



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Impacto da Pandemia COVID- 19 na Estratégia de Negócio e Operações das PMEs em Portugal e Brasil

Paulo Pontes Torres

Católica Porto Business School  
Setembro de 2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Impacto da Pandemia COVID- 19 na Estratégia de Negócio e Operações das PMEs em Portugal e Brasil

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Paulo Pontes Torres

sob orientação de

Prof. Doutor Jorge Manuel Soares Julião

Católica Porto Business School

Setembro de 2021



## Agradecimentos

Ao meu professor e orientador Jorge Julião, por todo o apoio, orientação e ajuda no processo de elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos do Brasil e de Portugal, que fizeram com que o caminho trilhado até aqui tenha sido acompanhado de momentos incríveis que levarei como ótimas lembranças para toda a minha vida.

A minha mãe, meu padrasto, meu pai, meu irmão e ao meu primo Guilherme. Agradeço por terem me encorajado a realizar o sonho de estudar em outro país. Sem o apoio e suporte deles, a experiência vivida até o momento não seria tão gratificante como foi.

A Thaís, minha grande companheira de vida, que dividiu todos os momentos e experiências vividas durante todo o mestrado. Sem você ao meu lado nada disso seria possível. Obrigado por tanto!

Por fim, a todos que estiveram próximos durante os últimos dois anos. Muito obrigado.



## Resumo

Este trabalho trata-se de um estudo crítico sobre os impactos da pandemia da COVID-19 para as definições de estratégias de negócio e de operações em pequenas e médias empresas (PME's) de Portugal e do Brasil. Os principais objetivos são de compreender como são realizadas as atividades voltadas para a definição de estratégia de negócio e estratégia de operações, junto a compreensão de que forma a pandemia alterou estes processos e quais foram as motivações das empresas com suas mudanças. Serão comparadas as realidades das empresas em cada um dos países em busca de diferenças e semelhanças. Ainda, serão investigadas quais as alterações que demonstraram melhores impactos para as empresas entrevistadas.

Os objetivos do estudo foram atingidos através de pesquisa realizada com o método qualitativo de investigação. Através de uma entrevista semiestruturada, foi possível realizar análise do dados e discussão dos resultados.

Com a análise dos dados obtidos, os resultados evidenciaram que todas as empresas entrevistadas entendem como essencial a elaboração de estratégia de negócio e de operações para a busca de resultados positivos para suas empresas.

Durante a pandemia, as empresas tiveram de alterar de alguma forma as definições de suas estratégias de negócio e de operações. Foi possível identificar que a pandemia da COVID-19 foi (e ainda é) um grande desafio para as empresas entrevistadas, que tiveram de elaborar diferentes estratégias para lidar com o impacto no volume de negócio.

Como ponto principal abordado pelos entrevistados com relação as alterações estratégicas de suas empresas, foi possível identificar a busca por inovações que auxiliam o processo de venda para seus clientes.

Palavras-chave: Estratégia de negócio; Estratégia de Operações; COVID-19; Pandemia; Portugal; Brasil



## Abstract

This work is a critical study on the impacts of the COVID-19 pandemic on the definition of business and operations strategies in small and medium enterprises (SMEs) in Portugal and Brazil. The main objectives are to understand how activities aimed at defining business strategy and operations strategy are carried out, together with understanding how the pandemic changed these processes and what were the motivations of companies with its changes. The realities of companies in each country will be compared in search of differences and similarities. Still, it will be investigated which changes showed the best impacts for the interviewed companies.

The objectives of the study were achieved through research carried out with the qualitative method of investigation. Through a semi-structured interview, it was possible to perform data analysis and discussion of results.

With the analysis of the data obtained, the results showed that all the companies interviewed understand that the elaboration of business and operations strategy is essential to reach positive results for their companies.

During the pandemic, companies had to somehow change the definitions of their business and operations strategies. It was possible to identify that the COVID-19 pandemic was (and still being) a major challenge for the companies interviewed, which had to develop different strategies to deal with the impact on revenue.

As the main point addressed by respondents regarding the strategic changes of their companies, it was possible to identify the search for innovations that help the sales process for their customers.

Keywords: Business strategy; Operations Strategy; COVID-19; Pandemic; Portugal; Brazil



# 1. Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract.....	viii
Índice.....	x

## Capítulo 1

1. Introdução.....	12
1.1 Tema da pesquisa e relevância do tópico.....	12
1.2 Definição da pesquisa e metodologia .....	13
1.3 Esboço da tese.....	14

## Capítulo 2

2. Enquadramento Teórico.....	16
2.1 Estratégia de negócio.....	16
2.1.1 Contexto e evolução histórica da estratégia de negócio.....	16
2.1.2 Estratégia de operações e sua relação com a estratégia de negócio .....	23
2.2. Pandemia da COVID-19 e seus impactos.....	29
2.2.1 A evolução da pandemia .....	29
2.2.2 COVID-19 em Portugal.....	33
2.2.3 COVID-19 no Brasil.....	35

## Capítulo 3

3. Metodologia.....	38
3.1 Objetivos da tese .....	38
3.2. Método utilizado para coleta de dados.....	39
3.2.1 Ensaio preliminar.....	39
3.2.2 Entrevista.....	40
3.3 Caracterização da amostra.....	42

3.4 Exploração dos dados das entrevistas.....	44
---	----

#### Capítulo 4

4. Análise e discussão de resultados .....	46
4.1. Análise dos resultados obtidos através das entrevistas .....	47
4.1.1 Caracterização da amostra.....	47
4.1.2 Caracterização das empresas.....	48
4.1.3 Análise da definição de estratégia de negócio.....	48
4.1.4 Análise da definição de estratégia de operacional.....	53
4.1.5 O impacto da pandemia da COVID-19 para as empresas.....	54
4.1.6 Decisões e mudanças estratégicas realizadas durante o período da pandemia.....	58
4.1.7 Considerações sobre os resultados das empresas e a relação com as alterações de estratégia.....	60

#### Capítulo 5

5. Conclusão .....	65
5.1 Conclusões do estudo.....	65
5.2 Limitações do estudo.....	65
5.3 Recomendações futuras .....	65

Referências bibliográficas .....	71
----------------------------------	----

Anexos .....	79
--------------	----

# Capítulo 1

## 1. Introdução

### 1.1 Tema da pesquisa e relevância do tópico

Os temas de estratégia de negócios e estratégia de operações, abordados neste estudo, são assuntos que há décadas são investigados por diferentes autores, com o intuito de identificar os meios para empresas atingirem seus principais objetivos.

Porter (1985) analisa que a essência da estratégia para empresas esta no processo de tomada de decisão, que deve ocorrer de forma planejada para que consigam atingir suas metas definidas.

Horwart (2006) identifica que o pensamento de empresas voltado para a elaboração de estratégia de negócio fez com que gestores passassem a voltar suas atenções para aspectos do mercado que antes não recebiam a mesma atenção. Estes aspectos são voltados para a análise do setor, do posicionamento e de concorrentes, de forma a possibilitar as empresas uma melhor elaboração e planejamento de suas atividades com o intuito de serem competitivas no mercado.

Com relação a estratégia de operações, Slack e Brandon-Jones (2018) defendem que o pensamento estratégico para atividades de natureza operacional é de extrema importância para que empresas consigam atingir suas expectativas para seus negócios. Os autores analisam que não existe um caminho exato para a execução da estratégia operacional, mas que a sua realização baseada em processos bem definidos, detalhadas e sistemáticas, seriam o caminho para atingir o sucesso operacional.

O momento atual em que vivemos, onde a sociedade segue combatendo a pandemia da COVID-19, fez com que tanto a população como empresas tivessem de se reinventar para lidar com os impactos da doença no mundo.

## 1.2 Definição da pesquisa e metodologia

Por conta da importância demonstrada com relação aos temas para o sucesso de empresas, este estudo busca caracterizar qual o impacto que a pandemia da COVID-19 trouxe para as definições de estratégia de negócios e estratégias de operações.

O foco deste estudo está em pequenas e médias empresas de Portugal e do Brasil, de forma a realizar comparação entre os impactos evidenciados por empresas em cada um dos países.

Desta forma, o principal objetivo deste estudo é de compreender como pequenas e médias portuguesas e brasileiras determinavam suas estratégias de negócios e de operações, e a partir deste ponto, identificar de que forma a pandemia da COVID-19 impactou este processo. Será buscado ainda possíveis diferenças e semelhanças entre as mudanças evidenciadas em cada um dos países, com o intuito de identificar as práticas que demonstraram melhores efeitos para os resultados das organizações.

A investigação acerca deste tema é importante para que pequenas e médias empresas possam compreender que, a definição bem estruturada da estratégia de negócio e de operações, ajuda negócios a alcançarem seus objetivos. Ainda, este trabalho busca responder qual foi o impacto da pandemia da COVID-19 nas questões estratégicas voltadas para negócios e operações de PMEs de Portugal e Brasil, com o intuito de compreender quais são as práticas de sucesso utilizadas durante este período por empresas que se enquadram neste estudo.

Assim, é possível identificar quatro principais pontos a serem investigados neste estudo. Estes pontos contemplam quatro objetivos da investigação deste trabalho, que são:

1. Como é realizado o processo de planejamento de estratégia de negócio e estratégia de operações em pequenas e médias empresas?
2. Qual foi impacto da pandemia da COVID-19 para as empresas e quais mudanças foram realizadas nas estratégias de negócio e de operações para lidar com o cenário?
3. Qual a diferença, e se existe tal diferença, entre o impacto da pandemia, as medidas tomadas e os resultados obtidos por empresas de Portugal e do Brasil?
4. Existe algum padrão nas alterações estratégicas que demonstraram maior eficiência frente ao impacto da pandemia para as empresas e quais foram essas alterações?

O intuito com estes objetivos é de responder a questão de investigação deste trabalho. A questão de investigação é: Qual o impacto da pandemia da COVID-19 para a estratégia de negócio e de operações para PMEs de Portugal e Brasil?

Por conta da pandemia da COVID-19 ainda não ter chegado ao fim até a data de submissão deste trabalho, faz com que esta seja uma investigação pioneira quanto ao tema. Desta forma, o trabalho aqui apresentado deve ser considerado como um estudo exploratório que não deve ser generalizado, mas que apresenta a realidade das empresas que aqui serão abordadas.

### 1.3 Esboço da tese

O estudo está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo será abordado o enquadramento teórico com relação aos temas da estratégia de negócio e estratégia de operações. Ainda neste capítulo serão apresentados os desdobramentos da pandemia da

COVID-19 no mundo, e mais especificamente em Portugal e no Brasil. O capítulo 2 trata-se da metodologia utilizada para a elaboração desta investigação, apresentando os objetivos do estudo, assim como o método utilizado para a obtenção de dados, onde será mais bem explicado o processo de pesquisa qualitativo realizado para o estudo.

No capítulo 3, será realizada a análise e discussão dos dados obtidos através das entrevistas. Será abordado então a caracterização da amostra e a caracterização das empresas, assim como a análise das respostas obtidas em cada grupo de perguntas, junto a discussão dos resultados com relação as principais ideias apresentadas no enquadramento teórico.

O capítulo 4 trata-se das conclusões deste estudo, onde serão apresentadas ainda as limitações existentes e as possíveis recomendações para estudos futuros voltados para o mesmo tema.

# Capítulo 2

## 2. Enquadramento teórico

### 2.1 Estratégia de negócio e operações

O estudo sobre estratégias organizacionais é realizado há décadas por diversos autores, em busca de identificar ferramentas e posicionamentos para auxiliar organizações a alcançarem resultados positivos em suas atividades. Este tema se torna cada dia mais importante para gestores de empresas de todos os setores.

A importância do assunto originou em vastos estudos sobre estratégias de negócio, que serão selecionados e abordados neste capítulo primeiramente. Na sequência, o capítulo terá seu foco voltado para as estratégias de operações, apresentando os principais autores e estudos sobre o tema.

#### 2.1.1 Contexto e evolução histórica da estratégia de negócio.

O termo “estratégia” tem origem no grego antigo que, baseado em princípios militares, tem como significado a qualidade e a habilidade de um general (Serra, Torres, Torres, 2002). O autor Quinn (2001) analisa que a gestão estratégica utilizada em organizações de diferentes segmentos e na administração pública apresentam conceitos similares aos conceitos de estratégia militar, uma vez que a estratégia é utilizada para lidar com a concorrência. Serra e Ferreira (2009) argumentam que por conta dessa origem, “Conceitos como concorrência, competição e até mesmo inimigo ou guerra aparecem com frequência em textos ligados à gestão de empresas” (Serra e Ferreira, 2009).

Com a evolução da sociedade e o crescimento no número de organizações, o termo “estratégia” passou a ser abordado frequentemente em estudos acadêmicos e organizacionais (Meirelles e Gonçalves, 2001). A evolução cronológica, com relação aos estudos existentes sobre a gestão estratégica de negócios, será abordada a seguir, evidenciando os principais estudos que ocorreram até o momento.

De acordo com Serra e Ferreira (2009), foram as revoluções industriais o marco para os estudos relacionados a gestão e estratégia. Os autores argumentam que com a primeira Revolução Industrial, que ocorreu entre os séculos XVIII e XIX, surgiram os primeiros estudos relacionados a administração de empresa como é conhecida atualmente.

Ainda de acordo com os autores, foi com a segunda Revolução Industrial que organizações começaram a utilizar de estratégia para se adaptar ao mercado e lidar com a competição entre empresas. A utilização do conceito de estratégia no mundo corporativo teve início na década de 1930. Antes desse período não era comum se falar em estratégia pra negócios (Schneider, 2013).

O autor Barnard (1938) foi um dos primeiros estudiosos a identificar a importância da estratégia para as organizações, sendo este autor um executivo em atividade na época de seu estudo. De acordo com Mahoney (2005), Bernard buscava o avanço no pensamento coletivo dentro das organizações, que deveria ser estruturado e mantido pelos responsáveis pela gestão de uma empresa.

Serra e Ferreira (2009) abordam que com a Segunda Guerra Mundial, ocorrida entre 1939 e 1945, empresas começaram a dar importância a conceitos que vão para além da estratégia, como a logística, a qualidade, a programação e a importância da aprendizagem. Com isso, passou a existir um ambiente favorável ao pensamento estratégico formal que guia as decisões de gestão.

Na década de 1950, surgiram os primeiros estudos de Peter Drucker, conhecido no meio acadêmico como um dos autores mais importantes sobre o tema de estratégia de

negócio. Peter Drucker (1954) argumenta que as organizações precisam estabelecer um pensamento estratégico. Para isso, é necessário a execução de planejamento das atividades e operações, a se tornar possível a determinação de objetivos e ações para agir frente as forças do mercado e assim, capacitar uma empresa a ser competitiva em seu segmento.

