

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

**Arthur Duarte Soares**

**O USO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL POR PEQUENOS NEGÓCIOS NA  
PANDEMIA DE COVID-19: uma análise de conteúdo**

**GOVERNADOR VALADARES**

**2024**

**Arthur Duarte Soares**

**O USO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL POR PEQUENOS NEGÓCIOS NA  
PANDEMIA DE COVID-19: uma análise de conteúdo**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Luiz Lins Filho

**GOVERNADOR VALADARES**

**2024**

**Arthur Duarte Soares**

**O USO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL POR PEQUENOS NEGÓCIOS NA  
PANDEMIA DE COVID-19: uma análise de conteúdo**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 31 de julho de 2024

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Alcielis de Paula Neto - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Solange Riveli de Oliveira  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Stela Cristina Hott Correa  
Universidade Federal de Juiz de Fora

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família e amigos por me darem todo o suporte necessário durante toda essa longa jornada no curso de administração na Universidade Federal de Juiz de Fora — Campus GV. O apoio emocional foi de extrema importância para me ajudar nesse grande desafio no decorrer desses 5 anos.

Quero agradecer ao meu primeiro orientador, Marcos Luiz Lins Filho, por me dar todo o apoio e me guiar por quase toda jornada acadêmica. Também agradeço ao professor Alcielis de Paula Neto, meu orientador atual, por possibilitar a conclusão do meu bacharelado em administração. Além de fornecer seu conhecimento no *software IRAMUTEQ* e me auxiliar no tratamento do *corpus* textual para eu conseguir realizar o tratamento de dados e posteriormente a análise dos dados presente no atual trabalho de conclusão de curso.

## RESUMO

A pandemia de COVID-19 foi um evento extraordinário que abalou todos os aspectos da vida humana, sua rápida reprodução e variadas formas de transmissão fizeram com que sanções governamentais de *lockdown* (distanciamento social) fossem elaboradas para conter o avanço do agente patogênico. Na área do comércio, pequenas empresas, as mais afetadas dessa esfera, recorreram ao uso das tecnologias digitais para manter o seu negócio aberto. O objetivo central deste trabalho é analisar os desdobramentos da transformação digital em função da pandemia de Covid-19 em pequenos negócios de Governador Valadares–MG. Propõe-se, assim, verificar os fatores da transição entre os meios físicos e digitais dos negócios, as principais tecnologias e recursos digitais adotados, e analisar a valorização do cliente derivado das ações adotadas para esse novo cenário. Esta pesquisa de metodologia utiliza da análise de conteúdo baseada na pesquisa qualitativa-exploratória, obtendo dados a partir de 9 entrevistas semiestruturadas e sites para referências bibliográficas (*Web of Science*, *Scopus* e *Google Acadêmico*). Os resultados revelam que os entrevistados passaram por muitas dificuldades para a adaptação do meio físico para o digital, causadas pela falta de estratégia em situações como essa, mas que obtiveram crescimento de vendas em suas lojas e na satisfação dos clientes, provocada pela entrada da empresa nas redes sociais e da implementação dos novos *softwares*.

**Palavras-chaves:** Transformação digital; COVID-19; Pequenos negócios.

## **ABSTRACT**

The COVID-19 pandemic was an extraordinary event that shook every aspect of human life, its rapid reproduction and varied forms of transmission meant that government lockdown sanctions were put in place to contain the spread of the pathogen. In the area of commerce, small businesses, the most affected in this sphere, have resorted to using digital technologies to keep their businesses open. The main objective of this work is to analyze the consequences of the digital transformation due to the Covid-19 pandemic in small businesses in Governador Valadares-MG. The aim is to verify the factors involved in the transition between physical and digital business environments, the main digital technologies and resources adopted, and to analyze the customer value derived from the actions adopted for this new scenario. This research methodology uses content analysis based on qualitative-exploratory research, obtaining data from 9 semi-structured interviews and bibliographic reference sites (Web of Science, Scopus, and Google Scholar). The results show that the interviewees went through many difficulties in adapting from the physical to the digital environment, caused by a lack of strategy for situations like this, but that they achieved growth in sales in their stores and in customer satisfaction, caused by the company's entry into social networks and the implementation of new software.

**Keywords:** Digital transformation; COVID-19; Small Business.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Dendrograma da classificação hierárquica descendente representando visualmente as 6 classes.....	27
<b>Figura 2</b> - Dendrograma da classificação hierárquica descendente representando visualmente as 6 classes por palavra mais importantes de cada classe.....	28
<b>Figura 3</b> - Análise de Similitude.....	36

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Características dos entrevistados.....</b>	<b>23</b>
--	-----------



## SUMÁRIO

<b>1 . INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2. OBJETIVO GERAL.....	12
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4. JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2 . REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1. PEQUENOS NEGÓCIOS (MEI, ME, PE).....	13
2.2. COVID-19.....	15
2.3. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	17
2.4. TRABALHOS RELACIONADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
<b>3 . METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4 . ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
4.1. CLASSIFICAÇÃO HIERÁRQUICA DESCENDENTE (CHD).....	27
4.2. ANÁLISE DE SIMILITUDE.....	37
<b>5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>6 . REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com o avanço da internet e das tecnologias digitais (como, por exemplo, smartphones e redes sociais), a população começou a utilizar esses itens em sua rotina, o que influenciou em tomadas de decisões, como no consumo de algum produto ou serviço. Essa tendência tem gerado uma demanda crescente por uma experiência de compra mais inovadora e envolvente por parte da clientela (Labrecque et al., 2013).

Nesse contexto, a transformação digital (*TD*) assume um papel relevante para agregar valor e melhorar a experiência dos consumidores e das empresas (AWS, 2023; Krause, 2019). A transformação digital é uma etapa pela qual as organizações implementam novas tecnologias ou alterações digitais em todos os setores de suas operações, visando se tornar mais modernas e assegurar sua sobrevivência e vantagem competitiva. (FIA, 2021)

No entanto, fatores externos podem catalisar a transformação digital, causando uma brusca mudança de todo o sistema da organização (Antônio & Rita, 2021) (Waizenegger et al., 2020); como o caso da pandemia de COVID-19 que acelerou o processo de *TD* (Salles, 2021).

A pandemia de COVID-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2, ultrapassou as barreiras geográficas e se transformou em um divisor de águas na história contemporânea, redefinindo as dinâmicas sociais, de saúde e econômicas em todo o mundo, especialmente no contexto dos pequenos negócios. A sua caracterização como pandemia ocorreu no dia 11 de março de 2020, culminou em ações por parte dos governos em todo o mundo, desencadeando a implementação de leis e medidas sanitárias destinadas a conter a propagação do vírus.

No contexto brasileiro, a resposta governamental foi materializada por meio da Lei N.º 13.979/2020, concebida como um instrumento jurídico voltado para o enfrentamento efetivo da disseminação de COVID-19, conferindo respaldo legal à adoção de estratégias como o isolamento social, a imposição de quarentenas e a

obrigatoriedade do uso de máscaras em ambientes públicos, além do fechamento compulsório de atividades consideradas não essenciais (Brasil, 2020).

Neste cenário de incerteza, a resiliência empreendedora foi um fator fundamental para a sobrevivência dos pequenos negócios, visto que, possuíam condições de enfrentamento da pandemia relativamente limitadas quando comparadas às médias e grandes empresas, tanto no quesito econômico como estrutural. De acordo com Flach (1991), indivíduos que possuem a característica de resiliência apresentam traços como, autoconfiança, disciplina, clareza, foco, inteligência emocional e propensão a novas experiências e ideias. Empresários que passaram por situações extremas e conseguiram vencer esses obstáculos tendem a apresentar características resilientes, características necessárias para mudanças por razões externas, como a pandemia de COVID-19 (De Souza Cruz et al., 2013).

Com base nesse movimento de intensa digitalização nas pequenas empresas, precipitada pela urgência da pandemia de COVID-19, esta pesquisa visa responder à pergunta “Como determinados pequenos negócios de Governador Valadares–MG enfrentaram os impactos da pandemia de COVID-19 na perspectiva da transformação digital?”

Para tanto, definiram-se objetivos geral e específicos que norteiam a pesquisa. Além disso, pretende-se investigar como essas empresas conseguiram se adaptar às mudanças repentinas no ambiente de negócios, examinando casos específicos de inovação e reconfiguração operacional. Outro ponto de enfoque é a avaliação do aprendizado adquirido pelas organizações durante esse período desafiador, mapeando as lições aprendidas e os *insights* que contribuíram para a resiliência e prosperidade no cenário pós-pandêmico. Esses objetivos fornecem uma estrutura abrangente para a análise aprofundada da interseção entre a transformação digital e a sobrevivência dos pequenos negócios em Governador Valadares.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa, propõe analisar como ocorreram os impactos da transformação digital em pequenos negócios de Governador Valadares–MG, em resposta às mudanças provocadas pela pandemia de Covid-19.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar os fatores operacionais da transição entre os meios físicos e digitais nos negócios em evidência
- Identificar as principais tecnologias e recursos digitais adotados nos casos em estudo
- Analisar a valorização no relacionamento com o cliente derivado das ações adotadas pelos comerciantes analisados neste debate: pandemia e transformação digital

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A maneira como cada pequeno negócio passou pela pandemia é única, tanto em relação à implementação de tecnologias para a sobrevivência nessa época, quanto no que diz respeito às tentativas e falhas que resultaram no impedimento da continuidade do estabelecimento.

Trabalhos como o de Trajano (2022), teve em vista analisar e mapear as principais dificuldades dos pequenos negócios para implementação da transformação digital durante a pandemia de COVID-19. O resultado obtido foi o desenvolvimento de um manual abrangente sobre a transição digital direcionado às micro e pequenas empresas. Esse material visa beneficiar os empresários tanto em âmbito local quanto nacional, oferecendo alternativas e recursos tecnológicos capazes de atender às demandas identificadas ao longo dessa pesquisa.

