

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

LUCAS SUSINI MELO

COMÉRCIO ELETRÔNICO: UMA SAÍDA EM MEIO À CRISE DA COVID 19

UBERLÂNDIA

2021

LUCAS SUSINI MELO

COMÉRCIO ELETRÔNICO: UMA SAÍDA EM MEIO À CRISE DA COVID 19

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Márcia Freire de Oliveira

UBERLÂNDIA

2022

Dedico este trabalho aos meus pais, meus maiores e melhores orientadores na vida.

AGRADECIMENTOS

À Profª Drª Márcia Freire de Oliveira, por me acompanhar em todo o processo de construção do presente trabalho, compartilhando seu vasto conhecimento e sua notória experiência em cada reunião de orientação.

Aos exímios docentes que aceitaram o convite para compor a banca avaliadora e teceram comentários tão enriquecedores para a pesquisa.

Aos meus pais que não mediram esforços para me apoiar ao longo de todos estes anos na universidade.

À Universidade Federal de Uberlândia, ao corpo docente da Faculdade de Gestão e Negócios, à direção e aos demais funcionários, que me trouxeram a oportunidade de vislumbrar um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

A todos (as) os demais envolvidos que, de forma direta ou indiretamente, contribuíram com a minha formação: muito obrigado.

Já não basta simplesmente satisfazer clientes.
É preciso encantá-los.

Philip Kotler

RESUMO

É de reconhecimento geral que as transformações sociais e econômicas têm exigido cada vez mais um reordenamento no âmbito empresarial para atender às novas necessidades da sociedade. Por ser uma iniciativa capaz de implementar modelos de negócios que solucionem essas necessidades, o empreendedorismo ganhou destaque na última década e foi o responsável por gerar fonte de renda para muitas pessoas. Tendo em vista que o período pandêmico, causado pela Covid-19, impulsionou transformações sociais e econômicas que mudaram as formas de oferecer e de comprar produtos e serviços, coube ao presente estudo analisar as principais vantagens e dificuldades enfrentadas por empreendedores que aderiram o *e-commerce* devido a pandemia. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo de análise, com coleta de dados por meio de entrevistas. Um roteiro de entrevista previamente estruturado foi aplicado a 8 empreendedores de segmentos de atuação distintos. Dentre os resultados obtidos, cabe destacar que a forma repentina que a adesão do *e-commerce* foi feita gerou dificuldades para os empreendedores voltadas para ao manuseio das plataformas tecnológicas. Entretanto, o *e-commerce* mitigou os efeitos negativos causados pela pandemia e garantiu uma melhoria no fluxo de vendas em meio aos tempos de crise.

Palavras-chave: Comércio eletrônico. Empreendedorismo. Pandemia. Canal de distribuição.

ABSTRACT

It is generally recognized that social and necessary changes are increasingly necessary to meet the business needs of society. As an initiative capable of implementing business models that solve necessary highlights, entrepreneurship has grown in the last decade and has been responsible for a source of income for many people. Considering the view that can be caused by Covid-19, conceived or thought of by Covid-19, thought of as the main solutions and faced by the study period and as the main challenges and challenges faced by those who engage in e-commerce due to the pandemic. For this purpose, a qualitative analysis research was carried out, with data collection through interviews and interviews. An own hiring model was applied to 8 models of differentiated performance models. Among the results obtained, it is worth noting that a temporary form that accessed electronic commerce was made for operational problems for the generated technological devices. However, o-commerce mitigated the uncontracted effects of the pandemic and ensured an improvement in sales amid times of crisis.

Keywords: E-commerce. Entrepreneurship. Pandemic. Distribution channel.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	8
2.1 A Ascensão do Empreendedorismo no Brasil	8
2.2 Abalos do Período Pandêmico para os Empreendedores	11
2.3 A Adesão ao <i>E-commerce</i>	13
3 METODOLOGIA	16
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
4.1 Caracterização das Empresas e dos Empreendedores	19
4.1.1 <i>Histórico do Empreendedor e Empresa</i>	19
4.1.2 <i>Dificuldades em Empreender</i>	19
4.2 Mudanças Intensificadas e Surgidas pela Pandemia	25
4.2.1 <i>Mudanças no Fluxo de Vendas</i>	25
4.2.2 <i>Mudanças na Estrutura dos Negócios</i>	29
4.3 Contribuição do <i>E-commerce</i> para a Sobrevivência do Negócio	30
4.3.1 <i>Ferramentas Tecnológicas Utilizadas</i>	31
4.3.2 <i>Efeitos Constatados</i>	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista as consequências da pandemia do Covid-19 para a sociedade, que modificaram os hábitos e as formas de consumo das pessoas, pode-se dizer que o setor econômico brasileiro passou por profundas mudanças. Em especial, cabe destacar os empreendedores de variados setores de atuação, que têm lidado com novos desafios durante todo o período pandêmico.

A aposta na intensificação de vendas pelo formato online teve sucesso por contribuir para a superação desses novos obstáculos e permitir que os empreendedores continuassem seu trabalho respeitando os protocolos de segurança necessários para conter a contaminação do vírus (CASTRO et al, 2021). Mais especificamente, um estudo realizado pela Betalabs (2021) constatou um aumento de 120% na utilização de plataformas de comércio eletrônico desde o início da pandemia. Dada a urgência entreposta pela situação de calamidade, supõe-se que muitos empreendedores não tiveram tempo de realizar um planejamento apropriado para a migração de vendas para o formato online, o que pode ter desencadeado dificuldades na nova rotina de trabalho.

Em contrapartida, o uso das ferramentas online pode ter sido fundamental para a sobrevivência de negócios que acompanharam a mudança de comportamento dos seus clientes e pode ter modificado positivamente modelos de negócios que antes eram tradicionais e voltados somente para a venda presencial. Sendo assim, nota-se um cenário que ganhou certa complexidade desde 2020, principalmente pelo período pandêmico ter incitado uma insistência pelo atropelo, que fez com que muitos empreendedores recorressem a medidas emergenciais na tentativa de manter o seu negócio.

Considerando esse contexto e o fato de que o empreendedorismo é uma das formas de trabalho que mais crescem no mundo, segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019), o presente estudo tem como objetivo analisar as principais vantagens e dificuldades enfrentadas por empreendedores que aderiram o *e-commerce* devido a pandemia. O trabalho buscou atingir esse objetivo por meio de uma pesquisa qualitativa descritiva, cuja coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com empreendedores de setores diversos de atuação.

Tratando-se da organização do trabalho, além desta introdução, estruturou-se uma segunda seção voltada para apresentar premissas teóricas sobre o empreendedorismo e sobre o *e-commerce*, com o intuito de apreender de forma mais aprofundada os conceitos bases da pesquisa. Posteriormente, na terceira seção foram descritos os procedimentos metodológicos

que guiaram o desenvolvimento e garantiram a validação científica do trabalho. Já na quarta seção os resultados foram apresentados e discutidos e, na quinta seção foram feitas as considerações finais do trabalho.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 A Ascensão do Empreendedorismo no Brasil

Apesar de ser populoso e com grande extensão territorial, o Brasil ainda é um país em desenvolvimento que lida com desigualdades sociais e de renda, consequências que perpassam desde a colonização e foram intensificadas pela abolição tardia da escravidão. Essas consequências ainda se manifestam nas parcelas menos favorecidas da sociedade, que lidam com a exclusão, o preconceito, a falta de oportunidades e o desemprego. Para Mello et. al. (2010) foi essa necessidade de descobrir alternativas para maior inclusão da força de trabalho que aumentou o interesse pelo empreendedorismo.

Chiavenato (2004) considera que empreender é uma atividade daqueles que transformam necessidades em oportunidades, engajados na conquista de um lugar dentro do mercado. Além de garantir empenho, inovação e coragem, o empreendedor precisa estar preparado para agir com racionalidade, uma vez que não basta criar ou inovar, é preciso saber gerir o empreendimento para que ele tenha um ciclo de vida longo (CHIAVENATO, 2004).

Dada essa base conceitual sobre a atividade empreendedora sob à ótica de Chiavenato (2004), cabe frisar que o empreendedorismo é a ação de criar ou revitalizar negócios existentes, enquanto o empreendedor é o indivíduo que atua a frente desse processo, tomando as decisões e guiando o trabalho a ser feito.

O termo empreendedor foi utilizado pela primeira vez em 1725, quando franceses o aderiram para se referirem a investidores que transferiam capital financeiro de um setor com baixa produtividade para um setor mais estruturado (CHIAVENATO, 2004). Para Maia, Silva-Junior e Nóbrega (2021) a definição de empreendedor é mais ampla nos dias atuais, já que a dinamicidade do mercado faz com que pessoas de diferentes perfis, que podem nunca ter trabalhado com o ramo comercial antes, ingressem no empreendedorismo. As barreiras de entrada do ramo do empreendedorismo também mudaram, uma vez que nem sempre é preciso um elevado capital social para abrir um novo negócio.

O empreendedor não é necessariamente um profissional que já vem capacitado para o ato de empreender, no geral, são pessoas que buscam se desafiar por fatores que podem envolver

necessidade financeira, busca por maior autonomia, busca por satisfação pessoal ou vontade de mudar de profissão (MAIA et al. 2021).

Dornelas (2008) aponta que o conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil ao longo dos anos como uma aposta para suprir lacunas que o desemprego e as baixas taxas de escolaridades abriram. Entretanto, o caminho do empreendedorismo não é certo e lida com demasiados riscos em mercados extremamente concorrentes (CHIAVENATO, 2004).

Diante das dificuldades para separar o pró-labore, muitos empreendedores não conseguem se organizar financeiramente e atuam somente na economia informal para não ter que lidar com impostos e taxas (DORNELAS, 2008). Por conta disso, o investimento em políticas públicas econômicas dedicadas ao suporte e instrução ao empreendedor era imprescindível em um país com características socioeconômicas como as do Brasil (DORNELAS, 2008).

No ano de 1999, o governo nacional lançou o primeiro programa para capacitação de empreendedores, chamado Brasil Empreendedor. A proposta era incentivar a elaboração de planos de negócios para que os empreendedores pudessem adquirir informações sobre seus concorrentes, sobre aplicação de seus recursos e sobre o ordenamento dos processos (DORNELAS, 2008).

