

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRYELA BURGARELLI

**MICRO E PEQUENOS EMPREENDEDORES EM TEMPOS DE COVID:  
UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA EM TEMPOS DE  
PANDEMIA**  
UBERLÂNDIA - MG  
2022

GABRYELA BURGARELLI

**MICRO E PEQUENOS EMPREENDEDORES EM TEMPOS DE COVID:  
UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA EM TEMPOS DE  
PANDEMIA**

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

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Noézia Maria Ramos  
UBERLÂNDIA - MG  
2022

GABRYELA BURGARELLI

**MICRO E PEQUENOS EMPREENDEDORES EM TEMPOS DE COVID:  
UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA EM TEMPOS DE  
PANDEMIA**

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

Aprovado em: 19 de agosto de 2022.

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Marcia Mitie Durante Maemura – FAGEN/UFU (membro interno)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Michelle de Castro Carrijo – FAGEN/UFU (membro interno)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Noézia Maria Ramos – FAGEN/UFU (orientadora)

## RESUMO

A pandemia do COVID-19 foi uma surpresa para todos, e isso não é novidade. Em nenhum momento de nossa história foi presenciado um acontecimento desta magnitude dentro das circunstâncias de globalização e desenvolvimento econômico que nos encontramos, o que impactou a sociedade como um todo e trouxe diversos desafios para a cadeia de produção mundial. No Brasil, mesmo sem grande apoio do Estado, empreendimentos foram obrigados a interromper suas atividades e medidas de restrição e contenção da doença foram impostas, o que dificultou a comercialização de produtos e serviços, fazendo com que muitos negócios viessem a fechar permanentemente e forçando empreendedores a se reinventarem para sobreviver, principalmente aqueles donos de micro e pequenas empresas. A falsa sensação de liberdade e autonomia passada pelo empreendedorismo mascara a falta de apoio que esses pequenos negócios recebem do Estado, além de se tornarem reféns do mercado, uma vez que a sociedade na qual estamos inseridos é caracterizada por sua natureza capitalista. Assim, a formulação estratégica em um momento delicado como esse é imprescindível quando se trata da diferenciação para gerar vantagem competitiva e sobreviver. Dessa forma, o presente estudo discute os efeitos da pandemia do novo Coronavírus sobre os empreendimentos, consequentes das mudanças no comportamento do mercado e da sociedade, dando foco às estratégias competitivas adotadas por micro e pequenas empresas para que se sobressaíam à crise. Portanto, foi realizado um estudo empírico com empreendedores donos de MPE's, com uso de entrevistas, para que se pudesse compreender mais a fundo os desafios enfrentados por eles e as soluções encontradas para se manterem no mercado.

**Palavras-chave:** Pandemia, Covid-19, empreendedorismo, MPE's, estratégias competitivas.

## **ABSTRACT**

*The COVID-19 pandemic has come as a surprise to everyone, and this is nothing new. At no time in our history has an event of this magnitude been witnessed within the circumstances of globalization and economic development that we find ourselves in, which impacted the whole society and brought several challenges to the world production chain. In Brazil, even without great support from the State, enterprises were forced to stop their activities and measures to restrict and contain the disease were imposed, which made it difficult to commercialize products and services, causing many businesses to close permanently and forcing entrepreneurs reinvent themselves to survive, especially those who own micro and small businesses. The false sense of freedom and autonomy passed on by entrepreneurship masks the lack of support that these small businesses receive from the State, in addition to becoming hostages to the market, since the society in which we are inserted is characterized by its capitalist nature. Thus, strategic formulation at a delicate moment like this is essential when it comes to differentiation to generate competitive advantage and survive. In this way, the present study discusses the effects of the new Coronavirus pandemic on enterprises, resulting from changes in the behavior of the market and society, focusing on the competitive strategies adopted by micro and small companies to stand out from the crisis. Therefore, an empirical study was carried out with entrepreneurs who own MSB's, using interviews, so that the challenges faced by them, and the solutions found to remain in the market could be better understood.*

**Key-words:** *Pandemic, Covid-19, entrepreneurship, MSB's, competitive strategies.*

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**





## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Objetivo	Geral
.....	14
1.2 Objetivos	específicos
.....	14
1.3 Justificativa – importância e relevância do estudo .....	15
<b>2. REFERENCIAL</b> .....	<b>18</b>
	<b>TEÓRICO</b>
2.1 O empreendedorismo e as Micro e Pequenas Empresas .....	21
2.2 Crise econômica: da recessão ao COVID-19 .....	23
2.3 O	Empreendedor
.....	26
2.4 O empreendedor no	neoliberalismo
.....	28
2.5 O comportamento do consumidor em tempos de pandemia .....	31
2.6 Estratégia em contexto de pandemia de COVID-19	
.....	34
<b>3. PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>36</b>
	<b>METODOLÓGICOS</b>
3.1 Delineamento	metodológico
.....	36
3.2 Seleção dos	Participantes
.....	37
3.3 Procedimentos para coleta e análise dos dados .....	39
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>41</b>
4.1 Caracterização do Perfil dos Empreendedores e de seus empreendimentos .....	41
4.2 Inspirações e motivos para empreender	
.....	42
4.3 Significado atual dos empreendimentos na vida dos empreendedores e avaliações individuais dos negócios. ....	46
4.4 Visão do empreendedor sobre pontos positivos e negativos de seu negócio frente ao mercado .....	49
4.4 Percepções individuais das características que constituem o ser empreendedor	
.....	53
4.5 Auto-avaliação como empreendedor e análise de erros e acertos cometidos. ....	55

4.6	Impacto local e nacional percebido pelos empreendedores em relação aos seu negócios.	57
4.7	Impacto social percebido pelos empreendedores em relação aos seu negócios.	59
4.8	Objetivos de longo e curto prazo estabelecidos como formadores de estratégia.	60
4.9	Imagem percebida do negócio perante aos clientes, mercado e funcionários.	62
4.10	Análises e decisões para compreender o mercado, o comportamento da concorrência e ser destaque no serviço oferecido	63
4.11	Experiências individuais do impacto da pandemia do COVID-19 sobre os empreendimentos.	67
4.13	Processo de implementação e adoção de estratégias e prazos.	76
4.14	Uso de redes sociais e sua importância	78
4.15	Identificação de oportunidades na pandemia	80
4.16	Uso de conhecimentos teóricos específicos para guia do negócio	81
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES</b>	<b>84</b>
		<b>FINAIS</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>93</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo está presente na vida humana desde a forma mais primitiva de nossa espécie, perpassando às diversas gerações como forma de sobrevivência em diferentes sociedades, devido às necessidades individuais e sociais. De modo geral, ele pode ser considerado como a força propulsora do capitalismo (SCHUMPETER, 1997)

Os empreendedores são agentes de desenvolvimento econômico devido a sua importância para abrir novos negócios (GOMES, 2005), se situam em mundos completamente diferentes, altamente dinâmicos e com grande competitividade, tendo como perfil indivíduos com espírito de inovação, iniciativa e capacidade de tomada de decisões sobre a alocação de recursos escassos (VALE, 2014).

Desde a década de 1990, o conceito de empreendedorismo vem sendo difundido à cultura brasileira, remetendo a necessidade de o país se desenvolver ainda mais economicamente. Nos Estados Unidos, base do capitalismo mundial, o termo é utilizado há muitos anos, mas não se tratando de algo novo ou desconhecido. Já no Brasil a popularidade do termo se deve à preocupação com a criação e com a redução das taxas de mortalidade das MPE's (DORNELAS, 2001).

O empreendedorismo está muito presente em nossa sociedade, uma vez que, mesmo aqueles que não atuam no ramo, são impactados por pessoas laboriosas que inovam e levam suas ideias a um novo nível. Segundo dados do *Global Entrepreneurship Monitor*, o brasileiro é cerca de 75% mais empreendedor que os cidadãos de outras nacionalidades (GEM, 2008). Na mesma pesquisa realizada em 2008, observou que a população brasileira que empreendia por oportunidade era mais que o dobro da que empreendia por necessidade, restringido o resultado à essas duas categorias (GEM, 2008).

Com uma mudança no método de pesquisa e do cenário econômico do país, o relatório executivo da GEM de 2019 trouxe resultados divergentes e extremamente importantes no mesmo contexto, abordando quatro novas categorias de classificação: “Para ganhar a vida porque os empregos são escassos”, “Para fazer diferença no mundo”, “Para construir uma

grande riqueza ou uma renda muito alta” e “Para continuar uma tradição familiar”. Segundo este relatório, em torno de 90% dos entrevistados afirmaram que dentre os

motivos para empreender, a falta de empregos é a mais preponderante (GEM, 2019).

Dentro deste cenário de elevação de desempregos, Balassiano (2018) afirma que o Brasil tenta se recuperar desde a recessão ocorrida entre 2014 e 2017, ocasionada pela desaceleração da economia e por fatores até hoje discutidos politicamente – se foram internos (Governos Lula e Dilma) ou externos (repercussão de crises exteriores ao país).

Com a rápida contaminação do Sars-Cov-2 no mundo, descoberta no final de 2019 e com chegada ao Brasil em início de 2020, sendo o primeiro caso observado em 26 de fevereiro de 2020 (OLIVEIRA et al., 2020), o país se deparou com um de seus piores momentos econômicos, sociais e políticos já enfrentados, queda na oferta de trabalho e nas atividades econômicas devido às medidas de isolamento social gerando impactos negativos em quase todos os setores, redução drástica do PIB frente à previsão estabelecida para o ano reduzindo o consumo das famílias, dentre inúmeros outros (PORSSE et al., 2020).

Assim, as medidas de combate ao vírus com distanciamento social e fechamentos constantes do comércio, muitos empreendedores se encontraram em uma situação de grande instabilidade econômica e, a cada momento, precisavam desempenhar novas estratégias e ações para conseguirem que seus negócios sobrevivessem. Outrossim, o choque produzido pela pandemia no Brasil obrigou as empresas a se ajustarem rapidamente à nova realidade, independentemente de seu tamanho ou ramo de atuação (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI; 2020).