Nesse contexto, esta pesquisa almeja contribuir demonstrando como os empreendedores de pequenos negócios analisaram o impacto da pandemia e como conseguiram enfrentar as adversidades de um cenário novo, usando as tecnologias digitais como parte integrante do processo de transformação digital. Além disso, visa proporcionar uma nova perspectiva sobre a importância que a tecnologia e a transformação digital podem trazer para as empresas e organizações, complementando os achados de Trajano (2022), que evidenciaram resultados imparciais nesse quesito.

Este estudo também almeja contribuir para a literatura existente sobre transformação digital das pequenas empresas durante o período de COVID-19 ao proporcionar novas informações para futuros estudos sobre este tema. Além disso, são oferecidos *insights* interessantes para os administradores de quais foram as principais ferramentas tecnológicas usadas e seus impactos nas companhias.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa será abordada conceitos de outros autores, cujas ideias serviram como embasamento e articulação na construção dessa pesquisa.

### **2.1 PEQUENOS NEGÓCIOS (MEI, ME, PE)**

Nesta análise de conteúdo, usamos o contexto de “Pequenos negócios” para se referir a três tipos de empresas:

- Microempreendedores Individuais (MEIs)
- Micro Empresa (ME)
- Pequena empresa (PE)

Essa junção de três tipos de empresa serve ao propósito de diminuir a exaustão do leitor e facilitar o estudo do autor. A desfragmentação será necessária apenas quando for para citar algum dos negócios separadamente.

A definição de pequenos negócios está posta e redigida na lei complementar n.º. 123/2006 ou chamada formalmente de “Lei Geral da Micro e Pequena Empresa”, cujo objetivo é promover um tratamento diferenciado para esse setor comercial. Em razão de, muitas vezes, negócios menores terem dificuldades diante de fatores como a complexidade, altos custos relacionados ao funcionamento e manutenção do negócio, e a burocracia. Essa lei visa “igualar” essas pequenas organizações a grandes marcas do mercado. Seus resultados são diversos para o meio econômico do Brasil, como “a criação de ferramentas importantes como o Simples Nacional, sistema de tributação que desburocratiza e reduz a carga tributária; e da criação do Microempreendedor Individual (MEI), considerado o maior programa de formalização e inclusão previdenciária do mundo” (JusBrasil, 2021) (Brasil, 2006).

Para usufruir e obter tratamento diferenciado dessa lei, são postas algumas obrigações para se enquadrar como um empreendedor deste setor. O art. 3º considera microempreendedor individual a empresa cuja receita bruta anual é menor ou igual a R\$ 81 mil reais e ter no máximo um empregado contratado que receba o salário mínimo ou piso da categoria e que não tenha participação em outra empresa como sócio ou titular. Para ser uma microempresa, a renda bruta anual deve situar-se entre R\$ 81 mil reais e R\$ 360 mil reais e possuir até 9 funcionários no ramo de prestação de serviços e 19 funcionários como indústria. Para se tornar uma pequena

empresa, a renda bruta anual deve situar-se R\$ 360 mil reais e R\$ 4,8 milhões, além de empregar de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas na indústria.

Conforme alguns dados, referentes ao período 2020–2023, fornecidos pelo Pronatec (Programa nacional de acesso ao ensino técnico e emprego), “O número de microempreendedores individuais (MEI) no Brasil saltou de 9,7 milhões, em fevereiro de 2020, para 15,1 milhões em maio de 2023, um avanço de 55,6%, conforme a Receita Federal. O crescimento reflete a mudança no mercado de trabalho e o avanço do empreendedorismo desde a pandemia de COVID-19”. O Sebrae também anunciou que as micro e pequenas e os MEIs são o motor da economia do Brasil, já que respondem por 30% do PIB do país, 72% dos empregos criados e 99% de todas as empresas de todo o país.

A criação e regulamentação de leis como essa garante aos empresários de pequenos negócios incentivo à inovação tecnológica, promove a competitividade e reduz a informalidade, além do aumento de emprego e renda. (De Oliveira, 2013). Ao ponderar sobre todos esses elementos, fica evidente que incentivar o empreendedorismo e a abertura de novas empresas é tanto uma boa ideia para o desenvolvimento econômico nacional, como para a sociedade. Por meio do apoio a novas empresas, mais se gera empregos e rendas.

Um exemplo dessas ações ocorreu há 4 anos, no começo da pandemia e do *lockdown*, no qual o governo federal implementou projetos como o programa emergencial de acesso ao crédito na modalidade de garantia de recebíveis, criado para facilitar o acesso ao crédito e auxiliar os pequenos negócios a enfrentarem os impactos econômicos durante a pandemia de Covid-19. Essa medida liberou R\$ 34 bilhões para empresas com renda anual acima de R\$ 360 mil reais pagarem salários na pandemia ; além de outras ações como o adiamento do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS) e Declaração Anual do Simples Nacional (DASN) , acesso ao crédito pelo Pronampe, aval para o crédito por meio do Fampe e liberação do FGTS (Sebrae, 2022) (Agência Senado, 2020).

## **2.2 COVID-19**

Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS):

“A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 e tem como principais sintomas febre, cansaço e tosse seca. Outros sintomas menos comuns e que podem afetar alguns pacientes são: perda de paladar ou olfato, congestão nasal, conjuntivite, dor de garganta, dor de cabeça, dores nos músculos ou juntas, diferentes tipos de erupção cutânea, náusea ou vômito, diarreia, calafrios ou tonturas.”

As primeiras aparições do patógeno aconteceram no final de 2019, quando foram relatados para Organização Mundial da Saúde (OMS) vários casos de um novo tipo de coronavírus desconhecido, em Wuhan, uma província central da China, não se sabe o local exato do começo da transmissão, mas há forte indícios, descoberto a partir de dois estudos recém-publicados que tenha se originado no mercado de Wuhan, através partir da compra e venda de animais exóticos, um costume da cultura local (CNN, 2022).

No primeiro momento, essa infecção estava restrita apenas a essa província, mas devido a rápida disseminação do vírus e das várias formas possíveis de transmissão, em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou o patógeno como surto no nível ESPII (Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional). De acordo com OPAS, “um evento extraordinário que pode constituir um risco de saúde pública para outros países devido à disseminação internacional de doenças; e potencialmente requer uma resposta internacional coordenada e imediata”), o maior nível de alerta da Organização, se agravando e sendo caracterizada poucos meses depois como uma pandemia, no dia 11 de março de 2020.

Com o intuito de reduzir a aglomeração, cenário propício para propagação do vírus, cientistas e organizações de saúde recomendaram medidas como: evitar lugares públicos e de alta aglomeração, o uso de máscara, higienizar frequentemente as mãos, um distanciamento social de no mínimo 2 metros, não tocar nos olhos, nariz e boca quando estiver fora de casa e ao tossir ou espirrar cobrir a boca e nariz com o antebraço. No âmbito governamental, novas sanções e leis foram criadas para minimizar ao máximo avanço do vírus, como o Brasil, a partir da Lei N.º 13.979/2020 que foi designada a combater a proliferação do vírus, adotando ações como, isolamento social, quarentena e o uso obrigatório de máscaras em ambiente fora da residência e o fechamento de qualquer atividade não essencial.

A crise de COVID-19 desencadeou uma série de mudanças e desafios que impulsionaram a transformação digital em vários setores. A adoção de tecnologias digitais tornou-se fundamental para a continuidade dos negócios, bem como a colaboração virtual, a automação de processos, a inovação e a adaptação aos novos padrões de consumo. A pandemia destacou a importância da transformação digital como um meio de enfrentar desafios imprevistos e preparar-se para o futuro.

Um dos setores afetados pela pandemia que conseguiu reformular sua forma de trabalhar para o meio digital baseado em transformações digitais foi a área de atividade física, mais especificamente os *personal trainers*, que ficou impedida de exercer seu negócio com as sanções do governo para evitar o proliferamento do vírus (Nascimento, Do Prado, Da Cunha, 2021). Diante da necessidade de se ajustarem, profissionais tiveram que se adequar para ministrar aulas online usando várias plataformas distintas. Além disso, eles identificaram a viabilidade de disponibilizar aos seus clientes a alternativa de alugar equipamentos para auxiliar na prática de atividades físicas em casa. Essa abordagem representa uma maneira de se adaptar à nova realidade, manter os clientes engajados, atender às suas demandas e garantir a sustentação contínua dos negócios (Nascimento, Do Prado, Da Cunha, 2021).

Os autores LIU, LEE e LEE (2020) apoia a ideia de que:

“A principal saída que assegura a manutenção dos microempreendedores diante da COVID-19 é a transformação digital, juntamente da escolha de boas práticas de gestão que incluem o conhecimento das necessidades e desejos dos clientes em um cenário que alterou o comportamento de consumo”

### **2.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

O século XXI está sendo uma etapa do desenvolvimento humano totalmente diferente de tudo que já aconteceu na história, a conexão instantânea com pessoas de todo o planeta e a rápida evolução da tecnologia, gerou a junção de dois mundos que antes eram totalmente distintos, *phygital*, conceito que integra o mundo físico e digital (Ribeiro, 2019). No meio do mercado vemos cada vez mais esse formato de negócio, alavancado pelas mudanças sociais e pela transformação digital, exemplo disso são as lojas *Amazon Go*, mercado local inteligente que realiza vendas sem intervenção humana, onde tudo é integrado via aplicativo, vinculado a uma conta *Amazon* (Remessa Online, 2020).



Chamada de a era digital, esse novo “formato” de vida causou na sociedade uma cultura de imediatismo e acomodação; na qual em seu aspecto econômico, as pessoas estão sempre atrás de produtos novos e atualizados, procurando locais na qual o produto chegue o mais rápido possível, fazendo o mínimo de esforço (FIA, 2019). Para Krause (2019, p.3), “É um novo formato de economia que preconiza a compra de uma experiência, ao invés da posse de algo”.

Organizações tiveram que utilizar do processo de transformação digital para se adaptar a esse mundo contemporâneo, convergindo novas tecnologias digitais em seus sistemas de operações e modelo de negócio, alcançando um desempenho superior e vantagem competitiva, impactando as experiências dos clientes positivamente (Ismail, Khater e Zaki, 2017).