Já na primeira década do século XXI, houve uma maior disposição de projetos e programas voltados para o empreendedorismo. Instituições, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), passaram a investir na promoção de consultorias e criação de documentos, como cartilhas e publicações instrucionais (SILVA, 2014).

Ante a maior preocupação com a condição social dos trabalhadores informais, foi instituída a Lei Complementar nº 126 de dezembro de 2006, que promulgou o primeiro Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2006). Dois anos depois, foi promulgada a Lei Complementar nº 128 de 19 de dezembro de 2008, que garantiu condições legais para que o microempreendedor se tornasse um trabalhador legalizado (BRASIL, 2008).

Ao desburocratizar o processo de formalização, os trabalhadores poderiam atuar como pessoa jurídica e obter melhores condições de taxas, uma redução na carga tributária e garantia de seguridade social (SILVA, 2014). Tal fato deixou o empreendedorismo sendo uma forma de trabalho atrativa para pessoas que buscavam maior autonomia de trabalho, sem que elas precisassem abdicar integralmente das condições de seguridade social que a contratação tradicional tem.

Em contrapartida, a concorrência entre os mercados se tornou um grande risco para novos negócios, fato que contribuiu para despertar o interesse das pessoas em buscar diferenciais para os seus negócios (SILVA, 2014). Para Fillion (2000) a busca por diferenciais é fundamental no campo de empreendedorismo para ajudar um indivíduo a estruturar sua empresa de modo que considere as etapas necessárias para a sua evolução.

Fillion (2000) também ressalta que o empreendedorismo ocupa um papel fundamental na riqueza da sociedade por ser um motor de crescimento econômico formidável. Além de impulsionar a produtividade, o conceito básico do empreendedorismo, direcionado para a inovação, permite que os serviços e produtos ofertados estejam cada vez mais focalizados em atender às novas necessidades presentes na rotina das pessoas (GARCEZ; FERREIRA; SILVA; LIMA, 2020).

Segundo Garcez et al. (2020) a principal virtude e o principal encargo do empreendedor se resumem em saber observar criticamente o ambiente para identificar uma boa ideia de negócio. Essa ideia precisa estar aliada a uma necessidade ou desejo dos consumidores que ainda não vem sendo atendida, ou poderia ser melhor atendida se fosse proposta de outra forma (GARCEZ et al., 2020). Sendo assim, torna-se evidente que estudar os negócios existentes pode contribuir com a concretização de algo diferenciado no mercado em que já se sabe que existe público para sustentá-lo.

A busca por informações e conhecimentos faz-se extremamente necessária no ramo do empreendedorismo, a ponto de ser considerado fundamental que o trabalhador não baseie suas ações em presunções ou preferências pessoais (CHIAVENATO, 2004). Nessa mesma linha, Dornelas (2008) salienta que, ainda que o empreendedorismo hodierno faça com que as pessoas o procurem para atingir maior satisfação pessoal, a atividade empreendedora precisa estar alinhada com as exigências do mercado econômico, que demandam ações racionalizadas para atuar em um ambiente de riscos constantes.

A maior aderência ao empreendedorismo exigiu que pesquisadores se mobilizassem para investigar a atuação dos trabalhadores nos mais variados setores de atuação. O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) é uma das materializações dessa mobilização na esfera mundial. Desde o ano 2000, o GEM possibilita a aplicação de projetos, programas e planos de ação mais assertivos, uma que vez que captura dados verídicos sobre as atividades econômicas informais e formais.

No Brasil, o trabalho desempenhado pelo GEM é apoiado pelo Sebrae e pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP). Em 2019, com os dados coletados com mais de 2000 indivíduos, foi possível consolidar um panorama realístico acerca da atividade

empreendedora no país (GEM, 2019). Notou-se que a Taxa de Empreendedorismo Estabelecido no Brasil foi 23 % menor que as Taxas de Empreendedorismo em Níveis Iniciais, estas que se dividem em: a) empresas nascentes, aquelas que ainda não realizaram pagamentos de salários e retiraram o pró-labore por mais de 3 meses; b) empresas novas, aquelas que já realizaram esses pagamentos pelo período de 3 até 42 meses (GEM, 2019).

Tal condição é histórica, principalmente pela evolução da presença do empreendedorismo nascente nos dados, uma vez que eles não apresentavam uma diferença tão significativa entre si desde 2002 (GEM, 2019). Para justificar essa forte adesão dos brasileiros à atividade empreendedora, o relatório do GEM (2019) aponta que o contexto político e econômico aparentou uma estabilidade no início do ano que não se manteve ao longo dos meses, tendo como ênfase a tímida redução nas taxas de desemprego do país, que exigiram que as pessoas partissem para atividades comerciais autônomas.

Em relação às outras regiões, o Brasil ainda apresentou indicadores de desenvolvimento mais baixos que outros países da América Latina (GEM, 2019). De acordo com o relatório analisado, é fundamental garantir a progressão dos empreendedores em estágio inicial para que se enquadrem como empreendedores estabelecidos, visto que isso indicará que o país fornece um ambiente favorável ao desenvolvimento e à longevidade de negócios e trará maior segurança aos investidores internacionais (GEM, 2019).

Dada a síntese apresentada sobre principais conceitos e características da atividade empreendedora no Brasil, faz-se necessário discutir como o período pandêmico pode ter abalado o andamento dos negócios existentes, tópico abordado na seção seguinte.

2.2 Abalos do Período Pandêmico para os Empreendedores

Em uma escala mundial, a propagação do Coronavírus-19 atingiu esferas da sociedade que não se limitaram a área da saúde, causando um impacto significativo na esfera econômica. Não demorou muito para que o descontrole da propagação não se limitasse a uma crise sanitária e se tornasse também uma crise humanitária, que intensificou taxas de pobreza, fome e desemprego.

O contexto de pandemia e as restrições impostas pelas medidas de segurança sanitária impediram que os estabelecimentos tivessem o desempenho financeiro esperado. Além disso, as pessoas passaram a ter hábitos de consumo diferentes. No geral, passaram a comprar com menor frequência e priorizar compras em grande quantidade de bens de consumos essenciais, como os de alimentação e higiene (RODRIGUES; ARAÚJO; TORRES, 2020).

Dados obtidos em uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2020) em parceria com o Sebrae indicam que o período entre junho e agosto de 2020 foram os piores de acordo com a opinião de empreendedores que se enquadram como Microempreendedor Individual (MEI). O mesmo estudo evidenciou que a média de faturamento diminuído por mês foi de 82% em relação as receitas obtidas no ano de 2019 (FGV, 2020). Isso evidencia o quão impactante o período pandêmico foi para o desempenho financeiro dos empreendimentos.

Diante dessa crise, Rezende, Marcelino e Miyaji (2020) chamam atenção para o fato de que as novas preferências de consumo foram um arranque para os empreendedores se reinventarem, visto que a necessidade para se manter em funcionamento exigia mudanças nas estruturas dos processos tradicionais. Devido à restrição de todo atendimento presencial, as pessoas passaram a optar pela aquisição *online* de produtos. Tal fato fez com que muitos empreendedores não se limitassem a venda física e passassem a utilizar plataformas virtuais para fazer interface com seus clientes (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

Dados coletados pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2020) evidenciam que mais de cinquenta milhões de pedidos online foram realizados nas 4 mil lojas analisadas na pesquisa. Dentre esses pedidos, houve destaque para os produtos do setor de: cosméticos, calçados, roupas, eletrônicos, eletrodomésticos e brinquedos. Nesse mesmo estudo, foi mencionado o aumento de concorrência para diversos setores que já tinham empresas que atuavam com venda *online* e foram surpreendidas com empresas que não atendiam nesse formato (ABCOMM, 2020).

Os empreendedores, fortes representantes do varejo nacional, estiveram no meio desse processo de mudanças de hábitos de consumo que colocou em risco a sobrevivência de micro e pequenas empresas em meio a um período tão crítico, em que a saúde precisava ser posta como prioridade. Silva (2020) salienta que outras pandemias no mundo, como a do vírus Influenza A, deixaram impactos financeiros que se repercutiram negativamente não só no PIB, mas também nos indicadores sociais de desenvolvimento. Sendo assim, o impacto das epidemias que se estendem a níveis mundiais vai muito além da instabilidade financeira da sociedade no período, já que expõe fraquezas dos sistemas político e econômico que deveriam ser ponderadas.

Com o intuito de auxiliar esse aquecimento, políticas sociais de auxílio e programas de concessão de crédito foram implementadas ao longo do período pandêmico, mas levaram meses de gestação para, de fato, serem colocados à disposição da sociedade. Um grande exemplo disso foi o auxílio emergencial, que fornecia uma ajuda mensal à população afetada economicamente

pelo vírus, e, dentre as pessoas que poderiam receber o auxílio, estavam os empreendedores de pequeno porte (MACHADO et al., 2021).

Resultados de um estudo realizado por Machado et al. (2021) evidenciam que para 90% dos microempreendedores o pagamento do auxílio serviu para quitação das despesas dos empreendimentos, inclusive da própria taxa para ser enquadrado como MEI, e também serviu para o provento das despesas básicas de suas casas. Entretanto, o valor ofertado estava longe de cobrir o impacto gerado pela pandemia e ainda sofreu redução ao longo dos meses, fazendo com que muitos dos empreendedores infringissem as condições sanitárias estabelecidas e colocassem vidas em riscos (MACHADO et al. 2021).

A pesquisa também identificou que, na pandemia, a maior parte dos empreendedores consideraram ineficiente e inacessível o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe). Isso demonstra que, ainda que existissem algumas políticas e programas voltados para o amparo do empreendedor, os empreendedores não tiveram um suporte que considerasse, de fato, toda fragilização e propensão de fracasso dos negócios naquele momento (MACHADO et al. 2021).

Dado o exposto, é perceptível que os empreendedores lidaram com novas dificuldades no período pandêmico que foram cruciais para definir a evolução do seu negócio. Alguns fatores, como a mudança dos hábitos de consumo da sociedade e a ineficiência das políticas públicas voltadas para o equilíbrio da economia, contribuíram diretamente com o fechamento de muitos negócios (MACHADO et al. 2021).