Essa nova situação impõe a todos estes atores do processo a repensarem sobre as estratégias mais eficientes para manter as engrenagens da economia em funcionamento. Ou seja, inovar, desenvolver e ampliar canais que permitam realizar vendas de forma eficiente, cômoda e segura aos consumidores para que o fluxo financeiro mantenha-se e garanta a existência das empresas no período pós-pandemia (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI; 2020, p. 7).

Enfim, com um cenário de recuperação advindo dessa recessão (BALASSIANO, 2018), a situação econômica no país já não se encontrava muito promissora com quedas inesperadas do PIB e das taxas de investimento, além do aumento do desemprego (BALASSIANO, 2018) (PAULA; PIRES, 2017). Acrescentado a questão atual, de pandemia de COVID-19, houve um grande crescimento de novos empreendimentos e empreendedores, dado pela falta de emprego perante a crise e oportunidades geradas a partir dela, sendo o ato de

empreender a única saída encontrada para muitas pessoas desempregada, como é comentado por Tavares (2018, p.115).

Dessa forma, analisando o contexto político do país, e levando em consideração a instabilidade econômica causada pela pandemia no novo Coronavírus, esse cenário de empreender por necessidade, pela falta de emprego, baixos salários e busca por complementação de renda, pode ganhar ainda mais importância, afinal, as MPE's representam 99% dos empreendimentos em funcionamento no Brasil, sendo responsáveis por 52% dos empregos formais (SEBRAE, 2018), bem como, do ponto de vista econômico, respondem por 30% do PIB no país (SEBRAE, 2020).

Assim, é possível evidenciar a grande relevância social e econômica das MPE's em virtude de sua enorme capacidade de criação de novos postos de trabalho oportunizando o desenvolvimento local e regional em que atuam (PINHEIRO; NETO, 2019).

Em termos gerais, compreendemos o empreendedorismo como uma *demand*a que mobiliza de forma ininterrupta os indivíduos e está posta na antinomia de um exercício de si por meio da *liberdade* em jogar-se do precipício e na *imposição* urgente em sobreviver por meio do vôo. Para alguns, lançar-se do precipício será uma grande aventura. Para muitos outros, será uma questão de perseverar até o encontro com o chão (OLIVEIRA, 2020, p. 108).

Por conta de todos os aspectos apresentados anteriormente decidiu-se por um estudo voltado às micro e pequenas empresas, de forma a compreender os perfis dos empreendedores e as estratégias adotadas por eles para se manterem ativos e competitivos no mercado brasileiro na situação de pandemia e crise do novo Coronavírus e, assim, gerar conhecimentos que possam vir a serem úteis para os leitores e novas pesquisas da área.

### **1.1 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias adotadas pelos micro e pequenos empreendedores para sobreviver aos impactos decorrentes da COVID-19.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar o perfil dos empreendedores pesquisados nesse estudo e como se percebem;

- Compreender os motivos que os levaram a abrir o empreendimento e como o avaliam da abertura até o momento atual, além do impacto que acreditam gerar para a economia e sociedade;
- Compreender as estratégias mais utilizadas pelos empreendedores pesquisados para se manter no mercado em um momento de crise;
- Verificar os objetivos esperados de cada empreendedor com seu empreendimento e o conhecimento técnico que possuem e buscam para alcançá-los;
- Analisar, na prática, os impactos da pandemia nos empreendimentos pesquisados.

### **1.3 Justificativa – importância e relevância do estudo**

De acordo com o SEBRAE (2016), a taxa de mortalidade das empresas de até 2 anos se encontra em cerca de 23%. Essa taxa, apesar de ser a menor das já calculadas até o período, ainda é relevante e, além de não ser tão recente, ao analisarmos o contexto de crise econômica na qual o país está inserido devido a pandemia do novo Coronavírus, pode vir a ser bem maior, uma vez que, no melhor dos cenários, a paralização das atividades afeta negativamente quase todos os setores da economia, salvando apenas aqueles que concentram os gastos públicos, como saúde, educação e administração pública (PORSSE et al., 2020).

Além disso, a instabilidade econômica, a falta de emprego e a necessidade de sobrevivência das pessoas as fazem empreender, em grande maioria, por necessidade. Por complemento, em um relatório publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018) sobre empreendedorismo, o Brasil ficou em 25º lugar entre 32 países ao verificar a participação das MPEs no PIB, o que demonstra o enorme potencial do país a desenvolver ainda mais o empreendedorismo e usufruir dos benefícios da criação de novas micro e pequenas empresas, ainda mais com os altos índices de desemprego e a visualização das pessoas de que empreender é uma alternativa de sobrevivência e esperança.

Outrossim, é relevante destacar que o empreendedorismo fomenta o crescimento e o desenvolvimento das MPE's no Brasil conforme dados recentes do SEBRAE (2020). Elas representam cerca de 30% do PIB brasileiro e são grandes responsáveis pela geração de empregos, ofertando mais da metade dos empregos formais no país hoje, ultrapassando até

mesmo médias e grandes empresas. A título de comparação, entre 2016 e 2019, as MPEs geraram mais de 13 milhões de postos de trabalho (SEBRAE, 2020).

Entretanto, com a rápida propagação do vírus, medidas foram impostas à população para diminuir os impactos da doença. Distanciamento social e uso de máscaras mostraram retardar a propagação do vírus (KIRK; RIFKIN, 2020) e foram amplamente adotados (PANTANO et al., 2020), mas o *lockdown* e as referidas medidas restringiram a mobilidade das pessoas, o que impactou diretamente no comércio varejista (SHETH, 2020).

No Brasil, com a subestimação da doença pelo governo federal, cada governador recebeu autonomia para implementar medidas de combate ao vírus, que, visando o isolamento social, suspenderam as atividades comerciais, mantendo apenas o essencial (JESUS; COSTA; AMARAUS, 2020). Esse contexto levou muitos empreendimentos à falência, uma vez que não tinham preparo e nem reservas financeiras para se sustentarem.

Assim, o presente artigo procura, a partir da compreensão das estratégias adotadas pelos micro e pequenos empreendedores no período atual, divulgar seus resultados de forma a fazer com que outras pessoas e pesquisadores adotem tais conhecimentos para complementarem seus planejamentos e alcancem seus objetivos de forma mais eficiente.

A pesquisa contribuirá com o campo pois proporcionará informações recentes e relevantes sobre as dificuldades de micro e pequenos empresários em lidar com a pandemia, podendo inclusive trazer insights sobre estratégias em momentos de crise, melhorar a visibilidade da classe empreendedora, gerar reflexão sobre assuntos de responsabilidade social e ajudar a enriquecer o conteúdo teórico em administração de empresas e gestão de negócios no cenário de COVID-19.

O estudo encontra-se dividido em 6 tópicos, começando pela introdução, com os objetivos esperados e a justificativa do trabalho, apresentado anteriormente. A seguir, será apresentada a base teórica necessária para fundamentá-lo. Logo em seguida encontra-se a metodologia, especificando os critérios considerados para a realização do estudo, seleção de participantes e os procedimentos de coleta e análise de dados. Já na quarta seção, dividida em 16 subtópicos, tem-se a descrição e análise dos resultados, levando em consideração o roteiro utilizado para as entrevistas e as respostas obtidas, de forma a relacionar o que foi observado



com as teorias estudadas. Por fim, tem-se as conclusões tiradas do estudo, sintetizando o que se foi conseguido na quarta seção, seguido pelas catalogação das referências utilizadas.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a busca dos materiais teóricos utilizados como referência no presente artigo, foram utilizadas as seguintes plataformas de pesquisa: Google Scholar, Scielo e Web of Science. Primeiramente, foram feitas buscas de artigos nacionais que fossem condizentes com os temas de empreendedorismo, cenário econômico brasileiro, neoliberalismo, COVID-19, pandemia e estratégia.

Para a seleção dos artigos foram feitas duas buscas em momentos distintos. A primeira foi realizada em julho de 2021 utilizando os termos de busca: “covid19” OR “covid-19” OR “coronavirus” OR “corona virus” AND “strategy”. Os resultados foram filtrados somente por “artigos”, das áreas de “negócios (*business*), finanças de negócios (*business finance*), gestão (*management*) e comunicação (*communication*)”, o período de publicação foi de “2020 e 2021”, os idiomas selecionados foram “inglês e português”, e por último, selecionou “documentos de acesso aberto”. Esta seleção resultou em 436 documentos, concentrando a maior parte das publicações nas áreas de comunicação, gestão, negócios e finanças, como mostra a figura 1, a seguir.