A transformação digital configura-se como um processo contínuo e prolongado, no qual as organizações incorporam e implementam tecnologias digitais em todas as esferas da empresa. Esse processo visa promover a modernização da empresa, resolver problemas relacionados, como diminuição de produtividade e assegurar uma vantagem competitiva.

Segundo AWS, a transformação digital é o processo que uma organização aplica para integrar a tecnologia digital em todas as áreas de uma empresa. Esse processo muda fundamentalmente como uma organização agrega valor aos clientes. As empresas adotam tecnologias digitais inovadoras para fazer mudanças culturais e operacionais que se adaptam melhor às demandas dos clientes em constante transformação.

Para Mazzone (2014), “Transformação digital é a evolução digital deliberada e contínua de uma empresa, modelo de negócio, processo ou metodologia de ideação, tanto estratégica como taticamente.”

Todavia, a transformação digital não é um projeto de fácil implementação em todas as empresas. Locais com ideias e pensamentos mais tradicionais, em uma cultura não focada em mudanças e inovações, podem receber empecilhos durante a efetivação do plano. Os trabalhadores sempre vão resistir às novas condições de trabalho que lhe são adversas (Lazzareschi, Graglia, Huelsen, 2021). Pensando em minimizar esses danos, conjuntos de ações, como gestão de mudanças são necessárias para reduzir o impacto da resistência e perda de desempenho que ocorre

durante a transição; esses processos que irão promover treinamento de competência e habilidades necessárias para viabilizar a transformação digital (Perides, De Vasconcellos, Vasconcellos, 2020)

Durante a pandemia de COVID-19, transformação digital foi imprescindível para a sobrevivência das empresas que sofreram com todas as sanções feitas para barrar o avanço do coronavírus, empresas precisaram mudar todo o seu modo de trabalhar, rotina e processos para se adaptar ao “novo mundo”, com relações apenas via meio digital (Bernardes, Ferreira e De Paula Ferreira Nunes, 2022). Segundo o *Índice de Transformação Digital da Dell Technologies 2020 (DT Index, 2020)*, cerca de 87,5% das empresas instaladas no Brasil realizaram alguma iniciativa voltada à transformação digital neste ano, sendo as principais implementações o trabalho remoto e *home office* e reinventar as experiências digitais para consumidores e colaboradores.

Muitas das vezes, crises econômicas (como a COVID-19 causou) é um forte impulsionador da transformação digital, onde uma mudança extrema, inesperada e imprevisível no ambiente macroeconômico faz com que as empresas reconsiderem seu comportamento estratégico para lidar com esse fato (Osiyevskyy, Shirokova e Ritala, 2020).

Empresas que já estavam analisando e aplicando etapas da transformação digital tiveram que introduzir de maneira mais rápida; organizações mais conservadoras, como muitas das microempresas e pequena empresas presente no Brasil, também foram obrigadas a se adaptar e adotar novos métodos de transformação digital para ter seu negócio ainda em vigor (Bernardes, 2022).

## **2.4 TRABALHOS RELACIONADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO**

A partir de trabalhos e artigos acadêmicos lidos recentemente sobre as temáticas COVID-19, transformação digital e pandemia, nota-se uma ausência de artigos com uma metodologia focada no estudo de casos múltiplos, cujo intuito é realizar uma investigação aprofundada e detalhada de um único caso específico e compreender amplamente o caso em questão, explorando suas características, contextos, processos e resultados.

Exemplos como: “Transformação digital em pequenos negócios no contexto da pandemia de COVID-19: uma revisão da literatura”, de Gerlane Pereira de Albuquerque Rodrigues e Djalma Silva Guimarães Júnior, que utilizou de uma revisão sistemática da literatura na temática de transformação digital e pequenos negócios, na qual se restringiu em palavras-chave relacionadas: “*digital transformation*” e “*small business*” e *COVID-19 ou pandemic*” e utilizou-se de três sites para a seleção dos artigos: *Web of Science*, *Scopus* e *Google Acadêmico*. O intuito desta revisão foi responder a seguinte questão: “Quais são as práticas de transformação digital efetivamente utilizadas por pequenos negócios durante a pandemia para possibilitar a continuidade das atividades?” Essa revisão da literatura conseguiu identificar evidência de transformação digital nos artigos, mostrando que mudanças na comercialização dos produtos através das redes sociais e aplicativos de mensagens possibilitaram a sobrevivência dos pequenos negócios com o surgimento da pandemia.

“A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19”, de Adriano Alves de Rezende, José Antônio Marcelino e Mauren Miyaji, é um estudo de caso e longitudinal, empírico e descritivo de natureza qualitativa que discute como a entrada de Covid-19 causou efeitos nos setores de economia e comércio no Brasil, na qual fez com que os consumidores mudassem sua forma de comprar seus produtos e os empreendedores buscassem novas estratégias para comercializar seus produtos e garantir a continuidade de seu negócio. Foi identificado um crescimento acima da média de novos comércios aparecendo no meio *e-commerce* e uso de estratégias colaborativas entre os pequenos empresários e as grandes redes de varejo virtual para auxiliar a venda de ambas empresas. O artigo conclui com a suposição de que, caso essas estratégias e mudanças se mantenham benéficas, ocorrerá uma manutenção desses itens.

“Análise dos desafios da transformação digital nos pequenos negócios durante a pandemia COVID-19 no município de Boa Vista–RR” de Aline Daíse Louvera Trajano é uma pesquisa de características exploratória e descritiva com uma abordagem qualitativa e quantitativa em que se busca analisar e mapear as principais dificuldades para implementação da transformação digital durante a pandemia de COVID-19, por meio da aplicação de questionários em uma amostra de 244 pequenos negócios em Boa Vista, Roraima. Seus resultados mostraram um aumento

significativo (41%) na adesão de vendas *online* durante a época de pandemia; também foi constatado que 50% dos empresários utilizavam ferramentas digitais para conduzir seu negócio e que 66% das micro e pequenas empresas não receberam consultoria especializada nesse período, sendo assim o objetivo do trabalho mostrar a necessidade de estimular a divulgação do conhecimento acerca da transformação para esse tipo de empresas. Os resultados dessa pesquisa formaram um manual detalhado de transformação digital para as micro e pequenas empresas, que deverá ajudar aos gestores a como administrar e acrescentar essas ferramentas digitais em seu meio de trabalho.

Ao olhar trabalhos relacionados nesta temática em sites como *Google Scholar* e *Scielo* percebe-se não haver indícios de nenhum método de pesquisa na cidade de Governador Valadares, existem muitos artigos publicados com a temática da pandemia de Covid-19 para a cidade, mas nenhum com o tema: transformação digital e sua importância para a sobrevivência dos pequenos negócios. Sendo assim uma oportunidade desta análise de conteúdo fornecer a cidade e aos moradores novas informações, veredictos e análises de como a pandemia de COVID-19 fez com que a transformação digital e a tecnologia se tornassem necessárias para a sobrevivência dos pequenos negócios em Governador Valadares.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo, são descritos os métodos utilizados nesta pesquisa. Primeiramente, é feita uma classificação quanto à natureza, à abordagem, aos objetivos, ao escopo e aos métodos/técnicas empregados. Em seguida, são apresentados o ambiente da pesquisa, os sujeitos e as técnicas utilizadas para coletar e analisar os dados.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A natureza dessa pesquisa é básica, onde seu principal objetivo é o avanço do conhecimento científico, mas sem a obrigatoriedade de fornecer um resultado ou resolução de um problema real, ou social (Appolinário, 2011). Essa pesquisa não teve o propósito de oferecer aos pequenos negócios soluções de como enfrentar e aplicar tecnologias digitais para minimizar os impactos da pandemia, mas de identificar como os pequenos negócios usaram das tecnologias digitais para lidar com os desafios impostos pela pandemia.

Na abordagem da pesquisa foi escolhida a metodologia qualitativa, pois de acordo com Bodgan e Biklen (1982) a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes (LÜDKE e ANDRÉ, 2014). Segundo Pope e Mays (2005) a pesquisa qualitativa está relacionada com as experiências e compreensão das pessoas sobre este mundo e suas interpretações aos fenômenos sociais. Virgillito (2017) afirmou que a pesquisa qualitativa tem em vista identificar as opiniões dos indivíduos sem a preocupação de quantificar seus resultados, buscando compreender as associações que os entrevistados estabelecem entre suas ideias e os conceitos relacionados ao estudo em questão.

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa adotada é do tipo “Exploratória”, sua escolha se deve a possibilidade de maior familiaridade com o problema, além de promover uma flexibilidade e versatilidade, e serve para situações na qual o pesquisador carece de informações e entendimento suficiente do assunto, fornecendo maior conhecimento. (Gil, 2002; Malhotra, 2007).

Segundo Marconi e Lakatos (2017):

“São investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo é formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: (1) desenvolver hipóteses; (2) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (3) modificar e clarificar conceitos”.

Por fim, quanto aos métodos aplicados, a pesquisa é classificada como análise de conteúdo, sua preferência se deve por ser um aglomerado de técnicas que busca entender os sentidos manifestos pelos sujeitos participantes de uma entrevista, pesquisa, documentos, entre outros métodos. Auxiliando no entendimento da temática a ser estudada.

Segundo Bardin (2016):

“Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”

Segundo Moraes (1999):

“Análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda sorte de comunicações. “Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum”.

### **3.2 AMBIENTE DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada na cidade de Governador Valadares, no estado de Minas Gerais, uma cidade ao leste do estado considerada a maior e mais importante da região do Vale do Rio Doce. Sua escolha se deve ao fato da cidade, de acordo com DRD (2023), está recebendo grandes oportunidades de desenvolvimento e crescimento, ganhando uma notoriedade e variedade de empresas e *startups*, sendo importante esse estudo e análise para a cidade.

### **3.3 COLETA DE DADOS**

Inicialmente foi realizado um roteiro com uma série de perguntas baseadas nos objetivos específicos e geral, para validar essas questões foi realizado um pré-teste de entrevista semiestruturada com um dos entrevistados. Segundo Virgillito (2017), que define esse modelo como “combinação de perguntas de forma a permitir que os participantes discorram e verbalizem sobre seus pensamentos, tendências e reflexões acerca do fenômeno estudado”, permitindo mais liberdade para responder às perguntas de seu jeito, proporcionando mais conforto.