2.3 A Adesão ao *E-commerce*

Conhecido como *e-commerce*, a venda por meio de plataformas virtuais não é algo passageiro (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020). Isso porque a internet passou a ser utilizada como meio indutor de diversos processos do cotidiano das pessoas devido à forte predominância da mentalidade capitalista, que faz com que o consumo de bens essenciais e não essenciais sejam uma parte consolidada da rotina dos indivíduos (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

Tendo seu auge no século XXI, a modalidade de vendas por meios eletrônicos é algo historicamente recente. Por conta disso, ainda paira uma certa imprevisibilidade quando aborda-se o tema. Para Rezende, Marcelino e Miyaji (2020) a evolução do comércio eletrônico está condicionada ao comportamento da sociedade em si, tendo como base de crescimento a

preferência das pessoas por sites, redes sociais, aplicativos e outros formatos de canais de venda.

Apesar da intensidade que se encontra, a modalidade de vendas no formato eletrônico é algo historicamente recente e teve seu auge no século XXI. A princípio, surgiu como uma alternativa dentro do varejo convencional, mas não demorou para que se tornasse a opção mais estimada pelos comerciantes, que passaram a ser isentos de custos de espaço físico e da limitação geográfica que o *e-commerce* rompeu (CARDOSO; KAWAMOTO; MASSUSA, 2019).

Apesar da facilidade para ingresso, Albertin (2016) salienta que comercializar por esse formato exige preparo e alinhamento das estratégias organizacionais de cada empreendimento. A intensa competitividade entre os concorrentes faz com que o empreendedor de *e-commerce* precise investir em diferenciais para o seu atendimento, tenha agilidade nas entregas, crie canais de comunicação com o cliente e pense em estratégias para fidelizar o consumidor por esse formato (ALBERTIN, 2016).

Para Cardoso et. al (2019) a distância física entre vendedor e comprador tem sido suprida pela proximidade causada pelos materiais institucionais e mídias divulgadas por uma empresa na rede. O estudo de Coelho, Oliveira e Alméri (2013) apontou que o comércio *online* tem transformado o perfil de consumo dos indivíduos, que hoje dão atenção aos itens que criam valor a um empreendimento e que promovem mais informações, como os conteúdos de postagens descritivas ou de entretenimento que são oferecidos por uma empresa em seus espaços virtuais.

Sendo assim, pode-se dizer que a satisfação do cliente não se finda somente no bom atendimento no momento da compra, já que outros fatores contabilizam nessa conta, tais como o posicionamento da empresa no mercado e nas redes sociais, as avaliações dadas por outras pessoas, os diferenciais do produto e as formas de comunicação feitas com os clientes (CARDOSO et al., 2019). Trata-se de pontos importantes a serem considerados para a adesão do comércio eletrônico, uma vez que os consumidores têm exigido uma postura mais evidente das marcas.

Em relação aos benefícios do uso do *e-commerce* para os empreendedores, cabe destacar a maior facilidade de ampliar uma base de clientes, os baixos custos de adesão e manutenção e a possibilidade de realizar vendas sem dispor de um vendedor para fazer um atendimento específico. Já em relação às desvantagens, não se pode desconsiderar que a falta do contato físico pode trazer inseguranças para alguns clientes comprarem determinado produto sem o

primeiro contato ou experimentação, além de impossibilitar o contato físico do vendedor para reverter uma desistência de compra (CARDOSO; KAWAMOTO; MASSUSA, 2019).

Por conta da praticidade e dos baixos custos de manutenção, o *e-commerce* já estava sendo uma alternativa interessante para as empresas de pequeno porte. Entretanto, a pandemia desencadeou necessidades que exigiram a adesão de plataformas virtuais para não ocasionar o fechamento de negócios que não estavam se sustentando no modo de comercialização tradicional (CARDOSO et al., 2019).

De acordo com dados divulgados em 2021 pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM), o comércio eletrônico teve um crescimento de 68% só no ano de 2020, movimentando cerca de R\$ 126,3 bilhões na economia nacional. A mesma pesquisa indicou um aumento significativo de plataformas de *marketplace*, que são espaços virtuais como o Mercado Livre, a Amazon e o Shopee, com fins de hospedar vendedores e prestadores de serviços (ABCOMM, 2021). Segundo o estudo realizado, a aderência de grandes lojas varejistas ao conceito de *marketplace* exerceu um papel fundamental na pandemia, principalmente para micro e pequenas empresas que não vendiam antes pela internet (ABCOMM, 2021).

Tendo em vista às exigências do momento, que incluíam conhecer o segmento, assumir riscos e investir em inovação, Ratten (2020) considera que a palavra de ordem do momento foi adaptabilidade, uma vez que era preciso transformar as estruturas dos negócios para que eles atendessem às novas restrições para se manter em operação. Principalmente por conta da incerteza que perseverou por muitos meses na mentalidade dos empreendedores, que lidaram diretamente com a diminuição da renda e com a vulnerabilidade das condições de saúde física e mental por conta da pandemia (CASTRO et al. 2021).

O estudo de Ratten (2020) aponta que segmentos menos usuais, como supermercados, farmácias e empresas de produtos de limpeza, fizeram-se mais presente no *e-commerce* a partir do período pandêmico e tiveram que lidar com demandas descontroladas e dificuldades de fornecimento pelo consumo excessivo de produtos alimentícios, remédios, álcool em gel e entre outros. Em outra constatação, Castro et al. (2021) consideram que, sob o viés de oportunidade gerado pelo contexto pandêmico, os empreendedores puderam valorizar o aperfeiçoamento profissional para lidar com momentos de crises, em que as ações precisam ser racionalizadas e respaldadas em princípios de gerenciamento estratégico.

Um relatório divulgado em 2021 pela Conferência da Organizações das Nações Unidas (ONU) sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) apontou que não foi só no Brasil que houve um aumento repentino das vendas *online*, países como China, Estados Unidos, Coréia do Sul e Reino Unido também apresentaram destaques na comercialização. Entretanto, o estudo

realizado pela ONU prevê que países em desenvolvimento como o Brasil, tendem a levar mais tempo para recuperar os danos econômicos de uma crise assim, fazendo-se extremamente necessário que a iniciativa pública e privada ofereça políticas públicas locais para dar apoio aos trabalhadores (ONU, 2021).

Isso porque o sucesso das empresas no comércio eletrônico não depende unicamente de o trabalhador inovar e ter qualidade no atendimento, também é diretamente relacionado com condições macroeconômicas e fiscais favoráveis para o seu desenvolvimento (ONU, 2021). Trata-se de um trabalho conjunto entre gestores públicos e sociedade civil para alinhar as principais dificuldades dos empreendedores no momento.

3 METODOLOGIA

Em relação às escolhas metodológicas do estudo, elas foram delimitadas com base no propósito de analisar a adesão do *e-commerce* na pandemia sob a perspectiva dos empreendedores. Por buscar apreender fenômenos comportamentais, de natureza social, que foram impulsionados pela pandemia, a pesquisa possui uma abordagem qualitativa. Para Gil (1999) a pesquisa qualitativa é uma forma de pesquisadores descreverem e compreenderem ações coletivas e processos sociais que podem ser coletados por meio de interações diretas.

Com o intuito de coletar indícios que podem ajudar a elaborar um retrato sobre os efeitos da pandemia no empreendedorismo brasileiro, a pesquisa possui fins descritivos. Segundo Vergara (1997) a finalidade descritiva garante que o pesquisador não vai inferir na realidade estudada, mas irá apresentar uma descrição verídica dessa realidade, baseada em dados coletados com sujeitos de pesquisa.

Quanto à coleta de dados, optou-se pela técnica de entrevista semiestruturada. De acordo com Gil (1999) a aplicação de entrevistas com um roteiro preestabelecido norteia o processo de coleta de dados e ainda permite que o entrevistado tenha um certo espaço para se expressar. Por entender que a realidade dos empreendedores é dinâmica e detentora de motivações e dificuldades que variam entre cada indivíduo, considerou-se o tipo de técnica mais adequada para o presente estudo.

Para que os dados coletados, de fato, contribuíssem com o problema de estudo identificado, definiu-se o seguinte perfil dos entrevistados: empreendedores, de qualquer sexo, idade e localidade, que atuavam somente com vendas presenciais e só passaram a aderir o comércio eletrônico ao longo o período pandêmico. Além disso, cabe mencionar que, ainda que a pesquisa não apresente riscos aos participantes, foram preservadas quaisquer informações que

permitiriam identificação pessoal dos empreendedores, como por exemplo o nome, a cidade e o nome do empreendimento.

Ao todo, foram entrevistadas 8 pessoas por meio de uma chamada virtual pela plataforma Google Meet. As entrevistas tiveram um tempo médio de duração de 15 minutos e foram gravadas sob permissão dos participantes. Elas foram realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2022. Posteriormente, todo conteúdo gravado foi transcrito na íntegra.

O roteiro de perguntas que guiou o andamento da entrevista foi respaldado pelas premissas teóricas que fundamentaram o estudo. Para tanto, foi necessário fazer uma categorização definida a priori, isto é, que identifica previamente os elementos comuns no em todo o corpus da pesquisa (BARDIN, 2016). Assim, por meio da categorização dos aspectos mais relevantes, capazes de contribuir com o problema de pesquisa identificado, foi feita uma subcategorização. A subcategorização realizada teve como intuito de subsidiar a elaboração de perguntas específicas e representativas. No Quadro 1 é possível visualizar a categorização, a subcategorização e as perguntas geradas desse processo.

