



A Adoção de Aplicativos de Delivery no Contexto da Pandemia da Covid-19: Estudo de Caso no Setor de Alimentação

Aluno: José Paulo Ferreira da Silva Júnior (FACES/UFU)
Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges (FACES/UFU)

Resumo

O objetivo geral do presente trabalho consistiu em identificar a adoção e utilização de tecnologia, mais precisamente relacionadas ao uso de aplicativos de *delivery* por parte de um restaurante que atua no segmento de alimentação da cidade de Votuporanga, interior do estado de São Paulo. Especificamente, buscou-se: a) caracterizar a empresa estudada; b) identificar os tipos de aplicativos adotados pela empresa estudada; c) identificar os desafios enfrentados no processo de implementação dos aplicativos de *delivery* no contexto da pandemia; e d) identificar as vantagens e desvantagens na utilização dos aplicativos de entrega. A partir de um estudo de caso de natureza qualitativa, foi entrevistado o proprietário-gestor da empresa investigada, sendo possível verificar as diferentes práticas desenvolvidas no âmbito da empresa estudada e as diferentes ferramentas implementadas para desenvolver a estratégia de enfrentamento da crise enfrentada. Com isso, conclui-se que os aplicativos tiveram papel fundamental nesse período de crise, constituindo-se como instrumentos relevantes à renovação estratégica e à competitividade dos pequenos negócios.

Palavras-chave: Tecnologia. Aplicativos de Delivery. Pequena Empresa.

1. Introdução

A palavra pandemia é considerada como toda e qualquer aumento anormal de contaminação por vírus ou bactérias, que se espalham e afetam nações de forma rápida e em uma escala global. A pandemia relacionada ao vírus da COVID-19 vem assolando o mundo desde o seu primeiro caso, sendo relatado na China no ano de 2019 e desde então desencadeou uma epidemia global (FIOCRUZ, 2020). No Brasil, a circulação do vírus foi identificada no mês de fevereiro de 2020 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021). O vírus surgiu e rapidamente se alastrou por todo o país, e isso mostrou que existem inúmeras falhas na gestão nacional da saúde, pois com a contaminação em massa houve uma gigantesca crise sanitária. Exemplo disso foi a necessidade de abertura de inúmeros hospitais de campanha em todos os estados na tentativa de suprir a demanda por leitos de UTI existentes no país (LIMA; FREITAS, 2020).

A pandemia da COVID-19, além de ter causado um impacto significativo do ponto de vista sanitário e nos sistemas de saúde de diferentes países, também está gerando repercussões econômicas em nível nacional e mundial, com consequências ainda desconhecidas para o mercado financeiro e para o meio empresarial mundial (AVELAR *et al.*, 2021; MAZZUCATO, 2020). O isolamento social trouxe como consequência uma forte depressão da atividade econômica, sendo que apenas as atividades consideradas como essenciais poderiam continuar funcionando sem restrições (GULLO, 2020). No Brasil, especificamente, o Produto Interno Bruto (PIB) fechou o ano de 2020 com uma queda de 4,1%, com retração em todos os setores de atividade. Além disso, a pandemia provocou o aumento da taxa de desemprego para 13,9% e a desassistência dos grupos de trabalhadores informais, deixando fortemente vulnerável parte importante da população brasileira (IBGE, 2021).



Tendo visto os problemas causados pela pandemia da COVID-19, os empresários enfrentaram desafios para manterem seus negócios em operação. Dentre as dificuldades encontradas, verifica-se a indisponibilidade de recursos financeiros, problemas de capital de giro e a dificuldade de acesso a financiamentos e empréstimos, a dificuldade em negociações com fornecedores e clientes, as restrições de acesso a recursos produtivos e matéria-prima, os baixos níveis de estoques e ausência de determinados produtos no mercado, dentre outros. Tem-se, então, simultaneamente, uma diminuição da capacidade competitiva das empresas e um aumento da concorrência entre as empresas atuantes no mercado, gerando impactos em cadeia nos índices de produtividade, lucratividade, ocupação e renda (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020; NICOLLETTI *et al.*, 2020).

Nesse sentido, é preciso levar em conta o referido cenário e a queda da renda das famílias nesse período, e formular estratégias alternativas para manter o fluxo de comércio e garantir a sobrevivência do negócio (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020; SANTOS; NASSIF, 2021). É neste momento de escolha que os empreendedores deveriam abandonar suas crenças, sejam elas raízes de seus sucessos passados, buscando desenvolverem novas habilidades e atitudes para enfrentar as situações adversas e, com isso, implementarem estratégias emergentes em resposta (MINTZBERG *et al.*, 2010; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021). Uma das alternativas atualmente utilizadas no meio empresarial se refere ao recurso aos aplicativos. De fato, o mundo está cada vez mais conectado à *internet*, e uso mercadológico dos aplicativos faz com essa ferramenta seja utilizada como meio de divulgação de produtos e serviços por meio de propagandas, promoções, acesso a novos mercados, prospecção de novos clientes, divulgação da marca, e comercialização de produtos e serviços por meio de *sites*, mídias sociais. Sendo assim, torna-se possível incluir a empresa no cotidiano de seus consumidores, usando a tecnologia como uma ferramenta de inovação e desenvolvimento de suas estratégias. (ALBERTIN, 2000; BRANDÃO, 2011; SANTOS JUNIOR; FREITAS; LUCIANO, 2005).

Não obstante, as micro e pequenas empresas (MPE's), que são a maioria no Brasil, enfrentam desafios em termos de disponibilidade de recursos e capacidades suficientes para adotar tecnologias que possam auxiliar em suas práticas mercadológicas e na comercialização de seus produtos e serviços, sobretudo em tempos de crise econômica, como no caso da pandemia da COVID-19 (NASSIF; ARMANDO; FALCE; 2020; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021). Diante desse cenário, tem-se o seguinte **problema de pesquisa**: de que modo o restaurante estudado tem utilizado os aplicativos como meio de resposta à crise provocada pela pandemia da COVID-19? Para responder tal questionamento, o **objetivo geral** do presente trabalho consiste em identificar a adoção e utilização de tecnologias da informação e comunicação, mais precisamente relacionadas ao uso de aplicativos de *delivery*, por parte de um restaurante que atua no segmento de alimentação da cidade de Votuporanga, interior do estado de São Paulo. Especificamente, busca-se: a) caracterizar a empresa estudada; b) identificar os tipos de aplicativos adotados pela empresa estudada; c) identificar os desafios enfrentados no processo de implementação dos aplicativos de *delivery* no contexto da pandemia; e d) identificar as vantagens e desvantagens na utilização dos aplicativos de entrega.

