
Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO
PÓS-PANDEMIA
STRATEGIC PLANNING IN SMALL BUSINESSES IN THE POST-PANDEMIC
SCENARIO**

Anna Carolina do Nascimento - annacarolina@gmail.com

Isabela Camargo Rodrigues – is4rodrigues@gmail.com

Jhonatan Trindade Lemos-jhonataanlemons57@gmail.com

Maria Catarina dos Santos Campina - mdossantoscampina@gmail.com

Tainá Aparecida Sousa Scopin- tainaapsscopin@gmail.com

Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

Gabriela Messias da Silva - gabriela.silva02@cps.sp.gov.br

Antonio Claudio Gonçalves da Silva - antonio.silva07@cps.sp.gov.br

Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

RESUMO

Durante o período da pandemia, a COVID-19 modificou significativamente a forma de consumo da população e a gestão das empresas, impulsionando mudanças e inovações no mercado global. Diante desse cenário, muitas organizações precisaram adaptar seus processos, estratégias e modelos de negócio para garantir sua permanência no mercado. A partir de pesquisas e entrevistas realizadas por meio de formulários, foi desenvolvida uma análise sobre como as pequenas empresas se autodesenvolveram, inovaram e se mantiveram ativas durante esse período de instabilidade econômica e social.

O objetivo principal deste estudo foi compreender, sob a perspectiva dos microempreendedores, como ocorreu o processo de planejamento estratégico e quais medidas foram adotadas para enfrentar os desafios impostos pela pandemia. Além disso, buscou-se identificar quais estratégias contribuíram para a sobrevivência e continuidade das atividades empresariais em um contexto marcado por incertezas, redução do consumo presencial e necessidade de adaptação tecnológica.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Os resultados obtidos demonstraram que a inovação e o planejamento estratégico desempenharam papel fundamental para a manutenção das empresas analisadas. Foi possível observar que os empreendedores precisaram desenvolver novas formas de atendimento, investir em plataformas digitais, ampliar canais de comunicação e adaptar seus serviços às novas demandas dos consumidores. Dessa forma, conclui-se que as pequenas empresas que conseguiram se reinventar e adotar estratégias de inovação apresentaram maior capacidade de enfrentamento das dificuldades causadas pela pandemia. Assim, o estudo evidencia a importância do planejamento estratégico como ferramenta essencial para a tomada de decisões, fortalecimento organizacional e permanência das empresas em períodos de crise e transformação econômica.

Palavras-chave: COVID-19. Planejamento Estratégico. Micro Empresa. Pandemia.

ABSTRACT

During the pandemic, COVID-19 significantly altered consumer behavior and business management, driving changes and innovations in the global market. In this context, many organizations needed to adapt their processes, strategies, and business models to ensure their continued presence in the market. Based on research and interviews conducted using questionnaires, an analysis was developed on how small businesses self-developed, innovated, and remained active during this period of economic and social instability.

The main objective of this study was to understand, from the perspective of micro-entrepreneurs, how the strategic planning process occurred and what measures were adopted to face the challenges imposed by the pandemic. In addition, it sought to identify which strategies contributed to the survival and continuity of business activities in a context marked by uncertainty, reduced in-person consumption, and the need for technological adaptation.

The results obtained demonstrated that innovation and strategic planning played a fundamental role in maintaining the companies analyzed. It was possible to observe that entrepreneurs needed to develop new forms of customer service, invest in digital platforms, expand communication channels, and adapt their services to the new demands of consumers. Therefore, it can be concluded that small businesses that managed to reinvent themselves and adopt innovation strategies showed a greater capacity to cope with the difficulties caused by the

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

pandemic. Thus, the study highlights the importance of strategic planning as an essential tool for decision-making, organizational strengthening, and business survival during periods of crisis and economic transformation.

Keywords: COVID-19. Strategic Planning. Micro-Enterprises. Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a pandemia de COVID-19 teve início em 26 de fevereiro de 2020 com a confirmação do primeiro caso na cidade de São Paulo. Menos de um mês depois, o Ministério da Saúde (MS) declarou o estado de transmissão comunitária em todo o território nacional e, desde então, foram confirmados 39 279 090 casos e 716 238 mortes. E com isso forçando não só as pequenas, mas as grandes empresas a fecharem as portas.