Quadro 1- Base do Roteiro de Entrevista Utilizado

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PERGUNTA
1. Caracterização das empresas e dos empreendedores (CHIAVENATO, 2004; DORNELAS, 2008)	1.1 Histórico do empreendedor e da sua empresa	1.1.1 Qual é o seu nome completo, idade e escolaridade? 1.1.2 Você já possuía experiência com empreendedorismo quando começou o seu negócio atual? Se sim, por quanto tempo? 1.1.3. Me conte a respeito da sua empresa (quando foi fundada, setor de atividade, número de funcionários, trajetória desde que foi fundada até os dias atuais) 1.1.4 O que te levou a abrir um negócio?
	1.2 Dificuldades em empreender	1.3.1 Quais foram as principais dificuldades para abrir um negócio? 1.3.2 Quais são as principais dificuldades de ser o gestor do próprio negócio? 1.3.3 Quais as estratégias adotadas por você para gerenciar essas dificuldades?
2. Mudanças Intensificadas e Surgidas pela Pandemia (RODRIGUES, ARAÚJO; TORRES, 2020; SILVA, 2020)	2.1 Mudanças no fluxo de vendas	2.1.1 O seu fluxo de vendas sofreu alterações por conta da pandemia? Se sim, por quanto tempo?
	2.2 Mudanças na estrutura do negócio	2.2.1 Você continuou vendendo os mesmos produtos que vendia antes da pandemia? 2.2.2 Você dispensou ou contratou algum funcionário nesse período? 2.2.3 Após quanto tempo de pandemia você optou por aderir plataformas online de vendas?

		2.2.4 Além desses aspectos mencionados você realizou alguma outra mudança no negócio devido à pandemia?
3. Contribuição do <i>E-commerce</i> para a Sobrevivência do Negócio (REZENDE, MARCELINO, MIYAJI, 2020; ALBERTIN, 2016)	3.1 Ferramentas tecnológicas utilizadas	3.1.1 Quais as principais ferramentas utilizadas na rotina do seu negócio? 3.1.1 Quais as principais dificuldades encontradas para utilizar essas ferramentas?
	3.3 Efeitos	3.3.1 Você considera que o <i>e-commerce</i> aumentou as suas vendas?
		3.3.2 Você conquistou novos clientes por meio do <i>e-commerce</i> ? 3.3.3 Você continuará utilizando o <i>e-commerce</i> mesmo com a diminuição/fim das restrições devido à pandemia?

Fonte: dados da pesquisa.

Após a estruturação do roteiro, foram entrevistados 8 empreendedores. Os dados coletados foram interpretados à luz da teoria de Bardin (2016) de análise de conteúdo. Trata-se de uma técnica de análise voltada para a investigação e associação de dados qualitativos com a teoria para a obtenção de constatações inéditas (BARDIN, 2016). Para a análise foram seguidas três etapas, sendo elas, respectivamente: a) etapa de pré análise, em que foi feita uma leitura prévia de todo material; b) etapa de exploração do material, destinada à organização e agrupamento dos dados por semelhanças semânticas; c) etapa de tratamento dos dados, em que foram feitas interpretações e inferências com a teoria (BARDIN, 2016).

Para maior compreensão das informações apresentadas na seção de metodologia, foi elaborado um quadro com as principais informações sintetizadas (Quadro 2).

Quadro 2- Base Metodológica do Estudo

TIPO DE PESQUISA	TÉCNICA DE COLETA	CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS DA PESQUISA	TÉCNICA DE ANÁLISE
1. Qualitativa, com fins descritivos.	1.1 Entrevista semi-estruturada.	1.1.1 Os sujeitos da pesquisa são empreendedores de variadas idades, sexos e regiões, que atuavam somente com vendas presenciais antes do período pandêmico.	1.1.1.1 Análise de conteúdo.

Fonte: dados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção buscou descrever a análise dos resultados da entrevista realizada junto aos empreendedores. Os dados foram ordenados conforma as categorias e subcategorias apresentadas no Quadro 1.

4.1 Caracterização das Empresas e dos Empreendedores

4.1.1 Histórico do Empreendedor e Empresa

Com fins de caracterizar o perfil dos empreendedores e dos seus respectivos empreendimentos, foram aplicadas perguntas que permitiam analisar o histórico do sujeito de pesquisa no empreendedorismo e as suas dificuldades encontradas para empreender.

Em relação ao grau de escolaridade, dos oito entrevistados, cinco tinham ensino superior completo e mais que trinta e cinco anos de idade. Do restante, dois tinham o nível de escolaridade básico completo e apenas um não tinha concluído o ensino básico. Já quanto à experiência prévia com empreendedorismo, quatro possuíam e quatro não. Dos que possuíam, três eram experiências a mais de cinco anos e somente um com experiência de 3 anos. No Quadro 3 foi apresentado uma esquematização comparativa do perfil dos participantes.

Quadro 3- Perfil dos Participantes

Idade		Nível de Escolaridade		Experiência Prévia com Empreendedorismo	
Até 25 anos	3	Nível Básico Incompleto	1	Não possui experiência prévia	4
De 35 a 45 anos	3	Nível Básico Completo	2	De até 1 ano	0
Mais de 45 anos	2	Ensino Superior Completo	5	De 1 a 5 anos	1
		Ensino Superior Incompleto	0	De 5 a 10 anos	3

Fonte: resultados da pesquisa.

Para compreender um pouco mais sobre o histórico do empreendedor e do seu negócio, foram feitas perguntas com fins de identificar setores de atuação, porte da empresa e situação atual. O entrevistado 1 disse que a sua empresa foi fundada em 2014, na cidade de Franca - SP,

com foco setor calçadista masculino e com uma média constante funcionários desde o início da empresa, sendo 6 funcionários devidamente registrados. Ele disse que fundou a empresa junto com um familiar, que hoje já não faz parte mais do vínculo societário. Hoje, o seu negócio enfrenta um período de crise, motivada pela concorrência acirrada do setor, pelos altos custos de matéria prima do produto vendido e pela diminuição do poder de compra das pessoas causadas pela pandemia.

Já o entrevistado 2 fundou a sua empresa em 2018 em Belo Horizonte - MG, no setor de varejo de roupas. A empresa tem 3 funcionários e esse número chega a aumentar para 7 em épocas promocionais por meio da contratação de *free lancers*. Atualmente, a empresa encontra-se em fase de crescimento e pretende ampliar o seu local de venda física para aumentar o seu nível de estoque e aumentar a rapidez do envio de compras online.

Quanto ao entrevistado 3, ele abriu o seu negócio em 2016 no setor varejista de embalagens. Sua loja é localizada em Uberlândia - MG e possui 5 funcionários. O seu negócio estaria em uma boa fase, senão tivesse que pagar empréstimos altíssimos realizados no ano de 2021 para manter os custos fixos e variáveis ao longo da pandemia.

A entrevistada 4 abriu sua empresa em 2015 na cidade de Ribeirão Preto-SP e vende produtos de maquiagem comprados no exterior. Com foco em produtos que vão desde o preparo para a pele até a retirada da maquiagem, o estabelecimento conta com 3 funcionários que são responsáveis por cuidar da rotina de trabalho. No começo, as encomendas eram feitas somente por amigos e familiares, mas a divulgação nas redes aumentou o número de clientes e fez com que ela buscasse um espaço físico.

Quanto à entrevistada 5, ela é empreendedora da área de beleza e montou um salão em Belo Horizonte – MG no ano de 2019. Junto com outros dois amigos que não estão mais no negócio, ela alugou um espaço grande que podia ser locado para diversos profissionais. Desde que foi fundado, o espaço sempre teve um bom fluxo de novos clientes, ocasionado pelo padrão de qualidade dos serviços prestados e na localização em uma das áreas mais movimentadas da cidade. No período de pandemia, o fluxo de clientes caiu e ela passou a entregar produtos de cabelo para outros salões do Brasil todo por meio do *e-commerce*. Ela possui 4 funcionários para ajudá-la na compra, embalagem e distribuição dos produtos.

O entrevistado 6 possui um pet shop localizado em Ribeirão Preto – SP que foi fundado 2020. O foco do local é vender produtos diferenciados e naturais para animais de pequeno porte, entretanto, o local ainda disponibiliza o serviço de banho e tosa. Há 4 funcionários que são responsáveis pelas demandas de trabalho do local. No início, o estabelecimento não tinha muitos clientes e hoje já fidelizou muitos dos clientes que chegaram.

Quanto à entrevistada 7, ela também possui uma atuação no setor de cuidados com animais. Seu empreendimento, localizado em Belo Horizonte - MG, faz camas acolchoadas para gatos e cachorros e foi iniciado na sua própria casa para os animais de sua família. Atualmente, o negócio é formalizado, possui um espaço próprio e importa tecidos de outros países para trazer inovações aos produtos ofertados. Há 5 funcionários responsáveis pelas demandas do estabelecimento.

Por fim, a entrevistada 8 é empreendedora de produtos naturais voltados para a higiene e autocuidado. Na sua empresa, localizada em Uberlândia - MG, são oferecidos mais de 25 produtos incluindo sabonetes, cremes e óleos essenciais. Com 2 funcionárias que ajudam na produção, a empreendedora é responsável pelo atendimento e entrega dos pedidos, que tem feito sucesso desde o início da empresa em 2019. Hoje, o espaço físico passou por uma reforma para se adequar aos padrões da vigilância sanitária, o que aumentou significativamente os gastos da empreendedora.

Ainda se tratando da caracterização do perfil dos empreendedores, os motivos que levaram os empreendedores a abrirem um negócio eram similares, envolviam desde necessidade financeira até autonomia no trabalho. Muitos alegaram que empreender foi uma necessidade impulsionada por dificuldades financeiras e dificuldades de se estabelecerem em vagas de emprego. Quanto a busca pelo empreendedorismo por necessidade, Albertin (2016) salienta que é um dos principais fatores que levam as pessoas a empreender no Brasil. Para o autor, isso se dá por conta do fato do Brasil ser um país emergente, que ainda apresenta índices significativos de desigualdade social, o que prejudica o alcance de oportunidades que garantam estabilidade financeira (ALBERTIN, 2016).

Sobre isso, cabe mencionar a fala do entrevistado 6:

Abri o meu negócio porque fui demitido e fiquei 8 meses em busca de um novo emprego, mas não consegui. Até fiz entrevistas, sabe? Mas perdia vagas para pessoas que já tinham mais estudos ou carteira de habilitação, enquanto eu não tinha nada disso. Mas pegava muito cachorro e levava para a roça do meu avô, então decidi abrir um espaço para banho e tosa. Hoje, vejo que não trocaria minha profissão, a liberdade que eu tenho de ser meu próprio chefe não tem preço!