A presente pesquisa se justifica em função da necessidade de se compreender e evidenciar os desafios que a empresa estudada enfrenta para adotar novas tecnologias (aplicativos de *delivery*), tanto como meio para contribuir com a sobrevivência da empresa estudada no contexto pandêmico, como também para permitir o estabelecimento de possíveis diferenciais competitivos no mercado em tempos de isolamento social. De modo específico, compreender a adoção e utilização de aplicativos como o iFood, Estou Com Fome, Rappi, dentre outros, bem como o uso de mídias sociais como o Instagram, o Facebook e o WhatsApp,



no âmbito de micro e pequenas empresas, pode gerar evidências para a melhoria das práticas estratégicas, gerenciais, mercadológicas e de comercialização das MPE's, da forma como estas acessam seus mercados e das possibilidades de construção de estratégias adequadas ao contexto pandêmico, o que gera não apenas uma contribuição acadêmica e para a pesquisa sobre pequenos negócios, mas também uma contribuição prática relevante a micro e pequenos empresários. Sendo assim, o trabalho busca lançar luzes sobre as decisões e ações tomadas no âmbito da empresa estudada, de modo a explorar e descrever suas práticas e, com isso, contribuir com a coleção de evidências sobre as iniciativas desenvolvidas por MPE's no contexto da pandemia da Covid-19.

2. Fundamentação Teórica

Nesta sessão do trabalho, será apresentada a fundamentação teórica do trabalho. Inicialmente, busca-se discorrer sobre algumas das ferramentas utilizadas no desenvolvimento da tecnologia, com destaque para as mídias sociais e os aplicativos de *smartphones*. Por fim, serão exploradas algumas questões sobre o uso dessas ferramentas no contexto da pandemia da covid-19, para posteriormente delimitar as discussões sobre as micro e pequenas empresas.

2.1. Mídias sociais e aplicativos

A inovação, como um modelo de negócio, pode se estabelecer a partir da criação de novos produtos, novos serviços, novos processos, novas tecnologias e novas aplicações em nível organizacional e mercadológico. De fato, discorrer sobre a importância e o papel desempenhado pela inovação implica em reconhecer as implicações desse fenômeno, abrindo perspectivas para o estabelecimento de novos negócios, para a exploração de novos mercados por empreendimentos já estabelecidos, e para a renovação estratégica de negócios que se encontram em situações cujas possibilidades de longevidade e sobrevivência têm sido questionadas (SILVESTRE; BORGES; PAULA, 2022).

Neste contexto, o uso de ferramentas tecnológicas tem sido um recurso relativamente comum de facilitação da atuação de empresas de diferentes setores no mercado. Estes, por sua vez, podem ser considerados, uma inovação vinculada ao desenvolvimento de novos negócios suportados pela tecnologia (*internet*, nuvem, *smartphones*, aplicativos) que criam ou atualizam relações de trabalho, comerciais, econômicas, sociais e, conseqüentemente, uma nova sociedade tendo o indivíduo em seu centro (TORRAS; ALBUQUERQUE, 2006).

As ferramentas mercadológicas digitais podem ser utilizadas para criar, manter, ou inovar negócios já existentes. Neste sentido, a tecnologia representa uma evolução, uma estratégia diferente das convencionalmente adotadas no meio empresarial. Atualmente, a forma mais utilizada pelas empresas consiste na exploração do *e-commerce*, na divulgação em *sites*, e na utilização das mídias sociais como meio para comércio e relacionamento com os clientes. É por meio dessas estratégias que os usuários, sempre conectados, podem ter acesso às informações a respeito de marcas, produtos, preços e promoções de uma determinada empresa, ampliando seu escopo de atuação no mercado para além de suas fronteiras e limitações físicas (CARVALHO; CORONEL, 2018).

De acordo com Silva (2012), existem 4 tipos de empreendimentos advindos do mercado digital:

- 1) Criativos: são aqueles que trazem ao mercado algo que é considerado fora do padrão, algo nunca antes visto. Mesmo que seja uma simples mudança em um modelo de



negócio já existente, se isso agregar valor ao produto ou serviço e a ação for convertida em lucro, já é considerado sucesso;

- 2) Sociais ou de Impacto: esses empreendimentos digitais não focam na lucratividade, tendo a função de modificar para melhor a vida da sociedade. São direcionados a popularização digital;
- 3) Escaláveis: esse modelo de negócio busca solucionar, com o uso da tecnologia, um problema existente no mercado. Ele se baseia na criação de um determinado produto ou serviço que será de fácil e rápida aceitação pelo público, fazendo com que a empresa apresente crescimento rápido e mais consistente e promovendo uma maior rentabilidade ao empreendedor;
- 4) Inovadores Corporativos: esses são empreendedores que não tentam replicar algo que já fez sucesso, e nem em focar em um único mercado. Eles se baseiam na criação de algo inovador e que possa ser acessado por todos os públicos, com capacidade para imergir totalmente os usuários, capturando a atenção e fidelizando o público.

Complementando as conclusões de Silva (2012), Simões (2014) relata que não só os modelos de negócio foram modificados, mas também a economia de maneira geral. Com a inserção do mercado digital em todos os segmentos de atividade, o ciclo de vida das empresas tende a ser menor. Os empreendimentos que quiserem persistir devem se adaptar e reinventar seus produtos e serviços, criando um padrão de qualidade como principal fonte de valor agregado, com foco em garantir o nível de satisfação dos consumidores. No contexto do mercado digital, problemas e erros devem ser vistos como oportunidades para melhorar o atendimento, *design*, acessibilidade, visando sempre o desenvolvimento e adaptação de produtos e serviços.