O planejamento estratégico foi o início para a criação e sobrevivência de qualquer empresa. No caso das pequenas empresas no cenário pós-pandemia, o planejamento estratégico foi e continua sendo a fase mais importante para a organização, (visto que a organização, direção e controle dependem de quão bem as ações foram pensadas). Em meio ao cenário caótico da Covid-19, o planejamento é responsável por definir um norte, visto que seu objetivo é traçar um trajeto no qual a empresa possa percorrer para alcançar o sucesso.

As micros e pequenas empresas no Brasil foram afetadas pela pandemia da Covid-19, e esse impacto resultou em uma perda expressiva de estoque de capital, com a queda brusca da demanda, interrupção das atividades e eventualmente o fechamento de diversos empreendimentos. E nesse período foi essencial para o setor comercial e industrial, principalmente para as micro e pequenas empresas desenvolverem um bom planejamento que permite prever cenários de queda de receita podendo ajudar a estabelecer cortes de custos e gerar estratégias de captação de capital de giro (Exemplo: acesso a crédito emergencial).

Outras ferramentas importantes para a sobrevivência das empresas foi a capacidade para se adaptar em uma grande velocidade, analisando a parte essencial do negócio e a adaptando. O processo de Gestão de riscos e controles internos são fundamentais pois o método de priorização de processos contribui para estabelecer prioridades para o levantamento dos riscos, uma vez que é possível classificar os processos em função do seu grau de exposição.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

O planejamento estratégico nas pequenas empresas visa impulsionar o crescimento e a recuperação após a crise sanitária e econômica. Envolve a revisão da missão, visão e valores, além da definição de novas metas alinhadas à realidade atual. Entre os objetivos estão a análise de superação das micro e pequenas empresas utilizando ferramentas como a análise SWOT e o meio digital para identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas; o fortalecimento do controle financeiro para aumentar a liquidez e o capital de giro; o incentivo à inovação e à digitalização; e o desenvolvimento da capacidade de adaptação e decisão rápida. Tudo de forma a manterem suas empresas de pé em meio ao caos durante e pós a pandemia.

O planejamento é importante academicamente porque aborda o planejamento organizacional como elemento fundamental para a criação e sobrevivência das empresas. Essa temática é central nos estudos de administração, economia e gestão empresarial, pois permite compreender como o planejamento estratégico influencia diretamente na tomada de decisões, na estruturação interna e na capacidade de adaptação das organizações diante de crises. O impacto da COVID-19 sobre micro e pequenas empresas oferece uma oportunidade de reflexão teórica sobre resiliência empresarial, inovação e gestão de crises, contribuindo para pesquisas e estudos futuros na área.

Na prática, o planejamento organizacional foi essencial para a sobrevivência dos negócios em um cenário de instabilidade econômica. Na verdade, os empresários se viram obrigados a repensar seus modelos de gestão e operação. Muitos precisaram adotar o planejamento organizacional estratégico como ferramenta de sobrevivência, buscando alternativas para manter a sustentabilidade dos negócios. Isso incluiu a migração para o ambiente digital, o uso de redes sociais como canais de venda, a diversificação de produtos e serviços e a reorganização financeira. A criatividade e a capacidade de adaptação tornaram-se diferenciais essenciais para enfrentar o momento de incerteza.

Assim, o ponto de vista social e prático no pós-pandemia reflete uma realidade marcada por desafios, mas também por superação, aprendizado e reinvenção. A experiência vivida serviu como lição sobre a importância do planejamento, da flexibilidade e da resiliência, elementos indispensáveis para a continuidade e o fortalecimento dos negócios em tempos de crise.

Com essa mudança drástica na sociedade e na economia, diversos comerciantes se viram na obrigação de reinventar seus negócios utilizando do meio digital como uma carta na manga nesse novo mundo desenvolvido em meio a este acontecimento global, de forma que alguns

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

mantiveram seus negócios no meio virtual. Segundo um levantamento realizado com mais de 5 mil empresas, pela plataforma de hospedagem de sites como a HostGator, mostrou que mais de 50% das empresas passaram a investir no meio digital durante a pandemia. Desses, mais de 60% perceberam aumento nas vendas.

