentenças como discurso simbólico representativo da classe, construída a partir da análise das principais palavras da classe 1 (vale ressaltar que todas as falas utilizadas para exemplificação foram retiradas dos segmentos com maior valor de qui-quadrado):

(..)então minhas vendas acabaram subindo por causa do medo que eles estavam tendo e por causa de ser um serviço essencial, então eu achei que no começo para mim foi ruim em questão de funcionários que direto era 15 dias de atestado 15 de outro e de outro. (Fala do entrevistado 01)

(...)e eu achava que não ia ter venda e as minhas vendas aumentaram porque eles ficaram desesperados começou as pessoa que comprava 1000 reais comprar 3, 4 para querer estocar. (Fala do entrevistado 01)

(...)que era muito nítido que o auxílio aumentava muito o volume de vendas na cidade de menos de 4000 mil habitantes e o auxílio movimentou muito dinheiro aqui dentro então assim isso para nós foi muito bom foi muito relevante para gente. (Fala do entrevistado 02)

(...) então em contrapartida você viu que foi nitidamente que quando o auxílio começou a acabar ou ficavam meses sem cair o auxílio que aquelas pessoas não voltavam mais na farmácia ou não compravam a vista e o volume de vendas automaticamente foi caindo. (Fala do entrevistado 02)

(...) então o auxílio para nós vendedores e que vivemos de vendas nos empresários foi muito positivo e eu acho que a gente acaba ficando um pouco mais forte depois disso. (Fala do entrevistado 02)

(...)o auxílio teve um impacto muito forte nitidamente a gente viu quando começou o auxílio e que as vendas aumentaram talvez uma das coisas que segurou muito as nossas vendas foi isso foi o auxílio. (Fala do entrevistado 02)

A análise dos dados dessa classe leva à reflexão acerca de alguns fatores, apesar dos impactos negativos decorrentes da Pandemia do COVID-19, as vendas nos empreendimentos analisados aumentaram devido ao Auxílio Brasil, programa de benefício social do governo federal, de acordo com os entrevistados os efeitos dessa medida sobre o consumo foram positivos e fundamentais para o aumento das vendas.

Outro fator que poderia estar relacionado com esse aumento, segundo os entrevistados, os consumidores foram motivados pelo medo em relação às incertezas desse período de crise, e desse modo houve um forte aumento do consumo de itens essenciais.

Classe 2: Construção da resiliência

Compreende 19,64% (f = 99 ST) do corpus de análise global para os fins da proposição das diretrizes, e é constituída por palavras e radicais de impacto no intervalo entre $\chi^2 = 15,61$ (Construir) e $\chi^2 = 4,23$ (Contribuir). A classe 2 agrega importantes substantivos, como “Reduzir” ($\chi^2 = 12,35$), “Pandemia” ($\chi^2 = 12,33$), “Inovar” ($\chi^2 = 9,46$), “Inovação” ($\chi^2 = 6,32$) e “Fortalecer” ($\chi^2 = 4,23$). Sendo assim, sugere-se as seguintes sentenças como discurso simbólico representativo da classe:

(...) eu acredito que a gente tem que ter objetivo e tentar superar problemas todos os dias, só que a gente tem que estar preparado para todos eles, porque o comércio, ele exige muito da gente, tanto desde o começo para vendedores, como funcionários, como clientes. Na pandemia foi uma questão de superação e nós estamos aí para superar, para superar e para sobreviver esses tipos de problemas. (Fala do entrevistado 01)

(...) então só depois de passar pela pandemia você vê que realmente a gente tem se mantido aqui então a resiliência ela foi construída então eu acho que eu me sinto assim um vencedor depois dessa pandemia. (Fala do entrevistado 02)

(...)depois de passar por uma pandemia tão intensa eu acho que a resiliência é algo que foi construído nessa pandemia porque eu achei que eu não ia aguentar passar pela pandemia. (Fala do entrevistado 02)

(...)então ao mesmo tempo que a gente tem esperança de dias melhores a gente tenta colocar o pé no chão e se preparar e se fortalecer, então é aprender e se fortalecer é construir uma base mais forte mesmo. (Fala do entrevistado 02)

(...)eu acredito que essa resiliência aconteceu, tomar decisões rápidas, investir e conseguir preços melhores. (Fala do entrevistado 04)

(...)se tornou mais resilientes sim uma visão minha a gente conseguiu superar e ser um exemplo minha irmã mesmo já foi convidada para dar palestra na escola sobre a questão da administração. (Fala do entrevistado 05)

A capacidade de uma organização de superar os problemas impostos por um fenômeno externo e manter-se inalterada caracteriza a resiliência. Ayala e Manzano (2014), descrevem a resiliência organizacional como um processo de adaptação dinâmica que permite que os empresários continuem olhando para o futuro, apesar das duras condições do mercado e, apesar dos eventos desestabilizadores que devem enfrentar continuamente. Nessa classe, sugere-se que a resiliência foi construída a partir do momento de crise vivido pelos empreendedores, que diante de um novo cenário de tantas mudanças e impactos conseguiram manter o negócio no mercado, superar os desafios e se fortalecer frente à crise gerada pela pandemia. O desenvolvimento das capacidades resilientes ocorreu através da otimização da gestão compra, adoção de estratégias como a digitalização de processos para manter-se operante no mercado, busca por novos fornecedores e produtos e a agilidade de adaptar-se às novas necessidades dos consumidores.

A inovação foi utilizada como solução para os desafios, e como uma estratégia de resiliência organizacional adotada por pequenos e médios empresários, durante a Pandemia do COVID-19, de forma a evidenciar a capacidade de *renovação estratégica* que lhes permitiu a permanência no mercado e na superação das adversidades impostas pela pandemia. Portanto, as empresas buscaram formas de criar ou incorporar produtos, serviços, estratégias e inovações para se manterem competitivas (Herbane, 2019).

Classe 3: Preços oscilantes x falta de produtos

A classe 3 compreende 20,44% (f = 103 ST) do corpus de análise global para os fins da proposição das diretrizes, é constituída por palavras e radicais de impacto no intervalo entre $\chi^2 = 94,32$ (Preço) e $\chi^2 = 14,77$ (Mercadoria). Essa classe agrega importantes substantivos, como “Produto” ($\chi^2 = 63,59$), “Estoque” ($\chi^2 = 61,31$), “Falta” ($\chi^2 = 46,45$), “Matéria prima” ($\chi^2 = 31,65$) e “Aumento” ($\chi^2 = 19,66$). Foram marcantes, nessa classe, os depoimentos dos entrevistados 4 ($\chi^2 = 51,08$). Desse modo, indica-se as seguintes frases como representativa do conteúdo da classe:

(...)então eu sofri também na questão de não poder assegurar nem produto e nem preço porque estava muito instável o mercado. (Fala do entrevistado 01)

(...)os preços a falta de medicamentos houve uma falta de medicamento muito grande e infelizmente até hoje nunca mais voltou ao normal, mas no início da pandemia foi quando a gente teve esse primeiro impacto de uma falta generalizada de medicamentos essenciais para combater a própria pandemia. (Fala do entrevistado 02)

(...)os produtos estavam oscilando de preço e com aumentos constantes e a gente sempre conseguia comprar com antecedência se o produto estivesse faltando e se tivesse naquele mês com um preço bom comprasse um pouquinho a mais para ter um estoque de segurança. (Fala do entrevistado 04)

(...)ainda estamos sofrendo por conta dos elevados preços das mercadorias e por falta de algumas matérias primas ainda e alguns itens que demoraram vim para o mercado e quando vieram com preços absurdos. (Fala do entrevistado 04)

(...)acho que foi um dos negócios mais afetados por não ser produtos essenciais e porque por faltou muitos produtos no mercado e os preços muito alto dessas mercadorias. (Fala do entrevistado 04)

(...)mas infelizmente não tinha como comprar pela falta da mercadoria e eles não estavam entregando para ninguém. (Fala do entrevistado 04)

A questão principal dessa classe são os impactos causados pela pandemia e como as PME's foram afetadas. A pandemia foi marcada por um momento de profunda incerteza, em decorrência da escassez de insumos e matéria prima, e com isso houve um desabastecimento de produtos nos empreendimentos, e conseqüentemente, a alta demanda gerou um aumento nos preços no mercado.