Serra e Ferreira (2009) analisam que um grande avanço para o estudo sobre estratégia foi a elaboração da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats*), desenvolvida pelos professores de Harvard, George Albert Smith Jr. e C. Roland Christensen na década de 1960. O autor Schneider (2013) diz que tal estudo teve como base a estratégia de negócio utilizada por Alfred Sloan, gestor da General Motors, que desenvolveu o método estratégico de análise de concorrentes com base em seus pontos de força e fraqueza. Até os dias de hoje, a análise SWOT é amplamente utilizada por gestores de negócios para auxiliar na formulação de estratégia (Valentin, 2001).

Para Schneider (2013), a década de 1970 foi marcada pela consolidação da execução de planejamento estratégico dentro das empresas. O autor identifica que nesta época a obra acadêmica mais importante referente a estratégia para empresas era do autor Ansoff com seu estudo "*Corporate Strategy*".

Ansoff (1965) desenvolve em seu estudo quatro estratégias para empresas agirem em busca do crescimento dentro de um mercado. As estratégias seriam: a penetração no mercado; o desenvolvimento do mercado; o desenvolvimento do produto e; a diversificação. Através dessas atividades, o autor defende que uma empresa é capaz de ser um agente de mudança em busca de atingir uma melhor posição dentro do setor de negócio.

A década de 1980, de acordo com Serra e Ferreira (2009), teve grande impacto nas pesquisas acadêmicas com relação a estratégia corporativa, por conta dos trabalhos de Michael Porter "*Estratégia Competitiva*" e "*Vantagem Competitiva*". Os autores dizem

que tais estudos trouxeram instrumentos de análise, como o modelo de “Five Forces”, que passaram a ser frequentemente utilizados no âmbito educacional e organizacional.

Tendo em vista a competitividade, Porter, em 1979, desenvolveu a técnica de analisar cinco forças que atuam em um setor, para que organizações consigam identificar as oportunidades e desafios existentes. Conhecido como “Porter’s Five Forces”, esta técnica consiste em compreender em um setor específico: o poder dos fornecedores; o poder dos consumidores; os competidores existentes; o risco de entrada de novos competidores e; a identificação do risco de produtos/serviços que sejam substitutos aos existentes (Porter, 2008).

Horwart (2006) argumenta que na época do estudo de Porter houve uma grande evolução para a elaboração de estratégia de negócio. As organizações passaram a focar além do seu ambiente interno para o planejamento estratégico, focando agora no ambiente externo. Organizações nesta época passaram a buscar constantemente a vantagem competitiva. O autor diz que as empresas passaram a apresentar melhor planejamento ao dar maior atenção a análise do setor, do posicionamento e de seus concorrentes, identificando a obra “Estratégia Competitiva” de Porter como um marco para a revolução na análise competitiva entre organizações.

De acordo com Porter, o papel do executor da estratégia é de compreender e saber lidar com a competitividade do mercado (Porter, 2008). Quando se fala em estratégia, é abordado o processo de tomada de decisões (Porter, 1985). Trata-se de identificar qual a melhor opção a ser tomada quando uma organização se depara com a necessidade de mudança.

Após os estudos de Porter receberem grande atenção nesta década, Horwath (2006) afirma que surgiu uma nova visão para o que diz respeito ao ambiente interno das organizações. O autor cita a obra de Wernerfelt (1984) “*The Resource-Based View of the Firm*”, como sendo o estudo que se concentra nos ativos e capacidades da empresa e como esses pontos fortes internos fornecem vantagem sobre os concorrentes. Horwath analisa

que as atividades de controlo interno, como a elaboração de objetivos, orçamentos e métricas a serem medidas, são essenciais para o bom desempenho de uma empresa face a concorrência.

Outra grande contribuição para o estudo de estratégia de negócios na década de 1980 veio da obra de Mintzberg (1987) *“The strategy concept: Five P’s for strategy”*, onde o autor identifica os 5P’s da estratégia como: posição (ambiente em que esta inserido no mercado); perspectiva (como o setor é visto pela empresa); plano (realização de planeamento para atingir objetivos); pretexto (ações para superar dificuldades do mercado) e; padrão (aspectos para combater a concorrência).

O autor Mintzberg (1987) ainda argumenta em sua obra que é possível identificar mudança entre a estratégia definida e a estratégia executada, trazendo assim a ideia de estratégias deliberadas e estratégias emergentes. Conforme analisa o autor, é explicado que a estratégia que é realmente realizada por uma empresa trata-se da junção da estratégia deliberada (estratégia definida previamente, desconsiderando estratégias não realizadas) e da estratégia emergente (estratégias necessárias que surgem ao decorrer de um período).

Seguindo para a década de 1990, o grande avanço para a estratégia de negócio veio do estudo da Harvard Business Review de Robert Kaplan e David Norton (1992) *“The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”*. O novo método, de acordo com os autores, foi desenvolvido pois gestores queriam um balanço que apresentasse medidas financeiras e operacionais. Segundo eles, “o balanced scorecard é como os mostradores da cabine de um avião; dá aos gerentes informações complexas em um piscar de olhos” (Kaplan e Norton, 1992), analisando que a utilização dessa ferramenta pode auxiliar empresas em atingir melhores resultados financeiros.

A estrutura do *balanced scorecard*, é dividida na análise de informações em quatro frentes: Perspetiva financeira (como a empresa aparece para os acionistas); perspetiva do cliente (Como os clientes enxergam a empresa); perspetiva de negócios internos (no que

a empresa deve se destacar) e; perspectiva de inovação e aprendizado (como ter uma melhoria contínua e manter a criação de valor para a empresa). A estrutura auxilia no intuito deste método, que é a demonstração de importantes informações agrupadas em um único documento.

De acordo com David Kallás (2012), no período entre 1990 e a década de 2000, o termo “modelo de negócio” ganhou ênfase no âmbito acadêmico. O autor analisa que os estudos voltados para este tema surgiram por conta do surgimento da internet, explicando que o termo “modelo de negócios” está diretamente relacionado com tecnologia.

Os autores responsáveis pela estudo no âmbito de modelo de negócios, Osterwald e Pigneur (2002), realizaram a investigação “*An ebusiness model ontology for modeling e-business*”, onde focam na existência de novos tipos de negócio que surgiram com a chegada da internet e a importância dessa definição para as empresas. Na obra, é dito que o estudo sobre modelo de negócio “pode ajudar empresas a compreender, comunicar e compartilhar, mudar, medir, simular e aprender mais sobre seus negócios” (Osterwald e Pigneur, 2002).

Em um artigo realizado posteriormente, Osterwald e Pigneur (2011) analisam que “Os modelos de negócios são vistos como a ponte entre a estratégia (o posicionamento, objetivos e metas da empresa) e os processos de negócios (envolvendo a compreensão e implementação de informações estratégicas)” (Osterwald e Pigneur, 2011).

Os mesmos autores foram responsáveis pela elaboração do modelo “Canvas” em sua obra de 2010 “*Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*”. Em análise sobre o modelo “Canvas”, Kallás (2012) afirma

“trata-se de uma ferramenta para descrever como uma organização cria, entrega e captura valor ou, em outras palavras, descrever o seu modelo de negócios. Aparentemente despretensioso, o canvas é composto de nove blocos cuidadosamente selecionados e organizados.” (Kallás, 2012, p. 278)

Tatjana Volkova e Inga Jakobsonsone (2016) afirmam que um dos últimos grandes avanços voltados para o estudo de estratégia de negócio é o modelo de *Design Thinking*. No paper idealizado pelas autoras, *Design Thinking* é identificado como um desdobramento de teorias e práticas de gestão existentes, de forma a criar o pensamento para a elaboração da estratégia de negócio e dos modelos de negócio (Volkova e Jakobsonsone, 2016). O intuito da utilização do *Design Thinking* para as autoras é a geração de valor para clientes e para a organização, através do estabelecimento de estratégias focadas em inovação para as empresas, onde a utilização de recursos tecnológicos é um dos principais aspectos a ser utilizado para o desenvolvimento (Volkova e Jakobsonsone, 2016).

Para o autor Craig Bedell (2020), a definição do termo é que

“Design Thinking é uma mentalidade e um conjunto de ferramentas que tem se mostrado extremamente bem-sucedido em ajudar organizações interessadas em resolver problemas reais de negócios e melhorar processos e experiências”. (Bedell, 2020, pg 19)

O autor explica que o método consiste em focar em atividades que são feitas da mesma forma a um longo período, para que a análise dela, junto a criatividade, possa gerar modos inovadores e mais eficientes de realizar as atividades.

Em seu estudo, Craig Bedell (2020) explica que existem cinco etapas básicas para a execução do *design thinking*. As etapas consistem em: empatizar, definir o problema, idealizar (desenvolver explicação para problemas e buscar ideias para soluções), protótipo (produtos viáveis) e por fim a realização de testes.

A evolução do estudo da estratégia de negócio apresentada até este momento demonstra a importância que essa atividade tem para o sucesso de empresas de todos os setores. As ferramentas e modelos existentes são diversos, porém os aqui apresentados são as práticas mais reconhecidas no âmbito educacional e empresarial.

Por fim, é compreendido que o foco da gestão para a estratégia de negócio é uma atividade a ser realizada por empresas para que compreendam onde e de que forma devem utilizar seus recursos para se tornarem competitivas em seu setor. A utilização de ferramentas e modelos auxilia empresas a realizarem esta atividade de forma eficaz e eficiente.

### 2.1.2 Estratégia de operações e sua relação com a estratégia de negócio.

A gestão de operações trata-se de um departamento encontrado em todos os diferentes tipos de empresas. Tanto empresas que trabalham com produção de bens para venda, como empresas prestadoras de serviço, possuem operações de alguma natureza sendo realizadas internamente.

De acordo com o autor Robert Lawson (2002), toda organização que comercializa algum tipo de serviço ou produto, possui uma atividade operacional. A constatação do autor segue a analisar que algumas empresas podem apresentar operações enxutas, porém a gestão de operações ainda assim existe de alguma forma, onde “pode ser chamado de departamento de manufatura, sistema de operações ou não ter nenhum nome identificável” (Lawson, 2002).

Em sua obra “Gestão estratégica operacional”, Robert Lawson (2002) expõe que a gestão de operações teve origem em estudos voltados para produção e gestão de fábricas. Para o autor, a gestão de operações atua como uma área específica para as organizações, onde são encarregados de funções voltadas para a produção e entrega de um produto, serviço, ou ambos simultaneamente.

A definição de gestão de operações apresentada na obra é de que trata-se do desenho, realização da operação, busca de melhorias para sistemas internos e externos,

recursos e tecnologias (Lowson, 2002). Combinadas tais atividades, exercem a criação de produtos e serviços combinados para qualquer tipo de organização. Tendo em vista a área de operações como crucial para qualquer negócio, o autor analisa que “fica claro que as operações têm uma contribuição estratégica a dar no apoio às necessidades dos clientes e consumidores” (Lowson, 2002).

A visão estratégica para a gestão de operações foi primeiramente investigada pelo autor Skinner em 1969. De acordo com Everett Adam e Paul Swamidass (1989), existem 5 principais ideias de Skinner para o assunto, sendo elas

“(a) a função da fabricação pode e deveria ser adotada como arma competitiva, (b) custo e eficiência são metas inadequadas para fabricação, (c) uma fábrica que se concentra em um mix estreito de produtos para um nicho de mercado específico terá desempenho superior ao de uma planta convencional (Skinner, 1974, p. 114), e (d) a formulação e implementação da estratégia para fabricação com sucesso é um processo *top-down* que requer que a fabricação esteja em conformidade com tarefas de fabricação derivadas da estratégia competitiva”. (Adam e Swamidass, 1989, p. 181)

No estudo “*Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact*” de Slack e Brandon-Jones (2018), são explicadas quatro perspectivas para a estratégia de operações, sendo elas: de cima para baixo; de baixo para cima; requerimentos do mercado e; recursos de operações.

A perspectiva Top-down trata-se da necessidade da estratégia de operações em interpretar estratégias de níveis mais altos, como a estratégia de negócio e a estratégia organizacional. No caso da perspectiva de requerimentos do mercado, é analisado de que forma a estratégia de operações deve satisfazer a demanda do mercado. Já na perspectiva Bottom-up, se compreende que a estratégia de operações deve buscar aprendizado com as atividades realizadas no dia a dia, e que possuem potencial para gerar informações importantes para a gestão. Por fim a perspectiva dos recursos de operações, o pensamento

é direcionado para a forma com que a estratégia de operações deve gerir seus recursos e capacidades.

Para que seja realizado o planejamento da estratégia organizacional, os autores consideram que o negócio deve estabelecer o seu objetivo de performance. Os objetivos considerados são: velocidade (foco em entrega rápida), custo (venda a preços baixos, ou margens altas), qualidade, flexibilidade (variedade de produtos e inovações frequentes) e confiança (com produto ou serviço estável, que passe segurança para o cliente). Tendo como base a análise dos concorrentes e recursos internos, junto ao objetivo de performance, se torna possível então a elaboração da estratégia de operações.

Boyer e McDermont (1999) complementam a ideia da importância dos objetivos de performance para a estratégia de operações ao analisar que existe um consenso para a visão estratégica voltada para as atividades operacionais. Este consenso de acordo com os autores é de que as principais prioridades competitivas são o foco em custo, qualidade, flexibilidade e entrega, e que são essas prioridades que devem ser utilizadas para guiar as estratégias de operações para uma empresa.

Boyer e Pagell (2000) contextualizam a execução da estratégia de operações como sendo “uma sequência de decisões que, ao longo do tempo, permite que uma unidade de negócios alcance uma estrutura de operações, infraestrutura e conjunto de recursos desejados”.

Slack e Brandon-Jones (2018) analisam que o processo da estratégia de operações ocorre de forma contínua, sempre utilizando das etapas anteriores como fonte de informação para os próximos passos. O processo tem início na formulação da estratégia, em seguida a etapa de implementação da estratégia para as respectivas áreas, seguido pela monitorização dos dados gerados com a execução da estratégia, e por fim a etapa de controlo, onde os dados gerados serão analisados e utilizados futuramente para auxiliar a primeira etapa, de formulação da estratégia.