No decorrer da apresentação será apresentado diversos gráficos e dados coletados por meio de entrevistas feitas com alguns empresários de micro - empresas, onde será apresentado estratégias, planejamentos, dificuldades, superações e oportunidades desenvolvidas por estes empreendedores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Reflexo da pandemia nos dias atuais

A pandemia de Covid-19 afetou especialmente as micro e pequenas empresas (MPE) no Brasil, com a queda brusca na demanda, interrupção das atividades e, eventualmente, o fechamento definitivo de diversos empreendimentos. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que durante a primeira onda da doença, até junho de 2020, 716.372 empresas encerraram suas operações, sendo 99,8% delas de menor porte. Esse impacto resultou em uma perda expressiva de estoque de capital.

Cinco anos após o início da pandemia de Covid-19, a economia brasileira não apenas se recuperou, mas atingiu um ritmo de crescimento superior ao do período pré-crise. Um estudo da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) revela que o PIB nacional avançou, em média, 3,2% ao ano entre 2022 e 2024, mais que o dobro da média de 1,4% registrada entre 2017 e 2019.

O levantamento aponta que essa recuperação acelerada foi impulsionada pelo aumento do consumo, fortalecido pela recuperação do mercado de trabalho e pela ampliação do crédito. O setor de serviços foi o grande motor dessa expansão, crescendo 15,9% no Brasil em relação ao período pré-pandemia. "O Brasil demonstrou uma capacidade de reação surpreendente no pós-pandemia, com estímulos econômicos que impulsionaram a renda das famílias e o consumo. O setor de serviços, por exemplo, retomou rapidamente suas atividades e superou os níveis de 2019", destaca Flávio Roscoe, presidente da FIEMG.

2.2 Saúde mental do trabalhador

Após a crise pandêmica, o assunto saúde mental tornou-se fundamental. As pessoas sentiram um impacto muito grande decorrente de toda a transformação que a covid-19 causou em suas vidas. De uma hora para outra, elas perderam a liberdade de ir e vir.

Os impactos foram muito significativos, não apenas em termos sanitários. A pandemia influenciou no senso de segurança das pessoas, tornando difícil projetar o futuro. "Muitas também tiveram de lidar com o desafio do home office, precisando equilibrar as demandas da vida doméstica e familiar com as do trabalho, transformando suas vidas", explica Ana Carolina Peuker, diretora de Mercado e Expansão da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV).

Com relação ao trabalho, a adaptação muito rápida pela qual as pessoas tiveram de passar no ambiente não foi simples. "Aqueles que já vinham demonstrando alguns sinais referentes ao enfrentamento de questões emocionais apresentaram sintomas mais rapidamente. Outras, conforme o tempo foi passando, deram sinais de esgotamento mental por conta do uso da tela, do nível de atenção redobrado e por ter a atenção disputada dentro do ambiente familiar", ressalta Fátima Macedo, membro do Conselho Deliberativo da ABQV.

Hoje em mundo pós pandêmico, podemos observar o aumento da ansiedade e depressão. O impacto emocional das perdas familiares, o sentimento de medo, a falta de socialização e a instabilidade no trabalho aumentaram o nível de estresse e sofrimento psíquico das pessoas.

2.3 A consolidação dos canais digitais

A pandemia provocada pela COVID-19 transformou significativamente o cenário de vendas até então conhecido. O e-commerce se consolidou não apenas pela praticidade de permitir compras a qualquer hora e em qualquer lugar, mas também por se tornar uma importante ferramenta de geração de renda, abrindo novas oportunidades para muitos brasileiros. Por meio dos canais digitais, pequenos empreendedores passaram a ter maiores chances de crescimento e inserção no mercado.

Uma das principais barreiras superadas durante esse período foi o receio dos consumidores em realizar compras pela internet. O que antes era visto com desconfiança

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

tornou-se um hábito comum, levando milhares de pessoas ao consumo virtual. Esse movimento impactou inclusive grandes varejistas, que precisaram se adaptar rapidamente aos novos canais de venda para se manterem competitivos.