Com o sucesso do pré-teste, ocorreu a escolha dos participantes e da data das entrevistas, sendo estes ocorrendo de maneira presencial ou online, via *Google Meet*, com ambos os casos gravados e de maneira consentida (Entrega de um termo de compromisso que garante a confidencialidade e o sigilo das informações compartilhadas). Ao decorrer de 1 mês foram realizadas 9 entrevistas com participantes relevantes para a pesquisa, sendo que duas delas foram conduzidas presencialmente e sete por meio de encontros online via *Google Meet*.

As escolhas dos entrevistados foi por amostra intencional, por conveniência, delimitando por CEOs de empresas de Microempreendedor individual, Micro Empresa

e Pequena empresa, selecionando os entrevistados com maior facilidade de contato, acesso e conhecimento prévio de sua situação a ser analisada.

Ao concluir todas as entrevistas, as gravações foram transcritas pelo pesquisador responsável pelo Trabalho de Conclusão de Curso para a realização do tratamento de dados. Essa transcrição foi realizada utilizando de inteligências artificiais para o rascunho e da correção humana para o término do propósito.

### 3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Neste segmento serão tratadas as descrições dos participantes entrevistados, na qual contará dados sobre a sua sexualidade, idade, segmento de atuação e tempo de atividade de sua organização, além da sua história de trajetória do começo de sua loja e durante a pandemia.

**Tabela 1** - Características dos entrevistados

<i><b>Entrevistados</b></i>	<i><b>Sexo</b></i>	<i><b>Idade</b></i>	<i><b>Segmento de atuação</b></i>	<i><b>Tempo de atividade</b></i>
E1	Masculino	51 Anos	Venda de Consignado	4 Anos
E2	Masculino	24 Anos	Semijoias	4 Anos
E3	Feminino	28 Anos	Acessórios femininos	8 Anos
E4	Feminino	60 Anos	Restaurante (Marmitex)	14 Anos
E5	Feminino	27 Anos	Restaurante (Padaria)	5 Anos
E6	Masculino	23 Anos	Boutique	18 Anos
E7	Feminino	25 Anos	Roupas (Casamento)	6 Anos
E8	Masculino	50 Anos	Restaurante	25 Anos
E9	Masculino	55 Anos	Equipamento de proteção individual	6 Anos

Fonte: Elaborada a partir das entrevistas realizadas pelo autor

O entrevistado 1 tem 51 anos, é do sexo masculino, está no segmento de atuação de venda de consignado a serviço de um banco e exerce essa atividade há 4 anos. Começou a trabalhar com esse serviço após um amigo dele chamar para trabalhar neste setor; seu amigo estava com essa ideia em mente, mas já trabalhava em outra área, e acabou pedindo a ajuda para amenizar a carga de trabalho, coincidindo com a situação do entrevistado 1 que também tinha uma loja, mas estava para fechar. Durante a pandemia, utilizou-se das tecnologias providenciadas pelo banco e percebeu a sua importância para o seu futuro empresarial.

O entrevistado 2 tem 24 anos, é do sexo masculino, está no segmento de semijoias e exerce essa atividade há 4 anos. Com um negócio valadarense, que é familiar, e que já está as gerações executando neste setor, entrou na empresa cedo e atuava nos países da China, Região administrativa de Hong Kong, Estados Unidos e Índia, necessitando atuar no Brasil durante a pandemia de COVID-19.

A entrevistada 3 tem 28 anos, é do sexo feminino, atua no segmento de acessórios femininos e exerce essa atividade há 8 anos. Necessitou de fazer estratégias financeiras para amenizar os impactos causados pela pandemia; no entanto, cresceu absurdamente com a implementação de tecnologias digitais em seu comércio, principalmente com as redes sociais.

A entrevistada 4 tem 60 anos, é do sexo feminino, atua no segmento de Restaurante Marmitex, exerce essa atividade há 14 anos. Seu negócio foi impactado pela pandemia, mas não de maneira brusca, pois grande parte de seu trabalho é por entrega.

A entrevistada 5 tem 27 anos, é do sexo feminino, atua no segmento de Restaurante, padaria e exerce essa atividade há 5 anos. A empresa foi criada a partir de biscoito de polvilho e rosquinha de nata que sua mãe produziu, e após uma ideia da entrevista, de sua mãe e pai, acabaram criando a padaria. Durante a pandemia o comércio físico teve que ser paralisado e só usado por *delivery*, dizendo que houve aumento de vendas com a divulgação de seus produtos e clientes a partir das redes sociais, mas afirmou a falta de mais aplicações tecnológicas por comodismo em aprender a usar novas tecnologias.

O entrevistado 6 tem 23 anos, é do sexo masculino, atua no segmento de Butique e é sócio de uma empresa que exerce essa atividade há 18 anos. Com as



sanções impostas pelo governo, como o *lockdown*, a empresa teve que se adaptar, usando sistema de condicional, sistema para mensagem por *WhatsApp* e redes sociais, de maneira mais intensificada para não perder a clientela.

A entrevistada 7 tem 25 anos, é do sexo feminino, atua no segmento de Roupas femininas para casamento e exerce essa atividade há 6 anos. Seu ramo de atividade foi bastante afetado, com a entrevistada optando por fechar a loja até que a situação no Brasil fique melhor, não querendo implementar nenhuma tecnologia digital por achar ilógico.

O entrevistado 8 tem 50 anos, é do sexo masculino, atua no segmento de Restaurante e bar e exerce essa atividade há 25 anos. A construção de seu negócio se deu pelo gosto dessa área e por trabalhar com pessoas. Durante a pandemia teve seu comércio bastante afetado por trabalhar apenas entrega no balcão e não adotando tecnologias como *IFood* e delivery por questões pessoais de trabalho, mas utilizando sistemas não imaginados antigamente pelo entrevistado, como *WhatsApp*.

O entrevistado 9 tem 55 anos, é do sexo masculino, atua no segmento de equipamento de proteção individual, exercendo essa atividade há 6 anos. Seu negócio acabou crescendo bastante durante a época da pandemia, pelo fato de oferecer utensílios importantes para hospitais e locais de alto contágio, como luvas e máscaras descartáveis; considerado um ramo essencial na pandemia.

### **3.5 TRATAMENTO DE DADOS**

No âmbito deste estudo, foi realizado um tratamento robusto dos dados a partir do *IRAMUTEQ*, uma ferramenta qualitativa de tratamento de dados textuais, é amplamente reconhecida por sua capacidade de processamento e identificação de padrões em grandes conjuntos de dados textuais. Essa análise resultou na identificação de seis classes temáticas. Cada classe representa uma categoria específica de informações extraídas das entrevistas analisadas, oferecendo uma visão abrangente de cada objetivo específico a ser analisado.

As seis classes identificadas são as seguintes:

- Ausência de estratégia;

- Vendas para clientes;
- Adoção e Intensificação de Tecnologias digitais;
- Importância da tecnologia digital;
- Crescer no online;
- Impressão sobre a pandemia.

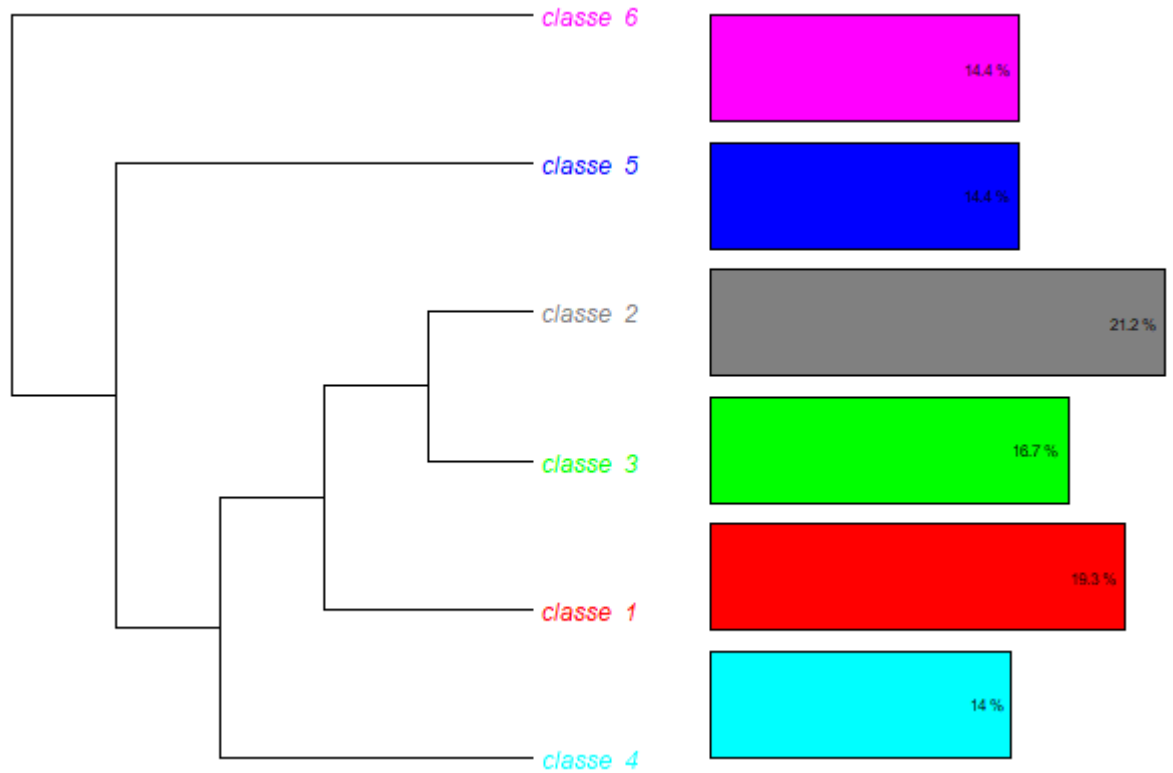
Além disso, é crucial destacar que a validação dos resultados obtidos por meio do *IRAMUTEQ* demonstrou uma consistência significativa, atingindo uma taxa de validação de 77,12%. Esse percentual, superior ao estabelecido como critério mínimo de confiabilidade (75%) descrito no manual do *software*, confirma a robustez e a confiabilidade das informações extraídas e das classes identificadas, oferecendo assim um embasamento sólido para as conclusões apresentadas neste estudo.