Classe 4: Renovação estratégica e agentes de mudança

Compreende 22,82 % (f = 115 ST) do corpus de análise global para os fins da proposição das diretrizes, e é constituída por palavras e radicais de impacto no intervalo entre $\chi^2 = 96,6$ (Cliente) e $\chi^2 = 4,99$ (Procurar). A classe 4 agrega importantes substantivos, como “Realizar” ($\chi^2 = 22,71$), “Adaptar” ($\chi^2 = 12,63$), “Sobreviver” ($\chi^2 = 9,52$), “Estratégia” ($\chi^2 = 9,38$) e “Mudar” ($\chi^2 = 7,27$). Sendo destaques os depoimentos dos entrevistados 3 ($\chi^2 = 20,52$) e 5 ($\chi^2 = 4,23$). A partir da análise das principais palavras da classe 4, observa-se as seguintes falas como discurso simbólico representativo da classe:

(...)uma das oportunidades foi ver o quanto a rede social impacta, e veio para nossa realidade, já era realidade, mas a pandemia deu uma ênfase muito grande nisso e até hoje tem essa ênfase. Eu vi que a rede social realmente tem um papel muito importante, é um meio de vendas, é um meio de marketing, é um meio que te ajuda muito em qualquer segmento que seja, e no nosso não é diferente. (Fala do entrevistado 02)

(...)então eu penso que a minha projeção de agora para a frente é tentar me adaptar ao máximo a cada dia um dia por vez voltando a dizer olhando para minha realidade e a minha realidade é de uma cidade pequena cidade do interior. (Fala do entrevistado 02)

(...)as oportunidades que surgiram foi obviamente, a gente não fazia vendas online e passou a fazer, então mudou e facilitou mais o trabalho e isso foi benéfico, hoje a pessoa olha o produto manda entregar e o pagamento faz via Pix isso veio como um benefício dessa pandemia como o surgimento do Pix. (Fala do entrevistado 03)

(...)mas por outro lado as oportunidades que surgiram foi obviamente a gente não fazia vendas online e passou a fazer hoje continua os pagamentos os pagamentos que eram feitos na loja até hoje as pessoas pelo fato da pandemia faz via Pix (Fala do entrevistado 03)

(...)o Pix salvou nosso negócio, porque não tinha como muitas vezes ir à casa do cliente buscar o dinheiro, porque às vezes um familiar estava em quarentena e isso me ajudou muito. A gente teve um software que a empresa passou a utilizar, as empresas parceiras que você conseguiria mandar o seu produto, aquele específico para pessoa pagar com Pix ou com cartão. (Fala do entrevistado 04)

(...)a gente está fazendo para ir mantendo e sobrevivendo a gente se adaptou bem, mas tudo foi uma nova adaptação a esse novo normal (Fala do entrevistado 05)

Segundo Schmitt et al. (2018), a *renovação estratégica* descreve o processo que permite que as organizações alterem sua dependência de trajetória, transformando sua intenção e capacidades estratégicas. Desse modo, a *renovação estratégica* consiste na capacidade de transformação das organizações diante das mudanças ambientais, as empresas devem alinhar a estrutura organizacional, processos, competências e recursos (o ambiente interno) e, por outro lado, oportunidades e ameaças que surgem no ambiente externo da organização para superar e sobreviver no longo prazo.

A classe 4 é a mais expressiva e com conteúdo mais relevante uma vez que aborda sobre a *renovação estratégica* das PME's e sua capacidade de adaptação frente aos impactos da pandemia. Uma das oportunidades trazidas pela pandemia, relatadas pelos entrevistados, foi a utilização da tecnologia por meio das mídias sociais durante a Pandemia do COVID-19 para enfrentar as dificuldades geradas pelo confinamento obrigatório. As mídias sociais foram utilizados como forma de contato com os clientes, e por meio delas foi possível divulgação de produtos e serviços, sendo uma estratégia adotada para auxiliar na manutenção do funcionamento dos empreendimentos. Outra ferramenta tecnológica utilizada pelas pequenas e médias empresas para enfrentar a pandemia foi a utilização do Pix, uma ferramenta de transferência instantânea que contribuiu na redução dos impactos das perdas de faturamento, uma vez que facilita na cobrança e pagamentos dos clientes.

As medidas de contenção do COVID-19, por meio do isolamento social afetou principalmente as PME's pois limitaram a interação com os clientes e exigiu o fechamento completo das empresas. Sendo assim, o uso dos meios de comunicação e a adoção do Pix contribuíram positivamente para manutenção das vendas e contato com os clientes.

Classe 5: Capacidade de absorção das PME's

A classe 5 compreende 16,27% (f = 82 ST) do corpus de análise global para os fins da proposição das diretrizes, sendo constituída por palavras e radicais de impacto no intervalo entre $\chi^2 = 62,0$ (Experiência) e $\chi^2 = 5,07$ (Substituir). Essa classe agrega importantes adjetivos, substantivos e verbos, como “Oportunidade” ($\chi^2 = 36,04$), “Aprender” ($\chi^2 = 24,74$), “Crescimento” ($\chi^2 = 15,06$), “Implantar” ($\chi^2 = 11,32$) e “Aplicar” ($\chi^2 = 5,63$), respectivamente. Foram marcantes, nessa classe, os depoimentos dos entrevistados 5 ($\chi^2 = 13,16$). Dessa forma, os seguintes relatos evidenciam como discurso simbólico representativo da classe foram abordados:

(...)então é uma oportunidade que eu tive foi de comprar um programa que me deu um curso que eu estou em andamento com ele que é para fazer esse cuidado da pessoa pós pandemia, foi até um amigo meu que me mostrou e a gente está tentando fazer isso até junto um curso para cuidar das pessoas pós pandemia porque as pessoas têm sentido algo diferente então isso é uma oportunidade. (Fala do entrevistado 02)

(...)bom um pouco da minha experiência vou falar um pouco da experiência que eu tive apesar de não ter uma preparação teórica de estudo, mas com a experiência que vem já dos meu pai. (Fala do entrevistado 03)

(...)veio o Senac uma empresa que ajuda nessa área e eu andei participando de algumas palestras, mas como falei sempre foi na base da experiência mesmo e buscando cada dia buscando mais informação dentro do setor. (Fala do entrevistado 03)

(...)e uma outra oportunidade talvez depois da pandemia venha a oportunidade de você cuidar do paciente o cuidado pós pandemia até porque a pandemia deixou muitas sequelas a gente entende esse cuidado nesse segmento. (Fala do entrevistado 02)

(...)então essa inovação nessa área foi benéfica para a empresa é o maior legado e eu espero que meus filhos venham a assumir esse posto com mais conhecimento com a parte teórica. (Fala do entrevistado 03)

(...)hoje a minha empresa está fazendo 5 anos e 2 anos foi dentro da pandemia para nós foi muito importante que teve um crescimento muito grande mesmo dentro do contexto de pandemia. (Fala do entrevistado 01)

O conceito de capacidade de absorção está relacionado à busca por novos conhecimentos no ambiente externo da organização para posterior transformação interna e aplicação nos produtos e nos serviços comercializados pela empresa, nessa classe esse aspecto foi identificado nas falas dos entrevistados. *Escribano et al.* (2009) afirmaram que as empresas com maior capacidade de absorção podem gerenciar e utilizar o conhecimento externo de forma eficiente e eficaz para estimular a transformação e renovação organizacional.

Essa capacidade foi identificada, por meio da oportunidade de aprendizados com os desafios e a utilização do conhecimento externo como meio de reconhecer, adquirir e aplicar as novas informações e assim estimular a transformação e renovação das PME's analisadas. De acordo com os entrevistados, a experiências e aprendizados adquiridos principalmente por meio dos pais que influenciaram na abertura dos empreendimentos foi fundamental para o sucesso e perenidade dos negócios. Além disso, os desafios resultantes da crise do COVID-19 trouxeram oportunidades que antes não eram exploradas pelos empresários.