De acordo com Moraes (2010), o mercado digital apresenta 7 ferramentas diferentes que podem ser destacadas como as mais importantes para o entendimento das inovações e diferenciais dessa estratégia mercadológica:

- 1) *Web Analytics*: que consiste no estudo dos indicadores de desempenho, para garantir que os esforços estão sendo direcionados da maneira correta para evitar falhas e maximizar as vendas;
- 2) Internet Móvel: consiste em operadores investirem em melhores planos de internet móvel para que os clientes possam a qualquer momento em qualquer lugar efetuar uma transação com a agilidade e velocidade da internet;
- 3) Economia Compartilhada: Consiste em um nicho do mercado digital que trata da exposição de não só os produtos, mas também os serviços e as opiniões dos clientes, como forma de avaliar a qualidade do produto ou serviço ou até mesmo para que os próprios consumidores possam interagir entre si para apontar defeitos e alertar para adaptações para um melhor desenvolvimento do bem;
- 4) Inteligência Artificial: a função da inteligência artificial nesse processo é a de sempre trazer as inovações para as empresas, tanto para tratar *softwares* avançados para facilitar a gestão da empresa, quanto no uso de aplicativos para aumentar a flexibilidade no atendimento aos clientes;
- 5) Realidade Virtual: olhando para o lado dos negócios, exemplos como Apple e Google já apostam em realidade virtual como venda em seus produtos. O assunto chama a atenção por conta de imergir o usuário a um mundo totalmente novo a ser descoberto. Isso gera emoções no usuário que fazem com que ele deseje consumir aquele produto e seja fiel à marca.



- 6) Internet das Coisas: essa é a chamada interação entre diversos aparelhos em uma só rede de *internet*, que dá o poder de controlar diversos dispositivos remotamente, Como exemplo, a pulseira da Disney, que dá acesso aos diferentes ambientes e ainda possibilita os clientes a efetuarem transações;
- 7) Bitcoin e outras criptomoedas: uma forma de melhorar a segurança nas transações digitais. Cada vez mais os investidores injetam dinheiro nesse novo formato de compra e venda na internet, as criptomoedas são uma forma segura de manter seus ativos por contas de elas conterem diversas criptografias para dificultar problemas com transações falhas, além de que as criptomoedas aceleram as transações digitais.

Portanto, com a evolução da tecnologia, surgem tanto novas soluções quanto problemas que precisam de atenção, o que obrigam as empresas a se adaptarem, no intuito de suprir as demandas da sociedade. Existem várias ferramentas que podem ser utilizadas, auxiliando no desenvolvimento gerencial de empresas em diferentes setores de atividade e contribuir para a competitividade do negócio (VALLE, 2015). Isso demonstra que as empresas que não estão inseridas nesse meio perdem uma grande oportunidade de diferenciação e vantagem competitiva. Os consumidores de hoje não querem mais filas, burocracias, mal atendimento; eles se interessam pela comodidade e agilidade nas transações. O mercado digital oferece ferramentas excelentes para quem deseja manter um padrão elevado de qualidade ao se envolver em uma “corrida tecnológica” com os concorrentes (MORAES, 2010).

O serviço de atendimento ao cliente é uma das vertentes fundamentais na relação cliente/organização. O controle de qualidade dos produtos ou serviços deve ser o foco, por conta de que mesmo a tecnologia evoluindo sem precedentes e a empresa acompanhando esse avanço, o indicador de sucesso será o nível de satisfação do cliente. A tecnologia, mesmo avançada, deve ser apresentada ao público da forma mais simples possível, para ser popularizada e utilizada por todos, substituindo métodos tradicionais por iniciativas inovadoras. Isso demonstra que não só as empresas, mas também os usuários devem se adequar aos avanços da tecnologia, para obtenção de uma melhor experiência e assim potencializar o uso dessa ferramenta que aumenta a comodidade dos consumidores.

Por fim, cumpre destacar que a transformação digital é um processo no qual as empresas fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. É uma mudança estrutural nas organizações dando um papel essencial para a tecnologia (RABELO, 2016). Segundo a autora, as empresas da atualidade devem sempre se preocupar com os avanços da tecnologia, por conta de essa ser uma importante fonte de diferenciação. As empresas que se adaptam a essa nova realidade e investem nele são as que se manterão ativas e saudáveis no mercado (MORAES, 2010). Logo, o mercado digital é uma das maiores e melhores ferramentas a serem utilizadas para alavancar a empresa frente a concorrência. As empresas devem estar sempre atentas para atender melhor às necessidades e desejos de seus clientes, e utilizando as ferramentas fornecidas pelo mercado digital a aproximação da empresa com o cliente fica mais veloz e efetiva.

Considerando o setor de alimentação, a concorrência entre empresas do segmento tem levado à busca por práticas e tecnologias inovadoras (PONTES, 2015). Por isso, é sempre importante trabalhar com profissionais que entendam e busquem sempre melhorar as práticas das empresas do setor e o relacionamento delas com seus clientes (SANTOS, 2016). Neste sentido, diversos empreendimentos passaram a adotar aplicativos de intermediação como meio para ampliar as vendas de seus produtos para o público consumidor. Através do uso de aplicativos, o cliente pode efetuar qualquer transação estando em sua casa ou trabalho, por exemplo. Esses aplicativos, como o Uber Eats, Ifood, Rappi, Aiqfome, To no Lucro, etc.,



permitem a realização de compra de produtos, troca, devolução, pagamentos e transferências, reclamações, dentre outras possibilidades. Essas ferramentas oferecem todas essas vantagens a qualquer momento e em qualquer lugar com acesso à internet, permitindo um fácil acesso aos consumidores a diversas opções de alimentação e auxiliando empresas que buscam sobreviver e ter sucesso no cenário de crise. Sendo assim, torna-se relevante avaliar como a tecnologia e os instrumentos de tecnologia podem auxiliar os empresários em contextos de crise, como é o caso da pandemia de Covid -19.

2.2. Usos empresariais de mídias sociais e aplicativos de *delivery* no contexto da pandemia

A partir do momento em que a contaminação fugiu do controle, a população brasileira, além de sofrer com a crise sanitária, passou a ser impactada com uma crise econômica. A economia enfrentou dificuldades com os decretos governamentais que visavam controlar a circulação de pessoas com o objetivo de controlar a proliferação do vírus, e os empreendedores estavam tendo dificuldade de realizar o mínimo de vendas e prestação de serviços necessários para se manter operantes (PINHEIRO; MACEDO, 2021). Houve uma alta retração da economia, onde muitos dos empresários já não sabiam mais como manter sua saúde financeira e evitar o aumento nas demissões que vieram como medida imediatista para conseguir controlar a queda nas vendas e o prejuízo financeiro (LIMA; FREITAS, 2020).