### **3.5.1 CLASSIFICAÇÃO HIERÁRQUICA DESCENDENTE (CHD)**

Uma das ferramentas mais importantes e utilizadas no *software* do *IRAMUTEQ* é a chamada classificação hierárquica descendente (CHD), na qual usa segmentos de texto (ST) para fazer classificações em função dos seus respectivos vocabulários e repartidos em itens inferiores que visa obter classes de segmentos de texto que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si, e vocabulário diferente dos segmentos de texto das outras classes (Camargo, 2005) a partir de matrizes cruzando segmentos de textos e palavras, utilizando repetidos testes da distribuição do tipo  $\chi^2$  (qui-quadrado) (Reinert, 1990). Ao final é representado visualmente a partir do *software IRAMUTEQ* um dendrograma que ilustra as conexões entre classes.

A CHD analisou 9 entrevistas transcritas em textos com formatação adequada para o *software* analisar, obtendo em resposta, 236 segmentos considerados analisáveis dos 306 disponíveis, sendo esse retorno de 77,12%, um resultado acima do mínimo requerido para uma exploração aceitável. Nas estatísticas também constam 10770 ocorrências, 1664 números de formas e 819 ocorrências de hapax (palavras que apareceram apenas uma vez).

Das 9 entrevistas transcritas em um corpus, o método CHD dividiu em 6 classes: Classe 1, com 19,5% (46 ST); Classe 2, com 14% (33 ST); Classe 3, com 14,4% (34 ST); Classe 4, com 13,6% (32 ST); Classe 5, com 18,2% (43 ST); Classe 6, com 20,3% (48 ST) (Figura 1 abaixo)

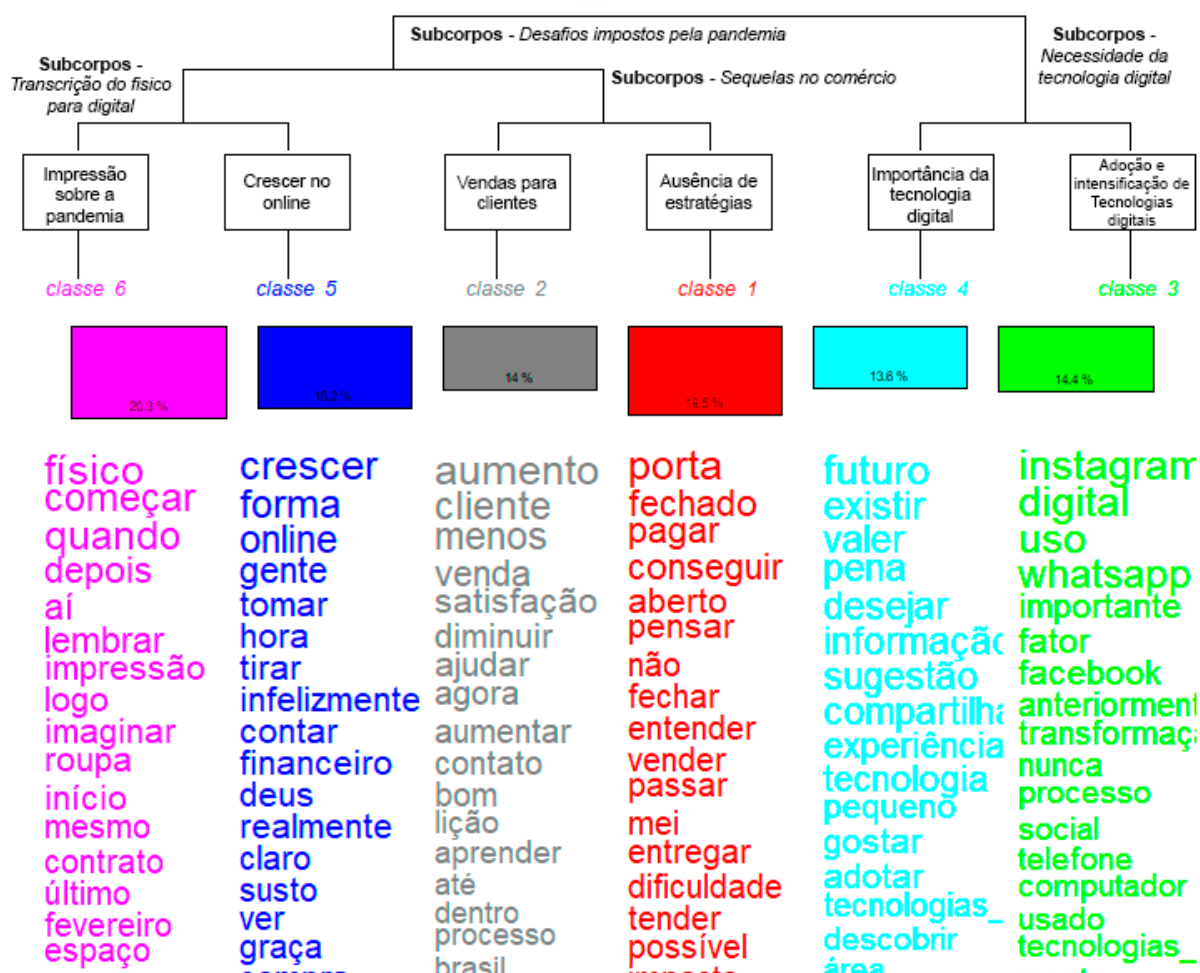


**Figura 1** - Dendrograma da classificação hierárquica descendente representando visualmente as 6 classes.

Fonte: *Software IRAMUTEQ*

A figura 2 acrescenta ao dendrograma da classificação hierárquica descendente as palavras mais importantes e suas ligações com cada classe, termos esses falados pelos entrevistados.

# Dendrograma



**Figura 2** - Dendrograma da classificação hierárquica descendente representando visualmente as 4 subclasses, contendo 6 classes por palavra mais importantes de cada classe.

Fonte: Software IRAMUTEQ

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados dos dados coletados, feito a partir de duas ferramentas do software IRAMUTEQ, classificação hierárquica descendente e análise de similitude; e sua análise relacionando aspectos ligados à transformação digital e quais tecnologias digitais usadas, bem como os desafios e paradigmas que os pequenos negócios passaram durante a pandemia, como fatores operacionais da transição entre os meios físicos e digitais e a noção de valor agregado no relacionamento com o cliente oriundo das implementações digitais.

### 4.1 A RELAÇÃO FÍSICO-DIGITAL NOS CASOS ESTUDADOS

### *Classe 1: Ausência de estratégias*

Sendo a primeira classe, ela retrata 19,5% de toda a análise de corpus feita pelo *software*, e apresenta a ideia de que os pequenos negócios não adotaram estratégias para as consequências que a pandemia de COVID-19 poderia causar ao seu negócio, podendo ser constatado nas palavras “Porta” até “Possível” apresentadas na figura 2 e nas falas reportadas pelo *software*:

*“Eu vi grandes empresas fecharem. Eu vi pequenas empresas fecharem, eu vi empresas de anos fecharem que não conseguiram se manter abertas porque não estavam preparadas para um impacto, e olha que a gente aqui na nossa cidade nós não tivemos tanto tempo de portas fechadas”.* (Entrevistado 04)

*“Então, tipo assim, não teve uma estratégia, acabou que de um dia para o outro a loja não podia mais abrir as portas e pensamos assim, como é que nós vamos vender”* (Entrevistado 06)

*“Elas não tinham uma reserva para poder aguentar o que estava se passando. Então, por isso muitas empresas fecharam as portas porque elas não estavam preparadas”* (Entrevistada 04)

*“Então eu não imaginaria que viraria uma pandemia, não pensei em possíveis impactos e eu só fui traçar estratégia depois que vimos que era uma realidade a pandemia.”* (Entrevistado 02)

A análise dessas citações revela um panorama preocupante na categoria inicial, ausência de estratégias, na qual revela que entre os pequenos negócios diante da pandemia de COVID-19 compreende-se que uma parcela desses empreendedores não se preparou adequadamente para os impactos iminentes, resultando em um fechamento abrupto de muitas empresas. A falta de previsão, reserva financeira e estratégias emergenciais se mostrou fatal, levando ao encerramento das atividades comerciais físicas. As falas dos entrevistados ressaltam a urgência de se desenvolver planos de contingência e estratégias adaptativas para garantir a resiliência empresarial diante de crises imprevistas. Esses relatos destacam a importância crucial de um planejamento prévio e a necessidade de aprender com as adversidades para evitar consequências desastrosas em momentos de crise.

### *Classe 5: Crescer no online*

A quinta classe do dendrograma compreende 18,2% de toda a análise de corpus feita pelo *software* e representa a ideia que a pandemia mesmo com todas as

suas complicações e efeitos devastadores, gerou rendimentos positivos à algumas lojas e empresas, podendo ser constatado nas palavras “Crescer” até “graça” apresentadas na figura 2 e nas falas reportadas pelo *software*:

*“Então para gente realmente assim, foi muito bom. Foi a época que a empresa cresceu no online, eu não tenho o que reclamar. Realmente foi bem, foi muito marcante para nós nessa questão do online. A pandemia que foi onde a gente disparou sim, houve um aumento muito grande nas vendas, na eficácia, na satisfação dos clientes.”* (Entrevistada 03)

*“Mas nós crescemos absurdamente na pandemia, crescemos muito na forma online porque não tinha outro jeito. Então eu acho que as pessoas foram obrigadas a se adaptar a esse novo modo de compra.”* (Entrevistada 03)

Essa classe evidencia que certas empresas experimentaram um crescimento notável durante esse período desafiador. Os relatos dos entrevistados apontam para um aumento expressivo nos negócios online, destacando que a necessidade de adaptação levou a um crescimento significativo em certos negócios.