Enfim, outras análises, além da CHD, podem ser observadas, como incremento na consolidação de algumas percepções sobre a *renovação estratégica* nas PME's.

4.2 ANÁLISE DE SIMILITUDE (AS)

A análise de similitude permite identificar as ocorrências simultâneas entre as palavras e suas conexidades (Brito, 2019, p. 46). Portanto, enquanto a análise fatorial de correspondência evidencia as palavras de acordo com sua incidência, sugerindo possíveis relações, a análise de similitude avança e apresenta as coocorrências entre as palavras, indicando com maior consistência a conexão entre elas. Logo, ela auxilia a conhecer a estrutura do conteúdo de um corpus textual, possibilitando a sua visualização de outra forma.

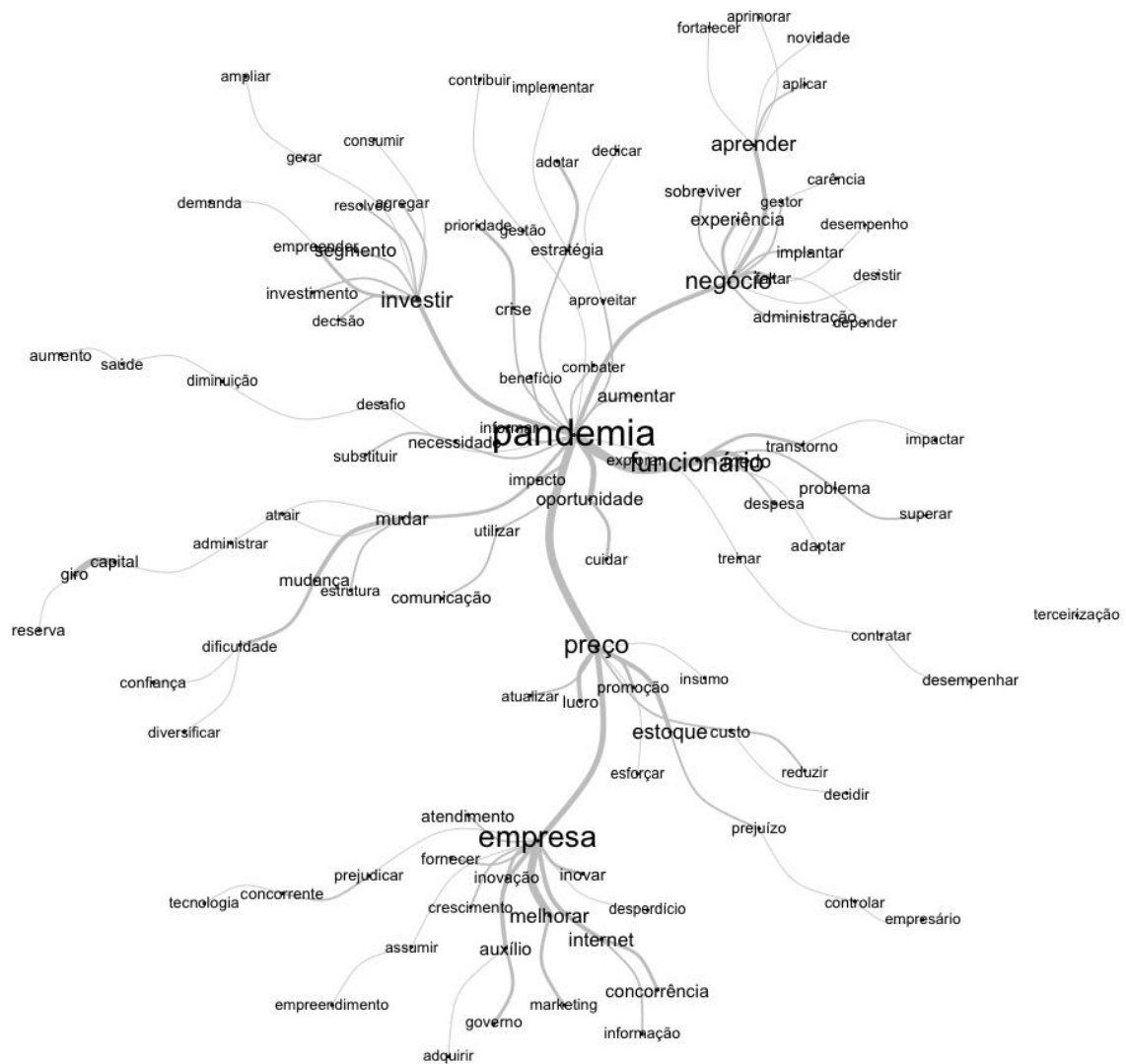


Figura 3 - Análise de Similitude (AS)

Fonte: Elaborado pela autora a partir por meio do software IRAMUTEQ (2022).

Na árvore de coocorrência as palavras que se destacaram nos discursos estão em evidência, a principal delas é a expressão “Pandemia”, que se encontra no foco central. A partir deste núcleo vem as principais ramificações com destaque para “Funcionário”, “Preço”, “Negócio” e “Investir”. Em relação aos vocábulos associadas a “Pandemia”, as palavras em evidência são “Preço”, “Funcionário” e “Negócio”, essa conexão indica como a pandemia afetou diretamente essas categorias.

Relacionados à “Negócio” estão “Experiência”, “Aprender”, “Sobreviver”, que sugere que as empresas possuem capacidade de absorção, pois elas se tornaram capazes de adaptar as

mudanças ambientais e aplicar os aprendizados em seus processos de renovação organizacional, e desse modo sobreviver às adversidades produzidas pela pandemia.

Associadas a “Investir” estão os vocábulos “Agregar”, “Resolver”, “Empreender”, “Investimento”, “Decisão”. Estas palavras sinalizam que diante do cenário de instabilidade advindo da crise do COVID-19, foram realizados investimentos nas PME’s como forma de solucionar os problemas decorrentes da pandemia. Outra forma de interpretação seria a utilização de investimentos como meio de agregar valor a empresa e assim ser bem-sucedido nesse contexto mercadológico adverso.

O vocábulo “Funcionário”, foi citado como um impactos negativos gerados pela pandemia, uma vez que, o aumento dos funcionário afastados por COVID-19 afetou o funcionamento dos empreendimentos, e as palavras “Transtorno”, “Problema” e “Impactar” demonstram que as questões em relação aos funcionários foram problemáticas para as PME’s. Os problemas relatadas pelos empregadores foram, o receio dos colaboradores de contrair a COVID-19, devido a alta exposição a possibilidade de contaminação dos familiares e a escassez de mão de obra para substituir aqueles que contraíam da doença.

As palavras associadas a “Empresa” são uma ramificação importante a ser analisada, relacionadas a ela estão “Inovar”, “Inovação”, “Melhorar” e “Crescimento”. As inovações foram a resposta às mudanças imprevisíveis geradas pela pandemia, e desse modo estaria ligada a capacidade de *renovação estratégica* das PME’s, uma vez que, as empresas através da inovação puderam explorar maneiras novas para garantir a sobrevivência a longo prazo.

4.3 NUVEM DE PALAVRAS (NP)



Figura 4 - Nuvem de Palavras (NP)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de um dos outcomes do IRAMUTEQ (2022).

Uma das aplicabilidades do IRAMUTEQ é gerar a nuvem de palavras. Ela é uma análise do tipo lexical que ilustra a incidência de todas as palavras oriundas do corpus de entrevistas, permitindo agrupar e organizar as palavras de acordo com a sua frequência (Brito, 2019). Os vocábulos são reunidos numa figura onde a sua distribuição, localização, disposição gráfica e o tamanho da fonte são parâmetros que indicam a magnitude da sua frequência no corpus. A Figura 4, revela as principais palavras enumeradas no discurso dos entrevistados sobre a *renovação estratégica* de PME's a partir da Pandemia do COVID-19. As palavras maiores, colocadas no centro da figura, são aquelas com maior frequência no corpus, e as menores apresentam as menores frequências.

