

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS (FAGEN)

YASMIN RODRIGUES RAMOS

**IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19: análise das
mudanças em empresas de pequeno porte no ramo de
vestuário na cidade de Uberlândia/MG**

UBERLÂNDIA – MG

2022

YASMIN RODRIGUES RAMOS

**IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19: análise das
mudanças em empresas de pequeno porte no ramo de
vestuário na cidade de Uberlândia/MG**

Trabalho de Curso apresentado à Faculdade de
Gestão e Negócios da Universidade Federal de
Uberlândia como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra Márcia Freire de Oliveira

UBERLÂNDIA – MG

2022

**IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19: análise das mudanças em
empresas de pequeno porte no ramo de vestuário na cidade de
Uberlândia/MG**

Trabalho de conclusão de curso aprovado para a
obtenção do título de Bacharel no Curso de
Graduação em Administração da Universidade
Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora
formada por:

Uberlândia, 16 de Agosto de 2022.

Profa. Dra Márcia Freire de Oliveira

Prof (a). Dra. Etienne Cardoso Abdala

Prof (a). Dr. Henrique Geraldo Rodrigues

RESUMO

As pequenas empresas tem sido a fonte de renda para muitos empreendedores brasileiros, e que vêm ganhando destaque nas últimas décadas por serem modelos de negócios que solucionam diversas necessidades e movimentam o comércio brasileiro. Os pequenos empreendedores enfrentam diversos desafios para lidar com o mercado e durante a pandemia do COVID-19 não foi diferente. Tendo em vista que o período da pandemia gerou diversas transformações sociais e econômicas, mudando as formas de relacionamento e comércio o objetivo do presente estudo foi identificar quais foram os impactos causados pela pandemia do novo coronavírus às pequenas empresas no ramo de vestuário do setor varejista da cidade de Uberlândia-MG. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a 7 empreendedoras do ramo de vestuário. Dentre os resultados obtidos, vale ressaltar que a pandemia impactou de forma negativa financeiramente, e as empreendedoras precisaram lidar com diferentes problemas, como a dificuldade de negociação com fornecedores, a gestão de pessoas e a mudança na logística de trabalho, sendo a saída para retomar as vendas foi a utilização de redes sociais e do *e-commerce*.

Palavras chaves: COVID-19. Pequenas Empresas. Empreendedorismo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	6
2.1	Gestão de Micro e Pequenas Empresas.....	6
2.2	Caracterização do setor varejista do vestuário.....	9
2.3	Pandemia de Covid 19 e os impactos no setor varejista de vestuário	10
3	METODOLOGIA.....	12
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	16
4.1	A empresa estudada	16
4.1.1	Caracterização da Empresa e do Empreendedor	16
4.1.2	Vantagens e Desvantagens em empreender	20
4.2	Gestão da Empresa	22
4.2.1	Práticas de Gestão da Empresa	22
4.2.2	Barreiras para Gerir a Empresa	27
4.2.3	Vantagens para Gerir a Empresa por ser um Pequeno Negócio	28
4.2.4	Cooperação com Outras Empresas	29
4.3	Impacto da Covid-19 na Gestão da Empresa.....	30
4.3.1	Dificuldades/Benefícios Gerados pela Pandemia	30
4.3.2	Mudanças Realizadas	32
4.3.3	Situação Atual e Perspectivas Futuras.....	34
5	CONCLUSÃO.....	36
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

1 INTRODUÇÃO

O surto de coronavírus (SARS-CoV-2) que é o causador da Covid-19 preocupou desde o primeiro momento toda a população por ser um vírus de alta propagação que pode levar a gravidade clínica sobretudo aos idosos e pessoas com comorbidades causando internações e mortes. Por ser uma doença que faz necessário um estudo melhor sobre suas causas a melhor maneira para evitar o contágio é o isolamento social e a utilização de EPI'S. (BRASIL, 2020; FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020). Além dessas medidas é importante destacar que cientistas, pesquisadores e instituições da saúde de todo o mundo se empenharam na corrida em busca de uma vacina eficaz contra o vírus, e atualmente existem 4 vacinas aprovadas no Brasil: Comirnaty, Coronavac, Janssen e Oxford/Covishield (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021), dessa forma a vacinação é um importante aliado na luta contra a doença principalmente por diminuir a ocorrência de casos graves e evitar a sobrecarga de internações nos hospitais (GÖRCK et al., 2021).

A pandemia que iniciou no ano de 2020 impactou as atividades das organizações, uma vez que as restrições recomendadas pelas organizações de saúde e impostas por estados e/ou municípios alteraram as práticas adotadas para funcionamento das empresas, chegando, em alguns períodos, a impedir o atendimento presencial nas organizações, o que afetou a rentabilidade das organizações. Segundo a pesquisa do IBGE (2020) 33,5 % das empresas reportaram que a pandemia teve um efeito negativo, 46,8 % indicaram dificuldade para acessar fornecedores de insumos, matérias-primas ou mercadorias e 32,9 % indicaram diminuição sobre as vendas ou serviços comercializados.

As pequenas e micro empresas nas últimas décadas passaram a desempenhar um papel de grande importância para o comércio brasileiro e hoje correspondem a 30% do valor do PIB do país, gerando empregos e movimentando a economia. (SEBRAE, 2020d).

Diante desse cenário o presente estudo tem como objetivo geral identificar quais foram os impactos causados pela pandemia do novo coronavírus às pequenas empresas no ramo de vestuário do setor varejista da cidade de Uberlândia-MG. Já os objetivos específicos são: i) Identificar como as organizações se comportaram durante o período de restrição em relação ao seu gerenciamento ii) Analisar as

mudanças que ocorreram na empresa pós restrições e quais as suas perspectivas futuras.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Micro e Pequenas Empresas

No Brasil as micro e pequenas empresas (MPE) refletem a base da economia e o perfil de empreendimento existente no país, pois 98% dos negócios são considerados MPE e respondem a 27% de tudo que é produzido. Além disso, os pequenos empreendimentos são responsáveis por 52% dos empregos e 40% de massa salarial do país, portanto esses negócios estão no cotidiano de todos os brasileiros, como padarias, barbearias, lanchonetes, lojas de vestuário dentre outros ramos de negócio. (SEBRAE, 2020b).

De acordo com Araújo, Morais e Pandolfi (2018) as pequenas empresas utilizam na sua gestão um sistema de compensação entre as variáveis determinantes da sua existência. Com esse sistema de compensação as empresas conseguem prolongar seu tempo de vida equilibrando as variáveis negativas por variáveis que são positivas. O empreendedor é o maior influenciador da capacidade de sobrevivência das organizações, portanto ressalta-se a importância que o nível de capacidade de gestão é determinante da mortalidade ou não das empresas. Quanto maior for o nível de competência desse empreendedor, maior for o desenvolvimento da empresa e maior for à estabilidade dela no mercado, as oportunidades de sobrevivência e crescimento serão melhores, se o ambiente for instável, é necessária maior competência do empreendedor para conseguir neutralizar os desníveis do mercado, utilizando do sistema compensatório.

Os empreendedores dos pequenos negócios enfrentam diversos desafios, como a dificuldade para conquistar clientes, a carga tributária, falta de conhecimento sobre gestão financeira, dificuldades com o uso de redes sociais e pagamentos de impostos. (SANTANDER NEGÓCIOS E EMPRESAS, 2021).

Um dos fatores que ajudam às MPE a lidar com esses desafios e consigam manter-se no mercado é o apoio governamental. Um exemplo desse apoio é a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa criada pela Lei Complementar nº 123/2006 que serve para regulamentar e realizar um tratamento diferenciado para esse setor conseguindo assim desenvolver uma melhor competitividade. (SEBRAE, 2020b).

Com a implementação do Simples Nacional, através da LC 123/06 as pequenas e microempresas tiveram algumas alterações no seu regulamento tributário. Esse novo sistema tem garantido uma redução da tributação e se tornou uma das principais maneiras que o governo encontrou para garantir a sobrevivência e promover o desenvolvimento dessas organizações. O Simples Nacional simplificou e conseguiu favorecer os pequenos negócios, tornando mais simples o pagamento de impostos, a obtenção de crédito o acesso à tecnologia, a exportação, a venda para o governo, a formalização, e a redução da burocracia. (CRUZ; SANTOS; LACERDA, 2012).

Com os dados apresentados evidencia-se a importância das micro e pequenas empresas para o país e ressalta-se a notoriedade de estudar e entender como as micros e pequenas empresas atuam no mercado em relação a sua gestão. E isso foi demonstrado no estudo de Silva e Scheffer (2015) que relata que as práticas de gestão das empresas são pensadas e baseadas nas vivências dos próprios proprietários das empresas, desenvolvendo uma gestão caracterizada pelo paternalismo, grande envolvimento entre o funcionário e o empresário, gestão individualizada e com a criação de laços afetivos.

Outro aspecto relevante da pesquisa de Silva e Scheffer (2015) também apontado no estudo de Menezes e Olave (2016) é a dificuldade em que o empreendedor tem de obter informações formais que possam auxiliar no seu gerenciamento, porém ele busca utilizar práticas que ajudam na disseminação e registro de conhecimento como bate-papos com clientes, representantes, fornecedores e concorrentes, reuniões com os empresários, participação em feiras de negócio, utilizando a interação para obter troca de conhecimento.

Os donos de negócios entendem que precisam realizar adaptações no seu negócio, principalmente em momentos de crise. Essas adaptações contribuem para que as empresas consigam manter-se no mercado e o fator chave para essa mudança é a inovação, porém requer criatividade, reinvenção e estratégia (SEBRAE, 2020a). Os negócios de pequeno porte, apesar de seu tamanho, possuem um elevado potencial para a inovação e reconhecem que a inovação é um fator essencial para alcançar a competitividade, porém possuem dificuldade para planejar suas atividades de inovação e obter recursos necessários para transformar

fatores de inovação em resultados de inovação. (BITTAR, DI SERIO e VASCONCELLOS, 2018).

Conforme evidenciado no estudo de Bontempo, Witotovicz e Yoshitake (2019) as organizações que utilizam recursos próprios para inovar, ou a combinação de recursos próprios e financiamentos das instituições de apoio tendem a se diferenciar das demais empresas no mercado.

Embora os pequenos negócios precisem lidar com essas dificuldades, abrir uma empresa desse porte tem suas vantagens. As empresas enfrentam menor burocracia diante as mudanças do mercado, portanto as atividades são mais rápidas e eficientes. O controle administrativo é mais enxuto e simples, com um menor custo trabalhista, pois os pequenos negócios possuem equipes menores, possibilitando também uma hierarquia leve entre chefes e chefiados devido à proximidade criando um ambiente com uma comunicação interna mais eficiente. Quando a equipe é menor o espaço físico também é reduzido e isso gera menor custo para a empresa. (SER PALESTRANTE, 2020). Além dos aspectos apontados micro e pequenas empresas possuem facilidade de acesso ao mercado, facilidade para obter crédito e o estímulo à inovação e exportação. (SEBRAE, 2021).