Diante dessas dificuldades, inúmeras soluções e ideias foram desenvolvidas para direcionar os esforços de recuperação econômica, e a inovação foi uma resposta neste sentido. Uma das principais estratégias foi o investimento na tecnologia, disseminado a todos os tipos diversos de varejo. A utilização dessas ferramentas foi pontuada como positiva a partir dos benefícios de divulgação nas mídias sociais e uma interatividade maior entre o vendedor e o comprador (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020). De acordo com Souto (2020), mesmo com a retração da economia, mais de 70% dos brasileiros compraram *online* durante o período da pandemia. De acordo com o autor, isso se deu por conta da facilidade na aplicação das estratégias de marketing nas redes sociais, a divulgação ágil dos produtos, e o acesso fácil aos *sites* e produtos, contribuiu de forma significativa para a sobrevivência de empresas e para a renda de comerciantes e varejistas.

O auxílio que a tecnologia vem dando aos comerciantes e varejistas nos diversos setores do comércio brasileiro, vem demonstrando ser a melhor e mais assertiva transformação a ser implantada em relação ao mundo virtual (MALHEIRO; SOUSA; FERREIRO, 2019). Contudo, é importante ressaltar que, além dos benefícios que as estratégias de utilização de mídias sociais e aplicativos trazem para a empresa como todo, os benefícios não param por aí. Deve-se pontuar e evidenciar como importante diferencial que essas estratégias permitem aos comerciantes e varejistas a possibilidade de disponibilizar ao consumidor um atendimento remoto, diminuindo a procura das lojas físicas e isso num contexto de pandemia tem o poder de controlar a contaminação e a exposição dos próprios colaboradores e clientes ao vírus da COVID-19 (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

3. Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido com base no método qualitativo de investigação, que tem por conceito a procura pela interpretação de um determinado fenômeno em seu ambiente natural, onde eles ocorrem e o que abrangem (BOGDAN; BIKLEN, 1994). A pesquisa qualitativa permite gerar novos conhecimentos e novas maneiras de compreender esses fenômenos (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).



Para o desenvolvimento de uma análise qualitativa, existem diversos instrumentos e procedimentos que podem ser empregados para viabilizar a compreensão do fenômeno e do objeto de estudo investigado (KRIPLA; SCHELLER; BONOTTO, 2015). Neste trabalho, foi realizado um estudo de caso em um restaurante situado na cidade de Votuporanga, interior do estado de São Paulo. O estudo de caso é uma investigação empírica direcionada à análise de um determinado fenômeno ou organização em seu contexto real, se utilizando de diversas ferramentas para coleta e análise dos dados necessários ao estudo (YIN, 2005).

O estudo de caso foi operacionalizado a partir de entrevistas semiestruturadas com o empreendedor responsável pelo restaurante pesquisado. As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro, composto com questões abertas relacionadas aos objetivos do trabalho e aos principais conceitos apresentados no quadro teórico da pesquisa, incluindo os processos de adoção e utilização de tecnologias da informação e comunicação, os desafios enfrentados durante esse processo, as vantagens e desvantagens na utilização dos aplicativos e os resultados obtidos a partir da implementação dessas tecnologias. Foram conduzidas duas entrevistas entre os meses de setembro e outubro de 2021, os dados foram coletados em encontros realizados de maneira remota, na plataforma *Google Meet*. As entrevistas foram gravadas digitalmente e posteriormente transcritas de forma literal e em seu inteiro teor, para tanto foi utilizado um *software* de texto, tanto para a transcrição, como também para o processo de classificação e categorização dos dados.

Por fim para viabilizar esse processo de análise de dados foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Em síntese, a análise de conteúdo objetiva o estudo de quaisquer classes de documentos ou textos, possibilitando ao pesquisador uma descrição sistemática, qualitativa ou quantitativa, usando de uma reinterpretação dos dados que vai além de um simples nível de leitura (MARQUES; URQUIZA, 2021). De acordo com Bardin (2011), as etapas a serem seguidas são: a) preparação: de forma que após a coleta dos dados eles devem ser identificados e codificados para facilitar a análise, seja por leitura ou visual; b) nitarização: reler todas as informações selecionadas anteriormente e classificar cada uma delas em unidades de análise relacionadas a subtemas que estruturam o estudo final; c) categorização: essa é a etapa da lapidação das informações, sendo que para a análise final não serão usadas todas as informações brutas, a partir desta etapa devem ser selecionadas necessitando serem válidas, pertinente e adequadas para a resolução do problema de pesquisa estudado, tendo a flexibilidade de retomar esses temas isoladamente para uma reestruturação futura; d) descrição: por vez definidas as categorias e iniciada a identificação do material de relevância, o trabalho necessita de uma conclusão e a descrição é a primeira etapa de sua elaboração, em se tratando de uma pesquisa qualitativa devem ser atribuídos textos em síntese que irão atribuir valor aos dados, levando em consideração que para sua produção seja necessária citação direta dos textos originais, mesmo não sendo este o momento da interpretação é a etapa para construir embasamento e valor aos dados coletados; e) interpretação: direcionada a pesquisas qualitativas a interpretação é a finalização e criação de teorias para o tema estudado, os dados a priori descritos devem ser interpretados e possibilitarem ascensão de uma teoria devidamente fundamentada e que explore completamente os dados, possibilitando a resolução problemática. Com base na técnica de análise de conteúdo, foi possível identificar evidências sobre os tópicos abordados neste trabalho, contribuindo assim para discussão dos resultados que será apresentada na próxima sessão.

4. Resultados e discussão



Nesta sessão, serão apresentados e discutidos os resultados da investigação realizada com o objetivo de identificar a adoção e utilização de tecnologias da informação e comunicação, mais precisamente relacionadas ao uso de aplicativos de *delivery*, por parte de um restaurante que atua no segmento de alimentação da cidade de Votuporanga-SP. Primeiramente, será relatada uma breve caracterização da trajetória histórica da empresa estudada, para fins de contextualização da pesquisa. Em seguida, serão explorados os aplicativos empregados, seu processo de implementação, bem como as vantagens e desvantagens percebidas na utilização dos aplicativos de entrega, de modo a problematizar seu uso no contexto da pandemia de Covid-19 e dos desafios específicos enfrentados pela empresa estudada.