A ideia dos autores é de que esta é a forma de buscar constantemente inovações e melhorias para as operações, e assim exercer a estratégia operacional, porém defendem que “o sucesso do 'processo' de estratégia de operações eficaz está intimamente ligado ao estilo e habilidades dos líderes que o fazem” (Slack e Brandon-Jones, 2018). O entendimento é que não existe uma fórmula certa e exata para o sucesso da estratégia operacional, mas os processos sendo realizados de forma detalhista e sistemática, auxilia a gestão a identificar os melhores caminhos para obter sucesso para as atividades operacionais e para o negócio.

O sucesso no desempenho de uma empresa e sua ligação com a estratégia de operações e de negócios é defendida por Williams (1995), onde foi investigada a relação da performance das empresas com as definições estratégicas. É defendido em seu estudo a importância que existe na execução de estratégia para operações como forma de responder e apoiar a estratégia de negócio em uma empresa. O autor contextualiza sua ideia ao dizer que “estratégia é a maneira pela qual a unidade de negócios distribui seus recursos e usa efetivamente os pontos fortes de suas operações para complementar a estratégia de negócios” (1995, p. 40).

O autor Fiorentino (2016) desenvolve investigação voltada para o modo como as empresas devem direcionar suas estratégias operacionais no mundo atual. É apresentado no estudo que o grande desafio da atualidade é que a competição entre empresas é cada vez mais acirrada. A concepção do autor é que as empresas precisam buscar constantemente maneiras para conseguir obter vantagem competitiva em seu setor para lidarem com o mercado atualmente.

Na sequência da investigação, o Fiorentino (2016) defende que existem duas abordagens diferentes para alcançar a tão buscada vantagem competitiva. Uma delas é voltada para as empresas que buscam vantagem através da gestão de seus custos, e a outra é para as empresas que buscam vantagem através da diferenciação.

A vantagem através do custo existe em casos em que o negócio consegue gerir processos de forma a buscar a diminuição de seus custos para que assim consigam margens melhores em suas vendas. Para isso, o autor defende que as empresas precisam buscar maior eficiência na gestão de suas operações e através da criação de uma cadeia de valor diferente de seus concorrentes onde consigam custos menores.

No caso do foco para obter vantagem ser a diferenciação, o Fiorentino (2016) defende que as empresas devem buscar performance superior para seus processos operacionais e identificar mudanças necessárias nos processos para que consigam transferir para os produtos ou serviços funcionalidades e outras características que agreguem valor ao mesmo.

Para ambas as abordagens é reconhecido que tornar as operações mais estratégicas é o caminho para que as empresas consigam atingir os resultados almejados.

O estudo de Fiorentino (2016) ainda analisa que no momento atual da sociedade, se tornou evidente a mudança na forma como as empresas conduzem determinados processos. A ênfase nesta visão está relacionada a processos que normalmente eram realizados internamente nas empresas, mas que nos dias de hoje são terceirizados de forma já percebida como comum. A explicação do autor é que as empresas estão acreditando cada vez mais que a colaboração entre diferentes empresas, contribui para melhores desfechos para os processos de desenvolvimento e pesquisa para a inovação em negócios.

É analisado ainda que a decisão da abordagem voltada para a vantagem competitiva, deve influenciar nas decisões relacionadas a terceirização de atividades para empresas. Os gestores precisam analisar quando a melhor escolha é produzir e realizar um processo internamente, e quando terceirizar ou comprar se torna mais interessante para seu negócio. A decisão pela terceirização ou compra deve ser baseada em casos em que empresas externas apresentam capacidade superior que irão auxiliar no cumprimento dos objetivos do negócio.

O autor contextualiza essa ideia explicando que negócios devem utilizar a perspectiva de fronteira para estabelecer suas estratégias operacionais. A perspectiva de fronteira se trata de identificar onde existe a possibilidade de terceirização e analisar o impacto de tal decisão. Ainda assim, é exposto que as empresas precisam ponderar seus processos a fim de identificar quais são os mais importantes para a estratégia geral da organização e dar maior foco para as atividades com maior capacidade de influenciar em resultados voltados para as metas organizacionais.

Para Fiorentino (2016), existem três etapas essenciais para a gestão estratégica de operações: análise, seleção e redesenho. De acordo com o autor, a função da estratégia de operações é de otimizar desempenho e agregar valor para processos.

A primeira etapa de análise, se trata do processo de compreender todos os processos e atividades que são executadas em uma empresa, o mapeamento destes para identificar as relações existentes, e por fim identificar onde existe espaço para mudanças, que podem ser mudanças para corrigir problemas ou para melhorar o desempenho de processos. Já a etapa de seleção trata-se de categorizar os processos e atividades como sendo realizados internamente, externamente ou de forma conjunta com uma fonte externa. Por fim, para a terceira etapa de redesenho, o autor explica que é a etapa onde são estabelecidos os processos a serem alterados para que seja alcançado o desempenho esperado.

Por fim, em sua obra, o autor contextualiza sua visão referente a gestão estratégica de operações como sendo uma atividade complexa que deve ser baseada em outras decisões estratégicas de uma organização. A sua ideia central é de que as empresas precisam voltar sua atenção para as fronteiras existentes para que possam atingir uma visão inovadora para as operações. Através da análise de onde existem tais fronteiras, e da comparação das diferentes perspectivas, se torna possível gerir a estratégia de operações com visões inovadoras.

De acordo com as referências aqui apresentadas, compreende-se que a estratégia de operações possui forte impacto na gestão das atividades operacionais para que essas deem auxílio para uma empresa atingir seus objetivos. Apesar de diferentes visões apresentadas por cada autor, todas assemelham-se no facto de que a estratégia de operações se volta para o desenvolvimento é inovação de atividades essenciais para um negócio, de forma a ser um fator determinante e essencial para a execução da estratégia de negócio.

## 2.2 Pandemia da COVID-19 e seus impactos

A pandemia da COVID-19 abalou o mundo em 2019 e segue sendo pauta até a data de finalização deste estudo. Ao redor de todo o mundo, ficou evidente o impacto em diferentes pilares da sociedade como aspetos sociais e económicos.

A COVID-19 trata-se de uma doença que leva a infeção das vias respiratórias causada pelo vírus SARS-COV2 e apresenta alto índice de transmissibilidade (Schuchmann, 2020). Por conta de suas características, a doença acabou por se tornar uma pandemia no mundo e impactou intensamente a forma como as pessoas viveram suas vidas nos últimos tempos.

Este capítulo irá abordar os dados relacionados a pandemia da COVID-19 até a presente data no mundo, apresentando dados específicos de Portugal e do Brasil por se tratarem dos países investigados neste estudo. O intuito é de identificar as diferenças entre as medidas publicas executadas pelos respetivos governos de cada país e qual o impacto registrado para a economia em cada um dos países.

### 2.2.1 A evolução da pandemia

O conhecimento da existência da doença ocorreu após a identificação de 27 pessoas infectadas com o mesmo vírus, onde todos estavam ligados a pessoas que frequentaram o um mercado grossista de frutos do mar e animais vivos em Wuhan na China (European Lung, 2020). A COVID-19 foi primeiramente identificada no final do ano de 2019, na província de Hubei, em Huwan na China, com o conhecimento de um surto de pneumonia com causas não identificadas (OMS, 2020)

Após os responsáveis pela saúde do país estarem cientes sobre a existência do surto, inicialmente não houve medidas tomadas, por conta do baixo número de casos registado no início. Com o passar do tempo, sem medidas restritivas, passou a ser registado cada vez maior número de casos de pessoas infectadas, o que levou o país a ter de tomar ações para conter a transmissão da doença. No início do ano de 2020, no dia 30 de janeiro, a Organização Mundial de Saúde (OMS) emitiu alerta para o mundo de que a situação ocorrida na China já era identificada como uma emergência de saúde pública e preocupação internacional (OMS, 2020). Nesta situação, a OMS identificou que já havia mais de 10 mil casos de COVID-19 na China, e após duas semanas o número de casos identificados já havia saltado para mais de 74 mil na China e mais de 900 casos em 25 países diferentes.

De acordo com o Serviço Nacional de Saúde (SNS, 2020) foi no dia 11 de março de 2020 que o Diretor-Geral da OMS declarou que a epidemia da COVID-19 agora passaria a ser considerada uma pandemia. A nova caracterização da situação de saúde se deu por conta de nesta data já serem registados mais de 118 mil casos ao redor do mundo, presentes em 114 países diferentes. O portal SIC Notícias (2020) explica que “O termo pandemia é usado para descrever situações em que uma doença infecciosa ameaça muitas pessoas ao mesmo tempo e no mundo inteiro”.

A declaração da OMS fez com que os governos de todos os países do mundo se vissem obrigados a estabelecerem medidas drásticas para que fosse controlado a transmissão do vírus na população (Kraemer, 2020). A partir deste momento, a população

passou a lidar com medidas restritivas de locomoção e contato entre pessoas para que fosse contido o aumento exponencial de casos que estavam a ser registados.

De acordo com o Serviço Nacional de Saúde (SNS, 2020) os principais sintomas da COVID-19 são: Febre, tosse, dores de cabeça, dores no corpo, dificuldades respiratórias, perda total ou parcial do olfato e perturbação ou diminuição do paladar, e em casos mais graves pode ocasionar pneumonia grave com insuficiência respiratória aguda, e eventual morte. Tais características da doença reforçaram a importância da necessidade de medidas para proteger a população.

Como sendo as primeiras medidas tomadas por países, Reis-Filho e Quinto (2020) explicam que houveram decisões voltadas ao distanciamento social, proibição de eventos e fechamento de locais com grande fluxo de pessoas, como shoppings, escolas, grandes mercados, entre outros. Sem surtir efeito no aumento de casos registado, se passou então em alguns países a adotar o isolamento social, com a proibição de circulação para a população com o intuito de reter novos casos (Oliveira, 2020)

A sociedade então sentiu o impacto destas medidas. De acordo com Couto, Barbieri e Matos (2021) as pessoas tiveram de lidar com novos hábitos relacionados a higiene, medidas de distanciamento físico, na forma de se relacionar com pessoas, de trabalhar, do convívio familiar, de consumir e de entretenimento.

O ano de 2020 acabou com a pandemia a ocorrer ao redor de todo o mundo e ainda sem a existência de vacina para a população. O impacto económico neste ano foi evidente para a grande maioria dos países. Foi registado aumento na taxa de desemprego e a estimativa é de que a economia global teve uma retração de 4,4% ao final de 2020, maior número registado desde a Grande Depressão dos anos 1930 (BBC, 2021).

Até a data de 13 de agosto de 2021, o mundo já registou mais de 206 Milhões de casos da COVID-19. O número elevado de casos foi reflexo de quase dois anos em que a sociedade enfrenta este momento difícil. Durante o passar deste tempo, foram nos meses de Janeiro e Abril de 2021 os maiores números de casos positivos identificados de

COVID-19. Até o momento foram registados mais de 4 milhões e 300 mil óbitos causados pela doença (OUR WORLD IN DATA, 2021).

De acordo com a OMS (2019), somente através de vacinação da população contra o vírus seria possível controlar os números da pandemia. A OMS defendeu ainda no ano de 2019 que “o acesso equitativo a vacinas seguras e eficazes é fundamental para acabar com a pandemia de COVID-19, por isso é extremamente encorajador ver tantas vacinas sendo comprovadas e entrando em desenvolvimento”. Foi defendido ainda pela OMS que apesar da vacinação ser a principal ferramenta para mudar a situação pandêmica, é evidente que em breve ainda não será possível deixar de lado o uso de máscara, questões higiênicas e o distanciamento físico.

Foi no dia 8 de dezembro de 2020 que a primeira pessoa recebeu a vacina contra a COVID-19. Este foi o momento em que foi dado ao mundo um novo ar de esperança para que fosse combatida a pandemia existente. O marco histórico ocorreu no Reino Unido, onde a primeira pessoa a receber a vacina foi Margareth Keenan, uma senhora de 90 anos na Inglaterra (Portal de Notícias G1, 2020).

Através de análise dos dados da Our World in Data (OWD, 2021) os países até o momento que apresentam maior número de vacinas administradas são: China, Índia, Estados Unidos, Brasil e Japão. O número de vacinas administradas não é utilizado como referência para analisar o avanço de um país frente ao processo de vacinação, uma vez que os países que aparecem nas primeiras colocações possuem populações maiores do que grande parte do mundo, fazendo com que o número não possa ser utilizado como comparativo frente a outras nações.

Uma análise melhor de tal informação é feita através da porcentagem da população de um país que já recebeu a vacina por completo. Quando se analisa este dado, países com populações menores despontam no ranking, tendo Gibraltar e Malta apresentando as maiores taxas, mas através deste dado que é mais bem indicada a evolução do processo em cada país. Como exemplo direto para este estudo, Portugal é o

decimo nono país com a maior percentagem da população totalmente imunizada (63,84%), e no caso do Brasil (22,66%) que é o quarto país com mais vacinas administradas, não se encontra entre os 50 países com maior percentagem (OWD, 2021).

O mundo agora se encontra na busca pela imunização de sua população. Porém, a realidade de todos os países não é a mesma. The Guardian (2021) detalha que “dez países administraram mais de 75% de todas as vacinas contra a covid-19. Ao mesmo tempo, mais de 130 países não receberam uma única dose”, o que demonstra que será necessário a cooperação entre as nações para que seja possível alcançar a imunização de todos.

Apesar do cenário de incerteza com relação a quando poderemos voltar a normalidade em nossas vidas, a sensação é de evolução constante no processo de vacinação. Já é conhecido que existe o caminho certo para alcançarmos este objetivo, a imunização da população, resta agora a cooperação de todos para que esse momento chegue o mais breve possível.

## 2.2.2 Covid-19 em Portugal

No dia 2 de março de 2020 foram identificados os primeiros dois casos confirmados de COVID-19 em Portugal. O Primeiro-Ministro António Costa no dia 13 do mesmo mês decretou o primeiro estado de alerta no país. Essa decisão tratava-se de decretar o fechamento de estabelecimentos de ensino, devido o rápido aumento no numero de casos registrados. Foram estabelecidas ainda medidas restritivas para a entrada e saída de pessoas para outros países que apresentavam situação preocupante, como a Italia e Espanha (JN, 2021).

Ainda no mês de março foi determinado pelo Presidente da República Marcelo Rebelo de Sousa, o primeiro estado de emergência decretado para o país. Com o estado de emergência, surgiram as primeiras medidas de restrição para a população portuguesa,

com o confinamento obrigatório, restrições de circulação nas vias públicas, obrigatoriedade do teletrabalho e o encerramento dos comércios, de acordo com o Jornal de Negócios (JN, 2021). Os únicos comércios que mantiveram suas atividades, por se tratar de comércios essenciais para a população, foram os mercados, farmácias, bombas de gasolina e restaurantes em regime de take-away. Até o final do mês de março, já existiam mais de 7 mil casos de infecção pela COVID-19 confirmados no país.