Os empreendedores buscam pela cooperação com outras empresas para conseguir lidar com as adversidades. Para Souza et al. (2015), as relações entre as empresas do mesmo segmento influênciam no fortalecimento destas, justamente por existir problemas e necessidades em comuns, assim criando vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si, para sobreviver no mercado. Para Colet e Mozzato (2018) cooperar constitui-se em uma alternativa estratégica competitiva, pois minimizam a exposição das empresas às incertezas impostas pelo ambiente, tornando-se uma dimensão representativa para um melhor desempenho organizacional. Ainda afirmam que as empresas que possuem relação de cooperação têm mais facilidades para obter aprendizado interorganizacional, portanto consegue criar melhor novos conhecimentos, desenvolver mais inovação, e possuem maior facilidade de obter espaço no mercado. Isso porque elas aprendem com as experiências de outras empresas que é adquirido por meio das interações interorganizacionais.

Além das dificuldades mencionadas, é importante destacar que os pequenos negócios se depararam em 2020 com a pandemia do COVID-19, que gerou uma

série de desafios e adversidades para os pequenos negócios, assunto que será abordado no tópico 2.3.

2.2 Caracterização do setor varejista do vestuário

O perfil do empreendedor do comércio de vestuário é composto em sua maioria por mulheres, resultando em 69% contra 31% dos homens, com uma concentração maior nas idades de 30 a 59 anos. Em sua maioria são pessoas que já tinham determinado conhecimento da área de vestuário e decidiu arriscar abrindo seu próprio negócio com pequenos investimentos, e com o nível demanda foi sentindo o mercado, assim possibilitando ou não aumentar seus recursos investidos, portanto esses empreendedores aprenderam a gerir seu negócio no dia a dia. (SEBRAE, 2016).

A escolaridade e o conhecimento do empresário estão relacionados ao porte da empresa, quanto maior, maior será sua formação acadêmica. Os microempreendedores possuem menor escolaridade em relação aos empresários de empresas de pequeno porte e geralmente eles buscam informações por meio da internet, dos seus fornecedores, sites de marcas consolidadas que criam conteúdos a cerca do mercado de vestuário, a televisão e as feiras de modas. (SEBRAE, 2016).

A pesquisa do SEBRAE (2016) evidencia que o comércio de vestuário é bastante diversificado, existem as sacoleiras que é um termo utilizado para aquele empreendedor que compra em pequenas quantidades e revende para os clientes saindo de casa em casa ou vendem em sua própria casa. Já as pequenas lojas são construídas na casa do empreendedor ou de parentes, e possuem uma organização melhor contando com o apoio de mais uma pessoa e também existem as lojas mais estruturadas que possuem um espaço elaborado, com funcionários fixos e portes diversificados.

Sobre a composição das vendas do comércio varejista em sua maioria são roupas caracterizando 74% do mercado, os acessórios 37%, os calçados com 20% e as bijuterias com 15%. Sobre o tipo da moda comercializado 50% correspondem à moda feminina, 10% as fast fashion, 7% infante juvenil e 5% a moda masculina, portanto as mulheres são grandes determinantes do comércio vestuário. Em relação às estratégias de venda, embora exista forte presença das redes sociais, a loja física

ainda é o principal canal para comercialização, 74% das vendas são no balcão e 32% são via redes sociais. Os empreendedores buscam escolher seus produtos com base no que os clientes compram ou indicam e as novidades da internet, e buscam acompanhar as tendências do ramo. (SEBRAE, 2016).

As estratégias de marketing e divulgação mais utilizadas são as vitrines que são consideradas o cartão de visita da loja, e foi identificado pelo estudo SEBRAE (2016) que as roupas que ficam nas vitrines são as mais vendidas, os posts em redes sociais e a panfletagem.

2.3 Pandemia de Covid 19 e os impactos no setor varejista de vestuário

A pandemia do COVID-19 afetou toda a população no geral, as restrições impostas como fechamento do comércio, restrições de horários e a abertura somente das atividades essenciais prejudicou todo o comércio, sobretudo as pequenas empresas (MARCELINO; REZENDE; MIYAJI, 2020).

No cenário dos desafios enfrentados pelas MPE soma-se as medidas sanitárias impostas pelo governo devido à pandemia do COVID-19 e seus efeitos, como desemprego, redução de renda e fechamento de empresas. Apesar do número de abertura de microempresas ter sido elevado no ano de 2020, totalizando o número de 626.883 empresas novas em todo o Brasil, esse resultado apresentou uma queda de 0,5% em relação ao ano anterior. (SEBRAE, 2021).

Devido ao impacto negativo que o COVID-19 trouxe para as pequenas empresas foi criado inicialmente algumas medidas governamentais como a suspensão por três meses do prazo para empresas pagarem o FGTS, a destinação de R\$ 5 bilhões de crédito para as micro e pequenas empresas, a destinação de investimentos para financiamentos indiretos para empresas, a ampliação do crédito para micro, pequenas e médias empresas, linha de crédito e financiamento com juros reduzidos para pequenas e médias empresas, e o aumento na carência para pagamentos. (GOVERNO FEDERAL, 2020). Essas medidas proporcionaram as organizações maior flexibilidade em relação ao pagamento de tributos e a possibilidade de suspender o contrato dos funcionários sem que prejudicasse ambos os lados. (SCHREIBER; MORAES; STASIAK, 2021).

O ramo de vestuário é considerado como uma atividade não essencial, portanto passou um grande período fechado ou atendendo de forma remota. Existe

atualmente 1 milhão de negócios do ramo da moda registrado no segmento varejista, e o setor teve uma queda de faturamento de 74%. O setor da moda foi atingindo desde 2020 quando o vírus concentrava somente na China e nos arredores, isso porque a China é o país com a cadeia produtiva e grande consumidor mundial do ramo representando cerca de 40% de faturamento de luxo do mundo, portanto causando impacto na cadeia global e não participando de apresentações importantes da moda em diversos países. (SEBRAE, 2020c).

A pesquisa realizada por Salomé et al. (2021), em empresas do comércio varejista de Cláudio-MG, sendo estas em sua maioria do ramo do vestuário, apontou que os negócios durante a pandemia sofreram principalmente com a queda no faturamento, a mudança na forma de administrar a empresa para a forma remota, também sofreu aumento dos gastos, principalmente com pessoal, energia elétrica, água e os impostos. Os impactos em relação ao pessoal acontecerem devido à redução do quadro de funcionários, a redução da jornada de trabalho, a suspensão do contrato de trabalho e maiores despesas com afastamento devido funcionários testarem positivo para COVID-19 e precisarem se ausentar de suas atividades.

Já a pesquisa pelo SEBRAE (2020c) mostrou que 46% dos empresários de moda possuem gastos elevados com despesas de aluguel e na compra de mercadorias e que 58% relataram que devido à pandemia tiveram que buscar créditos para manter o negócio sem precisar demitir seus funcionários. Os pequenos negócios precisaram se reinventar durante a crise e com isso alguns conseguiram com o apoio de uma boa gestão financeira ter um aumento no faturamento. Para Salomé, et al. (2021) esse aumento de faturamento ocorreu devido as empresas aumentarem seus canais de atendimento e assim alcançaram maior visibilidade nas redes sociais.

Os empreendedores do varejo da moda buscaram diversos meios para lidar com as dificuldades geradas pela pandemia de Covid-19, e um deles foi à adesão aos marketplaces (plataformas de vendas online) para conseguir manter as vendas, sendo uma boa estratégia principalmente para quem ainda não tinha um e-commerce estruturado (SEBRAE, 2020c). Outro meio foi à busca por uma maior flexibilidade na da tomada de decisão, com foco na compreensão das necessidades dos clientes e também o fato de os empreendedores aderirem mais a tecnologia

para atender de forma online os clientes. (NASCIMENTO; DO PRADO; DA CUNHA, 2021).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como abordagem o método qualitativo, que é caracterizado como o aprofundamento da compreensão de um determinado grupo social. Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 34) o objetivo dessa abordagem é “explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens”.

O estudo tem como natureza a pesquisa qualitativa interpretativa básica, que de acordo com Merriam (2009) tem como propósito geral mostrar como as pessoas dão sentido às suas experiências e analisa-las de várias maneiras com o objetivo de compreender o significado da experiência revelada na história. Os dados podem ser obtidos por entrevistas, observações ou análise documental sendo esse estudo encontrado em diversas disciplinas e em campos de prática aplicada.

Para a coleta de dados foi realizada entrevistas semiestruturadas com o objetivo de compreender a visão do empreendedor sobre o negócio e quais foram às medidas adotadas durante a pandemia do COVID-19 e quais seus impactos. Foi realizado um total de 7 entrevistas com empresárias de pequenos negócios localizados na cidade de Uberlândia em fevereiro de 2022. As entrevistas foram realizadas de forma presencial e também de forma online por meio de ligações de vídeo pela plataforma Whatsapp, sendo gravadas e transcritas na íntegra.

Embora todas as entrevistas tenham sido realizadas com o público feminino, o presente estudo não tinha por objetivo pesquisar apenas mulheres. Foram realizadas diversas tentativas de entrevista com empresários na cidade de Uberlândia, mas os mesmos não puderam ceder entrevistas. Vale ressaltar como já tratado no referencial teórico do estudo que os empreendedores de comércio de vestuário são compostos em sua maioria por mulheres.

Foi utilizada para analisar as informações coletadas das entrevistas, a análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2016, p. 37) a análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Para realizar a análise foi

dividido três categorias a partir no referencial teórico apresentado. Para chegar ao objetivo do trabalho foi realizada a subcategorização dessas categorias com perguntas específicas sobre o assunto conforme demonstrado no Quadro 1: A pequena empresa, Gestão das Pequenas Empresas e Gestão das Pequenas Empresas e o COVID-19.