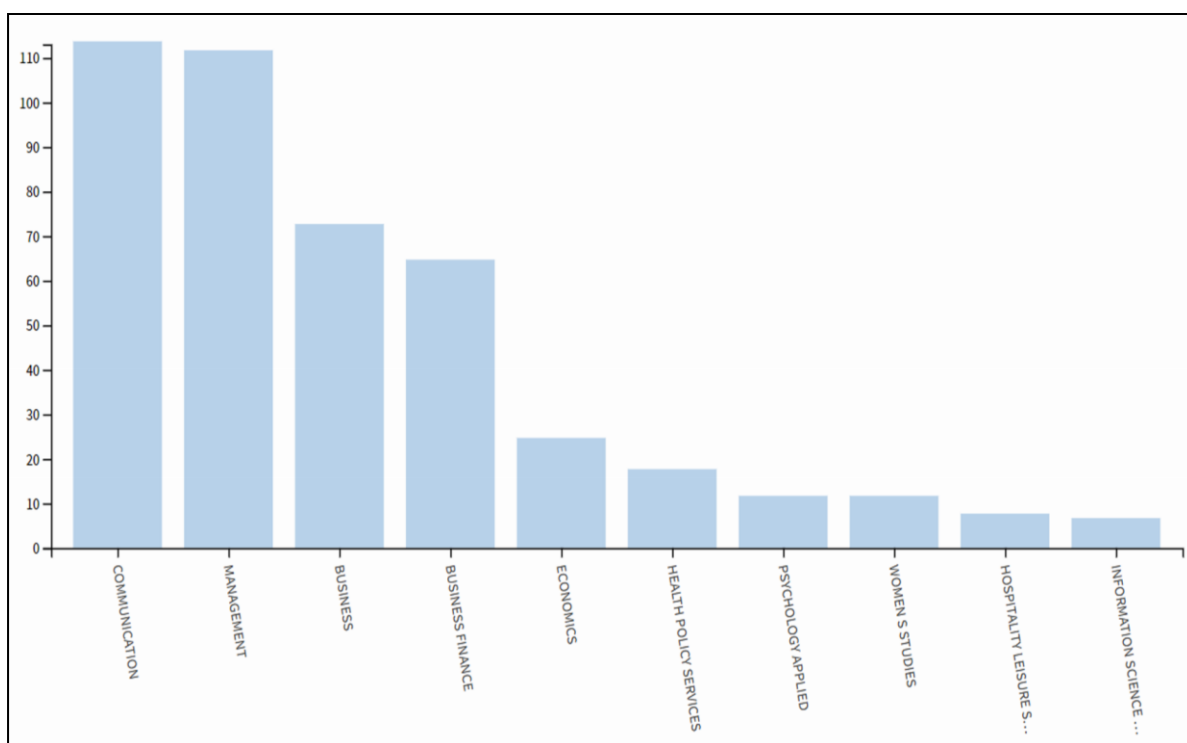


Figura 1 - agrupamento de artigos por área

A partir desse resultado, foi gerada uma tabela para que fosse possível identificar

os artigos mais citados e, assim, selecionar os mais relevantes para o estudo (vide figura 2, a seguir).

Título	Autores	Título da revista	Data de publicação	Ano da publicação	Total de citações
COVID-19 and finance: Agendas for future research	Goodell, John	FINANCE	JUL 2020	2020	106
COVID-19 and the gender gap in work hours	Collins, Caitlyr	GENDER	JAN 2021	2021	54
Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?	Sheth, Jagdish	JOURNAL	SEP 2020	2020	52
Effects of COVID-19 on business and research	Donthu, Naveen	JOURNAL	SEP 2020	2020	50
The Unprecedented Stock Market Reaction to COVID-19	Baker, Scott R.	REVIEW	DEC 2020	2020	36
To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective	Chesbrough, H.	INDUSTRI	JUL 2020	2020	36
Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management	Carnevale, Joe	JOURNAL	AUG 2020	2020	33
I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reading, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic	Kirk, Colleen F.	JOURNAL	SEP 2020	2020	25
How Does Household Spending Respond to an Epidemic? Consumption during the 2020 COVID-19 Pandemic	Baker, Scott R.	REVIEW	DEC 2020	2020	20
Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19	Fernandez, Ari	JOURNAL	MAY 2020	2020	20
The future of business education: A commentary in the shadow of the Covid-19 pandemic	Krishnamurthy	JOURNAL	SEP 2020	2020	17
Polticization and Polarization in COVID-19 News Coverage	Hart, P. Sol	CI SCIENCE	OCT 2020	2020	17
Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis	Eggers, Fabian	JOURNAL	AUG 2020	2020	16
A feminist perspective on COVID-19 and the value of care work globally	Bahn, Kate C.	GENDER	SEP 2020	2020	16
Resiliency of Environmental and Social Stocks: An Analysis of the Exogenous COVID-19 Market Crash	Albuquerque, I.	REVIEW	NOV 2020	2020	15
The COVID-19 Virtual Idea Blitz: Marshaling social entrepreneurship to rapidly respond to urgent grand challenges	Bacc, Sophie	BUSINES	NOV-DEC	2020	15
Covid-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data	Sharma, Amal	JOURNAL	SEP 2020	2020	15
Literature-related discovery: Potential treatments and preventatives for SARS	Kostoff, Ronald	TECHNOL	SEP 2011	2011	15
Did Congress trade ahead? Considering the reaction of US industries to COVID-19	Goodell, John	FINANCE	OCT 2020	2020	14
Household Financial Decision Making Amidst the COVID-19 Pandemic	Yue, Pengpen	EMERGIN	AUG 8 2020	2020	14
Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic	Dirani, Khalil H.	HUMAN R	AUG 7 2020	2020	14

Figura 2 - ordenação de artigos pela quantidade de citações

Uma segunda busca foi realizada em setembro de 2021 visando ampliar os resultados obtidos, mas voltando o foco ao empreendedorismo, o que condicionou a utilização dos seguintes termos: “covid19” OR “covid-19” OR “coronavírus” OR “corona vírus” AND “business” OR “entrepreneur” OR “management”.

Os resultados encontrados novamente foram filtrados por somente “artigo”, das áreas de “negócios (*business*), gestão (*management*), comunicação (*communication*) e telecomunicações (*telecommunication*)”, o período de publicação foi de “2020 e 2021”, os idiomas selecionados nesta etapa foram “inglês, espanhol e português”, e por último selecionou-se apenas “documentos de acesso aberto”.

Foram encontrados um total de 860 documentos, concentrados em sua grande maioria nas áreas de comunicação, gestão e negócios, como mostra a figura 3, a seguir.

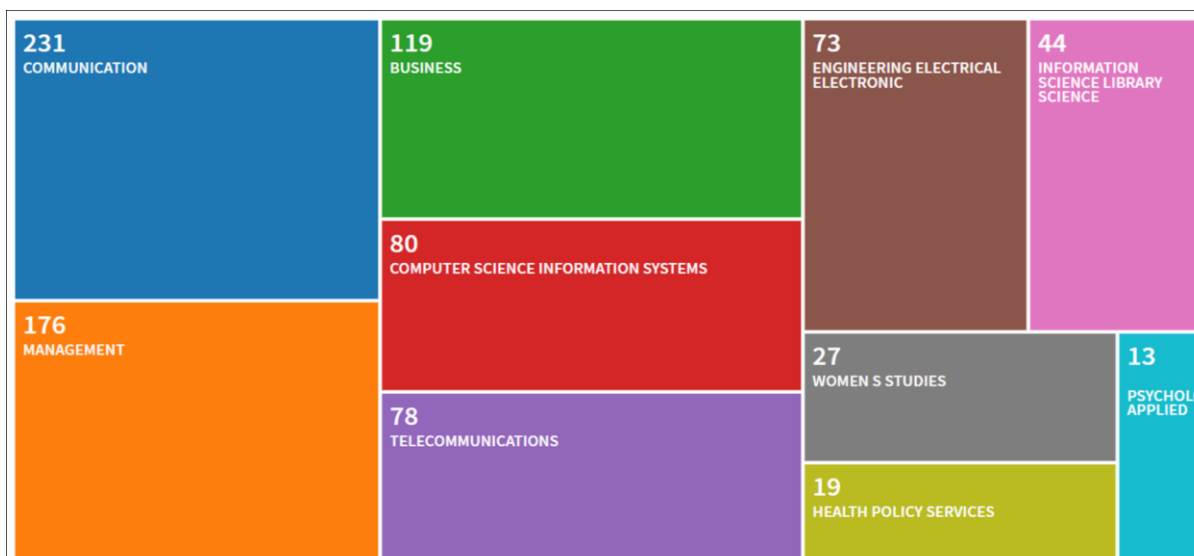


Figura 3 - segundo agrupamento de artigos por área

Ao listar os artigos foi possível verificar os de maior importância e influência pelo quantitativo de citações e, assim, selecionar os mais relevantes para ampliar a compreensão em torno do assunto estudado nesta pesquisa, conforme é apresentado figura 4, a seguir.

Título	Autores	Data de publicação	Total de citações
Impact of Covid-19 on the media system. Communicative and democratic consequences of news consumption during the outbreak	Casero-Ripolles	MAR-APR	57
COVID-19 and the gender gap in work hours	Collins, Caitlyn	JAN 2021	56
The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy	He, Hongwei	HAUG 2020	56
Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?	Sheth, Jagdish	SEP 2020	54
Effects of COVID-19 on business and research	Donthu, Naveer	SEP 2020	51
CovidGAN: Data Augmentation Using Auxiliary Classifier GAN for Improved Covid-19 Detection	Waheed, Abdul	2020	44
To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective	Chesbrough, H	JUL 2020	36
Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management	Carnevale, Joel	AUG 2020	34
Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak	Pantano, Eleon	AUG 2020	32
Disinformation in times of pandemic: typology of hoaxes on Covid-19	Salaverria, Ran	MAY-JUN	29
I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic	Kirk, Colleen P.	SEP 2020	27
Evaluating How Smartphone Contact Tracing Technology Can Reduce the Spread of Infectious Diseases: The Case of COVID-19	Hernandez-Ora	2020	24
Artificial Intelligence and COVID-19: Deep Learning Approaches for Diagnosis and Treatment	Jamshidi, Moha	2020	22
Communication and coronavirus crisis in Spain. First lessons	Costa-Sanchez	MAY-JUN	21
Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19	Fernandez, Ant	MAY 2020	21
Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective	Sharma, Piyush	AUG 2020	20
COVID-19 and undeclared work: impacts and policy responses in Europe	Williams, Colin	OCT 25 2020	20
Daily growth rate of scientific production on Covid-19. Analysis in databases and open access repositories	Torres-Salinas	MAR-APR	20
Fear Sentiment, Uncertainty, and Bitcoin Price Dynamics: The Case of COVID-19	Chen, Conghui	AUG 8 2020	19
Weakly Supervised Deep Learning for COVID-19 Infection Detection and Classification From CT Images	Hu, Shaoping	2020	18
Benchmarking Methodology for Selection of Optimal COVID-19 Diagnostic Model Based on Entropy and TOPSIS Methods	Mohammed, M	2020	18

Figura 4 - segunda ordenação de artigos pela quantidade de citações

Após analisar todos os artigos por meio de leitura simplificada via título, palavras-chaves, abstract e introdução, foram escolhidos aqueles em comum nas duas pesquisas, além de considerar os de maior número de citações. Depois de análise e leitura, dois deles se tornaram

foco de base teórica e foram então utilizados nesta pesquisa para complementar o referencial teórico além do SEBRAE, GEM e outros autores que se fizeram necessários para melhor compreensão do assunto. São eles:

- “Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?”, do autor Sheth, de setembro de 2020, no qual foi dado foco ao comportamento do consumidor durante a pandemia e possíveis cenários pós COVID-19;

- “Effects of COVID-19 on business and research”, de Donthu e Gustafsson, de setembro de 2020, no qual o foco foi sobre os impactos da nova doença nos negócios.