Muito disso se deve ao fato das pessoas estarem dentro de sua casa, numa nova situação totalmente diferente e repentina, causando mudanças nos comportamentos das pessoas para saciar outras camadas oprimidas, como o social que teve que ser reduzido ao nível apenas online, longa distância, causando estresses e problemas na saúde mental.

*“No segundo estágio, o de enfrentamento, os consumidores perceberam que não havia necessidade de fazer estoques de produtos, mas viram que a pandemia seria longa e precisariam encontrar maneiras de reduzir o estresse e garantir a saúde mental. Com mais tempo em casa, muitas pessoas investiram em móveis e equipamentos para trabalhar remotamente, em aparelhos de ginástica, em roupas mais confortáveis e em alimentos mais saudáveis.”* (Insper, 2022)

#### *Classe 6: Impressão sobre a pandemia*

A sexta e última classe do dendrograma compõe 20,3% de toda a análise de corpus feita pelo *software* e relata a ideia de como foi a impressão dos entrevistados sobre a pandemia, a chegada do vírus ao Brasil e os desafios impostos sobre esse fato. Sendo constatado nas palavras “Físico” até “Espaço” apresentadas na figura 2 e nas falas reportadas pelo *software*:

*“Nisso da pandemia, não sabíamos quanto tempo iríamos ficar fechados e não tinha condições de ficar esse período todo pagando aluguel, contas, tendo essas despesas de uma loja física. Então a nós fechamos a loja física que era e fizemos um espaço na nossa casa, em cima da nossa casa, um ateliê, e colocou os vestidos e ficou esse tempo parado, durante a pandemia, então ficou parado de tudo mesmo, não atendemos, mas a gente continuou com as roupas.” (Entrevistada 07)*

*“Nós começamos esse desafio de vender, a gente abriu uma loja física no centro e aí começou a pandemia, com o Lockdown, nós tivemos que ir adaptando, recriando mesmo as alternativas de vender a roupa, porque a pessoa não podia ir mais lá, comprar presencialmente porque tava tudo fechado.” (Entrevistado 06)*

*“A minha primeira impressão, eu imaginava que não ia chegar aqui, mas se chegasse, ia durar pouco. Eu lembro que eu falei com um colega meu, acho que eu falei que duraria 30 ou 60 dias.” (Entrevistado 01)*

*“A minha primeira impressão, então eu, na verdade, a primeira impressão que eu tive, realmente, eu achava que aqui não ia dar em nada. Eu imaginava que seria assim, uma doença comum, que vinha e podia passar rapidamente, e que estendeu para assim bastante tempo mesmo.” (Entrevistada 08)*

*“E aí pouco tempo depois que eu tinha me mudado para o meu espaço físico, é que veio a pandemia, inclusive. A minha primeira impressão então foi assim, bem assustadora sim...” (Entrevistada 03)*

A partir dos relatos contados pelos entrevistados, entendemos que a COVID-19, a pandemia e suas consequências em nenhum momento passou pela cabeça de nenhum dos entrevistados, e caso fosse acontecer no Brasil, seria de curta duração, sem nenhuma consequência grave em algum aspecto humano ou econômico; o que acaba tendo relação com a primeira classe do dendrograma, ausências de estratégias, pois com a ideia de que a COVID-19 ficaria apenas na China e não avançaria ao redor do mundo, poucos empreendedores levaram esse momento a sério e realizaram estratégias de segurança e estabilidade caso chegasse em seu país, nesse caso, o Brasil, e na cidade de Governador Valadares para essa análise de conteúdo.

#### **4.1.3 A APROPRIAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS**

##### *Classe 3: Adoção e Intensificação do uso de Tecnologias digitais*

A terceira classe do dendrograma compõe 14,4% de toda a análise de corpus feita pelo *software* e discorre da ideia que com a vinda da pandemia, a adoção e a

intensificação das tecnologias digitais atuais e nunca usadas pelos entrevistados, donos dos pequenos negócios, foi necessário para a sobrevivência do comércio, podendo ser constatado nas palavras “Instagram” até “tecnologias digitais” apresentadas na figura 2 e nas falas reportadas pelo *software*:

*“A ideia do uso de tecnologias digitais e processos digitais foi, bom, muita. Eu, por exemplo, não tinha WhatsApp. Eu fui obrigada a ter WhatsApp. Eu fiquei eu, minha vida toda, depois dos seus 15, 17 anos, tinha resistência à tecnologia. Aí quando teve essa pandemia, não teve jeito, eu tive que adentrar no meio da tecnologia. Então eu fui um dos que tive que atuar nessa área por causa da pandemia”* (Entrevistado 08)

*“Nós usamos redes sociais para poder atrair os clientes, usamos ferramentas como impulsionar. Então, assim, estamos presente no Instagram e WhatsApp Business. Então usamos sim, da transformação digital. É algo muito importante.”* (Entrevistada 07)

*“O uso de tecnologias digitais nunca usadas anteriormente nessa organização foi algo em mente sim, sim, com certeza. As tecnologias adotadas, eu falei email, Internet, Facebook, Instagram, WhatsApp. É isso aí, a gente conseguiu andar bem”* (Entrevistado 09)

*“Com a pandemia em mente, o uso de tecnologias digitais e processos digitais não era algo em mente antes da pandemia, mas durante a pandemia, para a gente continuar o nosso setor, eu tive que ir para o digital...”* (Entrevistado 02)

A terceira classe delinea um cenário de transformação digital forçada para muitos proprietários de pequenos negócios durante a pandemia. Os relatos dos entrevistados destacam a necessidade premente de adotar e intensificar o uso de tecnologias digitais para garantir a sobrevivência dos negócios. Muitos empreendedores que anteriormente resistiam ou não exploravam plenamente essas ferramentas viram-se obrigados a adentrar no mundo digital para manterem suas atividades comerciais. A utilização de redes sociais como *Instagram*, *WhatsApp Business* e estratégias de impulsionamento tornou-se uma realidade para atrair e manter clientes. Essa mudança abrupta evidencia a rápida adaptação às novas demandas do mercado, destacando a importância da presença online e da transformação digital para a continuidade dos negócios durante os períodos de crise. Os depoimentos ressaltam como a pandemia foi um catalisador para a adoção de tecnologias digitais nunca antes consideradas, como o *WhatsApp* e as redes sociais, como ferramentas fundamentais para a operação e sobrevivência dos negócios. Essa classe destaca a capacidade de adaptação dos empreendedores diante de



circunstâncias desafiadoras, mostrando como a transformação digital se tornou uma necessidade incontestável para manter a relevância e a competitividade no mercado atual.

Concepção essa que pode ser verificada a partir da conclusão dada pelo artigo presente no tópico 2.4 “Trabalhos relacionados ao referencial teórico” que conseguiu identificar evidência de transformação digital nos artigos, mostrando que mudanças na comercialização dos produtos através das redes sociais e aplicativos de mensagens possibilitaram a sobrevivência dos pequenos negócios com o surgimento da pandemia.

#### *Classe 4: Importância da tecnologia digital*

A quarta classe do dendrograma retrata 13,6% de toda a análise de corpus feita pelo software e expressa a ideia que os entrevistados perceberam, a partir das experiências vividas na pandemia, a importância que a tecnologia digital pode trazer para o seu comércio e ramo de atividade. Demonstrando essa circunstância com as respostas presentes na etapa “Sugestões para empresas que desejam adotar tecnologias digitais no futuro”. Sendo constatado nas palavras “Futuro” até “Área” apresentadas na figura 2 e nas falas reportadas pelo software:

*“As sugestões que eu tenho para as pequenas empresas que desejam adotar as tecnologias digitais no futuro é primeiramente estudar, é comprar a ideia, porque se tiver como implementar a tecnologia no seu negócio, acho que vale a pena. Eu no meu novo negócio hoje comecei a implementar a tecnologia que eu achava que não valia a pena. Descobri que vale a pena.”*  
(Entrevistado 01)

*“As sugestões que eu tenho para as pequenas empresas que desejam adotar as tecnologias digitais no futuro é cara, eu nem diria no futuro não, não deixe para depois. Independente do seu valor financeiro, do seu caixa, do seu capital, da sua empresa. Hoje a internet não é nenhum futuro, ela é um presente. Então eu digo a todos, comece no digital!”* (Entrevistado 02)

*“As sugestões que eu tenho para as pequenas empresas que desejam adotar as tecnologias digitais no futuro então, se é que tem alguém que não use ainda, as plataformas digitais para o seu negócio. A minha orientação, meu conselho é que essas empresas vão rapidamente para o online, porque a empresa que não faz isso. Hoje, tanto no meu ramo quanto em outros ramos, eu acho que ela está ficando para trás, porque a população está caminhando cada vez mais para isso, a gente vê a tecnologia avançando cada dia mais. Muitas lojas antigamente que só atendiam a loja física, hoje tem um online, muitas lojas hoje que nascem hoje, que começam neste ano, enfim, que começou há pouco tempo. Muitas nem fazem loja física, só ficam online mesmo. Então a minha dica para quem ainda não fez isso é que faça*

*rapidamente, porque com certeza o seu faturamento vai aumentar muito se você fizer” (Entrevistada 03)*

*“As sugestões que eu tenho para as pequenas empresas que desejam adotar as tecnologias digitais no futuro é que hoje, no mundo, no mundo globalizado que a gente vive, não tem como você ficar fora e nem deixar de investir nessa parte de tecnologia. Esses meios de comunicação, como já citei aí Instagram, WhatsApp, Facebook, etc. A gente tem que estar sempre investindo nisso aí, porque é o e-commerce. É o que vai gerir o nosso futuro aí.” (Entrevistado 09)*

A partir da análise da quarta classe percebe-se um entendimento na importância da tecnologia digital para o mundo atual, na qual a partir das perguntas voltada para sugestões para empresas que desejam adotar tecnologias digitais no futuro alguns entrevistados pautaram a adoção da tecnologia digital não para o futuro, e sim para o presente, mostrando a sua relevância e impacto nos comércios; com a sua ausência causando prejuízos e perda de cliente para concorrentes que adotam essa prática.