Quadro 1. Categorias de Análise e Roteiro de Perguntas

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PERGUNTAS
<p align="center">A EMPRESA ESTUDADA</p> <p align="center">SEBRAE (2016) SEBRAE (2020a) SEBRAE (2021)</p>	<p align="center">CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO EMPREENDEDOR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual seu nome, idade e escolaridade? 2) Como tomou a decisão de abrir a empresa? 3) Sua formação escolar foi/é importante para a abertura/gestão do negócio? 4) Cite os principais desafios que você encontrou para abrir a empresa. 5) Você já tinha alguma experiência profissional anterior? Em caso positivo essa experiência contribuiu/contribui para o seu negócio? 6) Conte sobre as principais mudanças que aconteceram desde a abertura da empresa. 7) Atualmente a empresa possuiu quantos funcionários? 8) A empresa tem outras unidades?
	<p align="center">VANTAGENS E DESVANTAGENS EM EMPREENDER</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quais vantagens você consegue enxergar em ter um negócio próprio/empreender? E quais desvantagens?
<p align="center">GESTÃO DA EMPRESA</p> <p align="center">Bittar, Di Serio e Vasconcellos (2018) Bontempo, Witotovicz e Yoshitake (2019) Cruz, Santos e Lacerda (2012) De Araújo, De Moraes e Pandolfi (2019) Menezes e Olave (2016) Santander Negócios e Empresas (2021)</p>	<p align="center">PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Como a gestão de pessoas da empresa é feita? Quais práticas vocês utilizam? 2) Como a gestão financeira da empresa é realizada? 3) A empresa possuiu uma rotina de atividades? 4) Vocês fazem divulgações em redes sociais ou outras ações de marketing? Quais? 5) Vocês já utilizaram ou utilizam recursos financeiros de terceiros? 6) Você busca se aperfeiçoar, realizar cursos ou outras atividades tendo como objetivo melhorar a gestão da empresa? 7) Você acredita que inovar é algo importante para empresa? Cite as principais inovações realizadas pela empresa nos dois últimos anos?
	<p align="center">BARREIRAS PARA GERIR A EMPRESA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quais são as principais dificuldades que você enfrenta para gerir a empresa? 2) Como lida com essas dificuldades?

Ser Palestrante (2020) Silva e Scheffer (2015) Souza, et. al. (2015)	VANTAGENS EM GERIR A EMPRESA POR SER UM PEQUENO NEGÓCIO	1) Você acredita que seu negócio, por ser pequeno, possui alguma vantagem (em relação às empresas maiores)?
	COOPERAÇÃO COM OUTRAS EMPRESAS	1) Vocês procuram fazer parcerias com outras empresas? Em caso positivo, quais já foram realizadas e qual o resultado para a empresa? 2) Você participa de alguma associação ou rede de negócio? Em caso positivo, qual a importância/benefício dessa participação para a organização?
IMPACTO DA COVID-19 NA GESTÃO DA EMPRESA Nascimento, Do Prado e Da Cunha (2021) Freitas, Napimoga e Donalizio (2020) Salomé, et al. (2021) Schreiber, Moraes e Stasiak (2021) SEBRAE (2020a) SEBRAE (2020c)	DIFICULDADES/BENEFÍCIOS GERADOS PELA PANDEMIA	1) Quais dificuldades a empresa enfrentou devido à Covid-19? De que forma essas dificuldades impactaram a organização? 2) A pandemia trouxe para empresa algum benefício? Qual/quais?
	MUDANÇAS REALIZADAS	1) Quais as mudanças/medidas que a empresa precisou realizar devido à pandemia COVID-19? 2) Houve dificuldade para implementação dessas mudanças? 3) De que forma essas mudanças afetaram a organização? 4) Como foi a gestão das pessoas durante esse processo? 5) A pandemia causou algum impacto financeiro na empresa? 6) Vocês procuraram algum tipo de ajuda financeira/apoio governamental para o negócio durante a pandemia?
	SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS FUTURAS	1) Algumas mudanças realizadas devido à Covid-19 permanecem até momento? Quais? Por que elas foram mantidas? 2) A empresa já retomou ao mesmo nível de vendas e faturamento que tinha no período anterior ao da Pandemia? 3) De forma geral como enxerga esse período da pandemia para o negócio? 4) Quais são suas perspectivas futuras em relação à empresa, no pós-pandemia?

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o roteiro elaborado e apresentado acima foi realizado as 7 entrevistas, os dados coletados foram analisados com base na Teoria de Bardin (2016) de análise de conteúdo. Conforme demonstrado na teoria de análise de Bardin (2016) foi seguido três etapas para compreender o assunto, sendo respectivamente as etapas: a) etapa de pré-análise, onde foi realizada a leitura de todo o material coletado das entrevistas; b) etapa da exploração do material, nessa etapa todo o material foi organizado e agrupado por dados que possuem semelhanças semânticas; c) etapa do tratamento de dados, onde foi feita a interpretação juntamente com referências acadêmicas e literárias.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção buscou descrever a análise dos resultados das entrevistas realizadas junto com os empreendedores. Os dados presentes aqui foram ordenados conforme as categorias e as subcategorias que foram apresentadas no Quadro 1 dessa pesquisa.

4.1 A empresa estudada

4.1.1 Caracterização da Empresa e do Empreendedor

Para que fosse possível compreender o perfil do empreendedor entrevistado e de sua empresa, foram entrevistados inicialmente com perguntas que permitiam analisar seu histórico profissional e a história da sua empresa.

Em relação ao grau de escolaridade das sete entrevistadas, cinco possuem ensino superior completo e dois possuem ensino médio incompleto. Em relação a possuir experiência na área de atuação, apenas uma das entrevistadas não tinha experiência já os demais, um possuía experiência de até um ano, quatro tinham experiência de um a cinco anos e um tinha experiência de cinco a dez anos. No quadro 2 foi apresentado os perfis dos participantes.

Quadro 2 – Perfil dos Empreendedores

Entrevistas	Idade	Nível de Escolaridade	Experiência na Área de Atuação?	Tempo de experiência
--------------------	--------------	------------------------------	----------------------------------------	-----------------------------

1	40	Ensino superior completo	Sim	De 1 a 5 anos
2	48	Ensino superior completo	Sim	De 1 a 5 anos
3	40	Ensino médio completo	Sim	De 1 a 5 anos
4	33	Ensino superior completo	Não	Não se aplica
5	53	Ensino superior completo	Sim	De 1 a 5 anos
6	23	Ensino superior completo	Sim	Até 1 ano
7	39	Ensino médio completo	Sim	5 a 10 anos

Fonte: Resultados da pesquisa.

Para que fosse possível compreender acerca do entrevistado e também da sua empresa, foram realizadas perguntas sobre os desafios de abrir um negócio próprio, como suas experiências contribuíram para abertura da empresa e sobre o histórico da empresa.

A entrevistada 1 relatou que a empresa foi fundada no ano de 2013 e decidiu abrir seu negócio próprio durante o final da faculdade de Administração quando surgiu a oportunidade. Ela já havia atuado no ramo da moda como vendedora em outras lojas, então afirma que já tinha o conhecimento de como gerir uma loja de vestuário e que essa experiência foi de extrema importância para ter uma base. Ela utilizou sua experiência do trabalho mais o conhecimento de mercado, planejamento e parte financeira que foi adquirida durante sua graduação para realizar o plano de negócio. No início enfrentou a dificuldade de adquirir capital para abrir o negócio e da burocracia para inserir o negócio no mercado. Atualmente a empresa possuiu 1 funcionário e enfrentou diversos problemas devido a fatores externos como mudanças de governo principalmente no ano de 2015 e 2016.

A entrevistada 2 abriu sua loja no ano de 2010 e isso aconteceu devido a insatisfação em relação ao mercado de trabalho que ela atuava na época que era na educação como professora e a necessidade de obter maior flexibilidade de horários para cuidar da sua filha. A entrevistada é graduada em geografia, e para gerir sua loja fez cursos na área de marketing e de contabilidade. Ela afirma também que não possuía tanta experiência no ramo de vestuário. No início enfrentou desafios para definir sua localização, pois tinha que ser próximo a sua moradia para atender as atividades da sua filha. A sua empresa

começou bem pequena e foi expandindo conforme as vendas, precisando aumentar o espaço físico e contratar mais funcionários, porém devido a crises do governo ao longo dos anos precisou demitir todos os funcionários e atualmente somente ela trabalha na empresa.

A entrevistada 3 já possuía bastante experiência com vendas e enxergou que nesse ramo poderia ter êxito, e afirma que o maior desafio para gerir sua empresa é conseguir uma equipe boa e ter um bom treinamento. Ela começou com pouco capital e pequena no ano de 2018, e hoje tem empresas no ramo de sapatos, moda íntima e fitness, com o total de 4 funcionários. A maior evolução que ela teve em suas empresas foi a era digital, como conciliar estar presente também na internet e contratar funcionários que pudessem entender essas mudanças.

Já a entrevistada 4 não possuía experiência em moda fitness, abriu sua loja em 2015 após sua graduação devido estar desanimada com sua carreira no banco em que trabalhava. Ela afirma que seu diploma em administração trouxe maturidade para gerir o negócio, mas muito do que aplica hoje no dia a dia foi aprendido em cursos e treinamentos. As maiores mudanças que sua loja enfrentou também foram semelhantes ao entrevistado 3, ou seja, as vendas online, principalmente durante a pandemia onde agravou mais a necessidade de estar online e a aplicação do espaço físico da loja, hoje tem uma funcionária e pretende contratar mais pessoas.

A entrevistada 5 foi realizada com a gerente comercial da empresa em conhecimento das duas proprietárias que não puderam participar da entrevista, a gerente está presente na loja desde a sua abertura. A loja foi fundada no ano de 2013, porém as proprietárias já tinham um espaço em um apartamento onde vendiam para seus clientes próximos. Devido ao aumento das vendas surgiu a necessidade de um espaço maior onde estão atualmente, a ideia de empreender de acordo com a gerente veio do pai das proprietárias que já era empreendedor, portando foi com essa convivência e experiência familiar. A empresa não possuiu fachada e vitrines e suas vendas são concentradas no boca a boca, a ideia desse modelo de loja surgiu durante uma viagem internacional de uma das donas e atualmente a empresa tem 40 funcionários.

A entrevistada 6 abriu a loja em 2016 quando seu pai foi demitido do emprego e com o dinheiro que ele recebeu da baixa do contrato de trabalho a

sua família decidiu investir em um negócio próprio, pois sua mãe já possuía experiência com vendas e ela possuía experiência de um ano com vendas. A entrevistada durante esse processo mudou seu curso de graduação de biologia para marketing para ajudar nos negócios. As principais mudanças que acontecerem na loja foram a mudança de endereço e a venda online durante a pandemia, os funcionários da empresa são os membros da família.

A última entrevistada, 7, abriu sua loja em 2012 por já ter vontade de ser empreendedora, ganhar mais e ser dona do seu próprio negócio. Ela já trabalhava no ramo de vestuário há algum tempo, onde afirma que isso trouxe um conhecimento de como ela poderia começar. Sua principal dificuldade foi adquirir o capital para abrir o negócio e também a falta de conhecimento em administração, por isso enfrentou alguns problemas financeiros no início. A loja atualmente possuiu duas unidades e 8 funcionários, porém já chegou a ter 17 funcionários.