A base teórica aqui apresentada possui 6 subtópicos, que contextualizam os termos de empreendedorismo e de micro e pequenas empresas, depois explorando a história vivida pelo país desde a recessão até os tempos atuais, aprofundando na figura do empreendedor e sua atuação no neoliberalismo, compreendendo o comportamento do consumidor nos tempos de pandemia e, por fim, teorizando a estratégia de forma geral e especificando os efeitos do COVID-19 sobre ela. Esses tópicos foram escolhidos e tratados como relevantes pois trazem, de forma completa, a contextualização do que foi abordado durante as entrevistas, englobando partes importantes da história empreendedora no país até o presente momento.

## **2.1 O empreendedorismo e as Micro e Pequenas Empresas**

O empreendedorismo pode ser ressaltado como um importante fator para o desenvolvimento econômico de um país. Ele resulta na criação e manutenção de negócios que, por meio de atividades produtivas, tanto de bens quanto serviços, impactam a vida de todas as pessoas que têm seu sustento voltado ao sistema capitalista que caracteriza nossa sociedade atual.

O empreendedorismo está muito presente em nossa sociedade, uma vez que, mesmo aqueles que não atuam no ramo, são impactados por pessoas laboriosas que inovam e levam suas ideias a um novo nível. Segundo dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2008), o brasileiro é cerca de 75% mais empreendedor que os cidadãos de outras nacionalidades. Na mesma pesquisa realizada em 2008, observou-se que a população brasileira que empreendia

por oportunidade era mais que o dobro da que empreendia por necessidade, restringido o resultado à essas duas categorias.

Com uma mudança no método de pesquisa e do cenário econômico do país, o relatório executivo da GEM de 2019 trouxe resultados divergentes e extremamente importantes no mesmo contexto abordando quatro novas categorias de classificação: “Para ganhar a vida porque os empregos são escassos”, “Para fazer diferença no mundo”, “Para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta” e “Para continuar uma tradição familiar”. Assim, segundo o relatório, quase 90% dos entrevistados concordaram que a falta de empregos faz parte dos motivos que os levaram a empreender, o que inverte a situação observada em 2008 (GEM, 2019).

Por conta disso, o empreendedorismo fomenta o crescimento e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no Brasil, merecendo destaque especial, uma vez que, de acordo com dados recentes levantados pelo SEBRAE pela pesquisa “Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira” (2020), as MPE’s representam cerca de 30% do PIB brasileiro e são grandes responsáveis pela geração de empregos, ofertando mais da metade dos empregos formais no país hoje, ultrapassando até mesmo médias e grandes empresas. A título de comparação, entre 2016 e 2019, as MPEs geraram mais de 13 milhões de postos de trabalho, enquanto as outras geraram por volta de 1 milhão (SEBRAE, 2020).

A partir disso, pode-se observar que a importância das micro e pequenas empresas vai muito além das transações de capital. Esses negócios possuem grande importância econômica, uma vez que a maior parte das unidades produtivas do país são MPE, o que as fazem contribuir de forma significativa na constituição do produto interno bruto (PIB) brasileiro, além de ainda possuírem grande relevância social, gerando emprego e renda para boa parte da população.

A seguir, aprofunda-se um pouco mais sobre determinados acontecimentos na história financeira do Brasil, chegando no momento atual de crise pandêmica, de forma a buscar compreender como esses acontecimentos impactaram e estão impactando as micro e pequenas empresas e, conseqüentemente, a saúde econômica do país.

## **2.2 Crise econômica: da recessão ao COVID-19**

Entre os anos de 2014 a 2017, o Brasil passou por uma grande desaceleração econômica, caracterizando o período de recessão.

A discussão sobre as causas da desaceleração econômica e da recessão que a seguiu tem sido bastante acalorada, passando por interpretações que atribuem a crise às políticas intervencionistas implementadas recentemente, até aquelas interpretações que sustentam que a recessão é consequência das políticas contracionistas adotadas em 2015/2016 (ou do chamado “austericídio”). (PAULA; PIRES, 2017, p. 125)

Durante esse período foi notado uma grande diferença entre os valores reais do PIB, PIB *per capita*, taxa de investimento estimado e taxa de desemprego e os valores estimados, apresentando resultados inversos aos esperados (vide figura 1, a seguir). Tanto o PIB, quanto o PIB *per capita* e a taxa de investimento tiveram quedas bruscas em relação ao esperado, enquanto a taxa de desemprego cresceu significativamente no mesmo período (vide figura 2), o que deixou sequelas em nossa economia (BALASSIANO, 2018).

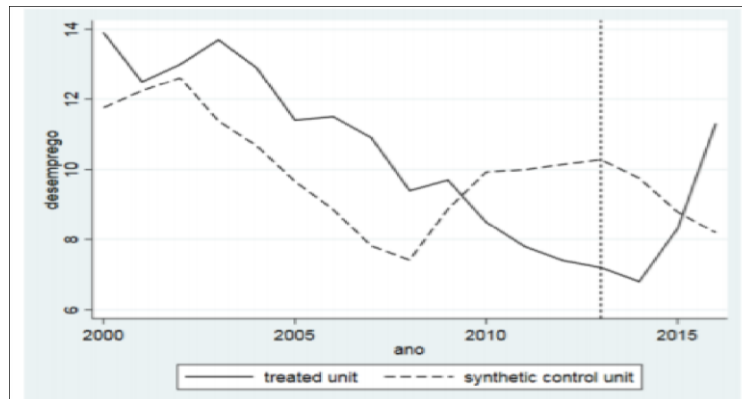
Figura 1 – Tabela resumo: comparativo de taxas reais e sintéticas do PIB, PIB *per capita* e de investimentos.

	2000 - 2012	2013 - 2016	2014 - 2016
<b>Taxa Média Real de Crescimento do PIB (%)</b>			
Brasil	3,6	-0,9	-2,2
Brasil sintético	3,5	2,3	1,9
AL	3,4	1,0	0,3
países emergentes	6,2	4,6	4,5
<b>Taxa Média Real de Crescimento do PIB per capita (%)</b>			
Brasil	2,4	-1,7	-3,0
Brasil sintético	2,4	1,0	0,6
AL	2,0	-0,2	-0,9
países emergentes	4,5	3,1	3,0
<b>Taxa de Investimento (% PIB)</b>			
Brasil	19,3	18,8	17,8
Brasil sintético	19,7	21,0	20,9
AL	20,8	21,4	21,0
países emergentes	28,4	32,5	32,6

Fonte: BALASSIANO (2018, p. 15)

Figura 2 – Brasil e “Brasil sintético”: taxa de desemprego





Fonte: BALASSIANO (2018, p. 16)

Comparado a dados de outros países no mesmo intervalo, Balassiano (2018) mostrou, por meio do método do controle sintético, que esse momento de instabilidade e declínio econômico ocorreu, em grande parte, por questões intrínsecas à economia brasileira. A demora em retomar um bom desempenho econômico pode gerar tendências ruins que desestabilizam o reequilíbrio e o retorno de uma situação saudável, provocando histerese (PAULA; PIRES, 2017). Dessa forma, do ano de 2017 até o início de 2020, o Brasil se encontrava em um processo de reestruturação, o que foi severamente afetado pelo surgimento do novo vírus SARS COV 2.

Surgido na China ao final de 2019, o novo vírus SARS-CoV-2, causador da doença COVID-19 ou Coronavírus, rapidamente se espalhou pelo mundo, impactando o cenário econômico, político e social de todo o planeta.

Os primeiros casos de infecção pelo novo coronavírus de 2019 diagnosticados como uma pneumonia grave de etiologia desconhecida, apareceram em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, China. Mais tarde, as amostras respiratórias dos doentes mostraram a presença do coronavírus (SARS-CoV-2), identificado como o agente causador da doença COVID-19. A sua rápida propagação a nível mundial levou a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar a 11 de Março de 2020, a infecção COVID-19, uma pandemia mundial. (ESTEVÃO, 2020, p. 5)

Com a rápida propagação do vírus, medidas foram impostas à população para diminuir os impactos da doença. Comportamentos como o distanciamento social e uso de máscaras mostraram retardar a propagação do vírus (KIRK; RIFKIN, 2020) e foram amplamente adotados. Vários países promulgaram medidas de contenção que limitam severamente as possibilidades de as pessoas saírem de casa (PANTANO et al., 2020), assim,

com o *lockdown* e as medidas de distanciamento social, os consumidores ficaram restritos de ter opções para comprarem, assim como ficaram restritos de mobilidade (SHETH, 2020).

No Brasil, com a subestimação da doença pelo governo federal, cada governador recebeu autonomia para implementar medidas de combate ao vírus, que, visando o isolamento social, suspenderam as atividades comerciais, mantendo apenas o essencial (JESUS; COSTA; AMARAUS, 2020). Esse contexto levou muitos empreendimentos à falência, uma vez que não tinham preparo e nem reservas financeiras para se sustentarem.

Além disso, a população também viu seu poder de compra cada vez menor, provocando um “efeito psicológico enorme na possibilidade de consumo pelas pessoas, que perderam renda e empregos, com uma previsão de recessão e de aumento generalizado do desemprego” (JESUS; COSTA; AMARAUS, 2020).