Com milhões de pessoas em casa, vivendo uma realidade inédita, as vendas online cresceram de forma expressiva. Atividades que antes exigiam deslocamento, tempo e enfrentamento de filas passaram a ser realizadas de maneira simples e rápida, com apenas alguns cliques. Assim, canais digitais que antes evoluíam lentamente passaram a se desenvolver em ritmo acelerado.

Em março de 2025, completaram-se cinco anos desde o início da pandemia de Covid-19, evento que transformou drasticamente o varejo e impulsionou a digitalização do comércio. Empresas ao redor do mundo precisaram se adaptar rapidamente, buscando tecnologias para manter suas operações e atender às mudanças no comportamento do consumidor. No Brasil, essa transição acelerou cinco anos em um a penetração do e-commerce no varejo, saindo de 7,5% em 2019 para 17,9% em 2021, e essa tendência se mantém após o período da pandemia. (E-Commerce Brasil, 2025).

Nesse contexto, uma das plataformas que ganhou grande notoriedade no Brasil durante a pandemia, consolidando-se em todo o território nacional, foi a Shopee

A plataforma Shopee chegou ao Brasil em 2019 e, desde então, apresentou rápida expansão no país, consolidando sua presença no mercado de comércio eletrônico. Atualmente, a empresa conta com dois escritórios localizados na cidade de São Paulo, além de um time com mais de 10 mil funcionários. Sua estrutura logística inclui cerca de 10 centros de distribuição, mais de 100 hubs logísticos e aproximadamente 2 mil pontos de coleta distribuídos em todo o território nacional, com foco no atendimento a lojistas locais e na otimização das entregas (Estadão Bluestudio, 2026).

A Shopee não é apenas um canal de vendas, mas também uma oportunidade de ter o próprio negócio em casa e vender pela internet. Na plataforma, é possível encontrar vendedores e revendedores, não sendo um modelo restrito a entregadores. Qualquer pequeno comércio pode utilizar a Shopee para ampliar suas vendas, já que o leque de produtos é amplo, abrangendo desde sebos virtuais até a comercialização de equipamentos de ginástica.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Uma das principais vantagens é que não há necessidade de um grande investimento inicial nem de um estoque elevado. As vendas online permitem começar com recursos reduzidos, possibilitando o crescimento gradual do negócio até o alcance dos resultados esperados.

A Shopee, um marketplace que oferece uma grande variedade de produtos em mais de 30 categorias, tem se consolidado no País como uma plataforma repleta de benefícios para economizar nas compras e também como uma importante fonte de renda para os brasileiros, seja como vendedor, afiliado ou ponto de coleta de produtos. Um em cada quatro brasileiros acessa o app mensalmente e os perfis da marca nas redes sociais ultrapassaram 15 milhões de seguidores, mais de um milhão de pessoas jogam no app diariamente e são mais de 3 milhões de vendedores brasileiros registrados. (Estadão Bluestudio, 2024)

Em dezembro de 2024, o Mercado Livre consolidou sua liderança no e-commerce brasileiro, encerrando o ano com 366,7 milhões de acessos, o que representa 13% do market share. Na segunda posição, a Shopee registrou 244,2 milhões de acessos (8,7%), seguida pela Amazon Brasil, com 209,2 milhões de visitas (7,4%). Esses dados evidenciam a forte concentração do mercado em grandes plataformas digitais, que lideram o volume de acessos no país.

Na sequência do ranking, a OLX destacou-se ao atingir 105 milhões de acessos, superando empresas como Temu e Samsung. Também figuram entre os principais players a Magalu, a Shein, o iFood e o AliExpress, demonstrando a diversidade e competitividade do setor.

Os dados refletem a audiência total do comércio eletrônico brasileiro, considerando acessos por meio de sites e aplicativos Android. Além disso, observa-se que 77% dos acessos ao e-commerce, no mês de dezembro, foram realizados por dispositivos móveis, evidenciando a crescente predominância do uso de smartphones no comportamento de consumo dos brasileiros (Ecommerce brasil, 2025).