Em relação aos motivos que levaram as entrevistadas a abrirem um negócio próprio, elas apontaram oportunidades que surgiram ao longo da carreira, insatisfação com o mercado de trabalho como funcionário em outras empresas e a busca para autonomia. Baggio e Baggio (2014) enumeraram diversos fatores de levam ao empreendedorismo e dentre eles esta o empreendedorismo motivado por fatores pessoais que são o desejo de realização pessoal, a insatisfação no trabalho, o desejo de ganhar dinheiro, o desejo de mudar de vida ou até mesmo o fato de ser demitido de seu emprego. E isso foi notado nos entrevistados, grande parte decidiu abrir seu negócio devido a fatores pessoais, sobre isso vale ressaltar a fala das entrevistadas 2 e 4.

Eu trabalhava na área da educação né, e por conta de filho, flexibilidade e insatisfação do trabalho eu optei por abrir a loja e também porque era um ramo que eu gostava né também, mexer com moda e a flexibilidade dos horários que eu podia ter, podia fazer meu horário, sair e foi isso. (E2)

Minha cunhada, ela tinha três lojas, e eu trabalhava em banco tava assim um pouco desanimada com a carreira de banco e ela me ofereceu uma das lojas, foi quando eu abri a loja. (E4)

Outra explicação que leva as pessoas a saírem de seus cargos atuais para empreender está também relacionada ao conceito de Kotler, 1998 “a

pessoa tenta satisfazer primeiro a necessidade mais premente; depois de satisfeita, essa necessidade deixará de ser motivadora e surgirá uma segunda necessidade mais premente”. Em outras palavras pode-se dizer que quando as necessidades mais urgentes são supridas as pessoas buscam motivações maiores, portanto sempre querer e crescer sempre.

4.1.2 *Vantagens e Desvantagens em empreender*

Em relação às vantagens grande parte das entrevistadas relatou que ter um próprio negócio traz maior liberdade para escolher as estratégias da empresa, mudar o foco da empresa, tomar decisões em relação ao futuro da organização e ter um tempo flexível. Um estudo realizado por Maximiano (2006) permitiu identificar as diversas vantagens para um empreendedor iniciar seu próprio negócio, a primeira característica é a autonomia, ou seja, o empreendedor tem mais liberdade para decidir as ações e qual a melhor forma de agir na organização. Sobre isso ressaltamos a fala das entrevistadas 1 e 4:

As vantagens como se diz são o tempo, a gente tem mais liberdade com o tempo, não tem que ficar cumprindo tanto aquele horário, as obrigações de um empregado. (E1)

Olha eu acho assim as vantagens é porque assim eu posso, se eu quiser acordar hoje e falar assim vou mudar a estratégia, eu mudo, hoje eu quero ser dessa forma, então a gente tem uma liberdade pra atuar, como por exemplo de funcionário a gente não teria. (E4)

Foi também mencionado nas entrevistas além da liberdade o retorno financeiro maior em empreender, o que também é apresentado no estudo de Maximiano (2006) onde o controle financeiro possibilita controle sobre o empreendimento e sobre os resultados obtidos. Segue fala das entrevistas 3 e 7:

As vantagens em si é você ter a liberdade geográfica que eu também posso sair, comprar, liberdade financeira. (E3)

A vantagem é claro que você vai ganhar mais do que trabalhar pra alguém né, você é livre pra tomar suas decisões pra organizar a loja do seu jeito. (E8)

Outras vantagens citadas nas entrevistas foram o amor pelo próprio negócio, conseguir focar em um atendimento personalizado e sempre reinventar esse processo, além de ser próprio chefe. O estudo de Hisrich e

Peters (2004) afirma que o empreendedor é um indivíduo que tem a necessidade de obter e conseguir algo para si, e tem sempre a necessidade de experimentar e realizar. Esse empreendedor utiliza e associa os recursos a sua volta para agregar valor ao produto final, introduzindo mudanças e inovações.

Em relação às desvantagens para Maximiano (2006) os empreendedores precisam lidar com alguns problemas ao longo da carreira, o sacrifício pessoal é a principal tensão que pode afetar as relações familiares, porque grande parte das vezes é consumida várias horas desse empresário para administrar seu negócio, muitas vezes ultrapassando uma jornada diária de trabalho comum. Outro ponto é a sobrecarga de responsabilidade desse empreendedor na organização, o que gera conflitos e a pequena margem de erro algumas decisões tomadas de forma errônea levam a empresa à falência. Uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2014) listou os principais motivos que os empreendedores enxergam como desvantagens em empreender, e os principais foram o sentimento de pressão por tudo depender deles no negócio e a dificuldade de encontrar profissionais qualificados, o que vai ao encontro das falas das entrevistadas 5, 6 e 7:

A gente tá tendo muita dificuldade, no momento a gente tá precisando desse vendedor e ele não tá tendo na cidade, eu até procurei algumas empresas tipo, a suporte, que são essas empresas que contratam e eles mesmo falaram que no banco deles lá de dados né, eles não tem o perfil que a gente procura. (E5)

Então ter seu próprio negócio assim é muito desafiador, porque assim acaba que você é seu chefe e você é seu chefe entendeu, então ainda mais aqui que a gente é uma empresa familiar acaba que os horários ficam assim, mas estendidos, acaba que a gente é tudo, não é igual uma empresa que você é contratado ó você é aqui do marketing e só fica para isso, não, aqui a gente faz de tudo um pouco, a gente, a gente é vendedor, a gente é comprador, a gente posta, a gente atende sabe de tudo um pouco. (E6)

Desvantagens é que que acontece por exemplo, um bom exemplo, aconteceu um problema, ninguém resolve por você, tem que ser você, questão de funcionários também é muito complicado, a contratação, você acertar uma equipe né, então assim, é difícil encontrar pessoas dispostas a trabalhar da forma que a gente precisa, e assim abraçar a causa ali, vestir a camisa mesmo, essa pra mim hoje é a maior dificuldade. (E7)

Algumas entrevistadas pontuaram também como desvantagens a falta de alguns benefícios que os funcionários CLT possuem como férias remuneradas, carteira assinada, décimo terceiro e folgas evidenciando a necessidade de maior sacrifício pessoal, como presente nas falas das entrevistadas 2 e 3:

As desvantagens são as seguintes você às vezes, quase nem sempre tem férias, não tem seu período de descanso, se não tem a sua, seu FGTS, suas férias, seu seguro. (E2)

A desvantagem, não sei se seria uma desvantagem você tem que ter uma dedicação in foco 24 horas, você tem que tá assim bem comprometido, as vezes não tem férias, igual funcionário tem férias durante 30 dias no ano e as vezes eu passo 3, 4 anos sem tirar férias, tiro assim um descanso, mas férias assim, acho que nesses 12 anos eu nunca tirei 30 dias. (E3)

Em contrapartida a entrevistada 4 relatou em sua fala que esses a falta desses benefícios pode ser minimizada com planejamento e organização:

Desvantagens, muitas falam a não tem carteira assinada, não tem décimo terceiro, não tem isso nem aquilo, mas quando você planeja isso tudo, isso é um dos menores problemas, eu realmente não vejo desvantagens não, quando a gente faz uma coisa que a gente gosta é só vantagem mesmo. (E4)

Outros motivos que foram evidenciados foi a dificuldade de lidar com os riscos que surgem. Para Bernardi (2003, p. 67) “o empreendedor enfrenta problemas vindos dos lugares mais inesperados e inusitados, é surpreendido frequentemente e, dependendo da origem, pode até estar despreparado para tais situações”. E isso foi evidenciado na fala da entrevistada 1:

A desvantagem é assumir todos os riscos né porque a gente tem muitos riscos. Deu certo ou não deu eles estão ali e tem que lidar com isso, e as vezes é uma dificuldade pra lidar com eles (E1)

4.2 Gestão da Empresa

4.2.1 Práticas de Gestão da Empresa

Em relação à gestão de pessoas as entrevistadas 1,2,3,5 relataram que procuram contratar pessoas com perfil específico para o negócio, que esteja alinhado com o que a empresa busca oferecer, além de realizarem treinamentos e de recompensar seus funcionários por vendas. Freitag et. all (2012) afirmam que as organizações buscam alinhar a diretrizes estratégicas

da empresa para atrair, desenvolver e reter os indivíduos com o perfil desejado, valorizando a retenção de trabalhadores responsivos que buscam conhecimento e com capacidade de aprendizagem.

As entrevistas 4 e 7 afirmaram que preferem moldar o atendimento do funcionário de acordo com o seu negócio. Isso acontece porque os pequenos negócios são fortemente caracterizados pela presença do próprio proprietário ou de seus familiares que estão à frente do negócio desde o início, pela ausência de administração especializada fora da empresa, e pela estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores, e uma direção pouco especializada. (GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995). Segue fala das entrevistadas 2, 4 e 7:

Quando eu faço a análise da questão de pessoal que vem trabalhar comigo eu tento na pessoa que gosta de onde vai trabalhar, que gosta de moda, que gosta de roupa então eu sempre tenho critérios seguintes tem uma experiência com vendas, gosta, eu sempre dou gratificação, bonificação para essas pessoas para ter um incentivo para ela sempre está na loja, e uma pessoa que tá mais atualizada na questão de marketing, foto, de fazer vídeos, de postar fotos da loja para ajudar na questão das vendas. (E2)

Pra contratar, quando fui contratar essa funcionaria atual que está comigo ela não tinha perfil, não tinha experiência nenhuma sabe, de verdade eu não me importo muito com isso, se a pessoa ela tiver proatividade pra vender eu vou, até prefiro moldar ela da forma que a gente atende, mas assim pra vendas a pessoa tem que ser pelo menos comunicativa né, se ela for comunicativa você consegue moldar ela. (E4)

Então, hoje eu mesma faço as contratações e que treino né porque eu tenho um tipo de atendimento desde o inicio da loja, então eu tento manter esse padrão de atendimento porque no início da loja era só eu então o cliente acostudou comigo, então assim eu tento ao máximo esforçar para que elas tenham um ótimo atendimento. Questão de salário hoje a gente paga o salário da categoria mais bonificação por vendas né, a gente trabalha com metas, então a gente bonifica de acordo com as metas, eu também disponibilizo folga semanal e dou voucher em compras pra elas todo mês, é um tipo de incentivo né. (E7)

Somente a entrevistada 6 relatou possuir dificuldades em contratar pessoas e delegar atividades.