Não obstante, problemas na cadeia de abastecimento e cumprimento de entregas de produtos estrangeiros pelos fornecedores internacionais impactaram na disponibilidade de produtos às lojas e à população. O desabastecimento das cadeias de distribuição de produtos “*made in China*” trouxera várias consequências adversas na produção e no consumo de bens (SENHORAS, 2020).

Dessa forma, foi forçado um desenvolvimento das tecnologias digitais, dos meios de comunicação e vendas, e de novas estratégias para manter competitividade no mercado. Como exemplo, pode-se citar o aumento de compras on-line, uso de equipamentos eletrônicos, mídias sociais, reuniões e aulas virtuais, entre outros (SILVA NETO et al., 2021).

O cerceamento do direito constitucional de ir e vir trouxe, por um lado, limitações físicas à realização de vendas e à geração de receita para as empresas, mas, por outro, alavancou a expansão do *ecommerce* que já apresentava uma trajetória de crescimento ao longo dos últimos 5 anos. (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020, p. 61)

Trabalhar, estudar e fazer compras passaram a ser atividades realizadas dentro de casa (SHETH, 2020). À medida que os consumidores lidavam com a pandemia, as casas passavam a mudar para escritórios improvisados, salas de aula, estúdios de transmissão, academias, locais de culto e consultórios (KIRK; RIFKIN, 2020). Em muitos casos, a internet

se tornou a principal forma de obter suprimentos essenciais (DONTHU; GUSTAFSSON, 2020) e o cenário econômico de todo o mundo foi severamente afetado pela COVID-19.

No Brasil, considerando seu tamanho territorial e a alta taxa de trabalho informal, a economia foi sacrificada para conter o pico da pandemia e . MPE's acabaram paralisando suas operações, o que ocasionou o fechamento de negócios e impulsionou o desemprego devido as medidas voláteis de combate à propagação do vírus (JESUS; COSTA; AMARAUS, 2020).

Dessa forma, é possível afirmar, com base no cenário apresentando anteriormente, que o contexto político do país considerando a instabilidade econômica causada pela pandemia do Coronavírus, empreender por necessidade, pela falta de emprego, baixos salários e busca por complementação de renda, ganhou ainda mais importância, bem como os empreendedores de sobrevivência encheram as ruas das cidades (TAVARES, 2018; OLIVEIRA, 2020).

Na próxima seção, aprofunda-se na figura do indivíduo empreendedor, considerando também seus possíveis perfis, de maneira a compreender quais as inspirações e motivações que eles podem possuir para continuar empreendendo e fomentando seus negócios mesmo em períodos difíceis, como os anteriormente citados.

### **2.3 O Empreendedor**

Examinando todo esse contexto que foi apresentado, é de suma importância salientar o papel do empreendedor nisso tudo. Ele, além de criador e detentor do negócio, muitas vezes, quando se fala em pequenas empresas, se torna o próprio gerente da organização, ficando responsável pelo desempenho de seu negócio perante o mercado, e devendo, de forma estratégica, garantir o funcionamento das atividades econômicas que desempenha. Assim, pode-se afirmar que as MPE dependem diretamente do empreendedor para existirem e trilharem um caminho próspero na economia, pois o empreendedor, principalmente das micro e pequenas empresas, como já dito, é responsável por criar e garantir o bom funcionamento do negócio. Dessa forma, podemos caracterizá-los como

[...] uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente

arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (FILION, 1999, p. 5)

Para compreender melhor o perfil do empreendedor e sua relação com as estratégias tomadas por ele para com a empresa, tendo como foco as MPE's, foi tomado como base os seis perfis de proprietários-gerentes de pequenos negócios definidos por Filion (1999). São eles:

**O lenhador:** São ambiciosos e tem aptidão para o trabalho duro. Produzem o dobro dos outros, convencendo-se que deveriam trabalhar para si próprios. A cultura organizacional é voltada para a produção. É o tipo mais comum de proprietário-gerente de pequenos negócios. Quando atingem certo ponto da carreira, os lenhadores provavelmente passam a viabilizar novas formas de expandir o negócio (como investimentos, por exemplo). “Se chegarem a esse nível de raciocínio estratégico, talvez a empresa possa começar a crescer.”

**O sedutor:** Entregam-se de corpo e alma aos negócios, mas seu entusiasmo dura pouco. Lançam negócios e os vendem. Compram companhias em dificuldades, fazem melhorias e as revendem. Gostam que as coisas aconteçam rápido. São precisos e enxergam claramente onde e como ter lucros com o menor esforço possível.

**O jogador:** Gostam de atividades de lazer. Encaram a empresa como um suporte financeiro. Tentam limitar o que fazem ao que é lucrativo. Não estão emocionalmente comprometidos e vêem o negócio como um meio, ou até mesmo um empecilho, que lhes possibilita fazer o que realmente amam.

**O hobbysta:** O negócio é seu hobby. Dedicam toda sua energia e tempo livre aos negócios. É nele que vêem a possibilidade de auto-realização. Em seus empregos oficiais, trabalham em um nível relativamente baixo, sendo encarregados de apenas tomar decisões simples, por conta disso, se transformam em gerentes-proprietários que tem dificuldades de formular estratégias de longo prazo.

**O convertido:** O negócio se torna sua obsessão, algo que procuravam há muito tempo e que finalmente conseguirá os proporcionar autorrealização. Será investida muita carga emocional, dando ao empreendimento um status sagrado. Eles tendem a superestimar as pessoas que pensam e agem como eles. Preferem fazer as coisas ao invés de ver os resultados, sentem que são bem-dotados e devem estender tal característica à sociedade. Gostam de estar no controle e, por isso, possuem problemas de confiar nos outros.

**O missionário:** Criaram ou compraram (e melhoraram) sua empresa e tem muita paixão pelo que fazem. Conhecem muito bem o trabalho e o mercado que trabalham e tocam seu negócio como um patrimônio para a comunidade. Organizam seus negócios de forma que consigam funcionar muito bem sem a sua presença e os enxergam como organismos vivos. A evolução, o aprendizado e a satisfação de quem trabalha é muito valorizada por eles para se conseguir novos resultados. Com o tempo se tornam muito preocupados com as relações humanas e, geralmente, possuem valores conservadores, uma vida pessoal estável voltada à família, e encaram o negócio com uma perspectiva realista. Eles dialogam frequentemente, escutam e trocam experiências, entusiasmando sua equipe, o que ajuda no sucesso da organização (FILION, 1999, pgs.14 a 16).

Ao analisar todos esses perfis, pode-se afirmar que existe uma relação entre tais personalidades de gerentes-proprietários e suas formas de tomada de decisões estratégicas para a empresa, de forma a afetar o funcionamento e o desempenho delas.

Na próxima seção, aprofunda-se ainda mais o estudo sobre o indivíduo empreendedor, complementando os perfis definidos por Filion (1999) em relação às características e inspirações para se empreender, levando em consideração a propriedade neoliberal atual da sociedade em que estamos inseridos, de forma a compreender a influência do Estado sobre o sentido ser dono do próprio negócio e a ideia de autorrealização implementada pelo sistema.

## **2.4 O empreendedor no neoliberalismo**

A figura do empreendedor “é parte do contexto de uma sociedade neoliberal, que buscou retomar o empreendedorismo e ressignificá-lo à sua razão.” (PENTEADO; CRUZ JUNIOR, 2021, p. 351). Gago (2018) analisa o neoliberalismo em duas vertentes, a “de cima para baixo” e a “de baixo para cima”. A primeira refere-se ao neoliberalismo como uma fase que provoca mudanças no modo de produção global, dando abertura para novas estratégias de grandes corporações e governos. A segunda já se refere ao impacto social causado por essas mudanças, que transformam a racionalidade e afetividade coletiva e opera, independente do governo, de acordo com a situação econômica vigente, por meio de uma rede conectada de informações, sendo enraizada principalmente sobre o trabalho informal.

Para Gago (2018) a informalidade também pode ser classificada em duas vertentes, que são consideradas princípios fundamentais da economia barroca: o informal como fonte instituinte ou como princípio de criação de realidade, referindo-se a dinâmica que inventa e promove novas formas produtivas, comerciais, relacionais, etc., e produz novas dinâmicas sociais; e o informal como fonte de incomensurabilidade, no qual obriga-se a inovar a concepção e o reconhecimento de valor no trabalho pela dificuldade criada em compará-lo.

Ao pensar no cenário neoliberalista e na complexidade explorada e excedida pelo mesmo, a informalidade não pode ser tratada como antônimo/oposto de formalidade, uma vez que essas duas formas de trabalho se complementam e se articulam conjuntamente. (GAGO, 2018).

Nesse contexto, Tavares (2018) defende que, incorporando o trabalho informal na concepção de autonomia, o empreendedorismo cria a ideia de que, para subir de classe social, basta o indivíduo se tornar dono do próprio negócio, “ser patrão”. Isso se agrava em momentos

de instabilidade política, social e econômica, uma vez que os indivíduos se encontram pressionados a encontrar soluções de trabalho para garantir seu sustento e conseguir sobreviver. Nesse contexto, as pessoas passam a se acolher e a exercitarem saídas à precariedade que se encontram por meio das tecnologias providas pela junção da necessidade de sobrevivência e o comportamento empreendedor resultantes da política neoliberal.

(OLIVEIRA, 2020).