2.3.1 O crescimento do delivery

Outro destaque significativo é o crescimento do delivery. Se antes as dificuldades envolviam lotação, locomoção e pouca variedade de alimentos, durante a pandemia período em que não era possível sair de casa e os lockdowns obrigaram diversos estabelecimentos a

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

fecharem suas portas, o delivery tornou-se uma importante alternativa de sobrevivência para muitos negócios. Para evitar o encerramento das atividades, diversos restaurantes passaram a adotar esse modelo. Além disso, o que antes se restringia basicamente à comida, hoje abrange também a compra de produtos farmacêuticos, itens de pet shop, entre outros.

A geração de empregos nesse setor também é significativa, tanto para quem comercializa seus produtos quanto para quem realiza as entregas. Nesse contexto, plataformas como o iFood permitem que empreendedores ampliem seu alcance, deixando de se limitar apenas ao seu bairro ou região e passando a conquistar novos clientes.

Atualmente, o iFood possui mais de três mil e mais de 200 mil restaurantes cadastrados, espalhados por mais de mil cidades brasileiras. A empresa tem crescido 100% ao ano nos últimos 8 anos, uma marca realmente impressionante. Segundo Diego Barreto, vice-presidente de estratégia do iFood, o maior segredo para o sucesso e crescimento da companhia não é a tecnologia, o porte da empresa ou os recursos que ela tem — embora tudo isso seja muito importante para alcançar bons resultados e manter a qualidade dos serviços oferecidos. Na verdade, o que coloca o iFood no patamar em que ele se encontra é a capacidade de compreensão de comportamentos e cenários em tempo real, o ajuste constante dos produtos e a correta alocação de capital. A boa notícia é que todas essas estratégias são aplicáveis a qualquer empresa, independentemente do tamanho ou mercado de atuação. (ACSP, 2020).

Durante a pandemia, o iFood teve um papel fundamental no apoio aos restaurantes e entregadores, buscando minimizar os impactos causados pela crise. A empresa investiu em promoções, cupons e soluções tecnológicas com o objetivo de aumentar o número de pedidos e dar fôlego aos negócios parceiros, contribuindo para que muitos estabelecimentos conseguissem se manter ativos em um período de grande instabilidade.

No caso dos entregadores, também houve iniciativas importantes, como investimentos em fundos de proteção, distribuição de kits com máscaras e álcool em gel e oferta de benefícios voltados à saúde e segurança. Essas medidas demonstram como a plataforma buscou não apenas manter suas operações, mas também apoiar todo o ecossistema envolvido no serviço de delivery, reforçando sua relevância econômica e social no período (IFOOD, 2024).

Os pedidos mensais passaram de aproximadamente 60 milhões em 2020, início da pandemia de COVID-19, para cerca de 120 milhões em 2025, evidenciando que o volume de solicitações dobrou no período analisado. Esse crescimento reflete a consolidação do hábito de consumo por meio de aplicativos de delivery, que se tornaram parte do cotidiano dos brasileiros (PODER360, 2026).

Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

2.3.2 Consultoria e atendimento online

Um nicho que cresceu após a pandemia foram as consultorias digitais e, nesse caso, vamos focar principalmente nos estudantes que finalizam a sua graduação e saem em busca de oportunidades na sua área de especialização.

No cenário anterior, muitos recorriam a grandes empresas, empresas familiares e ao cadastro em bancos de busca de empregos. Porém, em um mundo pós-pandemia e com a ascensão da tecnologia, muitos profissionais perderam o seu emprego e tiveram que se reinventar.

Atualmente, é muito mais fácil prestar consultoria e realizar atendimentos online, criando uma fonte de renda rentável. Atualmente, um contador formado pode prestar atendimento em todo o Brasil como consultor, sem sair da privacidade de sua casa. Também podemos citar o crescimento das terapias online: o que antes se restringia ao atendimento presencial, hoje permite que um terapeuta atenda até mesmo em nível internacional.

Esses são exemplos que contribuem cada vez mais para a geração de emprego e que estão diretamente ligados ao chamado pós-pandemia e ao famoso home office. O home office também foi um grande “bote salva-vidas” durante a pandemia e acabou se consolidando.

Ele permitiu que várias empresas permanecessem abertas e funcionando, salvando milhares de empregos. Hoje, milhões de brasileiros trabalham no conforto de suas casas, sendo possível atuar em qualquer região, tanto em nível nacional quanto internacional.