Observa-se, com o auxílio da análise de conteúdo realizada inicialmente, que a centralidade da palavra "Pandemia", indica a importância dessa expressão na nuvem de palavras, pois os impactos da COVID-19 foram expressivos nas PME's, alterando o funcionamento das organizações. Desse modo, vemos que a Pandemia do COVID-19, esteve

no centro da narrativa dos entrevistados acerca do assunto analisado. É possível observar que outras palavras também se destacaram, como “Conseguir”, “Comprar”, “Empresa”, “Funcionário”, “Preço”, dentre outras. Por fim, fazendo um paralelo com as outras análises, podemos interpretar que tais expressões foram alguns dos desafios enfrentados pelos entrevistados, como as dificuldades em relação à compra de produtos que estavam faltando no mercado, assim como os preços oscilantes que foram fatores negativos para o funcionamento das empresas.

4.4 ANÁLISE FATORIAL DE CORRESPONDÊNCIA (AFC)

A análise fatorial de correspondência facilita a compreensão do texto envolvendo as palavras e a frequência de incidência delas distribuídas em classes (Brito, 2019). As saídas do IRAMUTEQ mostram essa referida associação num plano cartesiano que ajuda a visualizar a proximidade entre classes ou palavras (Figura 5). Trata-se de uma representação gráfica que mostra o posicionamento das classes de vocábulos no corpus textual, por meio da qual se pode avaliar quais classes se complementam e concentram o corpus e quais se distanciam do centro e mostram certa especificidade (Ramos et al., 2019). Quanto mais distantes os elementos (palavras ou classes) estão entre si, mais distintos eles são. Isso não significa uma oposição semântica entre esses agrupamentos, uma vez que eles podem ser também complementares (Nascimento & Menandro 2006).

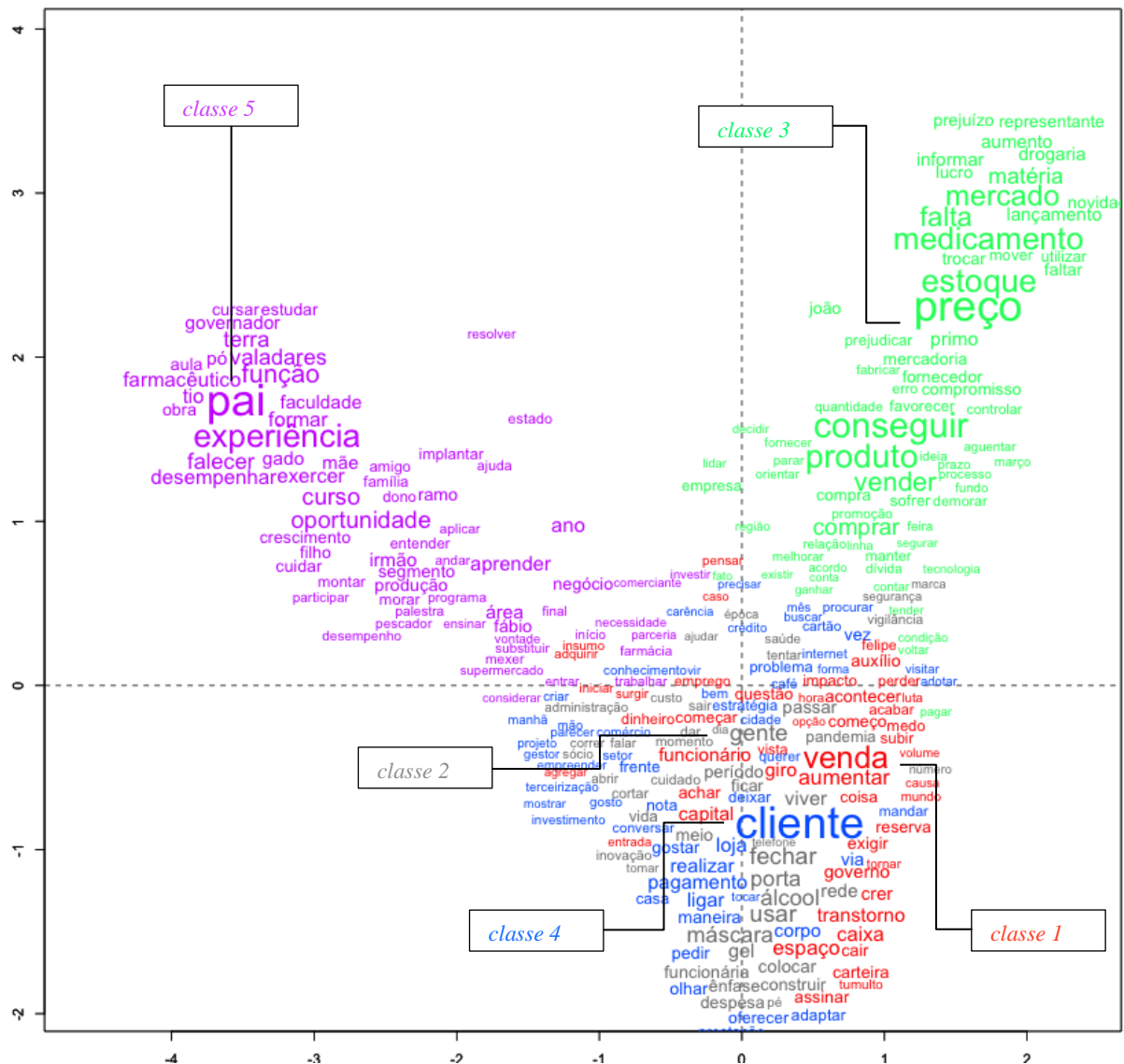


Figura 5 - Análise Fatorial de Correspondência (AFC)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir por meio do software IRAMUTEQ (2022).

Essas ocorrências foram agrupadas nas classes apresentadas na Figura 5, com significativas concentrações em quadrantes distintos e mostrando certas especificações, a classe 5 está posicionada à esquerda do fator zero do gráfico e distanciada das demais. Já a classe 3 está posicionada à direita do fator zero do gráfico, possui um distanciamento, apesar de alguns elementos de transição em comum entre as classes.

O entrelaçamento entre as classes 1, 2 e 4 sugere uma provável complementaridade em torno de temas muito próximos, embora distintos. Observada isoladamente, a classe 1 sinaliza um dos impactos gerados pela pandemia que seria o aumento das vendas, nesta classe ressaltam palavras como “Venda”, “Aumento”, “Transtorno”, “Capital”, “Giro”, “Reserva” e “Auxílio”, apesar dos benefícios advindos com essa aumento a palavra “Transtorno” pode ser interpretada

em relação a escassez de produtos e os problemas com a mão de obra relatadas pelos empreendedores. Outra relação importante atrelada a esse contexto, seriam as expressões “Capital de giro” e “Capital reserva” que segundo os entrevistados, foram fundamentais para enfrentar a crise e essenciais para sobrevivência do negócio, pois representam os recursos para financiar suas necessidades operacionais. De acordo com os relatos dos entrevistados, podemos exemplificar a importância desses recursos para a sustentabilidade dos empreendimentos:

“O segmento que eu mexo ainda bem que não é um segmento de perder as coisas e de perecibilidade. Então a gente ficou tranquilo porque eu sempre trabalhei com capital de giro folgado. Então esse capital de giro folgado me fez ficar mais tranquilo. Eu pude manter meus funcionários, eu pude pagar os meus compromissos que eu já tinha comprado.” (Fala do entrevistado 01)

“Então ter um capital de giro, ter um capital reserva, que são os cuidados fundamentais, é o básico. Você tem que estar preparado no básico, você não sabe o que está por vir. É se preparar no básico e você tentar ter um capital para te segurar. Tenta estar seguro com seu cliente, você está em dia com seus fornecedores e está bem com o simples também.” (Fala do entrevistado 02)

A classe 2, apresenta palavras com menor expressividade e em menor número, tendo como vocábulo “Pandemia” o mais importante, devido a relevância do tema. Já a classe 4, tem como palavra de destaque “Cliente”, podemos inferir que os clientes tiveram papel fundamental para as PME's, uma vez que o cliente é a “alma” do negócio e a manutenção e a incorporação de novos clientes foi possível por meio da implementação das mídias sociais aos empreendimentos. Observa-se, as seguintes frases como representativas às análises realizadas:

“Eu procuro no meu negócio sempre estar agradando muito o cliente. O cliente, é a alma do negócio. Sem o cliente a gente não consegue nada, então o que eu faço, busco o melhor preço para o meu cliente e eu busco melhorar na compra, que é o mais importante.” (Fala do entrevistado 04)

“O que me ajudou muito foi as vendas por meios de internet, WhatsApp e Instagram. Busquei muito isso na pandemia, fazer com que o cliente não precisasse sair de casa para comprar, mas que tivesse em casa o conforto para comprar também. E o atendimento, melhorei muito o atendimento online.” (Fala do entrevistado 04)

A classe 3, apresenta uma superposição que tem como termo de maior destaque a palavra “Preço”, que pode ser interpretado como a volatilidade e aumento relacionados ao preço foram sentidos pelos empreendedores.