“Seja seu próprio patrão” pode ser pensada como demanda que resgata e reúne a um só tempo a promessa de melhoria de vida pelo trabalho, nunca cumprida pelo emprego em nosso continente; o “fascínio” pela “liberdade”, nunca plenamente realizada (ou realizável?) em nosso país; e, principalmente, transforma-se na possibilidade de gerir a precariedade das condições de trabalho anteriores e exteriores a demanda empreendedora do final do século passado. (OLIVEIRA, 2020, p. 2017)

Contudo, como contrastado por Tavares (2018), a autonomia se torna algo ilusório, uma vez que o empreendedor não deixa de ser trabalhador, pois suas atividades dependem da lei do valor que caracteriza a sociedade capitalista, sociedade essa que mascara o trabalho proletário por meio do impulso ao empreendedorismo. Dessa forma, o indivíduo empreendedor só depende de si, não possui apoio imparcial do Estado e é sugado pelo mercado. São exigidos dos empreendedores suas vidas e todo o tempo que possuem de forma a alimentar o objetivo inviável de liberdade. (TAVARES, 2018)

Esse estímulo ao desenvolvimento do movimento empreendedor é, inclusive, apresentado como forma de solução ao desemprego. Como observado por Oliveira (2020), agências privadas e empresas de análise de crédito, por exemplo, usufruem de cartilhas para promover o pensamento de permanecer continuamente empregado. Contudo, tais ações ajudam a mascarar a natureza capitalista do Estado, como é posicionado por Tavares (2018):

Em favor do capital, instituições que representam o Estado cumprem o papel de colocar-se como parceiros do empreendedor, como se aquele fora neutro, sendo o seu interesse apenas o bem-estar social. Contudo, não há neutralidade no Estado. A sua natureza é capitalista, muito embora o empreendedorismo seja tratado como se tivesse a finalidade única de favorecer o trabalhador. Governos federal, estaduais e municipais destacam os benefícios advindos do empreendedorismo e oferecem facilitadores para a consecução dessa relação, que é apresentada como se a pequena empresa fosse uma absoluta e salvadora novidade para o trabalhador desempregado. (TAVARES, 2018, p. 115)

Dessa forma, ações de impulso ao empreendedorismo não passam de falsas

colocações que mascaram a verdadeira intenção do Estado, que é promover a geração de riqueza ao país de maneira que a responsabilidade pelo trabalho, condições e garantia de vida seja repassada ao indivíduo empreendedor.

Da nossa perspectiva, o empreendedorismo é uma estratégia pela qual é transferida ao trabalhador a atribuição de gerar postos de trabalho, de modo a garantir “ordem e progresso” capitalistas; é um ardil engendrado pelo capital e viabilizado pelo Estado, para confundir a oposição das classes sociais; é uma tentativa de obscurecer a figura do trabalhador proletário e, desse modo, pôr fim ao sujeito revolucionário; é, enfim, uma forma pela qual se quer combater o desemprego, sem possibilitar a relação de emprego, na acepção de um contrato pelo qual o trabalhador vende força de trabalho e em troca recebe um salário e a proteção social que, por lei, ainda é garantida aos trabalhadores percebidos como assalariados. (TAVARES, 2018, p. 110)

Gago (2018, p. 17) ainda complementa as ideias impostas por Tavares (2018) ao dizer que o neoliberalismo “ ‘de baixo’ permite ver sua articulação com formas comunitárias, com táticas populares de resolução da vida, empreendimentos que alimentam as redes informais e com modalidade de renegociação de direitos que se valem da sua vitalidade social.”

Apesar da realidade de estarem distantes do trabalho formal e assalariado e precisarem de grandes esforços para se manterem, o discurso empreendedor não é plenamente incorporado aos moldes do neoliberalismo uma vez que se trata o empreendedor como fruto da situação atual ao invés de uma personalidade profissional consolidada (PENTEADO; CRUZ JUNIOR, 2021).

Assim, no contexto neoliberalista, em momentos de crise que envolvem o desemprego e a precarização do trabalho, o empreendedorismo surge como alternativa apelativa à independência financeira, mas submetido ao penoso controle do mercado (TAVARES, 2018).

É importante salientar, dentro do contexto de empreendedorismo neoliberal, que as oportunidades de se empreender se diferem profundamente quando é observado a disparidade de privilégios entre pessoas brancas e negras, de classes altas e baixas, e ao analisar as condições socioeconômicas de diferentes indivíduos. Como afirmado por Oliveira (2020, p. 238), “a precarização pode incidir no mercado de trabalho como um todo, mas apenas para parcelas da população (na verdade, maioria da população) ela se faz pesar como âncora”.

Por complemento, Penteado e Júnior (2021) ressalta que a denominação de

empreendedor se torna importante conceito para as camadas populares pois, em uma população tão abrangente e diversa, é um dos poucos termos que fazem sentido à eles em questão de descrever atividades profissionais.

Em conclusão, é observada a falsa ilusão de liberdade idealizada pelo empreendedor e reafirmada pelo Estado, ainda mesmo que este busque transferir responsabilidades básicas sociais e econômicas. Além disso, observa-se a dependência do empreendedor em relação ao mercado, as dificuldades de concorrência e a necessidade de reinvenção para buscar melhores condições de vida.

No próximo subtópico, busca-se analisar as mudanças e tendências do comportamento dos consumidores no período de pandemia, o que impacta diretamente na forma com que os empreendedores devem levar seus negócios e formular suas estratégias, além de reafirmar o impacto do mercado sobre o desempenho dos empreendimentos.

## **2.5 O comportamento do consumidor em tempos de pandemia**

Como tratado anteriormente, nesta subseção busca-se compreender as mudanças e tendências do comportamento dos consumidores no período de crise consequente da pandemia do novo Coronavírus, de forma a relacioná-las com os próximos tópicos, voltados à estratégia, avaliando a concordância e o sentido das ações adotadas pelos empreendedores ao decorrer das entrevistas.

Ao se analisar o comportamento dos consumidores em relação a situação atual, presume-se que alguns hábitos vão morrer e alguns vão voltar ao normal. Alternativas mais convenientes, acessíveis e baratas foram descobertas devido ao *lockdown* (SHETH, 2020), como aquelas proporcionadas pela migração para o *online*.

Ao unir os conceitos de Sheth (2020), Kirk e Rifkin (2020) e Donthu e Gustafsson (2020), foram definidos oito efeitos imediatos da pandemia Covid-19 sobre o consumo e o comportamento do consumidor. O primeiro é o acúmulo, no qual há estocagem de produtos essenciais e de consumo diário, como comida, papel higiênico e produtos de limpeza (SHETH, 2020). Em uma pandemia, se os itens escassos forem percebidos como importantes e a ameaça



de disponibilidade contínua é alta, os consumidores buscarão restaurar o controle acumulando/estocando (KIRK; RIFKIN, 2020).

O segundo é a improvisação daquilo que se torna restrito, ou seja, se há restrições para sair de casa, mudam-se hábitos para o online, como observa-se na venda de produtos e atendimentos médicos, e ao adaptar casamentos e funerais visando a não aglomeração (SHETH, 2020). Em terceiro lugar temos o adiamento da compra de produtos discricionários em tempos de crise e incerteza (SHETH, 2020), ou seja, a não urgência de compra daqueles produtos que não são vistos como essenciais para os consumidores.

O quarto efeito se consolida na ideia de que o “negócio” vai até a casa do consumidor, revertendo o fluxo da vida das pessoas, sendo no trabalho, escola, lazer, saúde e o próprio consumo, uma vez que elas não podem mais ter a liberdade de realizar tais atividades fora de casa a qualquer momento.

Em quinto lugar é colocada a adoção de novas tecnologias digitais. Além do já dito “as lojas vão até o cliente”, recomendações boca a boca e o compartilhamento de informações mudaram drasticamente pela adoção do online, e percebe-se um aumento da conveniência e da personalização para o cliente (SHETH, 2020) pelo uso da internet. A comunicação online, o entretenimento online e as compras online estão tendo um crescimento sem precedentes, assim como o aumento extremo do uso da internet e mídias sociais (DONTHU; GUSTAFSSON, 2020).

O sexto efeito é a falta de limites entre a vida profissional e pessoal, uma vez que as pessoas têm que se reinventar para realizar todas as suas atividades em um único lugar: em casa (SHETH, 2020), o que as deixam desorientadas quanto ao tempo e local de fazer tudo o que precisam.

Em sétimo tem-se a reinvenção de encontros com amigos e família, uma vez que o distanciamento físico exigido pela pandemia estimulou o uso crescente de tecnologias de mediação pelos consumidores em um esforço para manter a conexão social. (KIRK; RIFKIN, 2020). As redes sociais se tornaram o principal meio de contato ou socialização entre pessoas (DONTHU; GUSTAFSSON, 2020).

Assim, vê-se que é preciso lidar com dias e horários programados para contar

novidades e compartilhar informações (SHETH, 2020), de forma a administrar o novo estilo de vida. No entanto, a evidência anedótica sugere que a novidade dos encontros virtuais pode estar passando, e os consumidores parecem estar reconhecendo que a distância psicológica reduzida ainda não substitui a proximidade física de outras pessoas (KIRK; RIFKIN, 2020).

E por último tem-se o descobrimento de novos talentos pela experimentação das pessoas de coisas novas, criando potencial para sucesso comercial (SHETH, 2020), isso pois, durante a pandemia, legiões de consumidores se voltaram para projetos do tipo “faça você mesmo” e atividades domésticas, como cozinhar, assar, cuidar do jardim, montar quebra-cabeças e noites de jogos em família (KIRK; RIFKIN, 2020).

Outro levantamento muito importante a ser feito se refere à percepção dos consumidores frente à reação dos varejistas na pandemia. Há o risco de consumidores se sentirem traídos pelas marcas durante a pandemia ou indignados pelo oportunismo de algumas lojas aumentarem seus preços, o que os farão não comprar mais (PANTANO et al., 2020). Em particular, as marcas são vulneráveis se forem percebidas agindo de maneira egoísta ou não estando dispostas a fazer sacrifícios enquanto esperam que outros o façam (KIRK; RIFKIN, 2020).

Além disso, consumidores podem passar a consumir da concorrência por questões de proximidade espacial, pela disponibilidade de sortimentos, pela percepção de que foram ajudados de alguma forma, ficando apegados (PANTANO et al., 2020). No entanto, a indisponibilidade repetida de marcas (devido à falta de estoque) e lojas (devido ao bloqueio) pode alterar as preferências dos consumidores de uma forma mais profunda, afetando, as ações de escolha dos produtos, mesmo depois que as lojas tenham voltado à normalidade (PANTANO et al., 2020).