Esse foi o caso da MS Soluções Administrativas, uma consultoria empresarial localizada em Indaiatuba. “Eu gosto de dizer que começamos 2020 como uma empresa e hoje estamos totalmente renovados, totalmente diferentes do que a gente era lá no começo do ano”, diz Marta Souza, proprietária da empresa. No mercado desde 2018 e criada a partir da experiência de Marta no setor, a empresa tem como foco assessoria administrativa e financeira, e recentemente passou a oferecer também assessoria comercial. A carteira de clientes tem desde pequenos escritório e imobiliárias, até empresas do varejo, da área de educação e também profissionais liberais. (Agencia Sebrae 2020).

Em 2021, 57,5% das empresas afirmam ter adotado o modelo home office no Brasil, de forma parcial ou total, incluindo os que já adotavam essa modalidade antes da pandemia. Esse percentual diminuiu para 32,7% em outubro de 2022. A Indústria e o Setor de Serviços, que se haviam destacado durante a pandemia, quando atingiram proporções de adoção de home office por 72,4% e 65,5% das empresas, respectivamente, reduziram o uso do trabalho remoto para 49% e 40,3%. (Pacini; Tobler; Bittencourt, 2023)

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Pandemia impactou o sistema de trabalho das empresas.

Às vezes, a impressão é que é só você colocar a pessoa trabalhando na sua casa, com um computador, com uma boa conexão, mas não é tão simples assim. Na verdade, isso implica uma nova prática de gestão, um novo contrato psicológico que se estabelece com o qual nós não estamos acostumados. Nós somos criados numa cultura de trabalho que é muito característica do mundo industrial e que ainda prevalece na cabeça das chefias, quando a questão do horário era a moeda de troca principal entre pessoas e organizações (Fischer, s.d.).

2.4 Impacto em pequenas empresas

A pandemia de COVID-19 provocou uma mudança no ambiente econômico e organizacional que impactou significativamente as pequenas empresas. Esse tipo de organização é de importância fundamental para o desenvolvimento econômico e social, conforme os movimentos da economia, geração de emprego e fluxo financeiro de fundos locais. Durante o período de crise de saúde, muitas empresas de pequeno porte sofreram baixas devido a queda nas vendas, interrupção do processo de negócios com a presença e a diminuição do consumo final.

Além disso, após a pandemia, também se manifestou a necessidade de controle de pequenas empresas sobre suas finanças de pequeno porte. Numerosas organizações não tinham receitas devido à falta de planejamento financeiro, o desafio de tomada de decisão no período da crise. Uma diminuição súbita da receita levou ao fato de que as empresas tornaram-se incapazes de manter reservas financeiras, influenciar os custos operacionais, monitorar indicadores de desempenhos.

Finalmente, a importância de gerir adequadamente as (MPE) também se tornou mais clara durante a pandemia. Muitas empresas, devido à crise, enfrentaram a tarefa de preservar seus funcionários, transferir todos ou vários deles para o modo de teletrabalho, reconsiderar todo o processo de negócios. Por esse motivo, as habilidades de liderança, comunicação e tomada de decisão por parte dos líderes tornaram-se especialmente relevantes. Nesse sentido, o planejamento estratégico os ajuda, uma vez que determina claramente as tarefas e objetivos, o que significa que a estratégia foi decidida pelo líder com antecedência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (MATERIAIS E MÉTODOS)

3.1 Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado, elaborado por meio da plataforma Google Forms. Esta ferramenta foi escolhida pela sua praticidade, alcance geográfico e facilidade de tabulação em tempo real, o que é coerente com a agilidade exigida no cenário atual.

O questionário foi composto por perguntas fechadas, divididas em três blocos principais:

1. Perfil Organizacional: Segmento de atuação e tempo de mercado;
2. Impacto da Pandemia: Principais dificuldades enfrentadas e mudanças estruturais imediatas;
3. Planejamento Estratégico Pós-Pandemia: Frequência de revisão de metas, ferramentas de gestão utilizadas e percepção de resiliência.

O link de acesso à pesquisa foi enviado aos participantes via redes sociais (WhatsApp), acompanhado de um termo de esclarecimento sobre o caráter anônimo e voluntário da participação.