Apesar da necessidade ter sido um fator importante, outros participantes alegaram empreender por oportunidade. A entrevistada 7, que também atua no setor de animais, alegou que tinha dificuldades para encontrar camas para seus animais de estimação com um design diferente do tradicional, e passou a notar que outras pessoas também poderiam ter. Para Albertin (2016) empreender por oportunidade ressalta o caráter de inovação do empreendedorismo que

é muito importante e necessário para suprir as novas necessidades que podem surgir na sociedade. Além disso, cabe ressaltar que a maior parte das respostas também mencionavam aspectos como a maior flexibilidade de horário, o sentimento de realização, a busca por salário maior e a vontade de fazer o que gosta.

Mais especificamente, houve menção de motivações que envolviam a busca por mais tempo para se dedicar à vida pessoal, às atividades do lar e aos estudos. Também houve respostas voltadas para a estagnação da carreira que estavam antes, que não geravam realização profissional, ou mesmo desafios suficientes para que eles pudessem ser resolvidos e, assim, gerar esse sentimento. Quanto a isso, a entrevistada 4, revendedora de produtos de maquiagem, mencionou que "[...] ainda que a carreira de empreendedora seja arriscada, eu acordo muito mais animada para trabalhar do que quando estava em uma empresa realizando um trabalho altamente operacional, em que eu não tinha espaço para implementar algo diferente".

Nessa linha, a literatura aponta que o trabalho dos empreendedores instiga o desenvolvimento de maior iniciativa, da criatividade e da realização pessoal e profissional de um indivíduo, já que o contexto de maior imprevisibilidade exige tomadas de decisões e resultados constantes, que podem gerar uma sensação de cumprimento de um objetivo (SILVA, 2014). Outro ponto mencionado nas motivações dos empreendedores foi a busca por uma melhor remuneração do que a oferecida no mercado. Os entrevistados alegaram que a perspectiva de crescimento de salário em seus antigos trabalhos eram baixas e não atendiam os seus objetivos de remuneração.

Além disso, a insatisfação com as atividades desempenhadas também fomentou a motivação para fazer o que gostavam. O entrevistado 6 pontuou que:

"[...] pelas condições da época, não pude escolher uma carreira com base naquilo que gostava de fazer e, por isso, passei anos fazendo o que não gostava. A oportunidade de empreender foi motivada pela minha vontade de estar satisfeito em desempenhar o meu trabalho e não ver tudo aquilo que eu gostava e me interessava apenas como *hobbie*."

Desse modo, cabe ressaltar que a visão empreendedora permite que um indivíduo faça um alinhamento entre seus interesses e oportunidades, criando coragem para conquistar um lugar em um setor de atuação que ele estará engajado e terá perspectivas de sucesso (CHIAVENATO, 2004). Assim, o empreendedorismo pode permitir que um empreendedor trabalhe em uma área que ele já possui um nível de conhecimento aprofundado, sendo capaz de criar ou inovar um modelo de negócios que atinja um segmento específico de clientes.

4.1.2 Dificuldades em Empreender

Já em relação às dificuldades em empreender, lidar com a concorrência foi o critério mais mencionado pelos participantes. O entrevistado 3 afirmou que:

"Lidar com a concorrência é a minha maior dificuldade. Trabalho com um produto que foi muito requisitado no período de pandemia, mas que também foi muito ofertado. Ainda assim, desde antes desse período eu precisei partir para o campo de personalização para não ser massacrado pelos meus concorrentes de grande porte, que conseguem oferecer os mesmos produtos que eu por preços bem abaixo do mercado."

Na mesma linha, a entrevistada 5 pontuou:

"O setor da beleza é muito concorrido. Se eu não me atento ao procedimento novo que foi lançado, ao estilo que está na moda, às preferências das clientes, eu perco clientes por mais fidelizados que achar que eles estejam. Meu público busca aquilo que é moda."

Além disso, foram mencionados argumentos que se referiam às dificuldades pela falta de experiências. O entrevistado 2 pontou que:

"[...] são vários momentos em que a inexperiência me faz seguir pelo caminho errado ou levar horas para fazer um procedimento simples. Sinto que estar informado me ajuda bastante a suprir essa lacuna, mas ainda sim, eu preciso considerar como uma dificuldade que me atrapalha."

Os outros problemas citados pelos entrevistados mencionam aspectos voltados para: a) as dificuldades em encontrar fornecedores; b) o baixo capital social; c) a concorrência elevada; d) a falta de experiência. Tais problemas vão ao encontro com resultados do estudo de Silva (2014), que denotam que a competitividade dos mercados tem aumentado as barreiras de entrada de diversos segmentos de atuação, uma vez que os empreendedores precisarão investir em diferenciais que podem exigir um aumento em seu capital social, além de desencadear diversos problemas que envolvem a concorrência e a agilidade na resolução de problemas.

Indo ainda mais além, foi questionado sobre as dificuldades de ser o gestor do próprio negócio. Notou-se que dificuldades com o gerenciamento das finanças foi o quesito mais mencionado, já que ser o dono do próprio negócio exige um controle das finanças para organizar as receitas, os gastos e a retirada do pró-labore. O entrevistado 1 pontou que:

"[...] A retirada do meu pró-labore é, sem dúvidas, a minha maior dificuldade... Vish. Eu não tiro por valor fixo, considero uma porcentagem acima do lucro do mês. Daí quando o mês vende bem, eu retiro a minha parte, mas fico com

dó de gastar por medo de fazer falta para a empresa no mês seguinte.. Não posso deixar de pagar os funcionários, né?"

Além desse quesito, foi mencionado, em unanimidade, pelas empreendedoras que participaram do estudo que o preconceito por ser mulher é um dos maiores problemas para ser lidado. A entrevistada 4 disse que "[...] sinto que eu preciso gastar bem mais argumentação que empreendedores do sexo masculino para convencer a minha própria equipe de que o caminho que eu estou propondo é certo". Já a entrevistada 5 mencionou que:

"[...] O preconceito não vem só dos clientes. Ele vem da própria família, dos nossos funcionários, dos fornecedores... eu já cheguei a pôr meu marido para negociar por mim ou para falar com funcionários que não me davam respeito como dona do negócio. Comecei a usar roupas mais formais, porque tinha a impressão de que me viam como a dondoca brincando de fazer bolos. E aquilo é o meu trabalho, é tudo pra mim."

Para Julião, Dib e Trevizolli (2021) faz-se evidente que a segregação por gênero ainda interfere na ascensão da mulher no mercado de trabalho, mesmo no ramo de empreendedorismo, que é marcado por conceder maior autonomia e possibilidade de controle aos empreendedores. Além da questão do gênero e da dificuldade de organização financeira, foram mencionados aspectos que se referem a falta de conhecimento de ferramentas de gestão e a falta de acesso a investimentos.

Ao questionar as estratégias adotadas para gerenciar essas dificuldades, os empreendedores que alegaram problemas com a organização financeira pontuaram as seguintes estratégias: a) registro de informações em planilhas e cadernos; b) previsão de períodos com maior número de vendas; c) cursos e mentorias de redes sociais; d) consultorias com entidades especialistas, como o Sebrae.

Já as mulheres que têm lidado com o preconceito para gerenciar seu empreendimento, pontuaram como estratégias de contenção: a) capacitação por meio de cursos online; b) participação em grupos de apoio a empreendedoras; c) diálogos com as equipes; d) busca por fornecedores que possuem outras mulheres na gestão. E, em relação à falta de conhecimentos em ferramentas de gestão, os empreendedores mencionaram a busca por materiais e cursos de pequena duração que podem apresentar as ferramentas que são mais utilizadas no período atual.

Quanto à falta acesso a investimentos, foi mencionada a busca pela formalização, uma vez que o reconhecimento da pessoa jurídica por parte do Estado permite melhores taxas em financiamentos e busca por créditos. Com isso, faz-se evidente que o perfil dos empreendedores que participaram do estudo possui muitas características em comuns e que, apesar de áreas de

atuação tão distintas, há aspectos da trajetória dos empreendedores que se fazem presentes em qualquer área.

4.2 Mudanças Intensificadas e Surgidas pela Pandemia

4.2.1 Mudanças no Fluxo de Vendas

A segunda categoria de análise foi voltada para entender as mudanças que ocorreram no período de pandemia e refletiram no fluxo de vendas e na estrutura do negócio. Em relação às alterações nos fluxos de vendas por conta da pandemia, todos alegaram que tiveram alterações e nenhum deles respondeu que foi por menos de 6 meses. O entrevistado 2 foi o que alegou uma mudança no fluxo mais longa, por cerca de 13 meses. Segundo ele:

"[...] Foram mais que 12 meses, uns 13. Até que eu conseguisse me estabilizar. Perdi muitas clientes e fiquei com menos fornecedores, isso prejudicou muito fazer novas vendas. Meu único fornecedor de *plus size* fechou as portas, dois meses depois, o meu melhor fornecedor de moletom também fechou... teve épocas que eu tinha estoque sobrando, teve épocas que eu não tinha estoque nenhum. Pra você ter ideia do quanto foi preciso recomeçar do zero várias vezes nesse período."

Já o entrevistado 6 sentiu essa mudança apenas por 6 meses. Segundo ele:

"[...] foi o período que fechou tudo mesmo e as pessoas estavam com medo de sair. Mas o meu tipo de estabelecimento foi privilegiado, pet shop podia abrir. Mas, ainda assim, a minha queda de vendas foi muito rápida e só voltou a melhorar quando comecei a inovar pelo *e-commerce*."

Quanto aos demais empreendedores, o fluxo de alteração de vendas variou. Cerca de 80% deles passaram a vender novos produtos depois da pandemia e apenas 20% mantiveram a oferta de produtos que já tinha antes. No Quadro 4 foi feita uma sintetização dos dados para uma melhor visualização.

Quadro 4 - Alterações no Fluxo de Vendas e na Oferta de Produtos

	Setor de atuação	Variação do fluxo de vendas (meses)	Mudança no escopo de produtos
Entrevistado 1	Calçadista	10 meses	Não houve.
Entrevistado 2	Vestuário	13 meses	Houve.
Entrevistado 3	Embalagens	8 meses	Houve.