Na parte financeira das empresas a maioria das entrevistadas relatou que fazem a parte financeira da empresa com ajuda de sistemas que facilite o

controle. Essa gestão é relativa e característica para cada empresa, ou seja, cada entrevistada tem sua própria forma de gerir as finanças da organização. Para Drucker (2001) as pequenas e microempresas enfrentam problemas em relação à gestão que podem comprometer a prosperidade das mesmas e até mesmo sua sobrevivência. Como as pequenas empresas geralmente são administradas por familiares e dependem de regras próprias e diferentes comparadas a empresas maiores, é difícil manter profissionais especializados para a administração da maneira como precisa. Segue a fala das entrevistadas 1 e 3 onde explicam como fazem a gestão financeira:

Eu que faço, eu tenho um sistema na loja, então eu faço DRE, controle e preço, operacional, controle de estoque, tenho tudo arrumadinho, mas tudo eu. (E1)

A parte financeira é por minha conta de todas as lojas, eu tenho um sistema de gestão ele controla meu contas a pagar, contas para receber, controle de estoque toda a movimentação, carteira de clientes. (E3)

A entrevistada 5 relatou que a parte financeira é feita por uma outra empresa especializada no serviço:

A gestão financeira ela, ela é feita por uma pessoa que trabalha desde o primeiro momento que as meninas abriram, é a mesma pessoa que tá sempre de muita confiança, ela controla o caixa, controla a saída, controla as compras, tudo é ela que controla diretamente passando com as duas donas, trocando ideia com as duas donas, essa área eu não tenho acesso né, mas tem essa pessoa que faz isso. (E5)

De acordo com Sousa A. S, et al. (2015) o grande problema que as pequenas empresas enfrentam é a dificuldade ao acesso do capital financeiro e o benefício para novas tecnologias, que podem ser ocasionadas pelas desvantagens estruturais por ser de pequeno porte. E isso foi relatado na entrevista 6 onde a gestão financeira é feita pela família e a empresa enfrenta problemas por não possuir meios tecnológicos para facilitar a operação:

A gestão financeira fica mais pra minha mãe, ela que administra isso melhor, e ai ela anota tudo assim, as contas, é mais manual, a gente ta bem assim nesse ponto, eu falo que a gente ta um pouquinho atrasado sabe e acaba que as coisas vão acumulando e você não consegue sabe, fazer tudo ai fica muita coisa acumulada, tipo assim a gente não tem um sistema, um controle de estoque, tipo assim, venda a gente anota tudo manual porque as peças têm garantia, então a

gente anota nome de cliente, venda tudo isso ai a gente tem anotado, lançado, a gente tem as vendas do mês, quanto foi no credito, debito, tudo isso ai a gente tem, só que é tudo assim muito arcaico. (E6)

Todas as entrevistadas relataram possuir uma rotina de atividades diárias a serem seguidas, e isso vai desde o recebimento de mercadorias até organização do espaço físico, conforme fala da entrevista 2:

Sempre, a loja sempre tem as prioridades, por exemplo, você chega, você tem que ter a loja sempre limpa, cheirosa, arejada tem que ter uma água ou um café pro cliente, eu sempre programo, por exemplo, quando a loja tá vendendo acontecendo tudo as viagens, tem que viajar para comprar mercadoria, ligar para fornecedor então tudo isso é programado, tem uma data específica que vai, uma data específica que chega mercadoria, uma logística para ligar para funcionário ou final da tarde o início, postar fotos no Instagram, no Facebook tudo isso tem um horário, uma rotina, sempre no horário que a pessoa tá mais online que ai as pessoas vão ver. (E2)

Em relação ao marketing todas as entrevistadas relataram trabalhar com a divulgação e para isso utilizam as redes sociais como ferramenta. Dentre as plataformas digitais as listadas foram o Instagram, Facebook, Tiktok, Google, Whatsapp e LinkedIn. Além das plataformas digitais foi evidenciado o uso de outdoors, revistas ou rádio. Não existe um método específico a ser seguido, geralmente divulgam seus itens de acordo com o que tem disponível na loja ou vai atrair o público no momento, e isso é apontado no estudo de Coelho F. R. L., et al. (2015), que afirma que as pequenas empresas realizam suas atividades de marketing de forma intuitiva, não havendo uma pesquisa ou um estudo prévio, e são executadas de acordo com a percepção do empreendedor que vai se desenvolvendo em um processo permanente de aprendizagem na pratica.

Sobre a utilização de recursos financeiros de terceiros quatro das sete entrevistadas relataram já utilizar pelo menos uma vez de recursos como financiamentos em bancos. De acordo com pesquisa do Sebrae (2022) aproximadamente 50% dos microempreendedores individuais e pequenas empresas buscam por alguma modalidade de empréstimo, e 43% conseguem. Quando conseguem o empréstimo 59% dos pequenos negócios têm mais de um terço dos custos mensais comprometidos, devido o pagamento da parcela

do empréstimo. Segue fala das entrevistas 1 que já utilizou de recursos financeiros e entrevista 7 que já utilizou recursos financeiros de terceiros, mas hoje não recomenda a prática devido os juros altos dos empréstimos:

Já precisei, já fiz isso várias vezes, não foi um e nem duas vezes. Vou no banco, hoje em dia já tem um relacionamento melhor tem um movimento então é mais fácil hoje eu consegui do que foi lá no começo. Empréstimo mesmo, tipo assim, o banco tem uma conta que é tipo um capital de giro mesmo, chamada conta garantida, que o banco oferece que é tipo um capitalzinho de giro mesmo. Se você precisar daquele valor ali ele vai ter uma taxinha mais baixa e o cartão vai abatendo. (E1)

Já, sim, a gente já pegou, já financiou antigamente no início como não tinha capital de giro acaba que a gente erra nisso negócio, porque não é um bom negocio pegar dinheiro emprestado, porque paga juros né, então assim se você for pra abrir um negócio é já pegar dinheiro emprestado não é um bom negocio né. (E7)

Para os autores Evangelista et al. (2012), a falta da busca de conhecimento ou cursos para gerir a organização é um fator que pode levar a maioria dos pequenos negócios ao fracasso, grande parte das micro e pequenas empresas são gerenciadas pelo próprio dono, que muitas vezes não possui conhecimentos técnicos de gestão e tem dificuldade para administrar seus empreendimentos. Todas as entrevistadas relataram que buscar conhecimento é importante para o negócio, apenas uma das entrevistas relatou ter dificuldade em administrar seu tempo para conseguir especializar-se. A obtenção dessa especialização geralmente ocorre por meio de plataformas online, ou em instituições da própria cidade, cursos gratuitos ou pagos ou até mesmo pós-graduação. Segue trecho das entrevistas 5 e 6:

Sim é uma preocupação minha constante, agora vou fazer uma pós também que de tudo que eu vi, eu gostei muito da gestão de pessoas e eu acho que é um fator principal, porque se tiver todo mundo bem a energia tiver boa tudo vai dar certo né, então gostei muito da gestão de pessoas, vou fazer até uma pós nesse caminho.(E5)

Sim, eu sempre busco, sempre aparece assim no Instagram né, e tem até esses cursos do SEBRAE, eu procuro bastante, eu vejo sobre venda, sobre marketing e assim, pelo menos, eu percebo que a gente já, já coloca bastante coisa em pratica, então assim, eu acabo só reforçando aquilo que a gente já sabe que tem eu ser feito. (E6)

Para liderar e ser empreendedor é necessário ter flexibilidade e dispor de diversos conhecimentos em cada fase que a sua empresa vai se encontrar. E relação à inovação é notável que somente os empreendedores que se adequaram aos novos modelos e conseguiram adaptar as mudanças da economia mundial e inovaram são aqueles que até hoje mantêm seus empreendimentos. (Chaves, Costa e Mafra, 2018). Em todas as entrevistas a inovação foi citado como algo fundamental para empresa conseguir manter-se no mercado, dentre as inovações as mais citadas foram voltadas para o espaço digital e espaço físico da loja, segue abaixo fala das entrevistadas 2 e 4:

Inovar é Importantíssimo, então a cada mudança que a loja ia fazendo a gente tinha que adequar, porque exemplo, adequar a vitrine, trocar manequim, comprar manequim novo, mais modernos, reformar a loja, pintar a loja de outra cor pra chamar atenção, colocar um papel parede, trocar um imóvel, uma cadeira alguma coisa para chamar atenção, então esses custos e gastos a gente sempre tem que fazer. (E2)

Claro, a inovação é você tá sempre e atualizando no mercado, se o mercado tá te exigindo mais na parte, igual no momento agora, mais do lojista na parte digital então você tem que e dispor um tempo ai pra isso, se daqui a pouco acontece alguma inovação em outro, de uma outra forma a gente tem que tá antenado né. (E4)

4.2.2 Barreiras para Gerir a Empresa

Sobre as principais dificuldades para gerir a empresa a maioria dos entrevistados relataram novamente sobre a dificuldade de encontrar uma equipe de funcionários que estejam engajados com o negócio e possuem experiências e conhecimento necessários, segue fala das entrevistas 3 e 7:

É muito desafiador você ter uma equipe com excelência, o mercado em si as pessoas não, e, as pessoas fora os funcionários quando eles vão buscar, ou aplicar naquela vaga que tá disponível, eles tem, eles não preocupam em aperfeiçoar, igual a gente do outro lado tenta aperfeiçoar, assim não to generalizando, poderia ser mais fácil se quando você fosse contratar tivesse mais opções de currículos ali com experiência com cursos, falta um pouco de contrapartida aquele currículo bom, aquele aperfeiçoamento do funcionário. (E3)

A dificuldades de contratação de pessoas, que hoje é o mais difícil, pessoas disponíveis para trabalhar, horários, a pessoa se encaixar no perfil que a gente precisa, que muita das vezes a gente quer dar oportunidade, mas a pessoa não se encaixa no perfil, então assim tá cada vez mais difícil, e

vendas tem que gostar, o nosso cliente ele já vai na loja com o print, então assim você tem que conduzir, mas o que que acontece muito, da vendedora vender só o que ela, a pessoa vai buscar, isso não é vendedora, então o problema é esse. (E7)

Duas entrevistadas relataram a falta de um sistema que facilite o dia a dia e uma das entrevistas relatou a dificuldade de fidelização de clientes devido ter um grande número de lojas no mesmo ramo. Para lidar com essas dificuldades as entrevistas relataram que buscam manter a calma, selecionar e treinar melhor seus funcionários e manter uma boa organização diária. Uma matéria publicada no site Exame (2022) listou algumas dificuldades que o empreendedor precisa lidar no seu dia-a-dia, dentre eles estão à gestão de pessoas, é preciso fazer uma boa política de gestão de pessoas com os propósitos da organização, lidar com a concorrência, é preciso compreender que há espaços para todos e precisa aproveitar as oportunidades que surgirem.