3.2 Procedimento de análise de dados

Os dados coletados foram lidos e passados por processo de limpeza e organização. A análise foi realizada por meio de métodos mistos, utilizando perguntas abertas (absolutas e relativas) para enriquecer, confirmar ou refinar a história contada pelos dados para interpretar as respostas.

Os resultados foram cruzados com o referencial teórico estabelecido anteriormente, permitindo confrontar as práticas atuais das pequenas empresas com os conceitos fundamentais de planejamento estratégico e gestão de crises discutidos na literatura técnica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Através de estudos e pesquisas, pode-se concluir que durante a COVID-19 foi um grande desafio para as micro - empresas, tendo elas que se autodesenvolverem neste período inovando seus planejamentos, gestões e principalmente sua criatividade.

Contudo, neste período de caos as empresas puderam aproveitar cada oportunidade que está crise, eventualmente, lhes proporcionou mantendo alguns resultados mesmo pós-pandemia.

Através das pesquisas feitas, em campo foi possível analisar a visão de alguns dos microempreendedores da região de Araraquara, o que foi um grande esclarecimento ver de perto como as vezes um grande obstáculo pode proporcionar uma grande oportunidade. Por vezes fazendo eles se reinventarem, fazendo novos negócios, propostas, promoções, desenvolvendo sistemas e parcerias que conseguiram perdurar até o momento.

A proposta oferecida através das pesquisas foi atingida, demonstrando que a COVID-19 afetou as empresas de forma significativa, tendo as mesmas que se readequarem ao novo mercado que exigiu delas inovação constante e adaptação.

Por mais que existiram algumas dificuldades em relação a pesquisa em campo, pode-se ver que ainda existem diversas visões e maneiras de tocar um negócio. Os entrevistados foram indagados em relação ao período de crise e como lidaram e lidam com as consequências.

As entrevistas realizadas demonstraram que a pandemia da COVID-19 provocou profundas transformações nos modelos de negócio das empresas analisadas, exigindo adaptações rápidas para garantir a continuidade das atividades. Os entrevistados relataram que o isolamento social modificou o comportamento dos consumidores, tornando indispensável a utilização de recursos tecnológicos e estratégias digitais. Entre as principais mudanças adotadas destacam-se a divulgação de serviços e produtos pela internet, o atendimento remoto, a realização de eventos online e a implementação de sistemas de gestão e agendamento.

Além disso, tecnologias inicialmente utilizadas como soluções emergenciais passaram a ser fundamentais para a organização e funcionamento das empresas, como aplicativos, mídias sociais, reuniões virtuais e plataformas digitais. No aspecto financeiro, os entrevistados destacaram a necessidade de investir em tecnologia, flexibilizar negociações, ampliar serviços oferecidos e fortalecer o controle financeiro para enfrentar o período de instabilidade econômica.

Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

Em relação à gestão de pessoas, observou-se a importância da valorização dos colaboradores, da transparência e da manutenção dos salários para preservar a motivação das equipes. Também foram necessárias novas estratégias de negociação com fornecedores, pesquisas de mercado e reorganização logística, tornando as empresas mais resilientes e preparadas para enfrentar cenários de crise e mudanças no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou a importância do planejamento estratégico para a sobrevivência e adaptação das micro e pequenas empresas no cenário pós-pandemia da COVID-19. A pesquisa bibliográfica e os questionários aplicados com microempreendedores da região de Araraquara mostraram que a pandemia provocou mudanças significativas no funcionamento das empresas, exigindo adaptação rápida, inovação e reorganização financeira. Muitas empresas passaram a investir em canais digitais, vendas online, delivery e redes sociais para manter suas atividades.

Os resultados demonstraram que o planejamento estratégico foi essencial para auxiliar na tomada de decisões durante o período de crise. Empresas que conseguiram organizar recursos, controlar melhor suas finanças e buscar novas oportunidades apresentaram maior capacidade de enfrentar as dificuldades. Além disso, a tecnologia e os meios digitais tornaram-se fundamentais para a continuidade e o crescimento dos pequenos negócios.