O estado de emergência decretado em Portugal durou 15 dias, até que foi revista a situação para que fosse estabelecido se as medidas deveriam ser continuadas. De acordo com a Constituição da República Portuguesa com o artigo 19, ponto V, estados de emergência só poderiam ser estabelecidos por 15 dias, com a possibilidade de renovação do mesmo (Constituição da República Portuguesa, 1976).

Com a pandemia se tornando uma realidade a ser enfrentada no país, após os primeiros 15 dias de estado de emergência, em 2 de abril o estado de emergência foi renovado para a população portuguesa. Neste momento o País teria novas medidas de restrição de locomoção entre concelhos para que fosse evitado os encontros familiares na época de Páscoa, junto ao fechamento de aeroportos para voos internos. Este primeiro estado de emergência decretado perduraria até a o dia 2 de Maio de 2020, onde foi alterado para situação de calamidade, onde as restrições foram mantidas mas com alterações com relação ao deslocamento da população dentro do país (JN, 2021)

Durante o verão de 2020 Portugal apresentava baixo número de novos casos registados e passou a diminuir as restrições para a população, mas este ainda não seria o fim de medidas restritivas para o país. No mês de novembro seria estabelecido novamente o estado de emergência, que desta vez teria fim somente no mês de abril de 2021, completando seis meses com restrições para todo o território nacional português. Até hoje, este foi o maior período registado com estado de emergência devido a pandemia da COVID-19 em Portugal (Jornal de Abrantes, 2021).

Ao decorrer do estado de emergência que teve início em novembro, de acordo com a SIC Notícias (SIC, 2020) no dia 27 de dezembro de 2020 a vacinação foi iniciada em Portugal e em muitos outros países europeus. Nesta data, mais de 4 mil doses da vacina foram aplicadas na população portuguesa. Apesar do início do processo de vacinação, especialistas alertavam sobre a importância de se manter as regras para a população até que fosse alcançada a imunidade de grupo (70% da população totalmente vacinada).

Até a presente a presente data, Portugal já administrou mais de 6 milhões de doses de vacina da COVID-19. Neste momento existe mais de 63% da população que se encontra totalmente vacinada (OUR WORLD IN DATA, 2021). O governo anunciou no dia 29 de julho de 2021 o plano de desconfinamento para a população, detalhando 3 fases que dependem da percentagem da população completamente vacinada no país. No momento, a 1ª fase esta a ocorrer, e as próximas duas estão planejadas para início no mês de setembro e outubro respetivamente (SNS, 2021).

De acordo com o Banco de Portugal Eurosistema (BPstat, 2021) “O PIB é um dos principais indicadores da economia e mede o total da atividade económica realizada num país num determinado período de tempo”. No caso de Portugal, o ano de 2020 apresentou queda de 7,6% para o Produto Interno Bruto (PIB). O grande fator impactante para a queda do PIB no ano foram os efeitos da pandemia da COVID-19 com relação ao consumo interno, importações e exportações para Portugal (BPstat, 2021).

### 2.2.3 Covid-19 no Brasil

No dia 26 de fevereiro, foi identificado o primeiro caso de COVID-19 no Brasil, na cidade de São Paulo. O primeiro infetado foi um homem de 61 anos que havia voltado de viagem para Lombardia, na região norte da Itália (Agência Brasil, 2020).

Após o decorrer do primeiro mês, o Brasil apresentava mais de 4 mil casos confirmados da doença (OWD, 2021). No mês de abril, o Supremo Tribunal Federal estabeleceu que os Governadores e Prefeitos teriam poderes para estabelecer medidas restritivas no combate ao COVID-19. De acordo com O Globo (O Globo, 2020), com relação aos governadores e prefeitos, é dito que “Eles podem determinar temporariamente o isolamento, a quarentena, o fechamento do comércio e a restrição de locomoção por portos e rodovias”, porém o Governo Federal também poderia definir medidas a serem tomadas em todo o território nacional.

Neste período inicial, foi constatado que o governo federal, chefiado pelo Presidente Jair Bolsonaro, não estava de acordo com a existência de medidas restritivas no País, visão diferente de parte dos Governadores e Prefeitos do país que já tinham estabelecido medidas para seus territórios. De acordo com o portal de notícias G1, (G1, 2020), o Presidente criticou o isolamento social com o argumento de que era necessário preservar a atividade econômica no país, e com isso preservar os empregos.

O Presidente Jair Bolsonaro veio diversas vezes a dar opiniões polemicas com relação a pandemia da COVID-19. A BBC Brasil (BBC, 2020) analisa que “Desde o início da pandemia do novo coronavírus, o presidente Jair Bolsonaro vem minimizando a gravidade da covid-19 e passando à população mensagens que contradizem as orientações das autoridades de saúde”, o que fez com que se tornasse ainda mais difícil o combate a pandemia no país.

Até a presente data, em 13 de agosto de 2021, foram confirmados mais de 20 milhões e 350 mil casos de COVID-19 no Brasil, e mais de 568 mil mortes (OWD, 2021). O país sofreu com os impactos da pandemia, a dificuldade do rastreamento, a falta de estrutura e a desigualdade social foram fatores que contribuíram para o descontrole ocorrido (CNN, 2020).

O processo de vacinação teve início no dia 17 de janeiro de 2021 e até a presente data, foram administradas mais de 165 milhões de doses da vacina, existindo no país

22,3% da população que está totalmente imunizada contra a doença. Durante o início do processo de vacinação, foi constatado que seria necessário um ritmo mais acelerado para que a população possa voltar a normalidade dentro de um período razoável. Até o final do primeiro mês de vacinação, a BBC Brasil (2021) analisou que com a velocidade que o processo estava a ser realizado, demoraria mais de quatro anos para que fosse alcançado a imunidade de grupo.

A Forbes (2021) analisa que o PIB do Brasil apresentou queda de 4,1% no ano de 2020. A queda foi motivada pelo impacto da COVID-19 no mercado brasileiro, com o registo de diminuição de consumo por parte da população, e diminuição de atividades de importação e exportação.

# Capítulo 3

## 3. Metodologia

Após a apresentação do referencial teórico com as reflexões de autores acerca dos temas de estratégia de negócio e de estratégia de operações, das principais técnicas utilizadas para a execução e também dos fatos evidenciados com relação a pandemia da COVID-19, o estudo tem seguimento com a apresentação da metodologia a ser utilizada. O objetivo do capítulo é de desenvolver a conexão das informações teóricas com os dados empíricos, sendo apresentado o objetivo da tese, o ensaio preliminar das entrevistas, o método utilizado para a coleta de dados, a caracterização das amostras e a forma como foi elaborada a exploração dos dados das entrevistas. Assim, será demonstrada a metodologia utilizada para obter os dados que serão analisados posteriormente.

### 3.1 Objetivos da tese

O objetivo central deste estudo é de identificar os impactos que a pandemia da COVID-19 teve em negócios de micro, pequeno e médio porte em Portugal e no Brasil, ao analisar as alterações motivadas pelo cenário na definição das estratégias de negócio e de operações. O intuito da pesquisa é, primeiramente, compreender a percepção das empresas com relação aos impactos da pandemia para seus negócios, e quais foram as mudanças realizadas internamente para lidar com a situação. Em paralelo, busca-se compreender a visão das empresas sobre a gestão voltada para o pensamento estratégico, se existe este tipo de atividade interna e como são realizadas. Por fim busca-se analisar se existiram estratégias emergentes aplicadas durante o período da pandemia, quais

foram essas, quais eram os objetivos e qual a percepção das empresas com relação aos resultados obtidos.

Com a análise destas informações, posteriormente será realizada comparação entre as respostas obtidas por empresas de Portugal e do Brasil, sendo este, outro objetivo do estudo. A intenção, assim, é de buscar compreender se as diferenças que existiram com relação a pandemia nos dois países, tiveram algum impacto para a gestão dessas empresas.

Desta forma, o processo de pesquisa definido possibilita responder a questão de investigação: Qual o impacto da pandemia da COVID-19 para a a estratégia de negócio e de operações para PMEs de Portugal e Brasil?

Para responder a questão, foram definidos os objetivos com essa investigação, que são divididos em quatro diferentes aspetos, conforme apresentado abaixo:

1. Como é realizado o processo de planejamento de estratégia de negócio e estratégia de operações em pequenas e médias empresas?
2. Qual foi impacto da pandemia da COVID-19 para as empresas e quais mudanças foram realizadas nas estratégias de negócio e de operações para lidar com o cenário?
3. Qual a diferença, e se existe tal diferença, entre o impacto da pandemia, as medidas tomadas e os resultados obtidos por empresas de Portugal e do Brasil?
4. Existe algum padrão nas alterações estratégicas que demonstraram maior eficiência frente ao impacto da pandemia para as empresas e quais foram essas alterações?

## 3.2 Método utilizado para coleta de dados

### 3.2.1 Ensaio preliminar

Para a elaboração do método de coleta de dados a ser utilizado para este estudo, foi realizado inicialmente um ensaio preliminar com a Empresa D, que será apresentada com maiores detalhes posteriormente. Nesta primeira etapa, que não contou com a gravação e transcrição da conversa, foi realizado uma entrevista casual sem guião, onde foi abordado assuntos relacionados ao tema para que fosse possível compreender a natureza dos dados que seriam analisados posteriormente.

Através do ensaio preliminar, o debate teve como foco uma visão geral de pequenas e médias empresas, e não apenas sobre o negócio do entrevistado. O intuito com isso era adquirir conhecimento e trocar ideias com relação ao tipo de informações que viriam a ser adquiridas posteriormente nas entrevistas.

Durante este ensaio, os principais pontos debatidos foram o impacto que a pandemia da COVID-19 teve para negócios PME's (Pequenas e médias empresas), os desafios enfrentados por empresas neste período, os impactos nas decisões estratégicas de negócio e operacionais e por fim o impacto nos resultados obtidos até o momento atual.

Através das respostas obtidas, foi definido que seria utilizado o método qualitativo como forma de metodologia para o estudo. Esta definição se deu por conta da percepção de que o tipo de informação que seria recebido através do processo de entrevistas, seria mais detalhado e amplo. Com isso, o objetivo foi de conceder maior abertura aos entrevistados para darem suas opiniões e visões com relação aos seus negócios frente ao tema deste estudo e, assim, possibilitar uma melhor aquisição de dados e análise futura.

### 3.2.2 Entrevista

Como método para esta investigação, foi utilizado o formato de entrevistas. Quivy & Campenhoudt (2005) explicam que este método possibilita a obtenção de informações mais detalhadas, por conta de viabilizar ao entrevistado o espaço para expressar suas opiniões fundamentadas em suas experiências e entendimentos acerca de um tema, criando assim campo para que suas respostas sejam analisadas posteriormente de forma objetiva e assertiva.

De acordo as diretrizes de Quivy & Campenhoudt (2005), a obtenção de dados deste estudo foi realizada de forma semiestruturada. Para este processo, foi utilizado como auxílio um guião, elaborado pelo entrevistador, para que todos os pontos entendidos como importantes para a análise fossem abordados durante o contacto. A análise neste estudo, conforme defendido anteriormente, se volta para o entendimento do impacto da pandemia da COVID-19 para a definição de estratégias de negócio e operacionais e na busca de comparações entre casos de PME's com atividade em Portugal e no Brasil.

O guião utilizado para o processo das entrevistas se encontra no Anexo 1. Este é constituído por seis partes: dados sobre o entrevistado e sua empresa, para que fosse caracterizada a amostra; processo da definição da estratégia de negócio; compreensão da definição de estratégia de operações; aos impactos da pandemia da COVID-19 para o negócio; as mudanças com relação a estratégias de negócio e operacionais realizadas durante o período da pandemia; percepção da natureza dos resultados obtidos, sem ser abordado dados concretos sobre valores e; a prospecção para o período pós-pandemia.

Para a angariação dos participantes, foi realizado o envio de e-mails e contacto via LinkedIn durante o mês de maio de 2021. Nesta primeira comunicação, foi explicado o tema do estudo, a importância do mesmo e realizado o convite para a participação de entrevista a ser realizada de modo virtual, por conta das restrições existentes devido o momento da pandemia. Para os casos de entrevistas com empresas do Brasil, por conta

da impossibilidade de deslocamento para a realização das entrevistas e devido as restrições existentes, foi sugerido também o contacto virtual. Junto a este primeiro contacto foi encaminhado um resumo com relação aos temas a serem abordados e informações referente a confidencialidade, anonimato do entrevistado e sua empresa e, sobre a utilização dos dados para análise e elaboração do estudo.

As entrevistas ocorreram via vídeo chamadas entre os dias 07 de junho e 12 de julho de 2021. Essas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas e arquivadas. Os nomes dos entrevistados e de suas empresas apresentados neste estudo foram alterados, com a utilização de nomes fictícios para a elaboração de referências aos mesmos, respeitando a norma de anonimato.

### 3.3 Caracterização das amostras

A seguir da elaboração do formato das entrevistas, deu-se e início a definição da natureza das empresas a serem entrevistadas para que fosse possível a obtenção de dados relevantes para o tema.

O tipo de amostra definido foi o de PME's por conta da maior facilidade do contato com empresas que se enquadram nessa característica e, por acreditar que seria possível que os entrevistados estivessem mais familiarizados com as questões estratégicas de seus negócios. A amostra por fim trata-se de seis empresas no total, sendo três delas sediadas em Portugal e as outras três no Brasil, mais especificamente duas na cidade de Lisboa, uma na cidade do Porto (Portugal) e três na cidade de São Paulo (Brasil).

A escolha da amostra ocorreu também pelo contexto da pandemia neste momento. O impacto na economia nos dois países estudados foi evidente, e assim, diversos setores de negócios foram impactados. A escolha de pequenas e médias empresas como amostra

foi tomada para que fosse analisado o impacto que negócios dessa natureza tiveram até o momento com a pandemia da COVID-19.

Após a decisão da característica da amostra, buscou-se as diretrizes estabelecidas em cada um dos países para que empresas estejam enquadradas no porte de empresas definido. Assim, foi relatado a diferença na classificação para empresas em Portugal e no Brasil, conforme explicado a seguir respetivamente.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2015), o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, estabelece que as micro, pequenas e médias empresas (PME) em Portugal, são constituídas por negócios que tenham menos de 250 empregados e que possuem volume de negócios anual menor do que 50 milhões de euros. As pequenas empresas são aquelas com as mesmas característica com relação ao número de funcionários, mas que apresentam volume de negócios inferior a 10 milhões de euros, já as microempresas, empregam até 10 funcionários e o volume de negócios deve ser de até 2 milhões de euros.