4.1. Caracterização da empresa estudada

Primeiramente, para contextualizar a análise dos resultados, torna-se necessário contar a história da empresa estudada, que atua no setor de alimentação na cidade de Votuporanga-SP. O restaurante foi criado a partir da paixão dos avós e pais do empreendedor pelo setor. Inicialmente, seus pais e avós possuíam um estabelecimento que prestava serviço de *buffet* para festas de casamento, aniversário, formatura, entre outras. Dessa forma, eles desenvolveram uma intimidade por trabalhar com o setor de alimentos, e por conta disso continuaram desempenhando essa função durante alguns anos.

Porém, os avós do empreendedor, por conta da idade avançada, já não podiam e não conseguiam desempenhar as suas funções dentro do *buffet*. Foi então que seus pais e avós decidiram por fechar o serviço de *buffet* e trabalhar apenas com uma marmitaria, que seria mais simples de gerir e poderia ser a saída para que não abandonassem esse mercado. Contudo, a marmitaria não teve o impacto que os avós esperavam. Naquele momento, o pai do empreendedor decidiu dar continuidade ao trabalho da marmitaria. Com o crescimento da empresa após o ingresso dos filhos na parte da gestão, a ideia de abertura do restaurante foi amadurecendo cada vez mais na cabeça do empreendedor, que era um sonho da família. Então, em setembro de 2019, a família finalmente decidiu inaugurar o restaurante, que fica localizado na cidade de Votuporanga nas proximidades de um hospital. Após a inauguração, o restaurante proporcionava aos clientes os serviços de marmitas, marmitas familiares, *delivery* e a possibilidade de prato feito no local.

Com a pandemia da Covid-19, o restaurante sofreu impactos importantes em seu faturamento, haja vista as restrições ao consumo no local e a diminuição inicial da demanda pelos serviços de *delivery*. Foi neste cenário que o empreendedor teve então a ideia de optar pelos aplicativos, explorando algumas de suas ferramentas para melhorar as vendas. De modo específico, foi desenvolvida uma estratégia de divulgação da empresa no *Instagram*, e iniciada a parceria e operação do restaurante por meio de aplicativos de *delivery* como o *iFood* e o *Estou Com Fome*, além de oferecer o serviço de atendimento aos clientes pelo *WhatsApp*. Os aplicativos se tornaram instrumentos que auxiliaram de forma importante no desenvolvimento do restaurante. Atualmente, de acordo com o empreendedor, o restaurante vem tentando cada vez mais se aperfeiçoar utilizando de ferramentas tecnológicas para conseguir aumentar sua visibilidade e com isso atingir um número maior e mais diversificado de clientes. Com isso, as referidas ferramentas permitiram ressignificar o negócio no contexto da pandemia, renovando sua capacidade competitiva e auxiliando no enfrentamento dos desafios de mercado e da concorrência dentro do segmento de alimentação na cidade de Votuporanga, a partir de elementos que serão melhor ilustrados nas sessões a seguir.



4.2. Adoção de aplicativos

O mercado de maneira geral, independentemente do setor de atuação, tem sofrido transformações constantes perante o avanço da tecnologia, tornando assim cada vez mais evidente a importância da inovação e do uso da tecnologia de informação como instrumento de competitividade empresarial (TORRAS; ALBUQUERQUE, 2006).

Com relação ao setor de alimentação abordado neste trabalho, foi destacado pelo empreendedor a baixa utilização dos recursos tecnológicos em seu restaurante. Sendo que foi necessário o impacto da pandemia da COVID-19, para que ocorressem mudanças e melhorias nesse aspecto:

(...)Sim, ocorreram mudanças por conta da pandemia, não utilizávamos aplicativos de *delivery* e passamos a usar para conseguirmos brigar com a concorrência. (...) Por conta da pandemia, houve uma diminuição na circulação de público, logo diminuindo as vendas. (...) A atualização de *software* do restaurante para facilitar o monitoramento de caixa e controle de estoque, cozinha e organização de pedidos (...) essas inovações tiveram um impacto muito grande em nossas vendas, principalmente com o uso de aplicativos. (Empreendedor)

Em se tratando de desenvolvimento do negócio a partir de recursos advindos da tecnologia, Silva (2012) segmentam com base nas características empreendimentos que utilizam as ferramentas disponíveis e ou inéditas que a tecnologia proporciona. No caso do restaurante estudado, com base nos dados coletados, ele se encaixa no modelo Inovador Corporativo, em que o empreendedor apenas replica algo que já faz sucesso porém ainda não está presente em seu negócio, que no caso estudado seria o uso dos aplicativos de *delivery* e divulgação em redes sociais:

(...) Por conta da pandemia houve uma diminuição na circulação de público, logo diminuindo as vendas. E o recurso que utilizamos para suprir este problema foi o uso dos aplicativos. (...) Pré pandemia vendíamos uma média de 20.000 produtos anualmente, e após a pandemia passamos a vender uma média de 25.200 produtos. Vendas aumentaram após a pandemia por conta dos aplicativos. (Empreendedor)

(...) É extremamente importante no nosso restaurante, sempre fazemos propagandas usando as redes sociais, descontos via aplicativos, tudo a fim de impulsionar as vendas. (...) Essas inovações tiveram um impacto muito grande em nossas vendas, principalmente com o uso de aplicativos. (...) O uso de aplicativo atualmente é indispensável em qualquer tipo de restaurante, com ele atingimos clientes que não conseguiríamos atingir de nenhum outro jeito.

Os dados revelam que a utilização de tecnologias da comunicação e informação no caso do restaurante é positiva. Por conta do impacto da COVID-19, os aplicativos e redes sociais cumpriram com êxito sua função no desenvolvimento do negócio, auxiliando no aumento das vendas no cenário de crise. Trata-se, neste sentido, de uma ferramenta que, quando problematizada e situada no contexto das micro e pequenas empresas, pode fornecer um conjunto de possibilidades para a renovação do negócio, para o enfrentamento de dificuldades, bem como para o acesso a novos mercados, novos públicos-alvo, aumentando o *Market share* da empresa e sua capacidade de lidar com a concorrência. Com isso, torna-se necessário explorar os aspectos que influíram sobre o processo de implementação dessas tecnologias no âmbito da empresa estudada, tópico que será evidenciado a seguir.