Já a classe 5, temos o destaque da palavra “Pai”, esse termo tem relevância pois diz respeito das experiências passadas de geração em geração, além da influência destes na escolha da profissão que escolheram seguir.

“A experiência que eu tive, apesar de não ter uma preparação teórica de estudo, mas com a experiência que vem já do meu pai e adquirindo essa experiência também no dia a dia. E eu não me arrependo de ter entrado na área do comércio, porque a gente entra com intuito de crescer financeiramente, gera empregos, e é lógico, tudo que a gente começa a gente quer fazer o melhor.”(Fala do entrevistado 01)

“Então, no início eu trabalhava para meus pais e aí eu já entendia um pouquinho do negócio, mas não era como dono, não tinha aquela responsabilidade como dono. E foi surgindo essa oportunidade. Depois que eu entrei para a faculdade, fui aprimorando mais e sabendo do negócio e entendendo mais sobre o negócio que é um ramo exercido pela minha família a muitos anos. Quando meus pais me deram a oportunidade de ter esse negócio para mim, eu me formei e uns 6 meses depois já me deram essa oportunidade.” (Fala do entrevistado 04)

Outros termos como “Experiência”, “Desempenhar”, “Exercer”, “Oportunidade”, “Aprender”, “Crescimento”, “Implantar”, aparecem na classe 5 e essas palavras são relevantes pois podem ser interpretadas como a capacidade de aproveitamento das oportunidades e dos aprendizados que foram implantados como forma de crescimento nesse momento adverso. De acordo com Leiponen e Helfat (2010), a sobrevivência e a continuidade das empresas dependem de sua capacidade de adquirir novas informações com o objetivo de desenvolver inovação no modelo de negócios e vantagem competitiva. De acordo com os empresários, foi possível implementar novas estratégias para agregar aos negócios e assim otimizar o atendimento, melhorar os serviços ofertados e inovar os produtos para atender aos consumidores. Desse modo, vemos os relatos que evidenciam as proposições abordadas:

“Algumas coisas eu acrescentei que eu acho que isso foi positivo essa é a única coisa que eu fiz. O que eu adquiri foi um programa novo que me dá um auxílio no cuidado de pessoas como a aferição de alguns dados, tanto para me fazer acompanhamento, mesmo fisiológico, com as pessoas. Mas eu quero muito implementar essa estratégia agora para frente, que é principalmente visitação ao público idoso, começar a visitar ele e fazer acompanhamento fisiológico, seja quinzenal ou mensal.”(Fala do entrevistado 02)

“Eu vejo que eu tenho muito para aprender e vejo que existe potencial para crescimento e existe um desejo de crescimento. E eu acho que depois dessa pandemia, essa situação nos ensinou que a gente precisa estar preparado para qualquer tipo de impacto e que todo mundo pode sofrer impacto um dia. Então, ao mesmo tempo que a gente tem esperança de dias melhores, a gente tenta colocar o pé no chão e se preparar e se fortalecer. Então é aprender e se fortalecendo, é construir uma base mais forte mesmo. E eu tenho tentado fortalecer meus clientes, tentar fazer mesmo, de fato, a parceria.” (Fala do entrevistado 03)

“Muitas empresas que fornecia para a gente fechou as portas por não aguentar ficar muito tempo sem fornecer e sem matéria prima. E aí a gente teve que trabalhar com novas opções de produtos e com novos representantes para a gente conseguir atender. Tivemos que atender não da mesma forma, mas de uma forma diferente e com produtos variados para poder suprir a necessidade dos nossos clientes.” (Fala do entrevistado 04)

Desse modo, podemos interpretar que as empresas buscaram aprender, incorporar e desempenhar novos produtos, conhecimentos e utilizar a experiência com o objetivo de expandir os empreendimentos.

5 CONCLUSÃO

A Pandemia do COVID-19, trouxe um grande impacto global e afetou todos os setores sociais e econômicos. O isolamento social, a ruptura de cadeias de suprimentos e consequentemente a menor confiança do consumidor impactou diretamente as pequenas e médias empresas. Contudo, as organizações devem se renovar estrategicamente em algum momento, principalmente em situações de crise e rupturas drásticas que, numa ótica empreendedora, podem gerar oportunidades mercadológicas ao invés de um fracasso irremediável. Desse modo, a *renovação estratégica* tornou-se uma capacidade essencial para a sobrevivência e o sucesso organizacional no longo prazo.

As pequenas e médias empresas possuem grande relevância para o funcionamento e o desenvolvimento da economia brasileira. Diante da significância das PME's, este estudo aborda conceitos como *renovação estratégica*, resiliência e capacidade absorptiva que são imprescindíveis para a sobrevivência destas em ambientes dinâmicos. Neste contexto, esta pesquisa teve objetivo de analisar o processo de *renovação estratégica* adotada pelas PME's em foco com o advento da Pandemia do COVID-19.

A *renovação estratégica* é uma característica imprescindível para o desenvolvimento e o sucesso das organizações, assim as PME's analisadas demonstraram a capacidade de se transformar diante das mudanças ambientais para superar e sobreviver no longo prazo. As medidas de contenção do COVID-19, afetaram principalmente as PME's pois limitaram o funcionamento das empresas.

O uso da tecnologia por meio da implantação das mídias sociais pelas empresas, foi fundamental para a permanência e sobrevivência das empresas no mercado. Dessa maneira, os empreendedores implantaram as mídias sociais como forma de estratégia para superar as adversidades e através do uso da tecnologia oportunidades foram criadas em meio a crise, uma vez que, fortalece o relacionamento com os clientes e possibilita o funcionamento do negócio. Ademais, a adoção do sistema de pagamentos instantâneo através do Pix, trouxe uma maior inclusão dos meios eletrônicos de pagamento e uma solução digital para os clientes realizarem seus pagamentos. Essa forma de pagamento foi uma alavancagem tecnológica, uma vez que, contribui para a digitalização, acessibilidade e praticidade para a população. Outra estratégia de

renovação implantada pelos empreendedores, foram a diversificação de produtos para atender a demanda dos consumidores, uma vez que a escassez de insumos e matéria prima geraram o desabastecimento de mercadorias nos estabelecimentos, foi necessário buscar novos produtos e serviços.

Porém, tais estratégias não foram inovadoras e inéditas, as PME's analisadas não realizaram mudanças profundas na execução de seus processos, mas utilizaram os recursos disponíveis, a fim de manterem o contato com os clientes e sendo um fator importante para que as empresas pudessem continuar operantes e se adequando aos novos tempos.

Diante dos desafios que a pandemia trouxe as empresas tiveram que avaliar como prosperar no novo cenário de tantas mudanças para manter o negócio no mercado, e assim as PME's estudadas demonstraram que se tornaram mais resilientes, fortalecendo a relação com os consumidores, reestruturando a empresa para esse novo perfil de negócio e mercado, buscando meios para se manter competitivas, adotando estratégias para lidar com as circunstâncias adversas e desafiadoras e assim contribuindo para a sobrevivência das empresas. Atendendo ao objetivo, foi possível identificar que apesar dos impactos negativos advindos da pandemia, segundo os entrevistados surgiram oportunidades para corrigir os erros e melhorar áreas como a gestão de compra e de pessoas.