Entrevistada 4	Beleza	10 meses	Houve.
Entrevistada 5	Beleza	12 meses	Houve.
Entrevistado 6	Pet Shop	6 meses	Houve.
Entrevistada 7	Pet Shop	8 meses	Houve.
Entrevistada 8	Saboaria	10 meses	Não houve.

Fonte: resultados da pesquisa.

Com base no quadro, é possível corroborar que variados setores de atuação tiveram seus fluxos interferidos pela pandemia. Quanto à mudança na oferta de produtos, as respostas dos entrevistados permitem identificar que a pandemia teve uma grande influência nisso. A entrevistada 5 mencionou que a pandemia foi a principal motivação para inovar o escopo de produtos, algo que ela não imaginava que poderia acontecer em tão pouco tempo. Isso porque o seu foco era a prestação de serviços em seu salão de beleza e a ideia de vender produtos para outros salões veio a partir da necessidade de buscar fontes de rendas diversificadas no período em que os salões estavam fechados.

O entrevistado 6 também fez referência à pandemia sobre a sua mudança na oferta de produtos. Ele disse que passou a tornar mais industrial a sua produção de alimentos naturais para cães para poder comercializar pela internet, sendo que antes a produção era bem mais informal e feita até mesmo sob encomenda. Já o entrevistado 3 disse que passou a explorar outras partes do seu segmento de mercado, uma vez que tinha um escopo de produtos muito voltados para embalagens descartáveis de itens de festas infantis. Depois da pandemia, seu empreendimento passou a ofertar produtos para lojistas e fornecedores de diversos segmentos de mercado.

O entrevistado 1 e a entrevistada 8, que alegaram não terem feitos modificações no seu escopo de produtos, disseram que isso se deu porque já tinham uma oferta de produtos bem variada, que não foram interferidas pela pandemia. Desse modo, nota-se que a adesão do *e-commerce* não foi somente o único quesito inovado na realidade de muitos empreendedores, exigindo que as adaptações em outros elementos fundamentais do seu negócio.

Em relação à definição de produtos e serviços, Cardoso, Kawamoto e Massuda (2019) apontam que não é porque a maior parte da sociedade tem acesso à internet que qualquer pessoa consegue vender qualquer coisa por lá. Para as autoras, estar no meio online não isenta o empreendedor de definir um público-alvo principal para consumir determinado produto ou serviço (CARDOSO, KAWAMOTO, MASSUDA, 2019).

Além do mais, o empreendedor precisa estar consciente que a comunicação com esse público-alvo escolhido se destoa significativamente do estilo de venda presencial. Isso faz ser ainda mais necessário adaptar um escopo de produtos para o mercado online, já que não é garantido que o empreendedor terá espaço para explicar especificidades e fazer um discurso de vendas (CARDOSO, KAWAMOTO, MASSUDA, 2019). No *e-commerce*, o discurso de vendas, em muitas vezes, é limitado a uma descrição objetiva do produto (MAIA, SILVA-JUNIOR, 2021).

Um outro critério analisado foi referente a dispensa e a contratação de funcionários ao longo do período pandêmico. Todos os empreendedores apontaram terem tido uma mudança no seu quadro de colaboradores neste período, sendo os seus funcionários devidamente registrados sob o regime CLT ou contratados por outras formas em situações esporádicas. Cabe ressaltar o entrevistado 3, que disse:

"Tenho uns 5 ou 6 funcionários que estão comigo há anos, mas nos períodos críticos ficava apenas com 3 ou 2. Tive que fazer até um empréstimo no banco pra garantir o pagamento dos salários. Deixei de pagar o vale alimentação e oferecer cestas básicas por um período. Hoje, a situação se normalizou e só um funcionário foi embora de vez. Os outros já voltaram."

A empreendedora 4, além de perder funcionários, perdeu seus dois sócios no mesmo período. Ela aponta que:

"Todo mundo achou, achou não, todo mundo tinha cer-te-za de que o barco ia afundar. Olha, eu fiquei com o aluguel de um salão de beleza sem profissionais e sem sócios, né.. Em muitos momentos, perder a minha equipe era o que mais me fazia pensar em sair desse barco também, deixar meu nome sujar sabe... Mas agora eu já tenho 4 pessoas comigo de novo, dependendo do mês, até 6!"

Com isso, é preciso reiterar que a maior responsabilidade do empreendedor ante às necessidades de seu negócio não faz com que ele seja o único responsável por realizar todas as tarefas sozinho. A definição de uma equipe de trabalho, que seja capaz de ajudar a empresa alcançar seus objetivos, é fundamental sob a ótica de gestão. No período pandêmico, autores, como Rodrigues, Araújo e Torres (2020), reforçam a importância de mapear as atividades fundamentais para existência de um negócio para delimitar o trabalho que poderá ser desenvolvido por profissionais. Até porque muitos empreendedores podem não possuir a capacidade técnica para desempenhar as funções primordiais dentro do seu negócio.

Rodrigues, Araújo e Torres (2020) consideram que a opção de contratar terceiros no contexto do *e-commerce* é válida e foi algo que desencadeou o surgimento de novas profissões.

Já existem vagas destinadas a contratação de pessoas para realizarem cadastros de produtos em plataformas de comércio virtuais, atendimento aos clientes e separação de produtos para envios (RODRIGUES, ARAÚJO, TORRES, 2020). Sendo assim, cabe aos empreendedores analisarem as necessidades na rotina de seu negócio para estabelecerem cargos e formas de contratação que, de fato, sejam capazes de atender à empresa.

Após corroborar o impacto da pandemia no quadro dos funcionários dos empreendedores entrevistados, buscou-se evidenciar após quanto tempo de pandemia que foi optado pela adesão de plataformas remotas. De forma cronológica, os primeiros empreendedores que aderiram o *e-commerce* foram os entrevistados 1, 2, 5 e 8, que atuam, respectivamente, no setor calçadista, de vestuário, de beleza e de saboaria. Em cerca de 3 meses, esses empreendedores já estavam buscando plataformas que permitiam a venda online. Para a empreendedora 8, a necessidade de aderir o formato online de vendas foi se tornando cada vez mais evidente. De acordo com ela:

"Eu já usava as redes sociais para me comunicar com meus clientes, mas nunca tinha ido atrás de plataformas que intermediassem as vendas, gerasse link de cartão, permitisse que o cliente comprasse sem que eu estivesse online, sabe?! Mas quando começou a intensificar a questão da quarentena, eu pensei que poderia ser uma boa opção até para conseguir novos clientes."

Os demais argumentos que justificavam a adesão do *e-commerce* logo no início da pandemia envolviam o medo de perder significativamente as vendas nesse período e as próprias solicitações dos clientes já existentes para isso. Após cerca de 6 meses de período pandêmico, passaram a utilizar os canais de venda online para vender seus produtos os entrevistados 3, 4, 6 e 7, que são respectivamente dos setores de embalagens, beleza e, os dois últimos, dos setores de pet shop. No caso do entrevistado 3 e 4, ofertas para outras empresas de pequeno porte pelos canais de vendas eletrônicos foi uma transformação para seus negócios. A entrevistada 4 ainda comentou:

"Tinha salões de cidades de 4 horas de distância daqui que passaram a comprar meus produtos porque estavam acabando na cidade deles e a distribuição não estava sendo rápido como geralmente é. Aí pensei que poderia vender para o Brasil todo se utilizasse a plataforma do Magazine Luiza que meu sobrinho estava utilizando."

Nessa linha, cabe mencionar que não houve nenhum entrevistado que demorou mais que 6 meses para vender pelos meios online. A maior resistência pontuada nas respostas foi dada pelo receio de lidar com algo desconhecido, que exigia habilidades para manuseio em

computadores e smartphones ou mesmo exigiam a formalização. A entrevistada 6 atuava na informalidade até começar a pandemia, segundo ela:

"Eu vendia para amigos, família, pessoas do trabalho... por isso atuava na informalidade. Mas quando eu fui cadastrar nas plataformas pedia lá o CNPJ, a razão social, o certificado de empresa... e eu só pensava 'Meu Deus! O que é que eu vou fazer?!'. Daí uma colega me explicou que eu precisava abrir firma para ter toda essa documentação e poder me cadastrar nos sites."

O ato de abrir firma, mencionado na resposta da entrevistada, refere-se à formalização da empresa. De acordo a ABCOMM (2020) passaram a surgir *marketplaces* menos exigentes, entretanto, os mais utilizados tinham como condição o cadastro como pessoa jurídica devidamente formalizada. Sendo assim, para o cadastro nas plataformas, os empreendedores que atuavam de forma irregular passaram a obter os benefícios da formalização, que envolvem o reconhecimento legal como empresa, a possibilidade de vender para outras organizações e as melhores concessões de créditos. Para a entrevistada 4, aderir a formalização e se inscrever nas plataformas fizeram com que ela repensasse alguns elementos da estrutura do seu negócio, como o tipo de produto ofertado.

4.2.2 Mudanças na Estrutura dos Negócios

Sobre a reestruturação de negócios, Barbosa (2021) aponta que uma mudança na parte de distribuição do produto requer uma revisão nas demais partes. As outras partes mencionadas por Barbosa (2021) se referem aos demais blocos da estrutura de um Canvas, sendo eles: proposta de valor, segmento de clientes, relacionamento com o cliente, recursos principais, atividades chaves, parcerias, fontes de receitas e estrutura de custo. Sendo assim, é preciso considerar que aderir o *e-commerce* foi uma decisão capaz de abalar as estruturas consolidadas dos empreendimentos, uma vez que uma mudança de canal de distribuição poderia exigir uma mudança no produto, no segmento de clientes ou nos demais itens.

Indo ainda mais além, foi questionado aos empreendedores quais as principais mudanças identificadas em outras partes da estrutura de seu negócio que vão além do fluxo de vendas. As principais mudanças apontadas nas respostas envolviam uma mudança de público-alvo, mudanças nas atividades principais, mudanças na estrutura de custos e mudanças na proposta de valor.