No caso do Brasil, as diretrizes diferem para empresas voltadas para o comércio e serviços e para as voltadas para o setor industrial. Como as amostras deste estudo são empresas voltadas para o comércio ou serviços, aqui serão apresentadas as características destas apenas.

De acordo com o Portal da Indústria (2021) as empresas de médio porte apresentam volume de negócios de até 300 milhões de reais e empregam de 50 a 99 funcionários, já as pequenas empresas possuem volume de negócios anuam de até 4,8 milhões de reais e empregam de 10 a 49 pessoas e no caso das microempresas, o volume de negócios é de até 360 mil reais e empregam até 9 pessoas.

Por conta de os dados financeiros das empresas não ter sido abordado no processo das entrevistas, foi considerado então o número de funcionários para caracterizar as

mesmas. Todas as amostras utilizadas para este estudo se enquadraram nas características descritas até então para que fossem utilizadas para análise.

### 3.4 Exploração dos dados das entrevistas

A forma como a entrevista foi elaborada, em seus diferentes grupos de perguntas, tinham como intuito possibilitar a futura exploração e análise dos dados obtidos. O estudo dos dados qualitativos é realizado de forma a buscar semelhanças e diferenças nas respostas dos entrevistados, e também na busca de possíveis tendências que se encontrem em diferentes respostas. Desta forma, o intuito com a exploração dos dados é perceber as opiniões e ações das empresas com relação ao tema deste estudo.

O objetivo da análise dos dados obtidos com as entrevistas é de possibilitar a confrontação das opiniões recebidas com relação ao conteúdo apresentado, referente a importância das decisões estratégicas de negócio e de operações, defendidas no referencial teórico. Bardin (2009) defende que é fundamental a análise do conteúdo das respostas no processo de entrevistas para que se possa assimilar e interpretar o objeto de pesquisa de forma efetiva.

Desta forma, foi elaborada inicialmente a projeção da análise dos dados obtidos através das entrevistas, dividindo pelos seis grupos de perguntas do guião apresentados anteriormente. Cada um destes grupos teve o intuito de obter os dados para responder os quatro objetivos deste estudo apresentados anteriormente, com o intuito de, por fim, possibilitar a resposta da questão de investigação.

Conforme mencionado, as entrevistas acompanharam o guião. Para obter informações para o primeiro objetivo do estudo (Como é realizado o processo de

planejamento de estratégia de negócio e estratégia de operações nas empresas?) foram utilizados o segundo e o terceiro grupos de perguntas do guião. Para o segundo objetivo (Qual foi impacto da pandemia da COVID-19 para as empresas e quais mudanças foram realizadas nas estratégias de negócio e de operações para lidar com o cenário?), o quarto e quinto grupo de perguntas.

Já para o terceiro objetivo (Qual a diferença, e se existe tal diferença, entre o impacto da pandemia, as medidas tomadas e os resultados obtidos por empresas de Portugal e do Brasil?), serão confrontadas as respostas dadas do quarto grupo até o sexto grupo de perguntas, comparando as respostas das empresas de Portugal e do Brasil. Para o quarto e último objetivo da investigação (Existe algum padrão nas alterações estratégicas que tiveram maior eficiência frente ao impacto da pandemia para as empresas, e quais foram essas alterações?) serão utilizados o quarto e quinto grupo de perguntas.

Conforme apresentado anteriormente, as empresas que participaram das entrevistas foram selecionadas e convidadas durante o processo de elaboração deste trabalho. Por conta da amostra a ser analisada não contemplar o número total de empresas que se enquadram nas diretrizes estabelecidas, não se pode generalizar as conclusões a serem apresentadas neste estudo (Fulcher & Scott, 2007).

# Capítulo 4

## 4. Análise e discussão de resultados

No capítulo anterior foi explicado como foi elaborado o processo de pesquisa para este estudo. Anteriormente também foi abordado o estudo de referências bibliográficas relacionadas ao tema da pesquisa, com o intuito de possibilitar uma melhor análise acerca do tema. O guião para as entrevistas foi elaborado com perguntas a serem realizadas aos entrevistados em entrevista semiestruturada para que os dados fossem obtidos. As entrevistas possibilitaram a obtenção de informações acerca do impacto da pandemia da COVID-19 para pequenas e médias empresas de Portugal e do Brasil e o impacto para as decisões de estratégia de negócio e de operações.

Para a análise das entrevistas foi buscado, primeiramente, a opinião dos entrevistados com relação as definições de decisões estratégicas da organização, passando para o entendimento do impacto da pandemia e, por fim, compreender a opinião do entrevistado com relação ao impacto da pandemia para essas decisões estratégicas e, de que forma as mudanças auxiliaram a empresa a lidar com a realidade que estavam presenciando.

Seguindo a análise deste estudo, será analisado as possíveis diferenças e semelhanças dos dados obtidos para empresas de cada um dos países em questão. Todas as etapas de análise dos dados têm o intuito de buscar compreender as mudanças realizadas com relação a decisões estratégicas e de que forma essas decisões ajudaram a mitigar os impactos da pandemia para os resultados de suas empresas e de apresentar estudo comparativo entre os casos de Portugal e do Brasil.

Desta forma, ao longo deste capítulo, será abordado a caracterização da amostra e a caracterização das empresas, assim como a análise das respostas obtidas em cada grupo

de perguntas do guião. Simultaneamente com a análise das respostas, será realizada a comparação das respostas obtidas para os casos de cada país através do processo de entrevistas realizado.

## 4.1 Apresentação e análise de dados

A amostra deste estudo é constituída por seis indivíduos representantes de seis empresas diferentes que se enquadram na característica de serem pequenas e médias empresas com atividade em Portugal e no Brasil.

### 4.1.1 Caracterização da amostra

Como amostra desta pesquisa, a composição trata-se de seis entrevistados no total, sendo três deles de Portugal e três do Brasil. Com relação ao sexo dos entrevistados, quatro deles são do sexo masculino e dois do sexo feminino (Tabela 1).

Com relação a posição profissional exercida dos entrevistados, a pesquisa teve como intuito entrevistar funcionários que tenham ligação com questões administrativas da empresa. No total, três deles são sócios proprietários das empresas e três deles são funcionários que trabalham com assuntos relacionados a gestão administrativa, sendo um analista de controlo de gestão, um gestor administrativo e uma analista administrativa e financeira.

Entrevistado	Idade (anos)	Género	Empresa	Cargo
Alberto	35 anos	Masculino	1	CEO e sócio fundador
Carlos	25 anos	Masculino	2	Analista de Controlo de Gestão
Marcos	29 anos	Masculino	3	Sócio Fundador
Maria	57 anos	Feminino	4	Sócio Fundador
Fagner	26 anos	Masculino	5	Gestor administrativo
Natasha	31 anos	Feminino	6	Analista administrativo e Financeiro

## 4.1.2 Caracterização das empresas

O início das entrevistas foi elaborado com perguntas para caracterizar tanto os entrevistados como suas empresas, onde foi questionado o ano de fundação da empresa, o setor que se enquadra, e a quantidade de funcionários empregados pela empresa. Aqui serão apresentadas as características das empresas de acordo com os dados obtidos durante as entrevistas.

Primeiramente falando das empresas entrevistadas em Portugal, a Empresa 1 trata-se de uma empresa fundada no ano de 2019 que tem suas atividades no setor de mídia e e-commerce, trabalhando com a realização de eventos esportivos e venda de produtos voltados para o desporto, e conta com quatro funcionários. No caso da Empresa 2, é uma empresa fundada em 2013 do setor de turismo, que atua com no ramo de aluguer de autocaravanas e conta com cerca de cem funcionários. Já a empresa 3, é uma empresa fundada em 2018 no setor de restauração e conta com a presença de seis funcionários.

No caso das empresas que aqui representam o Brasil, a Empresa 4 foi fundada no ano de 2018 e participa do setor de E-commerce de objetos de decoração, com a presença de doze funcionários. Já a empresa 5, foi fundada no ano de 2018 e é ativa no setor de retalho online de produtos encontrados em mercados e conta com oitenta e cinco funcionários. Por fim, a Empresa 6 foi fundada no ano de 2009, é presente no setor de retalho de produtos alimentícios para animais de estimação e conta com cerca de cinquenta funcionários.

## 4.1.3 Análise da definição de estratégia de negócio

Neste primeiro grupo de perguntas apresentado no processo de entrevista, o intuito foi de compreender como era elaborada as definições de estratégia de negócio para as empresas, e a visão dos entrevistados com relação a importância de tal atividade para o desempenho de seu negócio. A intenção era, ainda, de compreender se eram utilizadas ferramentas de auxílio para a elaboração de estratégia, como as anteriormente apresentadas na revisão da literatura.

Em um primeiro momento desta etapa da entrevista, foi questionado como os entrevistados definiriam a estratégia de negócio para sua empresa e de que forma esse processo era realizado.

Primeiro analisando as empresas de Portugal, Alberto definiu a estratégia de negócio para sua empresa como sendo baseada em “construir uma visão tecnológica (...), um conjunto de soluções e de aplicativos (...) com objetivo de servir melhor nossa comunidade” e que este processo é elaborado através dos sócios fundadores da empresa. Ele argumenta que por serem uma *startup*, não possuem processos formais para essa elaboração como no caso de outras empresas, dizendo ainda que “não são estabelecidas estratégias de plano anual” e sim há um pensamento de mais curto prazo.

No caso da Empresa 2, Carlos explica que “trabalham juntos tanto o desenvolvimento de negócio como a área de finanças para a definição da estratégia, que é direcionada para definição dos objetivos principais da empresa para um período” e que a definição da estratégia é baseada em orçamentos.

Já no caso da Empresa 3, Marcos diz com relação a estratégia de negócio que “Defino de acordo com meu público-alvo, com meu orçamento e a projeção de vendas do ano”, baseando-se em projeções de vendas trimestrais por conta da sazonalidade no setor de restauração, dizendo que “pensamos em estratégias de acordo com o comportamento do cliente”.

Quando questionados com relação a ferramentas e modelos utilizados para a elaboração da estratégia, foi citado a utilização do modelo Canvas por Alberto. Carlos

citou a utilização de KPI's estabelecidos para cada departamento "com tudo sendo baseado no orçamento da empresa". Marcos disse que utiliza a análise SWOT para auxiliar a sua elaboração de estratégia.

Em um momento seguinte foram questionados sobre a utilização de informações internas e/ou externas para a elaboração da estratégia. Evidencia-se a opinião de Alberto nesta pergunta com relação a utilização de dados externos, onde diz que "usamos muito tempo analisando o que os nossos concorrentes ou empresas semelhantes a nós estão a fazer e de que maneira nós podemos nos diferenciar". No caso de Carlos, sua resposta teve foco na importância da utilização de dados dos competidores para estabelecerem as políticas de preço. Já no caso de Marcos foi dito que existe certa dificuldade para analisar dados externos no setor de restauração, e que sua estratégia é baseada apenas em dados internos e passados da empresa.

Por fim desta etapa da entrevista, foi questionado "Em que nível acredita que a definição de estratégias de negócio é relevante para o desempenho de sua empresa?". Todos os 3 entrevistados de empresas ativas em Portugal responderam que acreditam ser muito importante, Marcos deu sua opinião dizendo que acredita ser um fator crucial para atingir bons resultados.

Agora com relação as empresas que representam o Brasil neste estudo, será seguida a mesma estrutura até este momento.

Para definir a estratégia de negócio e de que forma esta é elaborada, Maria diz que a estratégia de sua empresa é baseada na busca de peças de decoração de forma que seu cliente tenha a percepção de que está a comprar um objeto exclusivo, e que para a elaboração da estratégia "Definimos o que vamos abordar, qual é o enfoque (...) o tipo de produto, target, nicho de cliente que vai ser o foco". No caso de Fagner, sua definição é "A estratégia de negócio da empresa é de conectar fornecedores com cliente final, onde a gente consiga construir uma cadeia na nossa cidade, em que todos saiam beneficiados" e

explica que para a definição da estratégia é utilizado os objetivos de vendas que é revisto a cada 3 meses.

Já no caso de Natasha, sua resposta se basta em dizer que a estratégia de negócio da empresa é “B2B e B2C”, explicando que possuem o canal online de vendas diretas e parcerias para os canais físicos. Ela explica em seguida que a estratégia no momento foi baseada em alterar as características do produto, passando de uma produção de produtos congelados para produtos enlatados, e dessa forma foi possível aumentar o volume de negócios, sendo necessário buscar mais parcerias com distribuidores para atenderem a demanda de pedidos.

Quando questionados com relação a utilização de ferramentas para a elaboração da estratégia de negócio, Maria disse somente que são definidos os objetivos e os orçamentos para a empresa. Já Fagner, explicou que utilizam a ferramenta chamada “Nielsen”, utilizada para análise de mercado e análise de concorrentes e também outros estudos comerciais. No caso de Natasha ela diz que “Nós não fazemos um planejamento muito elaborado, então hoje estamos buscando uma consultoria externa para ajudar a empresa na área de estratégia, planejamento e organização geral de cada área”.

Seguindo ao momento em que foram abordados sobre a utilização de dados internos e externos, Maria explicou que é utilizado ambas as análises, já Fagner explica que para a Empresa 5 são utilizados mais dados externos por conta de estarem a pouco tempo no mercado e ainda não terem uma boa base de dados internos. Natasha por sua vez explica que anteriormente a estratégia era muito baseada em dados internos por conta da baixa capacidade de produção que tinham, mas que hoje já utilizam as duas fontes de dados para expandir suas vendas.

Quando questionados sobre a importância da estratégia de negócio para o desempenho da empresa, todos demonstraram concordar que é totalmente relevante a definição de estratégia para um bom desempenho. Maria e Fagner deram respostas similares evidenciando ainda a importância da estratégia para atender bem o cliente. No

caso de Natasha ao responder essa questão disse que “A empresa atualmente tem metas mensais que temos que bater, mas não tem uma estratégia por traz de como bater essa meta”, saindo um pouco do tema da pergunta, mas evidenciando um ponto importante para analisar a empresa.

Ao analisar de forma comparativa as respostas das empresas, é verificado que o tema aparentou ser de alguma forma conhecido por todos os entrevistados quando relacionado a definição da estratégia para suas empresas e a forma como era elaborada. Como ponto importante a se destacar, somente as empresas 1 e 3, ao serem questionadas sobre a utilização de ferramentas ou modelos para a elaboração da estratégia, citaram a utilização do modelo CANVAS e da análise SWOT, ferramentas essas que são muito conhecidas no meio didático para a elaboração da estratégia de negócio.