Dessa forma, percebe-se a tendência para o surgimento de novos comportamentos, de forma a adequar as necessidades dos consumidores às limitações impostas pela pandemia. Apesar de algumas dessas tendências serem percebidas como passageiras, como, por exemplo, a estocagem de produtos, outras destinam-se a se tornarem importantes mecanismos para a constituição de um novo estilo de vida, como a adoção de ferramentas digitais. A seguir, o estudo se aprofunda na visão estratégica, dando enfoque no contexto do COVID-19, sendo seu

entendimento enriquecido pela compreensão das mudanças do comportamento do mercado tratado neste subtópico.

## **2.6 Estratégia em contexto de pandemia de COVID-19**

De acordo com Mintzberg (2010), a estratégia é definida como um padrão, que segue uma linha de comportamento coerente ao longo do tempo, ou seja, não se baseia somente no planejamento futuro, e sim se volta para o que foi realizado em todo o percurso da organização até o momento. O autor divide a estratégia em 5P's, que são: Plano (estratégia que ainda não foi realizada, mas é pretendida), Padrão (estratégia realizada durante o período de atuação), Posição (estratégia que olha para o cliente e para o mercado), Perspectiva (estratégia que olha a organização e a visão) e Pretexto (estratégia que visa enganar a concorrência).

Para que a empresa consiga se manter no mercado e sobreviver aos altos índices de competitividade do setor que se está inserida, o empreendedor precisa estabelecer estratégias e tomar decisões inovadoras que agreguem vantagens competitivas ao negócio (MINTZBERG, 2010).

Com a pandemia de COVID-19, muitas empresas foram forçadas a fechar, levando a uma interrupção sem precedentes do comércio na maioria dos setores da indústria. Varejistas enfrentaram muitos desafios de curto prazo (DONTHU; GUSTAFSSON, 2020) da necessidade de administrar melhor os recursos humanos, de forma que, tanto o trabalho em si quanto a motivação dos funcionários, não sejam prejudicados aprimorando os relacionamentos para combater o risco de isolamento preparando-os para as situações decorrentes da crise (DONTHU; GUSTAFSSON, 2020). Assim como os consumidores aprenderam a improvisar, as empresas também precisaram aprender a improvisar e se tornarem mais resistentes durante a crise pandêmica (SHETH, 2020).

Segundo Pantano et al. (2020) os varejistas estão cientes de que suas respostas à emergência impactarão drasticamente seus negócios, mas estão lutando para se adaptar, pois têm muito pouco tempo para agir. Sheth (2020) acrescenta que diversas lojas físicas estão convergindo para compras online, se capacitando para entrega *omnichannel*, reduzindo o estoque físico e focando na experiência dos clientes no mundo virtual.

Varejistas de alimentos estão divulgando mensagens sobre a disponibilidade de

alimentos e limitando o número de itens a serem comprados por consumidor, implementando novos tipos de serviços online e entrega em domicílio, embora muitas vezes com resultados insatisfatórios para a sensação de bem-estar dos consumidores (PANTANO et al., 2020).

É importante ressaltar que, enquanto algumas empresas estão lutando para sobreviver e não falir, outras estão prosperando (DONTHU; GUSTAFSSON, 2020) e Pantano et al. (2020) menciona alguns negócios que se reinventaram durante a pandemia, dentre eles pode-se destacar o *Food delivery* (entregas de comida) que implementaram o pagamento sem contato, pequenos negócios que passaram a vender produtos essenciais para ajudar os consumidores (como leite, ovos etc.), lojas que adotaram o envio de mensagem aos clientes, desejando que fiquem bem e a salvo, e lojas que doaram máscaras e/ou dinheiro para ONG's fabricarem máscaras (PANTANO et al., 2020).

Enfim, os varejistas devem estar cientes da vulnerabilidade dos consumidores, de suas necessidades especiais, dos tempos aceitáveis para respostas e dos possíveis perigos para a saúde durante expedições de compras (offline), principalmente pelo maior apreço dos consumidores pela segurança. Também não se deve subestimar o efeito do serviço de varejo na sensação de bem-estar dos consumidores, o que é algo importante para se aprimorar. (PANTANO et al., 2020). Os profissionais de marketing também podem ajudar os consumidores fornecendo-lhes "experiências restritas", como kits pré-embalados para refeições e outros projetos criativos (KIRK; RIFKIN, 2020), bem como a comunicação digital também se torna fator de atenção para gerar vantagem competitiva frente ao mercado.

Com essa contextualização, entende-se os impactos econômicos gerados pela recessão e agravados pela pandemia, constroem-se a imagem do indivíduo empreendedor e suas motivações, além de seus desafios e ilusões no âmbito neoliberalista, analisa-se as mudanças comportamentais dos consumidores e como as estratégias neste período definem a sobrevivência dos negócios, tornando cada tópico uma complementação dos assuntos subsequentes e enriquecendo o entendimento da necessidade desta pesquisa, fundamentando também a análise das entrevistas realizadas, que demonstrarão, na prática, como todos estes aspectos estão influenciando a prosperidade e o desempenho de micro e pequenos negócios.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### 3.1 Delineamento metodológico

Para o melhor entendimento das trajetórias dos empreendedores frente aos desafios impostos pela COVID-19, há a necessidade de analisar as percepções, ações e decisões dentro do seu próprio contexto para se conseguir compreender as estratégias que foram utilizadas, pois não se pode generalizar as experiências fora do seu ambiente devido as especificidades e as peculiaridades de cada um (READ; SARASVATHY, 2005; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Assim sendo, o paradigma que orientará esta pesquisa será o interpretativista buscando compreender as estratégias pela perspectiva e subjetividade dos empreendedores (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2010; BURREL; MORGAN, 1979; CUNLIFFE, 2008).

A pesquisa será de abordagem qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006), de natureza exploratória (CRESWELL, 2014) a ser realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (CHARMAZ, 2009). A pesquisa qualitativa foi escolhida por considerar o homem como ser ativo, que possui interpretações contínuas sobre o mundo em que vive e por considerá-lo diferente de um simples objeto de estudo, não sacrificando significados ou simplificando a vida social, como a pesquisa quantitativa faz (GUERRA, 2014).

Na abordagem qualitativa, o cientista objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social –, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. (GUERRA, 2014)

A entrevista foi escolhida como técnica para a realização de coleta de dados pois ela se sujeita às mesmas dinâmicas de interação social existentes na vida real. Entrevista é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa (VERGARA, 2005; VERGARA; CALDAS, 2005), e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista esse objetivo (MINAYO, 2017).

A entrevista selecionada foi a de caráter semiestruturado, pois ela “oferece um roteiro que é apropriado fisicamente e utilizado pelo pesquisador” e “combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tenha possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender a indagação formulada” (MINAYO, 2017, p. 261 e 267).

Além disso, optou-se por tal técnica uma vez que as questões, formuladas para a realização da entrevista, serão apenas um eixo norteador da pesquisa e oportunizará a construção de uma linha de raciocínio na condução do diálogo ultrapassando o cenário de perguntas e respostas, mas sim aproveita-se algo falado ou perguntado para introduzir novos questionamentos. Por conta disso, o roteiro de perguntas também será enviado antecipadamente aos entrevistados para compreensão do que será abordado (vide Apêndice I).

A vantagem dessa técnica é que cada entrevistado consegue expressar diferentes perspectivas da realidade, sendo possível ao pesquisador analisar diversos pontos de vista sobre o mesmo assunto. Além disso, a entrevista semiestruturada facilita a interação entre a pesquisadora e as(os) entrevistadas(os) durante a conversa e facilitará o seu desenvolvimento, além de viabilizar a construção de confiança durante a realização da entrevista (MINAYO, 2017).

### **3.2 Seleção dos Participantes**

Para participar desta pesquisa, os participantes eram todos empreendedores, residentes no Brasil, donos de negócios que se enquadrem nas classificações de micro e pequenas empresas (MPE), e que estejam atuando no mercado por, no mínimo, 6 meses. Foram homes e mulheres, maiores de 21 anos, que tinham acesso à internet e concordaram em usar ferramentas de reunião online e se encontravam em situação íntegra de saúde mental e física para responder às perguntas. Esses participantes estavam localizados nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Goiás, mais especificamente nas cidades de Araguari (MG), Uberlândia (MG), Campinas (SP) e Goiânia (GO).

Para delimitar a quantidade máxima de participantes, foi utilizada a técnica da saturação teórica proposta por Charmaz (2009). Inicialmente, foi tomada como base algumas recomendações de Minayo (2017), procurando confrontar as demarcações teóricas do objeto ao se trabalhar com uma perspectiva de inclusão gradual das descobertas na coleta de dados e considerando uma amostragem que proporcione reincidência e complementaridade de informações, até se chegar a um ponto em que não há mais nada de novo a ser acrescentado,

não sendo, portanto, mais necessário a aplicação de novas entrevistas (CHARMAZ, 2009; MINAYO, 2017).

A avaliação da saturação teórica a partir de uma amostra é feita por um processo contínuo de análise dos dados, começado já no início do processo de coleta. Tendo em vista as questões colocadas aos entrevistados, que refletem os objetivos da pesquisa, essa análise preliminar busca o momento em que pouco de substancialmente novo aparece, considerando cada um dos tópicos abordados (ou identificados durante a análise) e o conjunto dos entrevistados. (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008)

Dessa forma, de início não se delimitou uma quantidade máxima de pessoas a serem entrevistadas, sendo as entrevistas aplicadas enquanto houvesse novos dados para enriquecer a pesquisa, apesar de estabelecer como quantidade mínima necessária para realização da pesquisa o número de 6 (seis) empreendedores.

De acordo com Minayo (2017) a quantidade determinada não é absoluta pois, na pesquisa qualitativa, pois as amostras não precisam ser sistemáticas como em pesquisa quantitativa, mas devem ser construídas com base na abrangência dos atores sociais, na seleção dos participantes e das condições dessa seleção.