Além disso, verificou-se que as empresas tiveram capacidade de absorção, elas se tornam mais capazes de assimilar, codificar e utilizar novas informações elaboradas pela capital social e descobrir proativamente novas maneiras de se adaptar rapidamente às mudanças ambientais, por meio de iniciativas adaptativas. As empresas se mostraram adaptativas diante do cenário de crise, sendo a adoção de mídias sociais a principal ação desenvolvida para enfrentar a crise se tornando uma nova forma de trabalhar que antes da pandemia que não eram exploradas, além da diversificação de novos produtos para atender a demanda dos consumidores.

Com isso, foi possível vislumbrar para o problema de pesquisa, diante de uma contexto mercadológico adverso as PME's estudadas se transformaram em função do COVID-19 para sobreviver e se tornar mais competitivas, segundo os entrevistados os planos de contingência adotados foram fundamentais para a manutenção dos empreendimentos. Além disso, apesar dos desafios que surgiram, muitas oportunidades e vantagens puderam ser extraídas dessa nova situação, colaborando para a transformação e adaptação das empresas.

Enfim, este estudo contribui para a melhoria da compreensão do tema abordado, uma vez que, auxilia na importância da compreensão da *renovação estratégica* nas PME's,

colaborando para o enfrentamento e superação das adversidades que possam surgir e na capacidade das empresas em reconhecer, adquirir e aplicar novos conhecimentos e desenvolver inovações no modelo de negócio contribuindo para a vantagem competitiva das organizações. Do ponto de vista gerencial, isso representa soluções para os problemas evidenciados em momentos de crise. Em relação a perspectiva social, as PME's possuem papel importante para a sustentabilidade do mercado, e os impactos da Pandemia do COVID-19 para as pequenas e médias empresas estão sendo os mais afetados, pois o fechamento dessas empresas significa um índice altíssimo de desemprego, o que prejudica a sociedade e a economia do país. Desse modo, através desta pesquisa contribuições sociais serão alcançadas por meio da sobrevivência das empresas, auxiliando na revisão estratégica permanente das empresas consequentemente beneficiará na geração e manutenção de empregos.

A dificuldade apresentada para o desenvolvimento da pesquisa foi a abordagem do conceito de morfogênese, que é a capacidade que a organização tem de modificar e alterar sua constituição e estrutura por um processo cibernético. A limitação desse conceito para o estudo se deu principalmente na dificuldade de extração de informações sobre o assunto nas entrevistas realizadas e a pouca aplicabilidade nas PME's estudadas. Além disso, inicialmente esperava-se um número de entrevistados, porém os empreendedores tiveram pouca disponibilidade para realização das entrevistas.

Por fim, podemos afirmar que o mundo pós pandemia não será mais o mesmo, e não são todas as mudanças que podemos antever e nem as consequências advindas desse período em nossas vidas e nas organizações, porém tais mudanças serão permanentes. Sugere-se que o tema seja abordado em estudos futuros, uma vez que este conceito trará novas possibilidades de estudos para o desenvolvimento da administração e soluções para os problemas enfrentados pelas PME's em momentos de crise, além de preparar as organizações para possíveis mudanças drásticas que possam surgir. Além disso, é importante investigar o comportamento das PME's sobre a abordagem do conceito de morfogênese.

REFERÊNCIAS

- Acevedo, Claudia Rosa, NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Almeida, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.
- Alonso, L. H. **La mirada cualitativa en Sociología**. Madrid: Fundamentos, 1998.
- Agarwal, R. and Helfat, C.E. (2009), “**Strategic renewal of organizations**”, *Organization Science*, Vol. 20 No. 2, pp. 281-293.
- Albert, D., Kreutzer, M. and Lechner, C. (2015), “**Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems**”, *Academy of Management Review*, Vol. 40 No. 2, pp. 210-234.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., y Vessey, W. B. (2015). **Team resilience. Organizational Dynamics**, 44(3), 176-184.
- Ayala, J.C., y Manzano, G. (2014). **The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis**. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135.
- Bardin, L. (2016). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- Bartik, Alexander W. et al. **The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations**. *Proceedings of the national academy of sciences*, v. 117, n. 30, p. 17656-17666, 2020.
- Bernard, M. J., y Dubard, S. (2016). **Résilience et entrepreneuriat: Une approche dynamique et biographique de l’acte d’entreprendre**. *Management*, 19(2), 89.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). **How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs**. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244–1263.
- Brito, L. M. (2019). **Elementos de influência no apego ao lugar de destino pelos turistas em Minas Gerais**. Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Chiavenato, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª edição, 2004, ed. Elsevier.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), “**Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-152.
- Cortimiglia, M.N., Ghezzi, A. and Frank, A.G. (2016), “**Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study**”, *R&D Management*, Vol. 46 No. 3, pp. 414-432.

Davidson, R. J. (2000). **Affective style, psychopathology, and resilience: Brain mechanisms and plasticity**. *American Psychologist*, 55(11), 1196-1214.

Escribano, A., Fosfuri, A. and Tribo, J.A. (2009), “**Managing external knowledge flows: the moderating role of absorptive capacity**”, *Research Policy*, Vol. 38 No. 1, pp. 96-105.

Flier, B., Van Den Bosch, F.A. and Volberda, H.W. (2003), “**Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality**”, *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 8, pp. 2163-2187.

Floyd, S.W., and Lane, P.J. (2000), “**Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal**”, *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 154-177.

Freitas, André Ricardo Ribas; Napimoga, Marcelo; Donalisio, Maria Rita. **Análise da gravidade da pandemia de Covid-19**. *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília, v. 29, n. 2, e2020119, 2020.

Fonseca Júnior, W. C. **Análise de conteúdo**. In.: Duarte, J.; Barros, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 280-304

Golden, J.; Mashruwala, R.; Pevzner, M. **Labor adjustment costs and asymmetric cost behavior: An extension**. *Management Accounting Research*, v.46, 100647, 2020.

Goode, W. J. e Hatt. P. K. **Métodos em pesquisa social**. 2a ed. São Paulo: Nacional, 1968

Gunasekaran, A., Rai, B. K., y Griffin, M. (2011). **Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research**. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5489-5509.

Hedner, T., Abouzeedan, A., y Klofsten, M. (2011). **Entrepreneurial resilience**. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 2(1), 7986.

Helgeson, J., Fung, J., Zhang, Y., Roa, A., Zycherman, A., Nierenberg, C., y Buttr Y, D. R. (2020). **Eliciting Lessons from Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) for Natural Disaster Resilience Planning and Recovery During the COVID-19 Pandemic: SME Complex Event Resilience**. National Institute of Standards and Technology.

Hensmans, M., van den Bosch, FAJ e Volberda, HW (2001), “**Clicks vs. bricks in the emergente indústria de serviços financeiros online**”, *Long Range Planning*, Vol. 34 No. 2, pp. 231-247.

Herbane, B. (2019), “**Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs**”, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 31 Nos 5-6, pp. 476-495.

Heyden, M.L.M. (2012), “**Essays on upper echelons and strategic renewal: a multilevel contingency approach**”, No. EPS-2012-259-STR, ERIM PhD Series Research in Management, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam, available at: <http://repub.eur.nl/pub/32167/>

Holstein, J. A. e Gubrium, J. F. Active interviewing. In: Silverman, D. (Ed.). **Qualitative research: theory, method and practice**. London: Sage, 1997, Cap. 8.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE. **Micro e Pequenas Empresas**. Disponível no endereço eletrônico:<www.ibge.gov.br/home/estatistica/calendario_estudos2014.shtm>. Acesso em: 24 de agosto de 2022.

Klammer, A., Gueldenberg, S., Kraus, S. and O'Dwyer, M. (2017), "**To change or not to change— antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs**", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 739-756.