Outro ponto a ser destacado está relacionado a fonte de dados para a formulação da estratégia. Foi percebido que somente a empresa 3 e 5 não utilizam ambas as fontes (internas e externas) para a definição de suas estratégias. Apesar da motivação apresentada por cada um dos entrevistados para a não utilização, é possível indagar que as empresas não deveriam deixar de lado uma das fontes de informação, uma vez que, como defendido por Porter (2008), a análise de dados externos sobre o setor, concorrentes e posicionamento é um fator muito importante para o planejamento estratégico, assim como defendido por Wernerfelt (1984) sobre a importância da análise dos dados internos da empresa para obter vantagem sobre os concorrentes.

É importante destacar que todos os entrevistados responderam que consideram importante o estabelecimento de estratégias de negócio para o desempenho da organização, ideia que vai de acordo com Peter Drucker (1954) quando defende a importância do planejamento estratégico para as atividades de uma empresa para que essa possa ser competitiva no mercado.

#### 4.1.4 Análise da definição de estratégia operacional

Esta etapa da entrevista teve como intuito compreender primeiramente se as empresas participantes realizavam a atividade de planejamento de estratégia de operações internamente. A partir desta pergunta, no caso de respostas positivas, foi solicitado que explicassem o que era usado como base para estabelecerem a estratégia operacional e por fim foi solicitado a opinião dos entrevistados com relação a importância da estratégia de negócio para a definição da estratégia operacional.

No caso das empresas que aqui representam Portugal, Alberto, representante da empresa 2, foi o único que deu resposta negativa com relação a existência de estratégia operacional para sua empresa. Alberto disse que atualmente não realizam esse tipo de atividade por conta de serem uma startup, dizendo que “temos pouco tempo para planejar atividades de caráter operacional”. Já no caso das outras 2 empresas, as respostas foram positivas e semelhantes, onde em seguida ambos responderam que suas estratégias de operações são baseadas na demanda e sazonalidade de seus clientes.

No caso das empresas sediadas no Brasil, os três entrevistados responderam que é realizado o planejamento de estratégia operacional para suas empresas. Todos os entrevistados, ao serem questionados com relação a este ponto, falaram sobre o armazenamento e a logística de suas empresas. Ao serem questionados com relação ao que utilizavam como base para este planejamento, Fagner e Maria citaram que tal estratégia era baseada nas estratégias de negócio da empresa. Fagner respondeu que “É baseada no planejamento da estratégia de negócios, visando os concorrentes” e Maria disse que “o planejamento operacional e logístico do meu negócio está diretamente vinculado ao objetivo e a missão do negócio”. No caso de Natasha, sua resposta foi de que a empresa baseia sua estratégia operacional no plano de expansão da empresa, porém não foi citado a estratégia de negócio.

No último momento desta etapa da entrevista, foi evidente que os entrevistados das seis empresas ao serem perguntados sobre “Qual a relevância da estratégia de negócio para as estratégias operacionais”, responderam que consideram muito importante a relação das duas estratégias. Evidenciamos a resposta de Alberto que foi o único entrevistado a responder que não tinham estratégias operacionais, onde disse que “apesar de termos pouco planeamento em estratégias operacionais, o facto de termos estratégia claramente definida do ponto de vista estratégico de negócio, norteia aquilo que são os nossos afazeres mais operacionais”.

Analisando os dados relacionados a estratégias operacionais, não foram evidenciadas grandes diferenças entre as respostas das empresas de cada país. Nota-se que nenhum dos entrevistados abordou por completo os assuntos e etapas relevantes para a estratégia operacional, que conforme Slack e Brandon-Jones (2018) deve ser baseado em análise de concorrentes, objetivos de performance e recursos internos e que o processo para o planeamento de tal estratégia deve ter início na formulação da estratégia, seguido pela etapa de implementação da estratégia, em seguida pela monitorização dos dados gerados com a execução, e por fim a etapa de controlo, onde podem obter os dados a serem analisados e utilizados futuramente para auxiliar a etapa de formulação da estratégia operacional.

#### 4.1.5 O impacto da pandemia da COVID-19 para as empresas

Nesta etapa foi investigado o impacto da pandemia da COVID-19 para as empresas entrevistadas. Foi questionado inicialmente para darem suas opiniões sobre qual foi o impacto da pandemia para seus negócios. Em seguida, foram questionados com relação a como as restrições, que existiram em seus locais de atividade para a população e para empresas, afetaram suas empresas. E por fim foram perguntados se a realidade da

pandemia que vivenciaram até o presente momento, fez com que suas empresas tivessem de repensar questões voltadas para a estratégia.

Ao analisar as respostas dos entrevistados com relação ao impacto que a pandemia teve para suas empresas, foi possível verificar dois pontos principais que foram citados pela maioria dos entrevistados.

O primeiro ponto a ser destacado foi que quatro dos seis entrevistados disseram que de certa forma a pandemia teve um impacto positivo em suas vendas em algum momento. Apenas uma das empresas de Portugal citou este impacto positivo, no caso da empresa 2. O representante Carlos da empresa 2 explicou que “temos uma vantagem onde o nosso serviço oferece uma opção, uma oportunidade, para uma pessoa não ter o contato com outras pessoas ... Comparando com as outras empresas acredito que tivemos um bônus com isso”, e justificou que o setor do turismo como um todo decresceu em volume de negócios cerca de 80% enquanto para a sua empresa o decréscimo foi de 13%.

No caso das empresas do Brasil, onde todas citaram algum impacto positivo nas suas vendas, verificamos o segundo ponto principal a ser destacado. O ponto em questão foi de que os três entrevistados falaram sobre a utilização de venda online como estratégia utilizada durante a pandemia. Fagner e Natasha citaram que seus setores foram impactados positivamente aumentando o volume de vendas durante todo o período da pandemia, e no caso de Maria, foi dito que para o setor de decoração também foi registrado um aumento nas vendas em um momento inicial da pandemia onde as pessoas estavam começando a passar mais tempo dentro de casa.

Com relação ao uso de tecnologia, Fagner diz que “o hábito de compra do cliente mudou para uma postura online”, indo de acordo com o que foi dito por Natasha de que “Começamos a ter uma demanda muito maior, principalmente na venda online”. Maria cita que foi necessário fechar o ponto físico de venda que tinham aberto a pouco tempo e que mantiveram suas vendas 100% online e que apesar da mudança, ainda foi evidenciado um aumento no volume de suas vendas”.

Passando para a questão seguinte, onde foram abordados sobre o impacto das restrições para a população e para as empresas, verificamos que cada entrevistado abordou questões diferentes. Somente no caso das empresas 4 e empresa 6, foi verificado que ambos citaram que as restrições mudaram o regime de trabalho efetuado, com as pessoas tendo de trabalhar de casa, apesar deste impacto ter surgido para todas as empresas entrevistadas.

No caso das empresas de Portugal, para a empresa 1, foi citado por Alberto que tiveram impactos positivos e negativos, sendo os positivos a possibilidade de verificarem novas áreas que poderiam atuar, sem dar explicação com relação aos impactos negativos. Já no caso da empresa 3, Marcos voltou a falar que o setor de restauração foi muito impactado, citando que os restaurantes sem esplanadas (onde sua empresa se enquadra) acabaram por sofrer ainda mais com as restrições.

A empresa 5 voltou a citar o impacto positivo para sua empresa no Brasil, por conta de seu negócio suprir uma demanda nova que surgiu, da compra online de produtos alimentícios.

Por fim, o entrevistado foi questionado se “Acredita que a pandemia da COVID-19 criou a necessidade de repensar as questões ligadas a estratégia”. No caso das empresas de Portugal, neste momento, Carlos cita a importância da utilização de tecnologia dizendo que “, o respaldo tecnológico precisou ser muito maior”, explicando que sua empresa ainda estava pouco preparada nessa questão para responder a tal necessidade. Já Alberto fala que foi muito significativo o impacto da pandemia para as decisões estratégicas, dizendo que sua empresa foi obrigada a repensar a estratégia para próximos meses. Marcos por sua vez citou que a pandemia pouco impactou nesta questão, uma vez que eles já realizavam vendas por delivery, mas citou alteração em sua estratégia de operações uma vez que teve de remanejar suas atividades e seus funcionários.

Para as empresas do Brasil nesta questão é de se destacar que todos responderam positivamente, dizendo que foram necessárias alterações em suas estratégias para lidar com este momento.

Maria explica que as principais mudanças realizadas foram a internalização da operação de logística e a utilização de regime híbrido de trabalho entre escritório e teletrabalho. Fagner por sua vez citou também que sua empresa teve de repensar a estratégia de operações ligada a logística, onde foram buscar oportunidade no mercado para diminuir seus custos com este aspeto, e citou que repensaram sua estratégia de negócio, adicionando novos produtos que passaram a atuar para melhor atender seus clientes. No caso da empresa 6, Natasha falou sobre a necessidade da empresa se adaptar para atender os pedidos online, que era um canal de venda relativamente novo para seu negócio.

Os principais pontos comparativos a serem destacados nesta etapa da análise foram primeiramente que, somente as empresas brasileiras entrevistadas citaram de forma positiva para suas empresas a utilização de tecnologia com a venda online para seus clientes. No caso das empresas de Portugal, somente a Empresa 2 citou essa utilização, mas apresentando que sua empresa não tinha este aspeto bem desenvolvido internamente para lidar com o impacto da pandemia. Acredita-se neste ponto que a diferença do setor de atividade das empresas pode ser uma justificativa para a diferença notada nas respostas com relação a vendas online.

O segundo ponto a ser destacado é de que somente a empresa 3 respondeu negativamente a última questão, mas na sequência de sua resposta acabou por identificar mudanças estratégicas que ocorreram. Desta forma, evidencia-se que todas as empresas de alguma forma tiveram a necessidade de alterar suas estratégias de negócio e de operações por conta da pandemia. Esta alteração em busca de melhorar o desempenho da empresa, vai de acordo com a ideia de Porter (2008), onde é defendido que o papel do executor da estratégia é de tomada de decisões e que é necessário identificar o momento

em que é necessário realizar mudanças e tomar decisões corretas para o sucesso de uma empresa.

#### 4.1.6 Decisões e mudanças estratégicas realizadas durante o período da pandemia

Com esta etapa da entrevista, buscou-se compreender o impacto da pandemia para as decisões de estratégia de operações e estratégias de negócio. Para isso, inicialmente os entrevistados falaram sobre os impactos que a pandemia teve para suas atividades operacionais. Em seguida, foram questionados se as mudanças realizadas em suas estratégias ajudaram seu negócio a minimizar os impactos registrados por conta da pandemia, e por fim foi perguntado se existiam outras alterações que as empresas acreditavam ter a necessidade de ainda serem feitas.

Relacionado aos impactos para as atividades operacionais das empresas, no caso das empresas de Portugal, foi possível identificar uma semelhança nas respostas dos três entrevistados, com um ponto que não foi abordado por empresas do Brasil. O facto em questão foi que todas as empresas portuguesas citaram como desafio enfrentado a necessidade de acompanhar as restrições estabelecidas pelo governo, como por exemplo o que foi dito por Marcos “Fomos trabalhando no dia a dia, de acordo com o que era estabelecido pelas legislações”.

Outro ponto a ser destacado foi que as empresas portuguesas 1 e 3, e as brasileiras 5 e 6, falaram sobre o impacto em suas produções e logística. Os entrevistados falaram sobre a necessidade de alterar a distribuição de seus funcionários, e que este fato teve impacto direto no processo de produção da empresa. Natasha ao dizer que “Tivemos que diminuir os turnos que fazíamos por dia, e com isso diminui muito a produção”, exemplifica esse ponto. No caso de Alberto, foi dito que “Temos um negócio que tem a

ver com o mundo do e-commerce, portanto tivemos impactos na cadeia de valor toda”, onde seguiu analisando que foi identificado um aumento de tempo necessário para atividades operacionais como produção e distribuição.

Outro ponto a se destacar nesta etapa foi algo dito por Carlos com relação a mudanças voltadas para higiene que foram necessárias durante a pandemia. Foi explicado pelo entrevistado que foi necessário grande mudança com relação aos padrões de limpeza e as atividades necessárias para a reestruturação do setor de segurança higiênica. Carlos explicou que foi necessário a elaboração de treinamentos pela área operacional para os funcionários encarregados da limpeza das autocaravanas.

Quando questionados sobre se as alterações realizadas ajudaram a minimizar os impactos da pandemia, é necessário destacar que todas as empresas entrevistadas responderam de forma positiva, dizendo que as alterações foram benéficas para seus negócios. Natasha disse que “buscou agir para diminuir o impacto o máximo possível para não prejudicar a empresa”, o que exemplifica que as empresas buscaram se reinventar para lidar com os impactos da pandemia para seus negócios.

No caso de Marcos, foi citado que uma alteração voltada ao número de funcionários empregados, acabou por ajudar a minimizar o impacto uma vez que teve efeito direto nas economias de sua empresa. Por outro lado, o entrevistado diz que a alteração com relação ao número de mesas que podia disponibilizar em seu restaurante, acabou por não ser uma alteração positiva para sua empresa, mas defendendo que essa alteração não foi pensada por sua empresa, e sim imposta pelas restrições existentes.

Por fim, ao serem questionados se existia alguma outra alteração que pensavam para suas empresas, a intenção era de que os entrevistados pudessem dar suas opiniões com relação a algum ponto que poderia melhorar o desempenho do seu negócio. Foi verificado neste ponto somente Carlos, representante da empresa 2, citou algo novo e diferente que acredita ser necessário para melhorar as atividades de sua empresa. No

restante das amostras, foi respondido que não pensavam em outra alteração, ou dito que acreditavam que já haviam sido feitas todas as alterações pensadas.

Carlos neste ponto falou sobre a necessidade de maior desenvolvimento tecnológico para área de operações. Foi dito por ele que “Acredito que a empresa focou muito mais em desenvolver o produto do que a tecnologia. Acho que essa é uma alteração que precisa ser feita”, explicando que hoje as atividades operacionais que acontecem fora do escritório dependem do respaldo da área de operações que trabalha no escritório, e que esse fluxo do processo acaba por demandar maior tempo para a execução de determinadas atividades.

#### 4.1.7 Considerações sobre os resultados das empresas e a relação com as alterações de estratégia

A última etapa da entrevista foi voltada para a compreensão dos resultados obtidos pelas empresas até o momento. A intenção foi de obter a opinião dos entrevistados com relação ao impacto das alterações nas estratégias de negócio e de operações para os resultados obtidos.