4.3. Processo de implementação

Para Simões (2014), as empresas brasileiras de maneira geral apresentam uma consistência de aproximadamente 5 anos em suas atividades. Ao término desse período, afirma a autora, se faz necessária uma renovação em alguns pontos do negócio, para que estes possam se manter em destaque ante a concorrência. Além desse risco no ano de 2020 a pandemia da COVID-19 que atingiu globalmente não só a saúde, como economia e política de todos os países, se mostrou um catalizador para o fracasso de muitas empresas mal estruturadas (PINHEIRO; MACEDO, 2021). Neste sentido, algumas empresas, sobretudo as de menor porte, recorreram o uso de diferentes tecnologias para viabilizar sua sobrevivência no mercado. Esse foi o caso do restaurante estudado, que deu início ao processo de adoção de tecnologias para melhor gerenciar o negócio e para se tornar mais próxima de seu público-alvo, estratégia que foi possibilitada pelo uso dos aplicativos de *delivery*:

(...)Por conta da pandemia houve uma diminuição na circulação de público, logo diminuindo as vendas. (...) Por conta de os clientes não poderem ir ao restaurante implementamos a opção de retirada no local, tomando todas as medidas de segurança. (Empreendedor)

Com o desafio de se reinventar, mantendo-se competitivo no mercado, as empresas em geral não só no Brasil, estudaram opções, planejaram estratégias, analisaram a concorrência, até que encontrassem algo que estabilizasse o problema em questão, que aumentava a taxa de risco do empreendimento exponencialmente. Vantagens competitivas que funcionavam como localização, atendimento ao cliente, promoções no local, entre outras, já não eram mais eficazes no momento pandêmico. Foi assim, diante deste cenário, que se desenvolveu o conjunto de iniciativas para viabilizar a implementação de *softwares* para melhorar a gestão da empresa e dos aplicativos de entrega:

(...) Todas as mudanças foram feitas analisando o mercado e os concorrentes. (...) por ser do lado hospital, o fluxo de clientes sempre foi aumentando exponencialmente (...). Ótima localização, comida caseira, entrega rápida, bom atendimento e um ambiente familiar. (...) Nosso diferencial sempre preocupação com os clientes, a entrega ágil nas proximidades do hospital, diversidade na hora do pagamento, aceitando diversos tickets dos funcionários do hospital. (Empreendedor)

Ciente das dificuldades que o mercado brasileiro enfrenta, o empreendedor decidiu investir em tecnologia. É preciso ressaltar que, além dos benefícios já anteriormente mencionados, os serviços remotos aos consumidores reduzem a demanda por lojas físicas, que, no contexto da pandemia, têm a capacidade de controlar a exposição de funcionários e clientes ao vírus COVID-19. (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020). Neste sentido, a implementação dos aplicativos ocorreu de forma relativamente rápida, estabelecida por meio de uma parceria com as empresas desenvolvedoras dessas tecnologias, que permitiu a partir deles o aumento do público-alvo e, conseqüentemente, das vendas:

(...)o recurso que utilizamos para suprir este problema foi o uso dos aplicativos. (...)houve a integração de aplicativos de entregas e mais um entregador. (...)Vendas aumentaram após a pandemia por conta dos aplicativos. (...)É extremamente importante no nosso restaurante, sempre fazemos propagandas usando as redes sociais, descontos via aplicativos, tudo a fim de impulsionar as vendas. (Empreendedor)



Por fim, cumpre destacar que o empreendedor possui, ainda, o interesse em continuar com o uso dos aplicativos, buscando até mesmo novas tecnologias para serem implementadas:

(...) A atualização de *software* do restaurante para facilitar o monitoramento de caixa e controle de estoque, cozinha e organização de pedidos, além de buscar outros aplicativos para que possamos sempre atender uma maior variedade de clientes. (...) No momento ainda estamos na pesquisa de qual *software* se adequaria mais ao que precisamos(...)para o futuro esperamos melhorar todos os itens citados, melhorar a o uso dos aplicativos e implementar novos aplicativos para atingirmos sempre novos públicos. (Empreendedor)

Portanto, o processo de implementação das referidas tecnologias contribuiu para o enfrentamento das dificuldades observadas no contexto da pandemia. Evidentemente, conforme os relatos do empreendedor demonstram, houve ganhos com a utilização dos aplicativos, uma vez que eles aumentaram as vendas e o alcance da empresa no mercado local, servindo para renovar estrategicamente a capacidade de competitividade da empresa estudada. Não obstante, cabe considerar que esse processo foi marcado tanto por aspectos positivos como por aspectos negativos, representando vantagens e desvantagens no uso dos aplicativos, questões que serão exploradas a seguir.

4.4 Vantagens e desvantagens na utilização dos aplicativos de entrega

A transformação digital é um processo pelo qual as empresas usam a tecnologia para melhorar o desempenho, ampliar o escopo de influência e garantir melhores resultados (TORRAS; ALBUQUERQUE, 2006). Trata-se de uma mudança estrutural na organização que atribui um papel vital à tecnologia (RABELO, 2016). Neste sentido, as empresas devem estar sempre atentas ao progresso tecnológico, pois esse é um grande diferencial nos tempos atuais.

Considerando o caso estudado, podem ser observadas vantagens e desvantagens no uso dos aplicativos de entrega, com destaque para o cenário relatado pelo entrevistado e ilustrado a seguir:

(...) [Antes da pandemia] não utilizávamos aplicativos de *delivery* e passamos a usar para conseguirmos brigar com a concorrência. (...) o fluxo de clientes foi aumentando exponencialmente. Isso ocorreu após o início da utilização dos aplicativos e redes sociais (...) Sim, sempre utilizamos, computador e maquininha principalmente para dar conta da demanda por aplicativos. (...) sempre fazemos propagandas usando as redes sociais, descontos via aplicativos (...) Essas inovações tiveram um impacto muito grande em nossas vendas, principalmente com o uso de aplicativos. (...) O uso de aplicativo atualmente é indispensável em qualquer tipo de restaurante, com ele atingimos clientes que não conseguiríamos atingir de nenhum outro jeito. (Empreendedor)