4.2.3 *Vantagens para Gerir a Empresa por ser um Pequeno Negócio*

Das vantagens apresentadas nas entrevistas foi relatado que o pequeno negócio consegue ter um atendimento personalizado com o cliente, ser mais próximo e trazer maior exclusividade, o blog Contabilizei (2021) publicou uma matéria sobre as vantagens de ser um pequeno negócio, dentre elas foi citado a proximidade que a liderança tem com os clientes, essa proximidade favorece a empresa alinhar seus produtos aos desejos dos clientes e isso pode significar um diferencial de atendimento que uma grande empresa não consegue atender. A fala das entrevistas 2 e 3 relaram o apresentado:

A vantagem da empresa menor e você atender o seu cliente diferencial, por que você ta ali presente com ele corpo a corpo, você tem uma mercadoria diferenciada, a empresa pequena de moda você trabalha com marcas, e você trabalha com coisas específicas, você não tem 100 vestido da mesma estampa do mesmo tamanho na sua loja, você sempre vai ter um produto que ninguém tem então a questão da diferenciação né, um produto diferencial você não encontra e qualquer lugar, você trabalha com alguma coisa assim mais específica. (E2)

A vantagem que eu tenho um atendimento de excelência, consigo fornecer isso pros meus clientes através de treinamento com meus funcionários, eu consigo tratar oferecer um atendimento com um produto bem mais

personalizados que eles, meu relacionamento é bem mais estreito do que uma loja de departamento, tem clientes aqui que a gente já conhece pelo nome, nos já abordamos por nome (E3)

Quando questionado em relação a benefícios governamentais que as pequenas empresas possuem a maioria das entrevistas relataram que pode sim existir ajuda, mas que não é o suficiente, não possuem divulgações ou são burocráticas para conseguir. Essa dificuldade é evidenciada na matéria do site G1 (2019) onde informa que o Brasil caiu de lugar no ranking do Banco Mundial que mede a facilidade para fazer negócios, esse ranking avalia o número de dias gastos na abertura de empresas, o pagamento de impostos, na obtenção de alvarás de construção, na conexão com a rede elétrica e no registro de uma propriedade, na obtenção de crédito e na execução de contratos e a resolução de insolvência. Segue relato das entrevistas 1, 2 e 4:

Eles priorizam mesmo as maiores do que o pequeno. Não enxergo nenhuma diferença em partes fiscais do que a grande, a gente paga as mesmas coisas, porém em valores menores, porém eles tem mais vantagens com banco, benefício fiscal porque são maiores, a gente acaba que paga mais no final. (E1)

A ajuda do governo não supre nada, porque o governo ele só atinge grandes empresas, por exemplo, você tira alguma porcentagem pra pagar funcionário isso acontece em uma empresa que têm 50 funcionários, então para empresa pequena que tem um ou dois funcionários, não tem vantagem nenhuma, o valor é tão baixo e a burocracia é tão grande que não compensa você correr atrás para fazer nada disso. (E2)

Se for falar em questão de carga tributaria eu acho que com certeza eles, as grandes devem ter um carga tributaria maior, mas a gente também tem, mesmo ali sendo pequeno a gente tem uma carga tributaria alta, nunca cheguei pra parar pra pensar nisso, nesse aspecto. Igual assim, os programas de ajuda parece que não são divulgados, igual na pandemia eles soltaram o pronamp, mas assim poucas pessoas conseguiram, quando ia tentar conseguir não tinha disponível mais, eu não cheguei a tentar, na época eu tinha feito um capitalzinho lá e eu acabei que não precisei, mas varias pessoas que eu conversei tentou e não tiveram sucesso. (E4)

4.2.4 Cooperação com Outras Empresas

Sobre fazer parcerias com outras empresas das sete entrevistas realizadas, cinco apontaram que fazem parcerias com outras empresas, principalmente com blogueiras e pessoas que divulguem a marca nas redes

sociais e que isso traz benefícios para organização com maior visibilidade da marca, além de manter um bom relacionamento também com seus fornecedores. Uma matéria divulgada no blog Senda Software (2021) buscou mostrar a importância das parcerias para o pequeno negócio: “Um das grandes vantagens que uma parceria bem-feita pode trazer ao pequeno negócio é a visibilidade. A parceria nada mais é do que duas empresas que se unem para se destacar no mercado, de forma que ambas possam ter lucro a partir desse acordo”. Segue fala das entrevistas 2 e 7:

Sim eu acho que as parcerias são muito importantes, principalmente quando você é pequeno, então se você faz parcerias com seus fornecedores e com seus amigos de loja, no mercado que você tá quando você é pequeno, se você se une a eles você tem uma habilidade de crescer, crescer junto. (E2)

Faço, faço bastante parcerias, dá resultado da resultado porque às vezes o cliente conhece ela não me conhece, conhece aquela empresa ou mesmo a minha empresa tem muita visibilidade, eu consigo inserir empresas dentro do meu Instagram né, pra vocês seguidores conhecerem eles e ta sendo cliente deles também, é o que eu faço muito, igual os recebidos, entendeu. (E7)

Duas entrevistas relataram que não tem essa pratica devido não enxergar vantagens para o seu negócio.

4.3 Impacto da Covid-19 na Gestão da Empresa

4.3.1 Dificuldades/Benefícios Gerados pela Pandemia

Nas entrevistas realizadas foi possível identificar que ocorreram diversas dificuldades dos empreendedores em relação à pandemia, foi mencionado como dificuldade o pouco tempo para se preparar para a nova situação, dificuldade em lidar com o estoque alto e poucas vendas, problemas para negociar com os fornecedores em relação a prazos e recebimento de produtos e também a dificuldade que os empreendedores enfrentaram para adquirir mercadoria pela falta de tecido no mercado.

Todos os empreendedores passaram por dificuldades financeiras e precisaram de alguma forma resgatar o cliente novamente e com isso focaram em vendas online, começaram a aderir as medidas preventivas ao COVID-19 e utilizaram de programas governamentais para afastamento de funcionário, mas

alguns também relataram que precisaram demitir funcionários. Uma matéria publicada no Varejo S. A. (2021) afirma que a entrega em residência é a opção para que o varejo de moda consiga driblar a pandemia, utilizando do fashion delivery, que é por meio do qual o lojista de moda faz seus produtos chegarem até o seu consumidor. Nesse sentido, ressaltamos a fala das entrevistadas 1, 2, 4 e 7:

A principal assim dificuldade que eu enfrentei aqui foi com contas que já estavam feitas e de repente cortou a receita. A gente fechou de um dia para o outro a gente não teve o tempo de se preparar, já tinha, já estava com todos os meus compromissos assumidos, porque a pequena empresa, como se diz, a gente não tem caixa para manter, trabalhamos hoje para pagar amanhã, então assim essa foi minha principal dificuldade mesmo, assim gerir tudo isso, as contas, compromissos que eu já tinha firmado sem entrar receita. A minha ação foi entrar em contato com o fornecedor e pedir prazo, alguns deram e outros não, eu entrei em contato com o proprietária, a imobilizaria para poder reduzir o valor do aluguel, consegui reduzir. No quesito funcionário essa proposta do governo, foi assim, de supra importância ajudou muito, aquela medida do afastamento, assim afastei a funcionaria que estava, então eu não tinha o compromisso com a funcionaria, eu fiquei desse compromisso mais tranquila. E1

Nos tivemos muito impacto na questão de tecido que não tinha matéria-prima então eu tive mercadorias minhas que era para chegar em 30 dias chegou com 70 dias, porque não tinha, final de ano a gente precisou de roupa de festa e não tinha fornecedor porque as pessoas não fabricaram nada, porque não teve festa foi tudo proibido ter festas, então não teve nenhum tipo de roupa mais social nem nada só mais roupa popular. Então essa questão de fornecedor a gente teve muito e nós tivesse comprado durante um ano sem poder viajar para fazer compra só comprando mercadoria online, com muitas dificuldades de compra um mercadoria x e chega outra.. E2

O primeiro mês foi muito difícil, o faturamento caiu mais da metade né, o mais difícil realmente foi pra mim porque assim era início de coleção, estão quando eu fechei a loja eu tava com a loja muito estocada, com muita mercadoria que tinha acabado de chegar e pra mim a maior dificuldade foi tentar negociar com a fábrica não mandar pedido porque como eu trabalho com multimarcar meus pedidos são programados três, quatro meses antes, então quando fechou tudo eu já tinha muito pedido programado então a maior dificuldade foi virar pra fabrica e falar olha não manda. E a gente passou ai por um período que, no final de 2020, em outubro pra frente começou a faltar um pouquinho de mercadoria porque não tinham matéria prima tava em falta, a gente teve alguns

períodos que demorava chegar mercadoria, chegava, mas demorava um pouco mais. E4

A, a questão financeira né, porque as contas não paravam né, tinha o aluguel tem as contas fixas de casa, que como a gente é uma empresa familiar então assim acaba que a loja paga a casa também, então a gente sentiu bastante impacto financeiro. E7

Dentre os benefícios apenas uma das entrevistadas relataram que a pandemia não trouxe nenhum benefício, as demais relataram que sair da zona de conforto foi importante, saber investir melhor e com cautela no negócio e lidar com as crises. Foi mencionado também que a mudança para o digital foi impulsionadora de vendas, as entrevistadas que possuíam lojas fitness e pijamas mencionaram que as vendas tiveram aumento. Uma matéria publicada pela rede Marista (2022) afirma que a pandemia acelerou a necessidade de sair da zona de conforto: “A pandemia nos fez mudar planos, reorganizar agendas, valorizar as coisas simples da vida e nos mostrou que é preciso estarmos abertos para aprender sempre. Nossas decisões precisam, mais do que nunca, de audácia, responsabilidade, agilidade e flexibilidade.” Vale ressaltar a fala das entrevistadas 3, 4 e 7:

O benefício que eu vejo em relação a isso é, o benefício que eu vejo e a gente e focar mais na parte digital, na implementação do e-commerce, tentar ampliar as vendas do negócio online, então assim é um nicho a mais. E3

Olha, é até estranho falar mais assim as vendas praticamente dobraram na pandemia eu acho que essa questão de cuidar mais da saúde física e mental, eu acho que, quando foi lá pro instagram a gente aproximou muito assim dos clientes, a gente teve muitos clientes que torciam pela gente sabe, que virou amiga mesmo, então eu pude trazer mais pra perto mesmo os clientes. E4

Assim trouxe o benefício da gente às vezes se precaver mais né, a gente não sabe o que que pode acontecer, então assim comprar menor, gastar menos e investir menos né, com menos risco e isso aí foi muito bom eu achei que por que antes a gente não precisa né, tivemos que ter uma cautela pra comprar, pra contratar. E7

4.3.2 Mudanças Realizadas **Error! Bookmark not defined.**

Dentre as mudanças realizadas as principais foram o afastamento dos funcionários por meio do programa criado pelo governo, demissão ou redução de salário, controlar e reduzir novas compras com fornecedores, utilizar mais

as redes sociais para vender de forma online e com entregas, manter contato com os clientes via redes sociais, investir em medidas preventivas no estabelecimento. A entrevistada 4 relatou que seu espaço físico era pequeno e precisou ampliar para que conseguisse atender o público de forma distanciada, já a entrevistada 7 precisou diminuir seu espaço, pois suas vendas presenciais tiveram redução. As principais dificuldades foram adaptar a vender de forma online, gestão emocional a dificuldade financeira e como isso impactou também na vida pessoal.