Em relação à mudança de público-alvo, foram mencionadas adaptações para se alinhar com um público que estava presente na internet e poderia ser um cliente em potencial. No caso da entrevistada 4, que tinha somente o salão de beleza antes da pandemia, essa mudança foi fundamental para a sobrevivência do seu negócio, já que ela deixou de atender os clientes finais para atender outros cabeleireiros que podiam se interessar pelo seu produto.

Já no caso das atividades principais, foram mencionadas o surgimento de novas demandas para atender o meio online, ao mesmo tempo em que atividades de praxe foram deixadas de lado por não serem mais necessárias. Como exemplo, o entrevistado 1 disse que a venda de calçados presenciais exigia diversas atividades chave que hoje já não se fazem mais necessárias, como a organização do espaço físico de forma estratégica para facilitar o encontro de sapatos para que os clientes pudessem experimentar.

As mudanças na estrutura de se referiam a um remanejamento dos custos de fabricação ou de venda por conta do *e-commerce*. No caso do entrevistado 6, que revende alimentos naturais e itens de pet, a venda online fez com que o custo de fabricação do seu produto fosse modificado, uma vez que, apesar de ter um limite geográfico para efetuar as vendas, foi preciso modificar as receitas para que os petiscos ficassem mais rígidos e aguentassem as condições de transporte do modelo de venda atual. Isso exigiu o acréscimo de novos componentes na receita que modificaram o custo básico de produção.

E, por fim, as mudanças na proposta de valor transformaram o que os empreendimentos iriam oferecer para o mercado, agregando um benefício para os clientes. Como exemplo, pode-se usar o caso do entrevistado 3, que antes tinha como proposta de valor a promoção de embalagens para festas que trouxessem alegrias para a celebração das crianças, e agora passou a agregar valor aos lojistas que buscam inovar em sua forma de entrega de produtos aos clientes finais.

Para Barbosa (2021) reajustar outros elementos que vão além dos canais de vendas e de distribuição são importantes porque garantem uma visão integralizada do negócio aos empreendedores. Isso porque se eles estão empenhados em buscar uma maior coerência entre as estruturas do negócio, as suas ações tendem a ser mais estratégicas, uma vez que serão embasadas em decisões que consideram outras especificidades do seu produto e do seu público-alvo (BARBOSA, 2021).

4.3 Contribuição do *E-commerce* para a Sobrevivência do Negócio

4.3.1 Ferramentas Tecnológicas Utilizadas

Após apreender o histórico dos empreendedores e os principais efeitos surtidos pela pandemia nos seus negócios, a terceira categoria de análise buscou averiguar aspectos do *e-commerce* que contribuíram com a sobrevivência das empresas. Desse modo, torna-se possível identificar as escolhas dos empreendedores em um ambiente online cheio de possibilidades. Isso porque, atualmente, o mundo virtual contempla públicos de diferentes idades, perfis, interesses e regiões, o que faz com que os empreendedores tenham um contato direto com públicos que não conseguiriam atingir facilmente pelo modo tradicional.

Essa interface entre consumidores e ofertantes é dada por ferramentas tecnológicas e softwares que oferecem espaços dedicados a comercialização de produtos. No geral, os equipamentos utilizados pelos entrevistados são notebooks e celulares. De acordo com o entrevistado 1 "[...] as pessoas sabem achar aquilo que elas estão precisando na internet. Basta pegar um celular ou notebook e entrar no Shoppe, no Magazine Luiza.. Selecciona e pronto, compra feita". Para os ofertantes, o processo de disponibilização de produtos é um pouco mais complexo e exige uma dedicação no cadastro de imagens e características dos produtos. Segundo o entrevistado 2:

"Tive que comprar um computador porque eu não conseguia subir as fotos das roupas com qualidade boas. Depois de subir as fotos, aí precisa cadastrar medidas, cores disponíveis, tecido e tudo aquilo que o produto tiver de diferente. Porque se você não descreve bem ou a cliente vai pedir ou a plataforma. Não tem jeito não (risos)."

O investimento do novo equipamento foi no valor de R\$ 4.500,00, que foram parcelados em 24 vezes para não prejudicar o caixa da empresa. O entrevistado 2 diz que hoje os lucros já compensaram o valor gasto no equipamento. A entrevistada 4 não tinha um computador ou notebook e passou meses utilizando o celular até que ganhou um notebook da sua tia. De acordo com ela: "O computador não é um requisito essencial, essencial mesmo, sabe? Mas com ele foi mais fácil, perdia bem menos tempo. Agora eu posso acompanhar vários pedidos ao mesmo tempo em abas diferentes. No celular isso era mais complicado".

Já quanto às ferramentas online, que possibilitam a compra sem a participação direta do empreendedor, foram mencionadas as plataformas de *marketplace* e redes sociais. Mais especificamente, os entrevistados alegaram utilizar a plataforma de vendas do Mercado Livre, do Magazine Luiza, do Shoppe, das Lojas Americanas, do Facebook e do Instagram.

Em relação às dificuldades para utilizar as ferramentas, pode-se destacar a complexidade de cadastros de produtos e as burocracias de pagamento e trocas de produto. Para a entrevistada 7:

"Fico com preguiça de entrar em plataformas novas porque cada uma tem um regimento. Já me acostumei com as taxas e prazos para pagamento do Magazine Luiza e das Americanas. Uma vez até tentei cadastrar no *marketplace* do Facebook mas mudava muito e eu desanimei, é muito tempo gasto para as vezes a plataforma nem aceitar a gente."

Quanto às condições de troca, o entrevistado 1 pontou que:

"É um parto para trocar. Na verdade, tanto para trocar ou devolver o produto. O dinheiro fica retido até todo o processo acabar e ainda corre o risco de vir uma pedra na caixa de sapato. Para essas plataformas o cliente tem sempre razão e tem muita gente que age com má fé."

Para estudiosos, como Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), a dificuldade para manusear certas ferramentas, e até mesmo o acesso a ferramentas adequadas, são quesitos que impedem muitos empreendedores de se arriscarem no comércio eletrônico, mas não deveriam ser. O apoio por meio de políticas, programas e medidas que incentivem os empreendedores a diversificarem seu canal de distribuição deve incluir o acesso à equipamentos e a informações que permitam com que eles trabalhem (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

4.3.2 Efeitos Constatados

Ainda que com algumas dificuldades em relações às ferramentas, todos os entrevistaram alegaram terem aumentado as suas vendas por meio delas. O entrevistado 6 enfatizou a grande contribuição do *e-commerce* para a sobrevivência do seu negócio dizendo que, senão fosse essa saída, ele e sua família poderiam ter passado por dificuldades. Sobre isso, a entrevistada 5, que era cabeleireira e prestava serviços antes de comercializar produtos de cabelo na internet, disse que:

"[...] mas não dá para romantizar também, sabe. Eu queria ter tido mais oportunidades dentro da minha área. Foi por emergência que me fez começar porque a gente precisava pagar conta e comer normal na pandemia né?! Esse negócio de vendas me ajudou bastante, mas também me causou muita ansiedade."

Quanto a isso, Coelho, Oliveira e Alméri (2013) pontuam que o empreendedorismo não pode ser posto como uma mera saída para o desemprego. É uma profissão que precisa de um

terreno fértil da sociedade para garantir retorno aos empreendedores e garantir uma concorrência saudável entre diversos segmentos de mercado (COELHO; OLIVEIRA; ALMÉRI, 2013). Dada as circunstâncias de crise financeira por conta da pandemia, muitas pessoas acabaram empreendendo por necessidade e não estavam preparadas para lidar com a assunção de riscos que o empreendedorismo exige. Para outros entrevistados, como o entrevistado 2, o comércio online foi uma forma de desenvolver suas habilidades empreendedoras em um novo contexto, o virtual. Segundo ele:

"Tinha muitas coisas que eu sempre quis fazer, como promoção, queima de estoque e análise de perfil de clientes, que o meio virtual facilitou. Aumentei muito as minhas vendas porque eu podia colocar em prática várias ações para divulgar coleção nova ou de promoção. Isso me ajudou muito a ter clientes novos também, que nunca tinham ouvido falar da minha marca, mas gostavam das fotos e animavam comprar as roupas."

Além dele, todos os outros entrevistados afirmaram terem conquistados novos clientes com o *e-commerce*. Foi mencionado pela entrevistada 7 que os novos clientes pareciam estar acostumados com compras virtuais e sempre postavam avaliação dos produtos depois, o que fez com que ela passasse a ter mais capricho na embalagem. Para Cardoso; Kawamoto; Massuda (2019) a possibilidade de avaliar a experiência de compra é uma forma do cliente produzir informações e se comunicar e podem aumentar a credibilidade de uma empresa. Para as autoras, isso é feito com base em percepções pessoais, dadas, em muitas vezes, por intermédio de suas próprias vivências e preferencias, mas também ajuda as demais pessoas analisarem se o prometido pela empresa foi realmente entregue.

Em relação à continuação com o *e-commerce* após o fim de restrições da pandemia, todos os entrevistados alegaram que pretendem continuar. Dentre as justificativas, foi mencionado a possibilidade de ter mais um canal de entradas que precisa de um baixo custo de manutenção, afinal, muitas das plataformas utilizadas cobram apenas uma taxa por produto vendido, não gerando prejuízo aos empreendedores.

Segundo Cardoso, Kawamoto e Massuda (2019), ainda que a entrada dos empreendedores no *e-commerce* tenha sido feita de forma repentina e desorganizada, a perspectiva é de que tenha uma ampliação e melhoria da qualidade dos serviços ofertados pelas plataformas e pelos empreendedores. Isso porque o mercado online é um mercado considerado promissor que tem rompido paradigmas de que as melhores transações comerciais ocorrem sempre no formato presencial e exclusivamente entre consumidores e empresas. Como pode-se

perceber, o intermédio das plataformas tem revolucionado a forma de disponibilização de produtos para vendas, de forma que contribui tanto com os ofertantes como os próprios clientes.

Dado o exposto, faz-se evidente que as constatações do estudo abordam aspectos relevantes sobre o tema em destaque. Com fins de sintetizar as principais informações encontradas nos resultados, foi elaborado o Quadro 4 apresentado a seguir.