Como pode ser observado, o uso dos aplicativos se tornou benéfico para o desenvolvimento e aprimoramento do restaurante alvo do estudo. Contudo, o uso de tecnologia não se limitou ao emprego dos aplicativos utilizados. Como Gomes e Reis (2015) evidenciaram, as possibilidades e vantagens advindas da tecnologia são provenientes de seus recursos praticamente ilimitados, que dependem apenas da disposição e estudo dos empreendedores, na busca pela alternativa mais adequada para seu modelo de negócio. Mesmo antes dos aplicativos alguns *softwares* e *hardwares* eram utilizados para facilitar e agilizar tanto o atendimento quanto a gestão dos negócios:



(...) Sim, sempre utilizamos, computador e maquininha (...) *software* do restaurante para facilitar o monitoramento de caixa e controle de estoque (...) No momento ainda estamos na pesquisa de qual atualização de software se adequaria mais ao que precisamos. (Empreendedor)

Outra vantagem mencionada refere-se à quantidade de aplicativos de *delivery* existentes no mercado, podendo o empreendedor divulgar seus produtos ou serviços no aplicativo que melhor se adequar as suas necessidades ou ao seu desejo pessoal:

(...) Muitas vezes as taxas aplicadas pelos aplicativos de entrega são altas e isso faz com que os preços sejam reajustados, outra desvantagem é que com as avaliações dos aplicativos, muitas vezes outros restaurantes locais manipulam as notas, uns podem aumentar a próprias avaliações e negativar as avaliações de outros restaurantes concorrentes. (...) além de buscar outros aplicativos para que possamos sempre atender uma maior variedade de clientes. (Empreendedor)

De fato, as ferramentas propostas na pesquisa do trabalho podem e devem ser amplamente utilizadas para uma boa adaptação e desenvolvimento dos empreendimentos independente do setor de atuação. Porém, de acordo com Brandão (2011), a tecnologia para alguns tipos de público ainda não é tão difundida, e em alguns casos a sociedade ainda reluta na aceitação ou entendimento da tecnologia. Esse fato foi observado no caso estudado, com alguns clientes preferindo o contato telefônico ou a retirada *in loco* em detrimento ao uso dos aplicativos e dos serviços de *delivery*. Além disso, com base na entrevista, verificou-se outra dificuldade associada às taxas pagas às empresas controladoras dos aplicativos, que poderiam não atrair outros empreendedores. Por fim, outro ponto negativo considerado teve relação com as ferramentas de avaliação do restaurante nos aplicativos, que segundo relatos necessitam de ajustes, por conta de outros restaurantes poderem se promover ou denegrir a imagem dos concorrentes.

Portanto, foram observados pontos positivos e pontos negativos na utilização dos aplicativos de entrega no âmbito da empresa estudada. Evidentemente, com as restrições ao desenvolvimento normal das atividades econômicas e à circulação de pessoas, provocada pela necessidade de isolamento social imposto pela disseminação da pandemia da Covid-19, houve uma transição da atividade comercial física para o meio digital. As empresas que enfrentaram esse processo de forma mais efetiva conseguiram se sobressair no mercado, desenvolvendo estratégias inovativas e explorando novas possibilidades que, em última análise, contribuíram para sua sobrevivência no mercado, como pôde ser observado no caso estudado.

5. Considerações finais

O objetivo do presente trabalho consistiu em identificar a adoção e utilização de tecnologias da informação e comunicação, mais precisamente relacionadas ao uso de aplicativos de *delivery*, por parte de um restaurante situado na cidade de Votuporanga-SP. Especificamente, buscou-se: a) caracterizar a empresa estudada; b) identificar os tipos de aplicativos adotados pela empresa estudada; c) identificar os desafios enfrentados no processo de implementação dos aplicativos de *delivery* no contexto da pandemia; e d) identificar, de acordo com a percepção do gestor da empresa estudada, as vantagens e desvantagens na utilização dos aplicativos de entrega. Com base no método qualitativo de investigação e na estratégia de estudo de caso, foram realizadas entrevistas junto ao empreendedor responsável pela empresa, de modo a lançar luzes sobre as evidências e práticas desempenhadas no sentido



de viabilizar a adoção dos aplicativos de entrega como uma resposta à crise provocada pela pandemia.

A partir dos dados coletados, foi realizada uma análise acerca dos objetivos de forma a concluir-se para cada um deles: a) o restaurante estudado inaugurado próximo a pandemia, com donos de maior idade e sem muita instrução, mesmo com uma ótima localização, começou a sofrer com os impactos da pandemia, tendo que se reinventar para permanecer competitivo; b) desde a entrada dos filhos no negócio da família, algumas inovações relacionadas à tecnologia foram sendo aplicadas, como *softwares* de controle de caixa e estoque, e *hardwares* como máquina de cartão. Após as restrições que ocorreram por conta da pandemia, notou-se uma diminuição nas vendas e a perda de mercado para os concorrentes. Uma análise das estratégias dos concorrentes mostrou que os aplicativos de *delivery* eram uma possível saída para o problemas que enfrentados pela empresa estudada; c) para implementar essas ferramentas, os filhos tomaram a frente do restaurante, não apresentando nenhuma dificuldade de implementação ou adaptação, muito pelo contrário, essa inovação se desenvolveu com muita facilidade; d) foram observadas vantagens (aumento das vendas, aumento da visibilidade do restaurante, diferencial quanto a outros concorrentes, adaptação em momento de pandemia) e desvantagens (taxas cobradas para introduzir a empresa no aplicativo, e problemas técnicos com as avaliações) relatadas pelo empreendedor, revelando a dinâmica da implementação dessas tecnologias no âmbito da empresa estudada.

Portanto, conclui-se que a utilização dos aplicativos no caso específico do restaurante não apresentou dificuldades de implementação evidentes, que pudessem comprometer o desenvolvimento do estabelecimento. Ao contrário, os aplicativos atuaram na empresa como a solução mais assertiva para os problemas advindos da pandemia da COVID-19, tanto os aplicativos de *delivery* que contribuíram para a agilidade na entrega e facilitando a relação com os clientes remotamente, como também o uso das redes sociais como forma de gerar engajamento afirmando a presença do restaurante no mercado e possibilitando a criação de promoções e vale desconto no caso do restaurante estudado.