Kwee, Z., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H. (2011), "**The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004**", *Journal of Management Studies*, Vol. 48 No. 5, pp. 984-1014.

Lana, R. M. et al. **Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva**. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 36, n. 3, 2020.

Leiponen, A. and Helfat, C.E. (2010), "**Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth**", *Strategic Management Journal*, Vol. 31 No. 2, pp. 224-236.

Lewandowska, M.S. (2015), "**Capturing absorptive capacity: concepts, determinants, measurement modes and role in open innovation**", *International Journal of Management and Economics*, Vol. 45 No. 1, pp. 32-56.

Majid, A., Yasir, M. and Yasir, M. (2017), "**Individual and work dynamics affecting the determinants of functional flexibility in SMEs: evidence from Pakistan**", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 9 No. 2, pp. 144-160.

Mazieri, M. R. (2016). **Patentes e inovação frugal em uma perspectiva contributiva**. Tese de doutorado, Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil.

McGeever, N., McQuinn, J., y Myers, S. (2020). **SME liquidity needs during the COVID-19 shock**. Central Bank of Ireland.

Mendy, J. (2020). **Staff preferences in four SMEs experiencing organizational change**. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 331-348.

Merriam, S. B. **Qualitative research and case study applications in education San Francisco: Allyn and Bacon**, 1998.

Merriam, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Nascimento, A. R. A., & Menandro, P. R. M. (2006). **Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada lexical**. *Estudos e Pesquisas Em Psicologia*, 6(2), 72–88.

Nogueira, M. O.; Zucoloto, G. F. **Um pirilampo no porão: um pouco de luz nos dilemas da produtividade das pequenas empresas e da informalidade no Brasil**. 2. ed. Brasília: Ipea, 2019.

Ocasio, W., Laamanen, T. and Vaara, E. (2018), “**Communication and attention dynamics: an attention-based view of strategic change**”, *Strategic Management Journal*, Vol. 39 No. 1, pp. 155-167.

Oreg, S., Bartunek, J., Gayoung, L. and Boram, D. (2018), “**An affect-based model of recipients’ responses to organizational change events**”, *Academy of Management Review*, Vol. 43 No. 1, pp. 65-86.

Organização Mundial da Saúde, OMS. **Coronavirus disease 2019 (COVID-19): situation report**. 72 Geneva: WHO; 2020.

Pratap, S. and Saha, B. (2018), “**Evolving efficacy of managerial capital, contesting managerial practices, and the process of strategic renewal**”, *Strategic Management Journal*, Vol. 39 No. 3, pp. 759-793.

Ramos, C. M. O., Feijão, G. M. M., & Melo, C. F. (2020). **As vivências do luto do paciente oncológico**. *Alternativas En Psicología*, 43, 91–116.

Rezaei-Zadeh, M. and Darwish, T.K. (2016), “**Antecedents of absorptive capacity: a new model for developing learning processes**”, *The Learning Organization*, Vol. 23 No. 1, pp. 77-91.

Riviere, M., Suder, G. and Bass, E.A. (2018), “**Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: a dynamic capabilities perspective**”, *International Business Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 66-77.

Salavou, H., Baltas, G. and Lioukas, S. (2004), “**Organizational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure**”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 9, pp. 1091-1112.

Salisu, A. A.; Vo, X. V. **Predicting stock returns in the presence of COVID-19 pandemic: The role of health news**. *International Review of Financial Analysis*, v. 71, 101-546, 2020.

Salisu, Y. and Abu Bakar, L.J. (2019), “**Technological capability, innovativeness and the performance of manufacturing small and medium enterprises (SMEs) in developing economies of africa**”, *Journal of Business and Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 58-69.

Sanchis, R., y Poler, R. (2013). **Definition of a framework to support strategic decisions to improve Enterprise Resilience**. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(9), 700-705.

Schmitt, A., Raisch, S. and Volberda, H. (2018), “**Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges**”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20 No. 1, pp. 81-98.

Sebrae. (2020), “**Pequenas empresas no Brasil beneficiam 40% da população, aponta Sebrae**”. Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/pequenas-empresas-no-brasilbeneficiam-40-da-populacao-aponta-sebrae/>>. Acesso em: 08 de jul. 2022.

Sebrae. (2022) **Especialista em Pequenos Negócios**. Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%20%2001%2010%202019.pdf>>. Acesso em: 24 de jul. 2022.

Sebrae. (2022) **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 8a edição**. Disponível no endereço eletrônico: <<https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios-8a-edicao-do-sebrae-outubro-2020>>. Acesso em: 08 jul. 2022.

Sierra, F. **Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social**. In: Cáceres, L. J. G. (Coord.) *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación México*: Prentice Hall, 1998.

Silva, Anielson Barbosa da; Godoi, Christiane Kleinübing; Bandeira-de-Mello, Rodrigo. **Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., y Kitching, J. (2012). **Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom**. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(7), 754-777.

Serviços e Informações do Brasil. (2022), “**Tempo médio de abertura de empresas cai para 23 horas no país**”. Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/09/tempo-medio-de-abertura-de-empresas-cai-para-23-horas-no-pais>>. Acesso em: 15 de jul. 2022.

Souza M. A. R., Wall M. L., Thuler A. C. M. C., Lowen I. M. V., & Peres A. M. (2018). **The use of IRAMUTEQ software for data analysis in qualitative research**. *Revista da Escola de Enfermagem USP*, 52, 2018.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “**Dynamic capabilities and strategic management**”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.

Vandaie, R. (2017), “**Patching the wrong eye? Balancing the role of social and human capital in firm strategic renewal**”, *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2017 No. 1, pp. 14-15.

Wee, E.X.M. and Taylor, M.S. (2018), “**Attention to change: a multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change**”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 103 No. 1, pp. 1-13.

Wilder-Smith, A.; Chiew, C. J.; Lee, V. J. **Can we contain the COVID-19 outbreak with the same measures as for SARS?** *The Lancet Infectious Diseases*, v. 20, n. 5, 2020.

Williams, C., Chen, P.L. and Agarwal, R. (2017), **“Rookies and seasoned recruits: how experience in different levels, firms, and industries shapes strategic renewal in top management”**, Strategic Management Journal, Vol. 38 No. 7, pp. 1391-1415.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – UFJF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – CAMPUS GV
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DISCIPLINA: **Trabalho de conclusão de curso**

Prof.: **Alcielis de Paula Neto**

Discente: **Thays Rodrigues Freitas**

Atividade prática (Pesquisa de Campo)

ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Objeto de Estudo: Analisar o processo de renovação estratégica adotada pelas PME 's em foco com o advento da pandemia do COVID-19.

Público-alvo: Empresários PME 's de uma determinada região de Minas Gerais

A renovação estratégica de PME 's a partir da pandemia do COVID-19: uma análise multicasos

Tema: Estratégias das PME 's no contexto da COVID-19.

Delimitação do Tema: Reestruturação estratégica de PME 's com o advento da pandemia do COVID-19.

Problema de pesquisa: *Como as PME 's em estudo se transformaram em função da COVID-19 para sobreviver num contexto mercadológico adverso?*

Determinação dos Objetivos da Pesquisa

Geral:

⇒ Analisar o processo de renovação estratégica adotada pelas PME 's em foco com o advento da pandemia do COVID-19.

Específicos:

- a) Identificar as formas de **resiliência** das PME 's estudadas.
- b) Verificar a **capacidade de absorção** das organizações investigadas.
- c) Diagnosticar **iniciativas adaptativas** nos casos em foco.

Definição do Problema de Pesquisa (Método/Técnica) (entrevista individual – qualitativa/exploratória)

⇒ Apurar qualitativamente por meio de entrevista individual as percepções dos empresários quanto às estratégias adotadas pelas PME 's mediante aos impactos da pandemia do COVID-19.

Definição dos objetivos/questões a serem respondidas pela entrevista individual

- ✓ O papel da renovação estratégica para fornecer as condições para identificação de potenciais agentes de mudança.
- ✓ A resiliência organizacional no desempenho das PME 's durante a pandemia do COVID-19.
- ✓ Capacidade de absorção das PME 's.
- ✓ Como a pandemia afetou as PME 's.