As mudanças afetaram as organizações principalmente na parte financeira, gastos para atendimento as medidas preventivas, mudança logística de trabalho para vender mais de forma online. As entrevistas 1, 2 e 7 ressaltaram sobre as mudanças mencionadas no período de pandemia:

Eu já cortei as compras, fui trabalhar com o estoque que eu já tinha e fui em rede social, fui pro online, trabalhando mais no online porque o presencial ainda estava muito fraco, e aí fui vendendo fazendo promoções e foi onde fui tocando. As compras foram bem poucas, a gente enfrentou muita dificuldade até com comprar por conta do fornecedor, de São Paulo, porque São Paulo ficou mais tempo fechado ainda, então era muito difícil comprar, fazer as compras, passamos muita dificuldade, falta de material sabe e assim, mas como também tinha reduzido as vendas eu reduzi as compras. E1

Na questão da logística mesmo de adequar a todas essas mudanças né, na questão de distanciamento né e tentar ser esse jogo de cintura pra atender bem o cliente. E2

Muitas vendedoras não se encaixaram nas vendas online, por isso eu tive que demitir eu precisava naquele momento daquelas que desenvolvia, infelizmente não consegui ficar com todas. E7

Todas as entrevistadas relataram que passaram por dificuldades financeiras, porém optaram por não pegar empréstimos em bancos. A principal medida para conter inicialmente foi o afastamento do funcionário, ou adiantamento de férias como forma de reduzir gastos e utilizar de programas de ajuda do governo, porém essas ajudas governamentais não foram suficientes para ajudar às empresas. De acordo com Vitória e Meireles (2021) a maioria das empresas tiveram operações ou serviços interrompidos ou até mesmo suas atividades encerradas por completo porque não conseguiram arcar com as demandas financeiras do dia-a-dia, ocorrendo demissões de

funcionários e gerando um cenário de caos para economia, mesmo com as tentativas de socorro do governo federal e das instituições bancárias, programas que em sua aplicabilidade não foram eficazes.

Sim muito, as vendas, na verdade foram mais 70% de redução, 70% de diminuição das vendas, não recuperou, mesmo inovando, comprando novas mercadorias, correndo atrás desse cliente as vendas não recuperaram até hoje. Antes da pandemia a loja andava sozinha, pagava as contas, sobrava dinheiro, sempre comprava mercadoria todo mês, depois da pandemia até o momento não reagiu. O que o governo fez por exemplo ele fez para nós que você poderia jogar para frente os seus impostos , mas assim não teve muita relevância, se você não tava vendendo, você não tinha dinheiro para pagar o imposto aqui e nem dois meses e nem depois, porque tava fechado uai, teve benefício, mas ele não supre né, então o que tinha que ser feito era demitir mesmo funcionário e ficar nada ou se não fechar as portas. E2

Nós adiantamos férias também pra ajudar porque isso só se dependesse dos programas de ajuda do governo era complicado, então no primeiro momento que era o mais difícil a gente adiantou férias, tinha uma média ali que dava para ela ficar tranquila na casa dela, fizemos assim de tudo pra remanejar. Nos aderimos a redução de horário, da carga horária, entramos naquele programa. A loja ta acostumada a vender um tanto , assim, um tanto expressivo, aí o que acontece no primeiro momento a gente teve que deixar um monte de marca que a gente tava trabalhando e adequar no momento que tava pedindo, começamos até vender assim, no início era pijama, roupa de ficar em casa, roupas mais baratas, porque a gente trabalhava com uma roupa de festa mais cara, aí nós mudamos tudo nisso, nos adequamos mesmo, que que tá no momento agora, que que tá pedindo, aí é conjunto, é pijama , então era isso que a gente vendia, então teve um impacto financeiro sim. E5

4.3.3 Situação Atual e Perspectivas Futuras

Quando perguntado sobre as medidas que as entrevistadas ainda mantêm em suas organizações todas mencionaram as medidas preventivas contra o COVID-19 e as vendas online de forma intensificada mesmo que com o comércio atendimento já de forma presencial. Em relação ao nível de venda, as entrevistadas 2 e 7 relataram que ainda não atingiram o nível de venda anterior ao da pandemia, as entrevistas 4 e 5 relataram que as vendas aumentaram em relação antes da pandemia e as demais entrevistadas estão no mesmo nível de vendas.

As empreendedoras enxergaram o período de pandemia de formas diversas sendo como um momento para sair da zona de conforto em que estavam e conseguir inovar no mercado, seguir melhores do antes com mais cautela, proximidade e capacidade de se reinventar. Também foi mencionado que foi um grande aprendizado de forma desafiadora, momento de rever suas relações e ser mais tolerantes. Segue fala da entrevistada 1:

Assim de forma geral é ruim pra o lado da questão da saúde, mas assim a pandemia aqui pra mim em termos de empresa foi boa, a gente, com o tempo vai ficando acomodado, vai largando do jeito que está ta bom então a pandemia fez a gente da uma sacudida, tentar melhorar, tentar fichar de pé e buscar melhorar mais ainda na questão profissional, sair da área de conforto, igual por exemplo o online, tava fora da nossa, não era uma prioridade e hoje é primordial, então desacomodamos. E1

Sobre as perspectivas futuras foi mencionado que enxergam melhoras para as vendas, principalmente no momento de reabertura total do comércio e a volta de todas as atividades presenciais. A entrevistada 1 mencionou que está pensando em expandir para outras regiões, já as entrevistadas 3 e 4 estão buscando implementar um e-commerce para estruturar de forma mais adequada as vendas online. A entrevistada 5 mencionou que estão trabalhando na ampliação da loja. Apenas a entrevistada 2 relatou que está sendo um momento para avaliar o mercado e ver se realmente irá permanecer com a loja. Segue falas das entrevistadas 1, 3 e 5:

Eu assim, eu acho que vai ser muito melhor né, as pessoas vão ter mais confiança de sair, que vão estar em um ambiente tranquilo, vão poder voltar a comprar, porque não voltar a rotina quem estava trabalhando em casa no home Office vai ta voltando pra empresa, isso aumenta as vendas, movimentam mais o mercado. Então minhas expectativas são muitas boas inclusive de expansão, que eu to começando a querer pensar, penso mesmo aqui na cidade de Uberlândia. E1

Tudo vai melhorar, e já estamos ai no caminho e a empresa em si, criar ai e implementar como eu falei o e-commerce, o site e aproveitar dessa lição e fazer o melhor negócio. E3

A gente tá até com o projeto de ampliar mais, porque nosso espaço masculino está precisando dele até pra melhorar, essa parte, essa parte que não é da venda, que é o escritório, é o recebimento de mercadoria, a gente não tem espaço físico pra isso é meio que arranjando, então que a gente imaginou, de tanto ir na loja, descendo masculino para o lado do feminino, crescendo loja para pela lateral onde tem um

estacionamento para melhorar até a outra parte que aquela que ninguém vê né, mas que ela precisa de tá ali muito bem estruturada né, até pra trabalhar melhor, então as expectativas são as melhoras, tanto da minha parte quanto das donas que a gente vai crescer muito ainda. E5

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou identificar quais foram os impactos causados pela pandemia do novo coronavírus às pequenas empresas no ramo de vestuário do setor varejista da cidade de Uberlândia-MG. Por meio de uma metodologia de análise qualitativa, foi possível evidenciar os principais apontamentos realizados por empreendedoras do segmento durante entrevistas, portanto o objetivo do trabalho foi atendido.

Foram realizadas entrevistas com 7 empreendedoras, todas com atuação no varejo de vestuário. As perguntas realizadas buscaram evidenciar os aspectos históricos dos empreendimentos, as principais motivações para empreender e as principais características de gestão das empresas e como foi o processo da pandemia. Desse modo, tornou-se possível identificar as escolhas feitas pelas empreendedoras e as principais dificuldades envolvidas no processo de pandemia como um todo bem como suas perspectivas futuras para o pós pandemia.

O presente estudo teve limitação em relação ao número pequeno de entrevistadas, o que inviabiliza generalizações acerca dos resultados. Porém com as constatações obtidas foi permitido analisar os elementos mais importantes acerca dos impactos da pandemia do COVID-19 nas pequenas empresas de vestuário pesquisadas.

As empreendedoras entrevistadas possuíam perfis diferentes, porém a maioria possuía superior completo e com experiência no ramo de atuação, a maioria das entrevistadas possuía experiência de 1 a 5 anos. Elas foram motivadas a abrir o negocio devido oportunidades que surgiram ao longo da carreira, a insatisfação com o mercado de trabalho como funcionário e a busca por autonomia.

Com o inicio da pandemia as empreendedoras precisaram fechar seus negócios de forma presencial devido às restrições de circulação de pessoas no comercio, e isso impactou diretamente a diminuição das vendas bem como

mercadoria parada no estoque. As primeiras medidas foram tentar negociar com os fornecedores sobre pagamentos e recebimento de novos produtos, avaliar sobre a necessidade ou não do funcionário, encontrar maneiras para continuar as vendas.

Para conseguir manter as vendas todas as empreendedoras fortaleceram suas redes sociais e a utilização de entregas, e isso muda toda a logística de funcionamento da loja. Hoje todas afirmaram que está sendo o meio de relacionamento mais utilizado para divulgações e vendas que antes não era forte. As empreendedoras também enxergaram o período de pandemia como um momento para sair da zona de conforto.

No geral, pode-se considerar que o trabalho cumpriu com as suas finalidades e é capaz de gerar uma contribuição teórica para o tema em questão. A exploração do tema com ênfase no período de pandemia contribui com a literatura existente, agregando informações atuais que possa servir de estudo para pesquisadores e empreendedores que buscam compreender a realidade dos períodos de crise durante a pandemia. Além disso, o presente trabalho contribui de forma prática para empreendedores ou até mesmo futuros empreendedores que buscam compreender como é gerenciar empresas em momentos de crise.

Cabe ressaltar a importância da realização de estudos futuros que considerem um número maior de entrevistados e também com o público masculino. O estudo identificou que as vendas de forma online foi o meio com o qual os empreendedores encontraram saída para as vendas no momento de pandemia, vale salientar a importância de um estudo que aprofunde como foi o período de transição nas pequenas empresas de Uberlândia-MG.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015. ISSN 2359-3539. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612>> Acesso em: 09 de mai. de 2022.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3 ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.