Por fim, pode-se destacar que a pesquisa apresenta algumas limitações, de forma que o presente trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso em apenas um restaurante na cidade de Votuporanga. Estudos futuros poderiam realizar uma pesquisa mais ampla, podendo abranger não somente um restaurante da cidade, mas também outros concorrentes, que podem ter se utilizado de outros recursos relacionados a tecnologia da informação e comunicação, para suprir as mesmas ou outras dificuldades, podendo obter possibilidades de comparação entre os resultados obtidos e maior capacidade de explicação quanto aos benefícios e dificuldades na utilização dessas tecnologias. O estudo, ao identificar as possibilidades de inovação que a tecnologia propõe atualmente, tratou de entender a situação em que a empresa busca por esses recursos, quais os recursos tecnológicos que mais se adequam a situação problema, as dificuldades de implementação e ou adaptação e posteriormente as vantagens e desvantagens que encontraram. Acredita-se que, para fins comparativos, estudos futuros poderiam avaliar a possibilidade de utilizar outras ferramentas presentes no meio da tecnologia, como citado acima outros aplicativos, alterar o foco para dar mais atenção as redes sociais, além de evidenciar que mesmo sofrendo resistência as ferramentas advindas da tecnologia devem sim ser utilizadas, pois geram benefícios diversos ao empreendedor e a empresa. Não obstante, apesar dessas limitações, a amplitude da pesquisa nos gerou a compreensão de que a tecnologia é o futuro não só para o segmento estudado, mas de forma geral, proporciona novas oportunidades de crescimento, que não demandam um alto investimento monetário, apenas esforço e estudo da parte dos empreendedores.



6. Referências

- ALBERTIN, A. L. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 94-102, out./dez. 2000.
- AVELAR, E. A.; FERREIRA, P. O.; SILVA, B. N. E. R.; FERREIRA, C. O. Efeitos da Pandemia de Covid-19 sobre a Sustentabilidade Econômico-Financeira de Empresas Brasileiras. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 131-152, 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Lisboa: Porto Editora, 1994.
- BRANDÃO, V. Comunicação e marketing na era digital: a Internet como mídia e canal de vendas. 2001. XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, Campo Grande.
- CARVALHO, G. S.; CORONEL, D. A. Pesquisa em Marketing Digital: Uma Análise Bibliométrica. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 5, n. 2, p. 19-30, 2018.
- FIOCRUZ- Fundação Oswaldo Cruz. Covid-19. 2020. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/>. Acessado dia 24 ago. de 2021
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed. 2009.
- GOMES, C. F.; REIS, H. M. **Marketing digital: sites x redes sociais no Brasil**. Revista Interface Tecnológica, v. 12, n. 1, p. 53-62, 2015.
- KRIPLA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. Pesquisa Documental, 4º Congresso Ibero-Americano em investigação qualitativa, 6º Simpósio internacional de educação e comunicação 2015. Porto Alegre/RS, Brasil.
- LIMA, A. V; FREITAS, E. A. **A Pandemia e os impactos na economia brasileira**. Rev. Economia Empírica. v. 1, n. 4, 2020.
- MALHEIRO, A; SOUSA, B; FERREIRA, L. **Compreender o papel das redes sociais no comportamento do consumidor: a perspectiva do setor hoteleiro na região norte**. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, v. 24, n. 11, 2019.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. Covid-19 no Brasil. 2021. Disponível em: https://susanalitico.saude.gov.br/extensions/Covid-19_html/Covid-19_html.html. Acessado em: 24 ago. de 2021.
- MORAES, D. **Mercado Digital: Sua empresa precisa se adaptar a essa nova realidade**, 2010. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/mercado-digital/>>
- NASSIF, V. M. J.; ARMANDO, E.; FALCE, J. L. O Empreendedorismo e a Pequena Empresa no Contexto do pós Covid-19: Há Luz no Fim do Túnel?. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 3, p. 0-0, 2020.
- NASSIF, V. M. J.; CORREA, V. S.; ROSSETTO, D. E. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do Covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2020.
- NICOLLETTI, M.; ALEM, G.; BLAZEK, M.; FILLIPPI, P.; BISMARCHI, L. F. Atuação Empresarial para Sustentabilidade e Resiliência no Contexto da Covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 413-425, 2020.
- PINHEIRO, A. F.; MACÊDO, M. E. C. Marketing Digital: Estratégias de Vendas com o Varejo Digital na Pandemia do COVID-19. **Revista de Psicologia**, v. 15, n. 55, p. 194-205, 2021.



- PONTES, C. A. P. **Marketing digital**: estudo de caso de um restaurante paraibano. 2015. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2015.
- RABELO, A. **Transformação Digital**: O que é, e quais são seus impactos na sociedade, 2016. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/transformacao-digital/>>
- REZENDE, A.A; MARCELINO, J.A; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Revista da Universidade Federal de Roraima**, v. 2, n. 6, 2020.
- ROCHA, M Microempresas no Brasil: Análise do Período de 1984 a 2005. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 2, p. 420-440, 2008.
- SANTOS, G. G. D.; NASSIF, V. M. J. Estratégia Competitiva no Varejo Diante da Pandemia Covid-19. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 10, n. 1, p. 3-22, 2021.
- SANTOS JUNIOR, S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. M. **Dificuldades para o uso da tecnologia da informação**. RAE eletrônica, v. 4, n. 2, p. 0-0, 2005.
- SANTOS, M. **Marketing digital como ferramenta estratégica em restaurantes**: análise das métricas utilizadas pelo Tripadvisor nos empreendimentos da cidade de Natal-RN/Brasil. 2016. 65f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo), Departamento de Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, 15 p, jul. 2009.
- SILVESTRE, J.; BORGES, A. F.; PAULA, V. A. F. Strategic Entrepreneurship: Exploration, Exploitation, and Ambidexterity Practices in Craft Breweries from Uberlândia-MG. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-25, 2022.
- SOUZA, R. A. R.; RIOS, R. P. Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: uma pesquisa no município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2011.
- TORRAS, P. ALBUQUERQUE, T. **Mobile Marketing**: SMS como ferramenta de Marketing. 1. ed. São Paulo: Univer Cidade, 2006.
- MARQUES. D. B.; URQUIZA. M. **Análise de conteúdo**. Joinville-SC: Clube de Autores, 2021.
- VALLE, A - **Marketing Digital para pequenas Empresas**. Maio, 2014.
- VALLE, A. - **Marketing nas Redes Sociais - Academia do Marketing**. Junho, 2015.
- WECKER, A. C.; FROELICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades Dinâmicas e Estratégias para Enfrentamento da Crise Diante da Pandemia da Covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021.
- YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.