Outro ponto abordado nesta etapa, foi a percepção dos entrevistados com relação as restrições existentes por conta da pandemia que existiram em seu país. Foram inicialmente questionados sobre de que forma as restrições impactaram nos resultados de seus negócios, em seguida foi pedido a opinião dos entrevistados com a pergunta “Acredita que uma política de maior ou menor restrições para a população e para as empresas afetaria de forma diferente os resultados?”, com o intuito de analisar se as diferentes características de restrições, que existiram em cada um dos países aqui abordados, poderia ser um fator significativo para os resultados.

Por fim essa etapa da entrevista buscou entender se as alterações realizadas nas empresas durante o período da pandemia, seriam mantidas para o futuro. A intenção foi de compreender se existiram alterações estratégicas permanentes para as empresas, ou se as alterações foram apenas pontuais para lidar com o momento atual.

Em um primeiro momento dessa etapa, foram questionados se “as mudanças realizadas com relação a estratégia de negócio e operacionais ajudaram e em que nível os resultados obtidos?”. Foi verificado aqui que todos os entrevistados responderam que as alterações ajudaram de alguma forma nos resultados obtidos, mesmo que estes não tenham sido de certa forma positivos para o negócio.

No caso das empresas de Portugal, destaca-se que as empresas 1 e 2 falaram que as alterações voltadas para as operações foram essenciais para os resultados obtidos. Alberto neste ponto abordou que suas mudanças foram voltadas para a otimização de processos, e que acredita que essas alterações foram positivas para atender seus clientes da melhor forma possível. Carlos por sua vez voltou a citar as alterações que tiveram com relação a higiene, dizendo que “As nossas mudanças sobre a estratégia, de promover a limpeza e promover o lado operacional, ajudou bastante nos resultados”.

Já para a empresa 3, Marcos diz que foram as alterações realizadas que possibilitaram que o negócio ainda esteja funcionando. Foi dito neste ponto que a possibilidade de fazer venda através de aplicativos de delivery, foi o que ajudou a não ter de fechar seu negócio.

Para as empresas do Brasil, onde todos os entrevistados também responderam que as alterações ajudaram seus resultados, Fagner aborda um ponto importante para essa investigação ao dizer que “As alterações nas estratégias operacionais e de negócios aconteceram em linha, ao mesmo tempo, o que nos ajudou a chegar nos resultados positivos que enxergamos hoje na empresa”. Maria por sua vez disse que as alterações ajudaram com certeza nos resultados de sua empresa, mas que não saberia a precisão de qual foi o volume deste impacto.

Ao serem questionados com relação as restrições para a população e para as empresas, de que forma isso impactou os resultados e com relação a um cenário hipotético com menores ou maiores restrições, foram evidenciados alguns pontos a serem abordados.

Para as empresas de Portugal, todos os entrevistados responderam que as restrições impactaram seus resultados. Alberto aqui diz que “houve um conjunto de projetos que nós não fomos autorizados a fazer”, explicando que a impossibilidade de realizar tais projetos acabou por ter impacto financeiro para seu negócio. Carlos também analisou que as restrições de ajuntamentos e locomoção para a população, acabou por impactar os resultados principalmente no início da pandemia. No caso de Marcos, sua resposta foi curta ao dizer que as restrições impactaram totalmente seus resultados.

Com relação a um cenário com menor ou maiores restrições, as três empresas de Portugal analisaram que um cenário com menores restrições poderia ter trazido um impacto menos negativo para suas empresas. Carlos faz uma análise interessante ao dizer que “Para nós o menor número de restrições seria melhor, mas claro que tem o respaldo da pandemia em si e da aceitação, ou seja, não era o desejável, não é afetar a segurança dos clientes”. Marcos por sua vez analisa que “Se tivéssemos menos restrições, se tivessem sido feitas de forma diferente, ou com um maior auxílio do governo para as empresas, seria melhor”.

Para as empresas do Brasil somente a empresa 4 respondeu que as restrições não influenciaram diretamente em seus resultados por se tratar de um e-commerce. Já as empresas 5 e 6 voltaram a analisar que as restrições acabaram por ter impacto positivo para suas empresas. No caso da empresa 5, Fagner analisa que “a restrição acabou gerando um novo hábito para a população, que acabou trocando a compra física pela online, e acabou aumentando os nossos resultados”. Para a empresa 6, Natasha diz que para sua empresa, as restrições que existiram também levaram a uma mudança nos hábitos da população que impactaram seus resultados, mudança essa que está

relacionada ao aumento da procura por animais de estimação por parte da população, o que acabou por gerar um aumento no número de clientes para sua empresa.

Ao serem questionados sobre a hipótese de um cenário com menores ou maiores restrições, as empresas 4 e 5 deram respostas onde abordaram uma questão semelhante. Ambos os entrevistados analisaram que um cenário com menores restrições mudaria a realidade da economia. Fagner neste ponto defende que “se tivessem menos restrições o impacto para a economia do país e para a população poderia ter sido diferente”, e Maria analisa que “a economia estando mais equilibrada, o consumo também se equilibra”.

Natasha neste ponto abordou algo diferente das outras respostas. Foi analisado pela entrevistada que um cenário com menos restrições poderia possibilitar a empresa a realizar ações em lojas físicas conforme era feito anteriormente. Porém, ela segue sua análise dizendo que até este momento da pandemia, já houve a possibilidade de voltarem a realizar tais ações, mas que essas não tiveram o mesmo efeito positivo de vendas que tinham anteriormente, dizendo que ficou evidente que a população passou a comprar mais através do canal online.

Ao final desta etapa, ao serem questionados sobre alterações que serão mantidas em um futuro pós pandemia, é de se destacar que cinco das seis empresas entrevistadas falaram sobre o Home Office como sendo uma alteração que será mantida mesmo após o final da pandemia. A única empresa que não citou este quesito foi a Empresa 3, que por se tratar de um restaurante, não é possível que seus funcionários trabalhem de outro local.

Outro ponto a se destacar nesta etapa foi que as empresas 1 e 2 de Portugal falaram sobre a inclusão de novas formas de negócio para suas empresas, que foram definidas durante a pandemia. Carlos da empresa 2 falou sobre a nova atividade em sua empresa de venda das carrinhas, que acabou por gerar resultados positivos até agora. No caso da empresa 1, Alberto disse que a pandemia fez com que sua empresa identificasse novas áreas de negócio que pretendem ingressar agora, e que antes da pandemia não tinham essa visão, sem citar exatamente quais seriam essas novas áreas.

No caso do Brasil, as empresas 4 e 6 citaram alterações em suas formas de venda que serão mantidas. No caso da empresa 4, Maria falou sobre a necessidade de disponibilizar um local físico para seus clientes poderem estar em contato com seus produtos, dizendo que este projeto está sendo realizado. Já Natasha, citou que será mantido o seu canal de venda online que foi desenvolvido durante a pandemia para atender a demanda que surgiu.

O que se destaca na análise desta etapa do questionário foi que todas as empresas entrevistadas identificaram as alterações de estratégia de operações e de negócio como tendo impactado de forma positiva seus resultados. Apesar de não ser possível uma análise exata dos resultados financeiros de cada empresa, a opinião dos entrevistados demonstra que os pequenos e médios negócios aqui abordados conseguiram de certa forma realizar alterações estratégicas em busca de melhores resultados.

Com relação as restrições, existem dois pontos a serem destacado. Um ponto é que entre todas as empresas, somente a empresa 2 de Portugal, que citou que as menores restrições teriam melhores impactos para seu negócio, analisou em seguida que não seria cabível um cenário com menores restrições por conta da segurança da população. O outro ponto é de que somente as empresas brasileiras 4 e 5 citaram a economia como um fator significativo para os resultados de seus negócios, analisando que um cenário com menos restrições poderia trazer menos efeitos negativos para a economia em geral, e assim possibilitaria melhores resultados para suas empresas.

# Capítulo 5

## 5. Conclusão

### 5.1 Conclusões do estudo

Através da análise dos dados obtidos, aqui serão apresentadas as conclusões deste trabalho. Como estrutura para essa etapa, serão aqui abordadas, a resposta para a questão de investigação, a análise das respostas aos objetivos do estudo, os principais pontos identificados, as limitações do estudo e recomendações possíveis para futuros trabalhos de investigação acerca do mesmo tema.

Ao investigar inicialmente a forma como pequenas e médias empresas de Portugal e do Brasil elaboram suas estratégias de negócios e de operações, foi possível concluir que os entrevistados se demonstraram mais familiarizados com aspectos voltados para a estratégia de negócios do que aspectos voltados para a estratégia de operações. As respostas dos entrevistados ao serem questionados sobre o processo de elaboração da estratégia evidenciou que as empresas demonstraram conhecimento acerca de processos utilizados para elaboração de estratégia de negócio, mas ao serem questionadas sobre a elaboração da estratégia de operações, poucos pontos abordados demonstraram o conhecimento dos entrevistados.

Desta forma, foi possível responder o primeiro objetivo do trabalho, concluindo que as pequenas e médias empresas realizam planejamentos de estratégia de negócio e de operações, porém não se encontrou um padrão na execução dessas atividades entre as empresas. Nota-se que as empresas buscam ferramentas para o auxílio da elaboração, que acreditam ser úteis para seus negócios, deixando de utilizar outros métodos e ferramentas que poderiam ser benéficos para tais processos.

Com relação ao impacto da pandemia da COVID-19 para as pequenas e médias empresas, foi verificado que todas as empresas observaram impacto em suas atividades e em seus resultados, sendo estes impactos em alguns casos positivos e em outros negativos. O que se conclui com a análise deste ponto é de que todas as empresas tiveram de realizar alterações, motivadas pela pandemia, voltadas para suas estratégias de negócio e de operações.

Destaca-se que entre as respostas obtidas, é possível concluir que as atividades operacionais estão entre as mais impactadas para as empresas, sendo citado pela maior parte dos entrevistados os desafios que a pandemia trouxe para as atividades de logística e produção. Tais atividades foram negativamente impactadas por conta da necessidade de reestruturação por parte das empresas para que se adequassem a medidas de restrição existentes e a mudanças na demanda, destacando assim a mudanças com relação a estratégia operacional.

As principais mudanças evidenciadas com relação as estratégias de negócio e de operações foram voltadas para a utilização de ferramentas tecnológicas como auxílio para a execução de atividades essenciais das empresas. Essas alterações principalmente foram voltadas para a venda ao cliente através de canal online. Outro ponto voltado para o aspecto tecnológico foi a utilização de teletrabalho por parte da maioria das empresas.

Ainda foi possível verificar que a pandemia da COVID-19 fez com que empresas tenham buscado desenvolvimento em questões tecnológicas por conta da mudança evidenciada na forma de consumo da população. Ao serem questionados sobre mudanças futuras a serem realizadas com relação as estratégias de negócio e de operações, a única resposta obtida foi relacionada a este ponto, onde o representante da empresa 2 citou a necessidade de maior desenvolvimento tecnológico.

Foi evidenciado pela maior parte dos entrevistados que o momento atual fez com que a forma de compra de seus consumidores fosse alterada para um perfil de compra online, fato que ocorreu com maior velocidade do que vinha sendo verificado

anteriormente, forçando as empresas a se adaptarem para lidarem com os impactos da pandemia.

Ao realizar a comparação entre os diferentes cenários em Portugal e no Brasil, primeiramente se destaca a notável diferença entre as medidas restritivas estabelecidas pelos governos federais de cada país. No caso de Portugal foi demonstrado que as medidas estabelecidas pelo governo federal foram mais severas e mais bem organizadas quando comparadas as medidas estabelecidas no Brasil.

Um ponto a se destacar é que a realidade política e geográfica do Brasil foi um fator de dificuldade para o governo controlar a pandemia, fazendo com que o país tenha sido um dos mais impactados pela COVID-19 em todo o mundo. A postura do Presidente da República do Brasil com relação a pandemia não foi favorável para que o combate a pandemia fosse realizado de forma eficiente, porém se destaca que a possibilidade dada pelo poder judiciário, aos chefes de estado, para estabelecerem medidas restritivas para seus territórios, fizeram com que o impacto da pandemia tenha sido diferente em diferentes regiões do país.

Ao comparar as alterações estratégicas realizadas pelas pequenas e médias empresas de cada um dos países, foi possível notar pontos semelhantes e pontos diferentes a serem destacados.

O ponto semelhante a se destacar primeiramente foi que na totalidade dos dados obtidos com o processo de entrevistas, foi dito que houve a necessidade de alterações voltadas para a estratégia de negócio e estratégia de operações. Essas alterações foram motivadas pela necessidade de adaptação das empresas para lidarem com os impactos da pandemia, sejam eles negativos ou positivos. O outro ponto de semelhança é encontrado no fato de que todos os entrevistados disseram que tais alterações ajudaram seus negócios com relação aos resultados obtidos até o momento.

Com relação as diferenças, um facto a se destacar é que apenas as empresas de Portugal citaram a necessidade de seguir as medidas estabelecidas pelo governo para

seus negócios. É evidente que as empresas do Brasil também tiveram de seguir as medidas restritivas estabelecidas em seu país, porém o facto de apenas as empresas de Portugal citarem esse ponto demonstra a possibilidade de tais medidas terem sido mais marcantes durante esse período para as empresas portuguesas.

Quando comparada as alterações voltadas para as estratégias de negócio e estratégias de operações, foi possível notar um padrão entre as respostas das empresas brasileiras que não foi evidenciado nas empresas de Portugal. Este padrão notado é de que todas as empresas brasileiras citaram de forma positiva a utilização de aspectos tecnológicos utilizados para a realização de suas vendas, enquanto entre as empresas de Portugal, somente uma citou tais aspectos, analisando que a empresa em questão ainda precisava de maiores desenvolvimentos neste ponto. Este facto acaba por responder o último ponto de objetivo desta investigação, onde buscava-se algum padrão nas alterações estratégicas que demonstrou maior eficiência frente ao impacto da pandemia. A alteração que se destaca está relacionada ao desenvolvimento tecnológico das empresas.

Com relação aos resultados obtidos, nota-se que todas as empresas de Portugal citaram que as restrições existentes trouxeram impactos negativos para os resultados de seus negócios até o momento, enquanto no caso do Brasil, nenhuma das empresas falou sobre “impactos negativos”. As empresas brasileiras em sua totalidade citaram que foi evidenciado um impacto positivo em seus resultados durante a pandemia. Este impacto positivo ocorreu para algumas empresas em momentos pontuais, onde uma das empresas portuguesas e uma empresa do Brasil identificou o aumento em suas vendas em certo momento da pandemia. Já as outras duas empresas brasileiras falaram que os impactos foram positivos durante todo o período da pandemia. Este facto pode ser explicado pela diferença dos setores em que as empresas de cada país se enquadram, porém se trata de um ponto a ser evidenciado independente disso.