Objeto de Estudo: Analisar o processo de renovação estratégica adotada pelas PME 's em foco com o advento da pandemia do COVID-19.

Roteiro para a condução da entrevista individual "A renovação estratégica de PME's a partir da pandemia do COVID-19"

Data: ___/___/___ Horário: _____ Início: _____ Término: _____

PROCEDIMENTOS PRELIMINARES:

Cadastro/fichamento: Questionário para TCC sobre perfil dos empreendedores e seus empreendimentos.

1. Abertura: (5 min.)

- ✓ Apresentação
- ✓ Esclarecimento da proposta de pesquisa e dos objetivos
- ✓ Agradecimento pela colaboração e comunicação do processo de gravação, obtenção e análise dos dados da pesquisa

Nº.	TÓPICOS a serem contemplados no roteiro:	Sugestão de pergunta correspondente	Tempo (min.)	Observações: O que realmente se deseja captar:
1.	Questão introdutória: História do empresário e da empresa	<i>Então! Num primeiro momento, eu gostaria de saber como você iniciou a sua vida profissional e como ela foi se cruzando com o surgimento e o crescimento da sua empresa até os dias atuais? Quando e como o(a) Sr.(a) começou a trabalhar e como surgiu a oportunidade de montar o negócio atual?</i> <ul style="list-style-type: none"> • Outros negócios e/ou atividades produtivas relacionadas 	05	- Trajetória profissional - Evolução na carreira profissional - Visão empreendedora - Insight do negócio - Outros negócios e/ou atividades produtivas relacionadas
2.	Perfil do negócio (Maiores detalhes específicos sobre o negócio em questão)	<i>Nos conte um pouco, sobre a área de atuação do seu negócio (segmento moveleiro etc.) e de como é a sua gestão, a sua performance administrativa?</i> <ul style="list-style-type: none"> • Algum curso de capacitação em gestão, consultoria, serviço especializado para orientação de gestão da empresa? • Avaliação da performance como administrador do negócio 	05	- Modelo de negócio - Perfil gerencial - Análise do setor
3.	Empreendimento x Pandemia	<i>Como que você recebeu e assimilou a notícia do início da pandemia e como o(a) Sr.(a) refletiu, em um primeiro momento, sobre os possíveis impactos dessa pandemia nos seus negócios?</i>	05	- Sentimento de angústia e medo - Despreparo para enfrentar a situação - Esperanças em relação ao poder público

4.	Gestão no período da pandemia	<i>Como o (a) Sr.(a) administrou a sua empresa durante a pandemia? Quais foram os maiores desafios? O que o (a) Sr.(a) fez para manter/sobreviver o negócio? O que te favoreceu e o que te prejudicou demais?</i> <ul style="list-style-type: none"> • Apreendeu coisas novas em termo de gestão no período pandêmico? Buscou de novos conhecimentos para implantar nos negócios 	05	- Planos de contingência adotados - Maiores limitações - Proveitos e vantagens extraídas da situação - Como adaptou a nova situação
5.	Capacidade de absorção <i>O conceito de capacidade de absorção (Absorptive Capacity – ACAP) está relacionado à busca por novos conhecimentos no ambiente externo da organização para posterior transformação interna e aplicação nos produtos e nos serviços comercializados pela empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990)</i>	<i>Como o (a) Sr. (a) enfrentou a concorrência durante a pandemia? Como o (a) Sr. (a) trabalhou as relações da empresa com os consumidores?</i> <ul style="list-style-type: none"> • Abrir novos clientes ou manutenção dos antigos? 	05	- Vantagem competitiva (medidas em relação aos rivais/concorrentes) - Melhorias no desempenho da empresa - Trabalhar com inovação - Fatores de efetivação (eventos ativadores; mecanismos de integração social; relações de poder; conhecimento prévio etc.)
6.	Estratégias adotadas Caminhos vantajosos mais seguidos para alcançar os objetivos pretendidos mediante os recursos disponíveis	<i>Quais foram as principais estratégias adotadas nos seus negócios em relação ao período crítico da pandemia? Isso em termos de estratégias corporativas/empresariais; em nível de negócios e funcionais?</i> <ul style="list-style-type: none"> • Substituir mão de obra que não possuía qualificação adequada, para adaptar a nova perspectiva contratar funcionário com outras habilidades/competências 	05	- Estratégias empresariais: concentração; crescimento; manutenção/estabilidade e redução de despesas. - Estratégias em nível de unidade de negócios: liderança em custo; diferenciação e enfoque. Estratégias funcionais: análise específica das principais áreas funcionais (MKT; P&O; RH e Finanças & Controladoria.
7.	Inovação	<i>Com a questão da pandemia, o que o(a) Sr.(a) fez para trabalhar a questão da inovação na sua empresa? Foram desenvolvidos novos produtos, redefinição de novos processos, uma nova forma de trabalhar que o(a) Sr.(a) considere original e inédita?</i> <ul style="list-style-type: none"> • O que não fazia antes e começou a fazer? • Como reestruturou a empresa para esse novo perfil de negócio e mercado? 	05	- O que foi feito para se evitar a mesmice de sempre, sobretudo em relação aos produtos/serviços ofertados e à concorrência - Grau de investimento - Gestão das rotinas - Controle e redução de custos

8.	Morfogênese Diz respeito à capacidade que a organização tem de modificar a si própria. A organização pode modificar e alterar sua constituição e estrutura por um processo cibernético.	<i>Com a pandemia, o(a) Sr.(a) chegou a refletir sobre alguns erros, falhas e omissões que já vinham ocorrendo e que deveriam ser corrigidos para melhorar a situação da empresa? No caso, a pandemia passou a ser uma oportunidade para tornar as coisas um pouco melhores para o futuro (sucesso e sobrevivência) da empresa?</i> <ul style="list-style-type: none"> • Como você buscar conhecimento, novas informações e se atualiza sobre seu setor de atuação? • Sua empresa lida bem com esses novos meios de comunicação? • Legado? • Pandemia x desempenho (melhorou questões de desperdício, retrabalho e refugo) • Auxílio? 	05	- Processo cibernético (informação e sua concretização em processos físicos, fisiológicos, psicológicos etc.) - Erros a serem corrigidos para melhorar a situação - Criação de novos órgãos ou eliminação de ultrapassados - Contratações e demissões - Novas atividades vs. atividades obsoletas - Criação de novos produtos e serviços - Modificação dos processos produtivos
9.	Resiliência <i>É a capacidade de um sistema de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo e manter-se inalterado.</i>	<i>Diante dos desafios que a pandemia trouxe para a maioria das empresas, houve uma necessidade crescente de, mais do que manter o negócio no mercado, avaliar como prosperar no novo cenário diante de tantas mudanças nos perfis do consumidor, na forma como o trabalho é realizado e nos métodos produtivos. A resiliência é um dos pilares do pós-pandemia. Com isso em mente, como sua empresa se tornou mais resiliente no ambiente corporativo?</i>	05	- Potencial de auto-organização - Grau de defesa e vulnerabilidade - “Metáfora do seguro”
10.	Panorama das perspectivas no pós-pandemia	<i>Em seu empreendimento e dentro da sua realidade, quais as perspectivas para seu negócio no pós-pandemia? Quais são as projeções da empresa de lidar com o Novo Normal?</i>	05	- Análise de cenários - Visão de futuro - Análise do ambiente
11.	Adaptabilidade <i>É a mudança no sistema para que ele se ajuste às demandas do ambiente. Envolve mudança, inovação e ruptura.</i>	<i>Como a sua empresa se adaptou à pandemia e vai enfrentar o novo normal daqui em diante?</i> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da sua empresa em relação a ser flexível a se adaptar as novas realidades repentinamente ou demora muito a se adaptar? • Sua empresa é flexível e apta à gestão de mudanças? 	05	- Gestão de mudanças - Flexibilidade - Tradição vs. modernidade

Fechamento.

Conclusão e espaço para considerações finais espontâneas do entrevistado.

Agradecimento.

Tempo total estimado: 50 minutos