Quadro 4- Sintetização dos Resultados Encontrados

1ª Categoria de Análise	2ª Categoria de Análise	3ª Categoria de Análise
Caracterização das Empresas e dos Empreendedores	Mudanças Intensificadas e Surgidas pela Pandemia	Contribuição do <i>E-commerce</i> para a Sobrevivência do Negócio
Subcategoria de Análise - Histórico do Empreendedor e da Empresa	Subcategoria de Análise - Mudanças no Fluxo de Vendas	Subcategoria de Análise - Ferramentas Tecnológicas Utilizadas
Empreendedores, em sua maior parte de 25 a 45 anos e com ensino superior completo, foram motivados por oportunidade e/ou por necessidade para abrir um empreendimento. Metade deles não possuíam experiência prévia com o empreendedorismo.	Todos os entrevistados afirmaram terem identificado alterações no fluxo de vendas e nenhum deles respondeu que foi por menos de 6 meses. A mudança mais longa prevaleceu por 13 meses. Além disso, a maior parte deles, cerca de 80%, passou a vender novos produtos depois da pandemia.	Equipamentos eletrônicos, como notebooks e celulares, serviam como base para o acesso em plataformas online, das empresas Magazine Luiza, Shoppe, Americanas, Facebook e Instagram.
Subcategoria de Análise - Dificuldades em Empreender	Subcategoria de Análise - Mudanças na Estrutura dos Negócios	Subcategoria de Análise - Efeitos Constatados
Dentre as dificuldades mencionadas, houve destaque na dificuldade em lidar com a concorrência. Além disso, foram mencionadas outras dificuldades, tais como: para encontrar fornecedores; baixo capital social; falta de experiência; gerenciamento financeiro ruim e preconceito.	Foram mencionadas mudanças no público-alvo dos empreendimentos, nas atividades principais exercidas, na estrutura de custos do negócio e também na proposta de valor entregue aos clientes.	Em unanimidade, foi constatado uma melhoria nas vendas dos empreendimentos por meio do uso de plataformas de <i>e-commerce</i> . Também foram mencionados o de novos conhecimentos de gestão no espaço virtual e de novos clientes para as empresas.

Fonte: dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar as principais vantagens e dificuldades enfrentadas por empreendedores que aderiram o *e-commerce* ao longo do período pandêmico. Por meio de uma metodologia com caráter de análise qualitativo, foi possível evidenciar os principais pontos

mencionados por empreendedores que passaram pela transição, assim o objetivo do trabalho foi atingido.

Cabe considerar que o estudo teve como limitação o seu número pequeno de amostra, que inviabiliza generalizações acerca dos resultados. Ademais, as constatações obtidas permitiram analisar elementos importantes acerca do uso de plataformas online para efetivar a venda de um produto ou serviço.

Oito empreendedores foram entrevistados. Eles tinham focos de atuação em diferentes segmentos do mercado, tais como o setor de vestuário, calçadista, de beleza, de pet shop e de saboaria. As perguntas realizadas buscaram evidenciar aspectos históricos dos empreendimentos, as principais motivações para adesão do *e-commerce*, os principais efeitos e as ferramentas que são utilizadas. Desse modo, tornou-se possível identificar as escolhas feitas pelos empreendedores, assim como as principais dificuldades envolvidas ao longo do processo.

Os dados que os empreendedores tinham perfis semelhantes, sendo a sua maior parte com ensino superior completo e experiência prévia com empreendedorismo. Eles foram motivados a aderir ao empreendedorismo por conta de fatores que envolvem maior autonomia, satisfação e tempo para se dedicar à vida pessoal. Após 3 meses de pandemia, já houve empreendedores buscando aderir o meio online de vendas. No geral, todos tiveram uma variação no fluxo de vendas no período pandêmico mas alegaram que o *e-commerce* contribuiu para um número maior de vendas.

As dificuldades para manusear ferramentas tecnológicas foram fatores importantes nesse processo de transição para o *e-commerce*. Além disso, maior parte dos empreendedores precisou modificar outros elementos do seu modelo de negócios além dos canais de vendas e distribuição. Muitos optaram por variar seus produtos ofertados, outros tiveram mudanças nas estruturas de custos do negócio e nas atividades principais. Todo remanejamento para o enquadramento do *e-commerce* foi válido e os empreendedores apontaram, em unanimidade, o interesse em continuar ainda que as restrições da pandemia não sejam mais aplicáveis.

No geral, pode-se considerar que o trabalho cumpriu com as suas finalidades e é capaz de gerar uma contribuição teórica e prática para o tema em questão. Mais especificamente, a exploração do tema com ênfase no período de pandemia contribuiu com a literatura existente, uma vez que agrega informações atuais que podem ajudar pesquisadores, empreendedores e até mesmo formuladores de políticas públicas que buscam entender a realidade empreendedora ao longo do período pandêmico. No que tange às contribuições práticas, o estudo constatou que o comércio eletrônico é uma opção viável para empresários que buscam novas formas para garantir a saúde financeira de um negócio em tempos de crise. Ademais, recomenda-se aos

empresários investir em estudos prévios sobre as plataformas de vendas e ponderar mudanças no modelo de negócios que podem ser necessárias para uma melhor adesão do modelo de vendas online.

Ainda cabe ressaltar a importância de serem realizados estudos futuros, que considerem um número maior de empreendedores ou até mesmo façam análises considerando empreendedores de um mesmo segmento de atuação. Isso poderá levantar outras informações que permitem acompanhar as principais dificuldades e vantagens que têm sido encontradas pelos empreendedores no uso do *e-commerce*.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO- ABCOMM. **O crescimento dos marketplace's em 2021, 2021**. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/o-crescimento-dos-marketplaces-em-2021/>. Acesso em: 20 ago. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO- ABCOMM. **E-commerce de produtos durante a pandemia de Covid-19**. Brasília: Konduto, 2020.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Pesquisa FGV-EAESP de comércio eletrônico no mercado brasileiro**. 18. ed. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 2016.

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

BETALABS. **Aumento na utilização de plataformas de comércio eletrônico, 2021**. Disponível em: <https://betalabs.com.br/plataforma-e-commerce/estudo-comercio-eletronico>. Acesso em: 12 fev. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 126 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm. Acesso em: 15 ago. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar nº 128 de 19 de dezembro de 2008**. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991 e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm. Acesso em: 15 ago. 2021.

CARDOSO, Simone; KAWAMOTO, Márcia. Hiroko.; MASSUDA, Ely Mitie. Comércio eletrônico: o varejo virtual brasileiro. **Cesumar**, Maringá, v. 24, n. 1, p. 117-134, 2019.

CASTRO, Beatriz Leite Gutschmann; PONTELLI, Greice Eccel; NUNES, Andrielli de Fátima Paz; KNEIPP, Jordana Marques; COSTA, Vânia Medianeira Flores. **Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global**. **Estudios Gerenciales**, Colombia, v. 37, n. 158, p. 49-60, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, Lidiane Silva; OLIVEIRA, Rafaela Carvalho; ALMÉRI, Tatiana Martins. O crescimento do *e-commerce* e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente. **Rev. de Administração do Unisal**, Campinas, v. 3, p. 63-85, 2013.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILLION, Louis Jacques. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos porém complementares. **Rev. de Administração de Empresas da EASP-FGV**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 186-194, 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS- FGV. **O impacto da pandemia do Coronavírus nos pequenos negócios**. 10ª ed. São Paulo: FGV – SEBRAE, 2021.

GARCEZ; Raison Marques; FERREIRA; Eduardo Mohana; SILVA, Enaire de Maria; LIMA, Camila Alves Carvalho. A era da inovação e modelos de negócios digitais no capitalismo contemporâneo: o fenômeno inovativo da uberização. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 11, p. 88408-88417, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Relatório de 2019 sobre o Empreendedorismo no Brasil**. Brasília: SEBRAE; IBQP, 2019. Disponível em: <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.

JULIÃO, H. V. DIB, A. M. TREVIZOLLI, L. Desigualdade de Gênero no Mercado de Trabalho e as Formas de Enfrentamento Alicerçadas na OIT. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.3, p. 24482-24499, 2021.

MACHADO, Virginia Tomaz; MACIAL, Lindolfo Teixeira; MEDEIROS, Talles Vasconcelos; FEITORA, Marcelo de Oliveira; CUNHA, Fernando Portela; LIMA, Pavlova Cavalcanti. Microempreendedor individual: uma análise dos desafios enfrentados na pandemia do Covid-19. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 5, p. 49776-49793, 2021.

MAIA, Torben Fernandes; SILVA-JÚNIOR, Paulo Antônio; NÓBREGA, João Cândido da Silva. Empreendedorismo no Brasil, inovações e startups. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 10, n. 6, p. 1-13, 2021.

MELLO, Cristiane Marques; NEVES, Hertha Leitão; VALENZUELA, Juanita Bruneau; KERLA, Mattiello; MACHADO; Hilka Vier. Do que estamos falando quando falamos empreendedorismo no Brasil? **Rev. de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 8, n. 3, p. 80-98, 2010.

RATTEN, Vanessa. Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, [s.l.], v. 32, n. 5, p. 503-516, 2020.

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

RODRIGUES, Fernanda; ARAÚJO, Killia Hendrica da Sila; TORRES, Jair Gustavo de Mello. Os impactos do *e-commerce* nas vendas em um varejista de calçados durante a pandemia do Covid-19. **Cubana de Ingeniería**, v. 12, n. 3, p. 1-12, 2021.

ONU. **Impact of the COVID-19 pandemic on trade and development: transitioning to a new normal**. Geneva: United Nations Publications, 2021. Disponível em: <https://unctad.org/webflyer/impact-covid-19-pandemic-trade-and-development-transitioning-new-normal>. Acesso em: 09 set. 2021.

SILVA, Giovanna Louise. **Varejo e Covid-19: uma análise da Covid 19 e seus impactos no varejo de Varginha**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social), 2020. Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS), Varginha-MG, 2020.

SILVA, Rodrigo Rangel. **O Micro Empreendedor Individual MEI: uma abordagem sobre a efetividade das vantagens, benefícios e desafios gerados ao novo empreendedor**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis), 2014. Universidade Federal de Rondônia, Cacoal-GO, 2014.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.