#### **4.1.4 O ENTENDIMENTO DO VALOR DE SATISFAÇÃO PARA OS CLIENTES**

##### *Classe 2: Vendas para clientes*

A segunda classe do dendrograma retrata 14% de toda a análise de corpus feita pelo *software* e aborda a ideia de que durante a pandemia do vírus COVID-19 alguns pequenos negócios houve aumentos em suas vendas de maneira significativa, podendo ser constatado nas palavras “Aumento” até “Brasil” apresentadas na figura 2 e nas falas reportadas pelo *software*:

*“A pandemia que foi onde a gente disparou sim, houve um aumento muito grande nas vendas, na eficácia, na satisfação dos clientes”. (Entrevistada 03)*

*“Houve um aumento de vendas, eficiência operacional e na satisfação do cliente, teve uma total mudança como eu expliquei, o nosso segmento era, eu diria quase todo fora do Brasil.” (Entrevistado 02)*

*“Você está em um local e conseguir atingir milhares de pessoas ao mesmo tempo, que é uma coisa muito boa no digital, na internet, porque hoje, por exemplo, eu estou em Governador Valadares, eu consigo. Vai vender para uma pessoa de Manaus? Consigo vender para uma pessoa do Nordeste, no Sul, entendeu apenas usando essa estratégia de marketing digital, colocando o meu catálogo, o meu produto na internet e divulgando para as pessoas em todo o Brasil, não só todo o Brasil no mundo todo.”. (Entrevistado 02)*

*“Houve sim, com certeza, de forma positiva um aumento nas vendas, na venda, na eficiência da empresa e na satisfação da clientela com essa implementação, pois eu acho que o comércio que mais aumentou na*

*época foi o de alimentação porque o povo não parava de comer”.*  
(Entrevistada 05)

A análise da segunda classe revela um cenário otimista em meio à pandemia, onde alguns pequenos negócios experimentaram um aumento expressivo nas vendas e na satisfação dos clientes. Os relatos dos entrevistados ressaltam a capacidade da transformação digital causada pelas tecnologias digitais podem interferir no desempenho do negócio, além de gerar valor agregado ao cliente, como a facilidade de comprar um produto de maneira online em qualquer canto do mundo. E Especificamente, os empreendimentos relacionados ao setor de alimentação foram citados como beneficiados pelo aumento da demanda, onde indivíduos consumidores tendem a mudar seu comportamento em face de eventos que podem prejudicar a sua vida, na qual após as fases de compra de itens de saúde e segurança (para garantir a manutenção geral da saúde e do bem-estar), as pessoas focam em produtos que lhe darão felicidade e bem-estar emocional. (De Rezende, Marcelino, Miyaji, 2020) (Nielsen Company, 2020).

Esses relatos evidenciam a importância da adaptabilidade e das tecnologias digitais, demonstrando que, mesmo diante de momentos desafiadores, algumas empresas conseguiram não apenas se manter, mas também prosperar e fortalecer seus negócios durante a crise. Ideia essa também percebida e analisada no artigo de “Análise dos desafios da transformação digital nos pequenos negócios durante a pandemia COVID-19 no município de Boa Vista–RR” de Aline Daíse Louvera Trajano, presente no tópico 2.3.1 “Trabalhos relacionados ao referencial teórico” na qual mostra um dado que houve um aumento significativo (41%) na adesão de vendas online durante a época de pandemia, reiterando o que essa classe propõe.

## **4.2 ANÁLISE DE SIMILITUDE**

Camargo e Justo (2013) dizem que a análise de similitude tem sua base na teoria dos grafos e seu objetivo é representar e identificar as conexões e combinações entre palavras. Mostram as palavras próximas e distantes umas das outras, ou seja, formam uma árvore de palavras com suas ramificações a partir das relações guardadas entre si nos textos (Klant, Santos, 2021).



promover e vender seus produtos. De Albuquerque Rodrigues e Junior (2021) aponta que as redes sociais junto aos aplicativos de mensagem foram indispensáveis para a continuidade dos negócios a partir das medidas de prevenção impostas pelas autoridades de saúde.

Há outras palavras ao redor de “Empresa”, por exemplo “fechar”, “trabalhar”, “porta”, “futuro” e “preparar”, podendo ser interpretado que os entrevistados, gestores de seu pequeno negócio, não estava preparado para esse tipo situação futura, portanto, sem uma estratégia para evitar a possibilidade de sua empresa fechar as portas.

A palavra “pandemia” está associada a várias outras palavras, como “loja”, que está conectada a termos como “vender”, “físico”, “online” e “adaptar”. Isso evidencia a necessidade de as lojas e empresas trocarem seu meio físico pelo online devido às sanções impostas pelo governo, para continuar a vender seus produtos. A palavra “Pessoa”, que tem relação com “comprar”, “máscara”, “internet”, “rede” e “social”, dois tipos de ideias, sendo a primeira voltada a recomendação do governo de comprar máscara para reduzir as chances de pegar Covid-19, e, o uso das redes sociais, supondo um aumento dela pelo confinamento em casa e os possíveis aumento de compras. A palavra “cliente”, associada a termos como “acabar”, “venda” e “contato”, sugere a ideia de que a pandemia causou a perda de contato e de vendas com os clientes. E a palavra “começar” está associada a termos como “impressão”, “governo” e “imaginar”, sugerindo que os entrevistados não tinham noção de que a Covid-19 poderia chegar ao Brasil e a Governador Valadares. Além disso, não imaginavam que a situação se tornaria uma pandemia, e que o governo imporia sanções tão rigorosas para o combate.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pandemia de COVID-19 foi um evento extraordinário que afetou toda a sociedade em seus âmbitos sociais, econômicos, culturais e políticos. Decretos e ações governamentais foram necessários para conter o avanço do vírus. As mudanças na forma de se viver, relacionar e interagir fizeram com que a economia ficasse instável e comércios tivessem de recriar ou se adaptar para garantir a sobrevivência do trabalho e/ou serviço.

Com os consumidores impossibilitados de sair de sua residência, a melhor solução foi utilizar meios que garantissem uma relação de longa distância entre cliente e a loja. A melhor opção para garantir essa relação veio com a implementação do meio digital através do uso de tecnologias e do processo de transformação digital. A transição do espaço físico para o virtual ocorreu de maneira muito turbulenta, pois os gestores entrevistados não imaginavam que haveria chances do vírus causar danos no Brasil, e ainda chegar à cidade de Governador Valadares. Em razão disso, eles não elaboraram um plano de prevenção contra o pior cenário, sofrendo com quedas nas vendas, redução do número de funcionários e fechamento das lojas físicas. Tudo isso obrigou as empresas a se renovarem durante o período da pandemia.

No ambiente virtual, as empresas de pequenos negócios em Governador Valadares descobriram a real força e importância da transformação digital para a sobrevivência delas. O forte uso de redes sociais como *Instagram*, *Facebook* e *WhatsApp* permitiu a continuidade do negócio e ainda promoveu um aumento de vendas, a satisfação da clientela e eficiência operacional. Depois dessa experiência, muitos gestores entrevistados conservam a ideia de dar sequência às implementações tecnológicas, como a abertura de um site, aplicativo ou maior atenção aos equipamentos já utilizados. Para boa parcela dos entrevistados, essa nova descoberta sobre como realmente funciona o comércio eletrônico demonstrou-se vantajosa e útil. No entanto, para alguns entrevistados, em virtude de fatores de terceiros ou da própria escolha do gestor, a transformação digital não foi implementada durante o período de pandemia, mas utilizada após a estabilização da pandemia e o retorno dos comércios normalmente.

A partir disso foi possível responder à pergunta do problema de pesquisa, que compreende como os pequenos negócios enfrentaram os impactos da pandemia de COVID-19 na perspectiva da transformação digital. Segundo os entrevistados, a noção da existência do coronavírus se deu com base em notícias vindas da China, mas eles não tinham nenhuma expectativa de que a doença chegasse a Governador Valadares. Com isso eles abdicaram de adotar estratégias de atuação contra os impactos do vírus. O planejamento da parte dos entrevistados só ocorreu depois das restrições do governo, quando eles implementaram a transformação digital através

da utilização das principais redes sociais para a publicação e exposição de seu produto/serviço.

Em síntese esse trabalho contribui para melhor compreensão de como a transformação digital foi umas das maneiras disponíveis para o empreendedor de pequenos negócios continuar com o funcionamento de sua organização e garantir novas formas de apresentar seus produtos/serviços aos clientes e conceber vantagens e ganhos em um período conturbado.

Nesta pesquisa, as dificuldades e limitações encontradas situam-se nos obstáculos para obter o contato do entrevistado, para encaixar a entrevista no planejamento do dia-a-dia do entrevistador e do entrevistado, como também a menor rendimento de assuntos e resposta por meio *online*, comparado às entrevistas presenciais.

Por fim, podemos afirmar que as tecnologias digitais, adotadas de maneira urgente para manter o funcionamento da sociedade, transformarão o futuro de diversas formas. Itens como empregos em home office, telemedicina e vendas online, que antes eram menos valorizados ou estavam em segundo plano, agora são considerados essenciais. A pandemia revelou o impacto crucial que a tecnologia e o meio digital têm para o sucesso do comércio

## **6. REFERÊNCIAS**

ALBERTIN, Alberto Luiz; DE MOURA ALBERTIN, Rosa Maria. Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”. **GV-EXECUTIVO**, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021.

ANTÓNIO, N.; RITA, P. COVID 19: The catalyst for digital transformation in the hospitality industry? *Tourism & Management Studies*, v. 17, p.41-46, Lisboa, 2021.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Lei Complementar nº 123/2006, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Palácio do Planalto, 2006. Disponível em

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) .Acesso no dia 11, de maio de 2023

BRASIL. Lei nº 13.979/2020, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF: Palácio do Planalto, 2020. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm) .Acesso em: 11 de maio de 2023.

BRASIL. Lei nº 14.042, de 19 de agosto de 2020. Institui o Programa Emergencial de Acesso a Crédito (Peac); altera as Leis nºs 12.087, de 11 de novembro de 2009, e 13.999, de 18 de maio de 2020; e dá outras providências. Brasília, DF: Palácio do Planalto, 2020. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/lei/L14042.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/L14042.htm) Acesso em: 29 de setembro de 2023.