Como limitação, destaca-se o número reduzido de participantes e o fato da pesquisa ter sido realizada em uma única região. Assim, sugere-se que futuros estudos aprofundem a análise sobre tecnologias digitais, gestão de crises e inovação em diferentes setores. Conclui-se, portanto, que empresas que planejam, inovam e se adaptam possuem maiores chances de superar crises e permanecer competitivas no mercado.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *NBR 6027: informação e documentação: sumário: apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2012. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19_no_Brasil. Acesso em: 15 maio 2026.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO (ACSP). *iFood: como a companhia revolucionou o delivery na pandemia*. Disponível em: <https://acsp.com.br/publicacao/s/ifood-como-a-companhia-revolucionou-o-delivery-na-pandemia>. Acesso em: 15 maio 2026.

ACSP. *iFood: como a companhia revolucionou o delivery na pandemia*. Disponível em: <https://acsp.com.br/publicacao/s/ifood-como-a-companhia-revolucionou-o-delivery-na-pandemia>. Acesso em: 15 maio 2026.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *Estudo evidencia o impacto devastador da pandemia para micro e pequenas empresas*. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/13845-estudo-evidencia-o-impacto-devastador-da-pandemia-para-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 15 maio 2026.

ABQV. *Saúde mental na pandemia*. Disponível em: <https://abqv.org.br/saude-mental-na-pandemia/>. Acesso em: 15 maio 2026.

FIEMG. *Cinco anos após a pandemia, economia brasileira acelera e cresce mais que no período pré-crise, aponta estudo da FIEMG*. Disponível em: <https://www.fiemg.com.br/associativismo/noticias/cinco-anos-apos-a-pandemia-economia-brasileira-acelera-e-cresce-mais-que-no-periodo-pre-crise-aponta-estudo-da-fiemg/>. Acesso em: 15 maio 2026.

ESTADÃO BLUE STUDIO. *Nos bastidores da Shopee: saiba mais sobre a ascensão da plataforma no Brasil*. Disponível em: <https://bluestudio.estadao.com.br/nos-bastidores-da-shopee-saiba-mais-sobre-a-ascensao-da-plataforma-no-brasil/>. Acesso em: 15 maio 2026.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). *Tendências do home office no Brasil*. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/tendencias-do-home-office-no-brasil>. Acesso em: 31 mar. 2026.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

ECOMMERCE BRASIL. *Mercado Livre, Shopee e Amazon fecham 2024 como principais e-commerces do Brasil*. Disponível em: <http://ecommercebrasil.com.br/noticias/mercado-livre-shopee-e-amazon-fecham-2024-como-principais-e-commerces-do-brasil>. Acesso em: 31 mar. 2026.

IFOOD. iFood e Perse. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/noticias/ifood-e-perse/>. Acesso em: 31 mar. 2026.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Estudo evidencia o impacto devastador da pandemia para micro e pequenas empresas. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/13845-estudo-evidencia-o-impacto-devastador-da-pandemia-para-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 15 maio 2026.

JORNAL DA USP. Pandemia impactou o sistema de trabalho das empresas. Rádio USP. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/pandemia-impactou-o-sistema-de-trabalho-das-empresas/>. Acesso em: 31 mar. 2026.

PODER360. Pedidos do iFood dobraram desde 2020. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-economia/pedidos-do-ifood-dobraram-desde-2020/>. Acesso em: 31 mar. 2026.

O ESTADO DE S. PAULO. *Nos bastidores da Shopee: saiba mais sobre a ascensão da plataforma no Brasil*. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/nos-bastidores-da-shopee-saiba-mais-sobre-a-ascensao-da-plataforma-no-brasil/>. Acesso em: 31 mar. 2026.

SEBRAE. Empresa de consultoria cresceu durante a pandemia com foco na presença digital. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://sp.agenciasebrae.com.br/cultura->

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

empreendedora/empresa-de-consultoria-cresceu-durante-a-pandemia-com-foco-na-presenca-digital/. Acesso em: 15 maio 2026.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). Pandemia impactou o sistema de trabalho das empresas. Rádio USP, 2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/pandemia-impactou-o-sistema-de-trabalho-das-empresas/>. Acesso em: 15 maio 2026.