BERNARDI, L. A. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

BITTAR, A. de V.; DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. de. Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 85–109, set/dez. 2018. DOI: 10.14211/regepe.v7i3.729. Disponível em: < <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/729>>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

BONTEMPO, P. C.; WITOTOVICZ, R. M.; YOSHITAKE, M. Inovação em Micro e Pequenas Empresas de Goiania. **Gestão & Regionalidade**, [S.L.], v. 35, n. 103, p. 183-199, jan/abr. 2019. DOI: 10.13037/gr.vol35n103.4440. Disponível em: < http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/4440>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

CHAVES, P. V. A.; COSTA, S. T. da S.; MAFRA, J. da S. Empreendedorismo: Reflexões e Contribuições, uma Revisão de Literatura. **Revista GETEC - Gestão, Tecnologia e Ciências**, [S. l.], p. 1-18, nov. 2018. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/1535>>. Acesso em: 11 de jul. de 2022.

COELHO, F. R. L. et al. Gestão do Marketing em Micro e Pequenas Empresas. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, São Paulo, SP, v. 4, n. 2, p. 219–250, 2015. DOI: 10.14211/regepe.v4i2.197. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/197>. Acesso em: 11 de jul. De 2022.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Proposição de um framework da contribuição da aprendizagem interorganizacional para as micro e pequenas empresas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 126-136, jun 2018. DOI: 10.22279. Disponível em:

<<https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/677>>. Acesso em: 20 de Nov de 2021.

CONTABILIZEI. Vantagens de ser pequeno em um mercado cada vez mais global, 2021. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/as-vantagens-de-ser-um-pequeno-negocio/>> Acesso em: 10 de jul. de 2022.

CRUZ, C. L. R.; SANTOS, F. S. Dos; LACERDA, R. S. C. Os Benefícios Proporcionados Pelo Simples Nacional as Micro e Pequenas Empresas e Microempreendedores Individuais da Grande João Pessoa. In: **VII CONNEPI – CONGRESSO NORTE NORDESTE DE PESQUISA E INOVAÇÃO**, 7. 2012, Tocantins. Anais [...]. Tocantins: IFTO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2012. Disponível em: <<https://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/connepi/vii/paper/view/678/0>>. Acesso em: 26 de jan. de 2022.

DE ARAÚJO, F. E.; DE MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. de S. A Fábula Dos Mortos-Vivos: Determinantes da Mortalidade Empresarial Presentes em Micro e Pequenas Empresas Ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, SP, v. 8, n. 2, p. 250–271, maio/ago. 2019. DOI: 10.14211/regepe.v8i2.763. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/53306/a-fabula-dos-mortos-vivos--determinantes-da-mortalidade-empresarial-presentes-em-micro-e-pequenas-empresas-ativas>>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

NASCIMENTO, A. C.; DO PRADO, N. B.; DA CUNHA, C. F. COVID-19 e Modelos de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas: Qual a Melhor Saída?. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 50-72, jan/mar. 2021. DOI: 10.48075/revex.v20i1.26442. Disponível em: <<http://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/26442>>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

Drucker, P.F. (2001). O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel.

EVANGELISTA, A. A. et al. Epe: Empreendedorismo e Pequena Empresa. In: **IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT**, 9. 2012, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/artigos2012.php?pag=136>>. Acesso em: 11 de jul. de 2022.

EXAME. As 7 Maiores Dificuldades em Empreender e Como Lidar Com Elas, 2022. Disponível em: <https://exame.com/empreenda/as-7-maiores-dificuldades-em-empreender-e-como-lidar-com-elas_red-01/> Acesso em: 05 de jul. de 2022.

FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L.; ALMEIDA, K. N. T. A gestão de talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 629-643, dez. 2014. DOI: 10.5902/1983465918417. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36173/a-gestao-de-talentos-no-campo-da-gestao-de-pessoas--tema-emergente-->> Acesso em: 19 de dez. de 2021.

FREITAS, A.; NAPIMOGA, M.; DONALISIO, M. R. Análise da Gravidade da Pandemia de Covid-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 29, n. 2, abr 2020. DOI: 10.5123/S1679-49742020000200008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ress/a/TzjkrLwNj78YhV4Bkxg69zx/?lang=pt>>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Rio Grande do Sul: Editorada UFRGS. 2009.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. Pequena empresa no Brasil. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

GOV BR. Ministério da saúde, 2021. Informações sobre vacinas. Disponível em: <<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/paf/coronavirus/vacinas>>. Acesso em: 06 de jan. de 2022.

GOV BR. Governo Federal, 2022. Coronavírus: Ações do Governo Federal na luta contra a pandemia. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/coronavirus/governo-federal>>. Acesso em: 06 de jan. de 2022

G1. Brasil cai em ranking do Banco Mundial que mede a facilidade para fazer negócios, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/10/24/brasil-cai-em-ranking-do-banco-mundial-que-mede-a-facilidade-para-fazer-negocios.ghtml>>. Acesso em: 31 de jul. de 2022.

GÖRCK, L. M. C. et al. A Importância da Vacinação e o Impacto dos Movimentos Antivacinas da Reincidência de Algumas Doenças. *In: XXVIII SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA*, 28, 2021, Rio Grande do Sul. Anais [...]. Rio Grande do Sul: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2022. Disponível em: <<https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaocohecimento/article/view/21073>>. Acesso em: 13 jul. 2022.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Livros. (1 recurso online). ISBN 9788580553338. Disponível em: <<https://www.sistemas.ufu.br/biblioteca-ataway/minhabiblioteca/9788580553338>> Acesso em: 06 de jul. de 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da COVID-19 nas empresas. 2020. Indicadores conjunturais COVID-19. Produtos 16 adicionais para apoiar os esforços no combate à COVID-19. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>>. Acesso em: 06 de mar. de 2021.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 7. ed. Tradução: Vera Whately. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

MARCELINO, J. A.; REZENDE, A. A. de.; MIYAJI, M. Impactos Iniciais da Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas do Estado do Paraná – Brasil. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 2, n. 5, p. 101–112, mai 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3779308 . Disponível em:

<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/133>. Acesso em: 20 de nov. de 2021.

MARISTA. Como a Pandemia Acelerou a Necessidade de Sair da Zona de Conforto, 2020. Disponível em:< <https://redemarista.org.br/noticias/como-a-pandemia-acelerou-a-necessidade-de-sair-da-zona-de-conforto>>. Acesso em: 31 de jul. De 2022.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MENEZES, C. R. C. de; OLAVE, M. E. L. Práticas de Gestão do Conhecimento em Micro e Pequenas Empresas de Sergipe. **Gestão & Regionalidade**, [S.L.], v. 32, n. 94, p. 4-19, jan/abr. 2016. DOI: 10.13037/gr.vol32n94.2698. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2698>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

Merriam, S. B. Qualitative research: A guide to design and implementation. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2009

SALOMÉ, F. F. . S. et al. O impacto da pandemia do COVID-19 na Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas do Setor Varejista de Cláudio-MG. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 6, p. e36910615303, jun. 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i6.15303. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15303>>. Acesso em: 26 de jan. de 2022.

SANTANDER NEGÓCIOS E EMPRESAS. Pequenos negócios: principais dificuldades e como superá-las, 2021. Disponível em: < <https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/empreendedorismo/pequenos-negocios>> Acesso em: 06 de jan. de 2022.

SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK, L. O impacto da Crise Pelo Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Vianna Sapiens**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 30, fev. 2021. DOI: 10.31994/rvs.v12i1.707. Disponível em:

<<https://viannasapiens.emnuvens.com.br/revista/article/view/707>>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014. O céu e o inferno do empreendedorismo. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/09/ceu_inferno_resumoV4.pdf>. Acesso em: 09 de jul. de 2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2016. Pesquisa Setor/Segmento Comércio de Vestuário. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Comercio%20de%20Vestuario.pdf>>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020a. Com adaptações, pequenos negócios conseguem ampliar faturamento durante a crise. Disponível em: < <https://sebraeseunegocio.com.br/artigo/com-adaptacoes-pequenos-negocios-conseguem-ampliar-faturamento-durante-a-crise/>>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020b. Dia Nacional da MPE comemora as conquistas dos pequenos negócios. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/dia-nacional-da-mpe-comemora-as-conquistas-dos-pequenos-negocios,5be0e973c33f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020c. Os impactos da pandemia no varejo de moda: Quero ser mais competitivo no meu. Disponível em: <<https://sebraeseunegocio.com.br/artigo/os-impactos-da-pandemia-no-varejo-de-moda/>>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020d. Atualização de Estudo Sobre a Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp->

content/uploads/2022/02/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na_11022022.pdf>. Acesso em: 19 de ago. de 2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2021. Observatório MPE: Abertura de MPE em 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/boletim-observatorio-mpedetalhe59,a7de8d63b1152710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2022. O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 14ª edição. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Impacto-coronav%C3%ADrus-14%C2%AAedicao_DIRETORIA-v6.pdf>. Acesso em: 09 de jul. de 2022.

SENDA SOFTWARE. A importância das parcerias para o pequeno negócio, 2021. Disponível em: <<https://senda.com.br/blog/a-importancia-das-parcerias-para-o-pequeno-negocio>>. Acesso em: 06 de jul de 2022.

SER PALESTRANTE. 11 Vantagens Que As Pequenas Empresas Têm Em Relação Às Gigantes, 2020. Disponível em: <<https://serpalestrante.com.br/vantagens-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 06 de jan. de 2022.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A Gestão De Pessoas nas Mricro e Pequenas Empesas: Comparando Experiências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, SP, v. 4, n. 3, p. 87–115, set. 2015. DOI: 10. 14211/regepe.v4i3.189. Disponível em: <<https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/189>>. Acesso em: 19 de dez. de 2021.

SOUSA, A. S. et al. Gestão Financeira em Empresa Familiar de Pequeno Porte do Ramo de Roupas em Embu das Artes. **Revista de Administração FW** ,[S. l.], v. 13, n. 23, p. 21-35, 2015. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1551>>. Acesso em: 09 de jul. de 2022>. Acesso em: 07 de jun. de 2022.

SOUZA, G. H. S. et al. A Influência das Redes de Cooperação no Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas (MPEs). **Desenvolvimento Em Questão**, [S. l.], 13, n. 31, p. 259–294, març. 2015. DOI: 10.21527/2237-6453.2015.31.259-294. Disponível em: < <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/3219>>. Acesso em: 24 de jan. de 2022.

VAREJO S.A. Fashion Delivery é Opção para o Varejo da Moda Driblar a Pandemia, 2021. Disponível em:< <https://cndl.org.br/varejosa/fashion-delivery-e-opcao-para-o-varejo-da-moda-driblar-a-pandemia/>>. Acesso em: 31 de jul. De 2022.

VITÓRIA, M. F. C.; MEIRELES, E. O Microempreendedor em Tempos de Pandemia: Uma Análise do Impacto Econômico em Cenário de Crise. **Brazilian Applied Science Review (BASR)**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 313-327, fev 2021. DOI: 10.34115/basrv5n1-020. Disponível em:< <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BASR/article/view/23518>> . Acesso em: 31 de jul. De 2022.