**Brasil tem quase 15 milhões de microempreendedores individuais.** Sebrae, 2023. Disponível <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-tem-quase-15-milhoes-de-microempreendedores-individuais,e538151eea156810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso no dia 06 de setembro de 2023.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari Knop. Qualitative research for education. Boston. **MA: Allyn and Bacon**, 1992.

CAMARGO, Brígido Vizeu et al. ALCESTE: um programa informático de análise quantitativa de dados textuais. **Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais**, v. 1, p. 511-539, 2005.

**COMO A PANDEMIA MUDOU O COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES?** Insper, 2022. Disponível em <<https://www.insper.edu.br/noticias/como-a-pandemia-mudou-o-comportamento-dos-consumidores/>>. Acesso no dia 22, de novembro de 2023.

**Cultura do Imediatismo: O que é, Consequências e Como lidar.** FIA, 2029. Disponível em <<https://fia.com.br/blog/cultura-do-imediatismo/>>. Acesso no dia 13 de dezembro de 2023.

DE ALBUQUERQUE RODRIGUES, Gerlane Pereira; JÚNIOR, Djalma Silva Guimarães. Transformação digital em pequenos negócios no contexto da pandemia



da COVID-19: uma revisão da literatura. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 10, n. 3, p. 1-11, 2021.

DE CASTRO, Beatriz Leite Gustmann et al. Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. **Estudios Gerenciales**, p. 49-60, 2021.

DE OLIVEIRA, Milton Cesar Pereira. A importância da lei geral da micro e pequena empresa para o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos, o caso do município de Miranda, MS. **Interações (Campo Grande)**, 2013.

DE REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.

DE SOUZA CRUZ, Myrt Thânia; DE MORAES, Isabel Mingotti Machado. Empreendedorismo e resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. **Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 2, 2013.

**Diário do Rio Doce: O que tem atraído investimentos para Valadares?**. DRD, 2023. Disponível <<https://drd.com.br/o-que-tem-atraido-investimentos-para-valadares/>>. Acesso no dia 08, de dezembro de 2023

**DT Index 2020: pandemia impulsiona transformação digital em empresas do Brasil.** Tudo celular, 2020. Disponível <<https://www.tudocelular.com/dell/noticias/n166223/dtindex-2020-pandemia-transformacao-digital-brasil.html>>. Acesso no dia 03, de maio de 2023

FLACH, Frederic. Resiliência: a arte de ser flexível. **São Paulo: Saraiva**, 1991.

**Formalização do MEI pode ser alternativa diante da crise da Covid-19.** Sebrae, 2022. Disponível <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/formalizacao-do-mei-pode-ser-alternativa-diante-da-crise-da-covid-19,f61ecc3cf7402710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso no dia 20, de junho de 2023.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

**Governo libera R\$ 34 bilhões para empresas pagarem salários na pandemia.**

Agência Senado, 2020. Disponível <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/04/06/governo-libera-r-34-bilhoes-para-empresas-pagarem-salarios-na-pandemia>>. Acesso no dia 20, de junho de 2023.

**Impactos econômicos da pandemia são tema de boletim da SMDCTI.** Prefeitura

Municipal de Governador Valadares, 2021. Disponível <<https://www.valadares.mg.gov.br/detalhe-da-materia/info/impactos-economicos-da-pandemia-sao-tema-de-boletim-da-smdcti/118547/>>. Acesso no dia 26, de novembro de 2023.

**INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION.** Measuring digital development: Facts and figures 2022. **Retrieved**, 2022.

ISMAIL, Mariam H.; KHATER, Mohamed; ZAKI, Mohamed. Digital business transformation and strategy: What do we know so far. **Cambridge Service Alliance**, v. 10, n. 1, p. 1-35, 2017.

JÚNIOR, Djalma Silva Guimarães et al. Efeitos da pandemia de COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020.

KLANT, Luciana Maria; DOS SANTOS, Vanderley Severino. O uso do software IRAMUTEQ na análise de conteúdo-estudo comparativo entre os trabalhos de conclusão de curso do ProfEPT e os referenciais do programa. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, p. e8210413786-e8210413786, 2021.

KRAUSE, Germano Alexander. Transformação digital: como as empresas terão que se adaptar?. **Design de Produto na Era Digital-Unisul Virtual**, 2019.

Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LAZZARESCHI, Noêmia; GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira; HUELSEN, Patricia GV. As formas de resistência dos trabalhadores no contexto da Indústria 4.0 e da Inteligência Artificial. **Argumentum**, v. 13, n. 2, p. 193-207, 2021.

**Lei Geral da Micro e Pequena Empresa completa 15 anos** . JusBrasil (Grupo Bettencourt), 2021. Disponível <<https://www.jusbrasil.com.br/noticias/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa-completa-15-anos/1346002801/amp>>. Acesso no dia 11, de maio de 2023.

LIU, Yipeng; LEE, Jong Min; LEE, Celia. The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. **Asian Business & Management**, v. 19, p. 277-297, 2020.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. **Em Aberto**, v. 5, n. 31, 1986.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing-: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2019.

MAZZONE, Dominic M. **Digital or death: digital transformation: the only choice for business to survive smash and conquer**. Smashbox Consulting Inc, 2014.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. **Revista Educação**, Porto Alegre, RS, v. 22, n. 37, 1999.

NASCIMENTO, Ana Caroline; DO PRADO, Nágela Bianca; DA CUNHA, Christiano França. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída?. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 50-72, 2021.

NIELSEN COMPANY. “Como o brasileiro se prepara para vida restritiva imposta pela Covid-19”. Portal Eletrônico da Nielsen. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/como-o-brasileiro-se-prepara-para-vida-restritivaimposta-pela-covid-19/>>. Acesso no dia 14 de dezembro de 2023.

**Novos estudos apontam que animais vendidos em mercado de Wuhan causaram pandemia de Covid**. CNN, 2022. Disponível em <<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/novos-estudos-apontam-que-animais-vendidos-em-mercado-de-wuhan-causaram-pandemia-de-covid/>>. Acesso no dia 05 de março de 2024.

REINERT, Max. Alceste une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurelia De Gerard De Nerval. **Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de méthodologie sociologique**, v. 26, n. 1, p. 24-54, 1990.

SALLES, Me Claudia Maria Sodero. Transformação digital em tempos de pandemia. **Revista Estudos e Negócios Academics**, v. 1, n. 1, p. 91-100, 2021.

SARAIVA, Piedley Macedo; GOMES, Gilmária Henllen Gondim. A Transformação Digital para Mitigar o Impacto de COVID-19 nos Negócios/Digital Transformation to Mitigate the Impact of Covid-19 on Business. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 16, n. 61, p. 155-169, 2022.

**SILVA, Nelson.** Transformação digital, a 4ª revolução industrial. **Boletim de Conjuntura**, v. 8, 2018.

OSIYEVSKYY, Oleksiy; SHIROKOVA, Galina; RITALA, Paavo. Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance. **Journal of business research**, v. 114, p. 227-239, 2020.

**O QUE É TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?** Amazon AWS, 2023. Disponível <<https://aws.amazon.com/pt/what-is/digital-transformation>>. Acesso no dia 10, de abril de 2023.

Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). **Folha informativa - COVID-19 (doença causada pelo novo Coronavírus) [Internet]**. OPAS: Brasil; 2020 [citado, 10, de abril de 2023]. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>

Organização Mundial da Saúde (OMS). **Folha informativa sobre COVID-19 - Histórico da pandemia de COVID-19 [Internet]**. OPAS: Brasil; 2020 [citado, 10, de abril de 2023]. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>

ÖSTERÅKER, Maria. To put your cards on the table—collection of data through silent interviews. **Management Decision**, v. 39, n. 7, p. 578-582, 2001.

**Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país.** Agência Sebrae de Notícias. Disponível <<https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-emprego-e-pib-no-pais/>>. Acesso no dia 20, de setembro de 2023.

PERIDES, Maria Paula Novakoski; DE VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Godim; VASCONCELLOS, Liliana. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 54-73, 2020.

PRONATEC. **Número de MEIs salta 55,6% no Brasil entre 2020 e 2023 [Internet].**

UECE.BR: Brasil; 2023. Disponível em:

<<https://www.uece.br/pronatec/2023/05/24/numero-de-meis-salta-556-no-brasil-entre-2020-e-2023/>> Acesso no dia 06, de setembro de 2023

POPE, Catherine; MAYS, Nicholas. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde.** Artmed Editora, 2009.

PREM, Kiesha et al. The effect of control strategies to reduce social mixing on outcomes of the COVID-19 epidemic in Wuhan, China: a modelling study. **The lancet public health**, v. 5, n. 5, p. e261-e270, 2020.

**Amazon GO: o futuro está mais perto do que nós imaginamos.** Remessa Online, 2020. Disponível <<https://www.remessaonline.com.br/blog/amazon-go-o-futuro-esta-mais-perto/>>. Acesso no dia 13 de dezembro de 2023.

RIBEIRO, Inês Amaral. **Bem-vinda, Geração Z!: tecnologias digitais e novas estratégias de branding perante a evolução da consumer decision journey.** 2019. Tese de Doutorado.

TRAJANO, Aline Daise Louvera et al. Análise dos desafios da transformação digital nos pequenos negócios durante a Pandemia COVID-19 no Município de Boa Vista-RR. 2022.

**Transformação Digital: O que é, Principais Causas e Impactos.** FIA, 2021. Disponível <<https://fia.com.br/blog/transformacao-digital/>>. Acesso no dia 10, de janeiro de 2024.

VIEIRA BERNARDES, Aline Cristina; FERREIRA, Vitória Barros; DE PAULA FERREIRA NUNES, Ana Lúcia. Mudanças e Adaptações Tecnológicas na Gestão Organizacional em Período de Coronavírus. **Id on Line. Revista de Psicologia**, v. 16, n. 63, 2022.

VIRGILLITO, Salvatore Benito. **Pesquisa de marketing.** Saraiva Educação SA, 2017.