Ao analisar a opinião das empresas com relação a possibilidade de terem tido menores ou maiores restrições durante o período da pandemia, se destaca que as empresas de Portugal acreditam que menores restrições teriam ajudado a obterem melhores resultados até o momento. No caso do Brasil a opinião neste ponto foi diferente, onde as empresas por terem tido impactos positivos em suas vendas, não analisaram que menores ou maiores restrições mudariam a natureza de seus resultados, destacando apenas que uma possibilidade de menores restrições poderia ter impacto positivo na económica, e assim a população poderia estar melhor em questões financeiras.

Ao analisar as respostas aos objetivos deste trabalho, é possível responder a questão de investigação. Se conclui então que a pandemia da COVID-19 impactou os pequenos e médios negócios de Portugal e do Brasil. O principal impacto evidenciado é de que o momento difícil vivenciado até o momento trará a consciência da necessidade de maior desenvolvimento para os negócios dessa natureza que conseguiram manter suas portas abertas. Este desenvolvimento deve ser voltado para a busca de inovações para os negócios, em busca da realização de suas atividades de forma mais eficiente para que consigam atingir melhores resultados.

Se conclui ainda que foi notável a diferença entre as opiniões voltadas para a utilização de tecnologia para as empresas no Brasil e em Portugal, evidenciando que os negócios brasileiros aparentam estar mais preparadas com relação a este aspecto e que existe a possibilidade de a população brasileira ser mais acostumada a consumir produtos através de canais online.

## 5.2 Limitações do estudo

Como limitações para as conclusões apresentadas, destaca-se o facto de que as empresas entrevistadas neste estudo são ativas em diferentes setores, o que dificultou a

comparação entre as respostas adquiridas. Outro ponto de limitação a ser destacado está no facto de que o número de amostras não representa a totalidade das empresas existentes que se enquadram nas características definidas para a amostra, a fazer com que não seja possível generalizar os pontos aqui concluídos. O facto de todas as empresas entrevistadas no Brasil serem sedias na cidade de São Paulo demonstra outra limitação deste estudo, uma vez que dificulta a compreensão da realidade das pequenas e médias empresas país, aspecto que também se estende para Portugal, onde foram realizadas entrevistas somente com empresas sediadas nas cidades de Lisboa e Porto.

### 5.3 Recomendações futuras

De acordo com as conclusões e limitações apresentadas, são determinadas recomendações para futuras investigações sobre o tema deste trabalho. É determinado que o aumento do número de amostras seria benéfico para o estudo, de forma que seria possível uma melhor exploração das informações. Outra recomendação com relação a amostra, seria a possibilidade de limitar a investigação para um setor específico com alto número de pequenas e médias empresas, com o intuito de identificar de forma mais detalhada as características das estratégias de negócio e de operações realizadas por negócios de determinado setor.

Ainda como recomendação, a inclusão nesta investigação de um formato de pesquisa quantitativo seria positivo para a melhor análise da forma como o processo de definição de estratégia de negócios e de operações é realizado nas pequenas e médias empresas. É proposto que seja realizado uma pesquisa quantitativa com perguntas direcionadas para uma maior amostra de empresas, que se enquadrem no estudo, com o intuito de identificar entre os principais processos existentes para a elaboração de estratégias de negócio e de operações, quais seriam ou não realizados pelas empresas.

Com este processo, seria possível a identificação de eventuais processos não realizados que poderiam ser executados por pequenas e médias empresas para buscarem melhores resultados.

Outra pesquisa quantitativa que se recomenda para uma melhor elaboração deste estudo, seria voltada para a população de cada um dos países. O intuito assim seria de identificar o perfil do consumidor e as características relacionadas a seu consumo, compreendendo de que forma as empresas poderiam atender melhor a demanda do público no mercado.

## 6. Referências bibliográficas

Adam, Everett E, Jr; Swamidass, Paul M. (1989), "Assessing operations management from a strategic perspective", Journal of Management. Vol. 15. pp181-203.

Ansoff, H. I. (1965) Corporate Strategy: : an analytic approach to business policy for growth and expansion, McGraw Hill.

BBC (2020, July 7) Relembre frases de Bolsonaro sobre a covid-19

<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-53327880>

BBC (2021, January 24). Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy.

<https://www.bbc.com/news/business-51706225>

BBC (2021, January 29) Vacinação contra a covid-19: no ritmo atual, Brasil demoraria mais de quatro anos para alcançar imunidade de rebanho

<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55850118>

Bedell, Craig (2020). Strategy and Innovation. Not Magic, But Design Thinking Works.

Vol. 7 Issue 3, 18-20.

Boyer, K.K. and McDermot, C. (1999), "Strategic consensus in operations strategy",

Journal of Operations Management, Vol. 17, pp. 289-305.

Boyer, K.K. and Pagell, M. (2000), "Measurement issues in empirical research: improving measures of operations strategy and advanced manufacturing technology", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, pp. 361-374

CNN (2020, October 10) Raio-x mostra dificuldades dos municípios para enfrentar pandemia

<https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/2020/08/10/raio-x-mostra-dificuldades-dos-municipios-para-enfrentar-pandemia>

DGS (2021, <https://covid19.min-saude.pt/relatorio-de-situacao/>)

European Lung (2020, January 5) O que é o novo coronavírus 2019 (2019- nCoV)?

<https://europeanlung.org/pt-pt/news-and-blog/o-que-e-o-novo-coronavirus-2019-2019-ncov/>

Fiorentino, R. (2016), "Operations strategy: a firm boundary-based perspective", *Business Process Management Journal*, Vol. 22 No. 6, 1022-1043, ISSN 1463-7154, doi: 10.1108/BPMJ06-2015-0087

Forbes (2021, March 3) PIB brasileiro recua 4,1% em 2020 sob impacto do coronavírus

<https://forbes.com.br/forbes-money/2021/03/pib-brasileiro-recua-41-em-2020-sob-impacto-do-coronavirus/G1>

(2020, March 25). Um dia após pronunciamento,

Bolsonaro repete ataques a governadores e críticas ao isolamento

<https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/03/25/um-dia-apos-pronunciamento-bolsonaro-repete-ataques-a-governadores-e-defende-isolamento-mais-brando.ghtml>

G1 (2020, December 8). Idosa de 90 anos é a primeira a ser vacinada contra Covid-19 no

Reino Unido <https://g1.globo.com/bemestar/vacina/noticia/2020/12/08/idosa-de-90-anos-e-a-primeira-a-ser-vacinada-contracovid-no-reino-unido.ghtml>

Horwath, R. (2006) The evolution of Business Strategy. Strategic Thinking Institute.

<http://www.strategyskills.com/Articles/Documents/evolution.pdf>

Ine (2015, June 8) O que se considera uma PME (Pequena e média empresa)?

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=64092016FAQSmodo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016FAQSmodo=1&xlang=pt)

Jornal de Abrantes (2021, August 14). CRONOLOGIA Covid-19: Portugal atinge 1 milhão de casos

<https://www.jornaldeabrantes.pt/sociedade/cronologia-covid-19-portugal-atinge-1-milhao-de-casos>

JN (2021, February 27). Cronologia dos principais acontecimentos de um ano de covid em Portugal

<https://www.jn.pt/nacional/cronologia-dos-principais-acontecimentos-de-um-ano-de-covid-em-portugal-13400044.html>

Kallás, D. (2012). Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. RAE (Impresso), 52, 704-705.

Kraemer, M. U. G., Yang, C.-H., Gutierrez, B., Wu, C.-H., Klein, B., Pigott, D. M., Plessis, L.D., Faria, N. R., Li, R., Hanage, W. P., Brownstein, J. S., Layan, M., Vespignani, A., Tian, H., Dye, C., Pybus, O. G., & Scarpino, S. V. (2020). The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China. *Science*, 1(1), 1–10. doi: <https://doi.org/10.1126/science.abb4218>

Liedtka, Jeanne (2018). Why Design Thinking Works. *Harvard Business Review*. Sep-Oct2018, Vol. 96 Issue 5, 72-79.

Lowson, Robert H. (2002) *Strategic Operations Management: The new competitive advantage*. Routledge

Meirelles, A.M.; Gonçalves, C.A. (2001). O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*.

O Globo (2020, April 15) STF decide que governadores e prefeitos podem decretar isolamento na pandemia

<https://oglobo.globo.com/brasil/stf-decide-que-governadores-prefeitos-podem-decretar-isolamento-na-pandemia-24373750>

Oliveira, L. D. (2020). Espaço e Economia: Novos Caminhos, Novas Tensões. Espaço e Economia, 1(17), 1–13. doi: <https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.93>

OMS (2021, June 29). Coronavirus disease (COVID-19) Weekly Epidemiological Update and Weekly Operational Update.

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/covid-19-vaccines>

OWD (2021, August 13). Coronavirus (COVID-19) Vaccinations.

[https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=OWID\\_WRL](https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=OWID_WRL)

OMS (2020, August 13) Weekly Epidemiological and Operational updates August 2021.

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>

OWD (2021, August 13) Coronavirus Pandemic (COVID-19) – the data

<https://ourworldindata.org/coronavirus-data>

Portal da Industria (2021, August 10) Qual a diferença entre de Micro e Pequena Empresa?

<http://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>

Porter, Michael E. (1985) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.

Quinn, James B. (2001). Estratégias para Mudança. Processo da Estratégia. Bookman. 20-26

Reis-Filho, J. A., & Quinto, D. (2020). COVID-19, social isolation, artisanal fishery and food security: How these issues are related and how important is the sovereignty of fishing workers in the face of the dystopian scenario. SciELO Preprints, 1–26. doi: <https://doi.org/10.1590/SCIELOPREPRINTS.54>

Schuchmann, A. Z. et al. Isolamento social vertical X Isolamento social horizontal: os dilemas sanitários e sociais no enfrentamento da pandemia de COVID-19. Brazilian Journal of Health Review, 3ed., 2020.

Schneider, L. C. (2013) Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 6. 1-12.

Serra, F.; Torres, M. C.; Torres, A. (2002) Administração Estratégica: Conceitos. Reichmann & Affonso Editores.

Serra, F., Ferreira, M. P. (2009). A Evolução Histórica do conhecimento em estratégia. GlobAdvantage, Instituto Politécnico de Leiria.

SIC (2020, December 27). Dia histórico". O 1.º dia da vacinação contra a covid-19 em Portugal

<https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2020-12-27-Dia-historico.-O-1.-dia-da-vacinacao-contr-a-covid-19-em-Portugal>

Skinner, W. (1969) Manufacturing – Missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, Vol 47 No 3, 112-121.

Slack, N., Brandon-Jones, A. (2018), "Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact", Fifth Edition, ISBN: 9781292176130, Pearson.

SNS (2020, march 11). Organização Mundial da Saúde declarou hoje a doença como pandemia.

<https://www.sns.gov.pt/noticias/2020/03/11/covid-19-pandemia/>

SNS (2020, june 25) Temas da saúde. O que é a COVID-19?

<https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/>

SNS (2021, July 29). Novas etapas do Plano de Desconfinamento.

<https://www.sns.gov.pt/noticias/2021/07/29/novas-etapas-do-plano-de-desconfinamento/>

The Guardian (2021, February 22). The world faces a pandemic of human rights abuses in the wake of Covid-19

<https://www.theguardian.com/global-development/2021/feb/22/world-faces-pandemic-human-rights-abuses-covid-19-antonio-guterres>

Valentin, E.K. (2001). Swot Analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54-69. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891>

Volkova, T., & Jakobson, I. (2016). Design thinking as a business tool to ensure continuous value generation. *Intellectual Economics*, 10(1), 63–69. <https://doi.org/10.1016/j.intele.2016.06.003>.

Williams, F.P., D'Souza, D.E., Rousenfeldt, M.E. and Kassae, M. (1995), "Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry", *Journal of Operations Management*, Vol. 13, pp. 19-33.

## 7. Anexos

### Anexo 1 – Guião da Entrevista

## Guião da entrevista

### Dados sobre entrevistado e sua empresa

1. Qual sua função na empresa?
2. Qual o ano de fundação da empresa?
3. Qual o setor que a empresa se enquadra?
4. Quantos funcionários a empresa possui?

### A definição da estratégia de negócio na organização

5. Como você definiria a estratégia de negócio dentro da sua empresa?
6. De que forma é realizado o processo de definição da estratégia de negócio?
7. Sua empresa utiliza alguma ferramenta ou modelo para o planejamento da estratégia de negócio?
8. A definição da estratégia de negócio leva em consideração dados internos e passados da empresa, ou também analisa dados externos sobre o setor e seus concorrentes?
9. Em que nível acredita que a definição de estratégias de negócio é relevante para o desempenho de sua empresa?

### A definição da estratégia operacional na organização

10. Tendo em vista as atividades operacionais da sua empresa, existe um planejamento de estratégia para tais atividades?
11. (No caso da resposta a pergunta 10 ser “Sim”) No que é baseada a definição da estratégia operacional?
12. Qual a relevância da estratégia de negócio para a definição da estratégia operacional?

## O impacto da pandemia para o negócio

13. Quais foram os impactos da COVID-19 para o negócio?
14. De que forma as restrições que existiram em seu país para a população e empresas durante a pandemia afetaram o seu negócio?
15. Acredita que a pandemia da COVID-19 criou a necessidade de repensar as questões ligadas a estratégia?

## A estratégia de negócio e operacional realizada durante a pandemia

16. Quais foram os impactos da pandemia para a execução das atividades operacionais?
17. No caso de ter existido alterações durante a pandemia, acredita que ajudaram (e de que forma) a minimizar os impactos da pandemia? Como?
18. Existe alguma outra alteração que acredita que ainda poderia ser feita? Se sim, qual?

## Percepção dos resultados obtidos e prospecção para o pós-pandemia

19. Acredita que as mudanças realizadas com relação a estratégia de negócio e operacionais ajudaram e em que nível os resultados obtidos?
20. De que forma as restrições para a população e para empresas que existiram no seu país influenciou nos resultados?
21. Acredita que uma política de maior ou menor restrições para a população e para as empresas afetaria de forma diferente os resultados?
22. Pensando em um momento pós pandemia, acredita que a situação da COVID-19 trouxe alterações que serão mantidas no futuro para sua organização?