A escolha dos participantes se preocupou, principalmente, com a obtenção de informações suficientes sobre o contexto estudado, contexto esse que ainda possui dimensões em contínua construção histórica (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Para garantir a segurança de que os participantes não seriam identificados, os seus dados pessoais foram modificados por nomes fictícios para as pessoas e para as suas empresas.

Os dados coletados foram armazenados em equipamentos de tecnologia física – tais como *pendrive* e HD externo –, de forma a garantir maior segurança frente e serão armazenados por um período superior a 5 anos, mesmo após a publicação dos resultados.

É importante ressaltar que a participação do empreendedor não é obrigatória e sempre foi perguntando se o participante queria parar ou continuar com a entrevista, pois a mesma poderia ser interrompida a qualquer momento, e ainda, seria passível de exclusão mesmo após o término e antes da publicação da pesquisa.

A pesquisa contribuirá com o campo pois proporcionará informações recentes e

relevantes sobre as dificuldades de micro e pequenos empresários em lidar com a pandemia, podendo inclusive trazer insights sobre estratégias em momentos de crise, melhorar a visibilidade da classe empreendedora, gerar reflexão sobre assuntos de responsabilidade social e ajudar a enriquecer o conteúdo teórico em administração de empresas e gestão de negócios no cenário de COVID-19.

### **3.3 Procedimentos para coleta e análise dos dados**

Conforme apresentado anteriormente, foi realizado a entrevista semiestruturada contendo 22 questões (vide Apêndice I), no formato remoto, com duração máxima de 90 minutos. Para a coleta de dados foi utilizado um notebook, uma plataforma online de reuniões virtuais Google Meetings, um sistema de gravação automático de vídeo e áudio online presente no próprio equipamento e um celular como ferramenta de gravação secundária para prevenir o desconforto de ser necessário a sua repetição.

A coleta de dados foi realizada via ligação telefônica e videochamadas com o *Google Meet*, horário previamente agendado e acordado com os participantes. As dúvidas dos participantes em relação à pesquisa foram sanadas antes do início da gravação da entrevista com a pesquisadora.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP-UFU) e só iniciou a coleta de dados após a sua aprovação atendendo a todas as exigências contempladas na Resolução 510/2016 do CNS que regulamenta a realização de pesquisas envolvendo seres humanos. Antes do início das entrevistas, os participantes receberam por e-mail o TCLE juntamente com o roteiro da entrevista contendo as perguntas que nortearam o diálogo. Esta ação objetivou familiarizar o participante sobre os assuntos.

Para a realização da entrevista, primeiramente foi solicitado ao entrevistado sua permissão para a gravação da entrevista e então explicado a importância da pesquisa e de sua participação, bem como também foram esclarecidos os objetivos e as medidas que seriam tomadas para a preservação da sua identidade. Outrossim, foi explicado que os dados coletados durante as entrevistas serão utilizados para a construção do trabalho de conclusão de curso (TCC) e serão a base principal para a elaboração de futuros artigos decorrentes do TCC, bem como foi solicitado autorização para tal.



Para a adequada análise dos dados coletados durante as entrevistas, as gravações foram transcritas em sua forma literal e encaminhadas aos entrevistados para validação do conteúdo. Os dados foram codificados em categorias, subcategorias e analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 1977) que trata informações contidas na mensagem de forma descritiva, abrangendo também a análise dos significados, e possui certo caráter sistemático e objetivo, a partir da descrição do conteúdo (BARDIN, 1977).

O processo de AT começa quando o pesquisador procura, nos dados, por padrões de significados e questões de possível interesse à pesquisa. Isso já pode ocorrer, inclusive, durante a coleta de dados, na condução de entrevista ou grupo focal. A análise envolve um vaivém constante entre o banco de dados, os trechos codificados e a análise dos dados que se está produzindo a partir destes trechos. O processo termina com o relatório dos padrões (temas) nos dados. Esta estrutura está presente em boas técnicas de análise de dados qualitativos bastante comuns na literatura (SOUZA, 2019, p. 54).

A análise de conteúdo se torna importante nesta pesquisa, uma vez que, como Bardin (1977) discute, ela leva em consideração as significações, formas e distribuições do conteúdo obtido, aprofundando-se na análise da linguagem. Já a análise de temática, conforme Souza (2019), é independente de teorias pois, por meio dela, pode-se desenvolver habilidades que auxiliarão outros métodos qualitativos de forma fundamental. Nela, valoriza-se as anotações, e o registro constante de todas as informações possíveis.

#### **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

##### **4.1 Caracterização do Perfil dos Empreendedores e de seus empreendimentos**

Para a realização da pesquisa, foram feitas 7 entrevistas com empreendedores, de idade entre 21 e 56 anos, donos de micro e pequenas empresas, físicas e digitais, com mais de 1 ano de atuação no ramo empresarial. Duas das entrevistas feitas tiveram a participação de dois empreendedores que são sócios. Assim, no total, foram entrevistadas 7 mulheres e 2 homens.

Quanto aos negócios, foram escolhidos empreendimentos dos segmentos de

comércio varejista, alimentício e prestação de serviços, sendo, mais especificamente, duas lojas de roupas, uma cozinha industrial, um ateliê de culinária saudável e *low carb*, um escritório de advocacia, um empreendimento de venda de produtos diversos pelo meio virtual e um bar.

Os entrevistados de idade entre 21 e 27 anos não possuem filhos e são solteiros, enquanto os de 35 a 56 são casados e possuem filhos. Quanto à formação acadêmica, dos 9 entrevistados, uma mulher possui ensino médio completo, uma mulher possui técnico, dois entrevistados (um homem e uma mulher) são graduandos, ambos do bacharelado, duas mulheres possuem ensino superior completo e 3 estão com pós-graduação, sendo um homem e uma mulher em processo de formação e uma mulher já com o mestrado concluído.

A seguir, seguem dois quadros 1 e 2 com a discriminação das informações de cada empreendedor e empreendimento.

PERFIL DOS EMPREENDEDORES					
Nome	Idade	Estado civil	Possui filhos	Escolaridade	Pós graduação
João	24	solteiro	não	Graduado em direito	Mestrando em direito do trabalho
Joana	56	casada	sim	Técnico em contabilidade	
Ana	21	solteira	não	Graduanda em direito	
Maria	25	solteira	não	Graduada em direito	Mestranda em direito da moda
Betina	35	casada	sim	Graduada em nutrição	
Enzo	25	solteiro	não	Graduando em administração	
Clara	52	casada	sim	Ensino médio completo	
Manu	27	solteira	não	Graduada em engenharia de automação e controle	Mestre em gestão de projetos
Valentina	49	casada	sim	Graduada em nutrição	

PERFIL DOS EMPREENDIMENTOS					
Nome	Área	Dono(s)/Sócio(s)	Tempo Func.	Faturamento médio mensal	CNPJ
A	Advocacia	João e Maria	1 ano	R\$3.000,00	Sim
B	Bar	Enzo	3 anos	R\$25.000,00	Sim
C	Vestuário	Joana	23 anos	R\$60.000,00	Sim
D	Produtos digitais e vestuário	Manu	10 anos	R\$50.000,00	Sim
E	Vestuário	Clara	22 anos	R\$125.000,00	Sim
G	Cozinha funcional	Ana	2 anos	R\$21.000,00	Sim
L	Cozinha industrial	Valentina e Betina	7 anos	R\$125.000,00	Sim

Os empreendimentos analisados atuam em diversos setores, de forma a ampliar o campo de pesquisa do presente estudo. Estes setores são: advocacia, vestuário, produtos digitais, bar, cozinha funcional e cozinha industrial.

Em relação às empresas, todas são formalizadas, possuem CNPJ e emitem nota fiscal. O tempo de existência dos empreendimentos analisados se divide em empreendimentos de 1 a 10 anos e acima de 20 anos, sendo que o mais “velho” é o negócio C, do setor de vestuário com 23 anos de existência.

Joana, dona do negócio C, possui formação técnica em contabilidade, o que a ajudou a administrar a empresa pelos conhecimentos específicos que adquiriu da área. Contudo, Clara, dona da loja E, segundo empreendimento com maior tempo de existência, possui apenas o ensino médio completo, o que mostra que a escolaridade não necessariamente interfere na longevidade dos negócios.

Quanto ao faturamento, ele variou de negócio para negócio, partindo de R\$3.000,00 mensais à R\$150.000,00 mensais, de acordo com as comentários feitos pelos entrevistados.

#### **4.2 Inspirações e motivos para empreender**

Nesta seção, buscou-se compreender quais motivações levaram cada entrevistado a empreender. Durante a entrevista, foi visada a análise da trajetória de cada um e a descrição de suas histórias com seus respectivos negócios. Essa análise possibilita um maior entendimento sobre os estudos divulgados pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2008 e 2019,

sendo possível classificar cada entrevistado entre os perfis de empreendedor por oportunidade e empreendedor por necessidade (GEM, 2008), e ainda compreender os principais objetivos buscados por cada um, categorizando em: necessidade de trabalho/ emprego, aspiração pessoal de acúmulo financeiro, aspiração pessoal social ou perpetuação de tradição familiar (GEM, 2019). Com isso, será possível entender a relação entre empreendedor-emprego, fundamentando o estudo.

Em relação ao motivo que levou os entrevistados a empreenderem, foi observado que 5 entre os 7 respondentes criaram seus negócios a partir de uma oportunidade, enquanto uma foi por necessidade e outra uniu a necessidade de trabalhar com uma oportunidade de negócio que apareceu para ela.

Clara, dona da loja E, conta que a primeira ideia que teve sobre vendas foi quando, em uma viagem para São Paulo com sua tia, passeou por bairros atacadistas e achou o preço das roupas tão atrativo que pensou em uma ótima oportunidade para revender e tentar ganhar um dinheiro com a revenda.

*Eu fui pra São Paulo, uma tia minha, a gente foi prum debut da filha de uma amiga dela e ela morava no Bom Retiro, que é um bairro de vendas no atacado [...] E eu fiquei encantada, com tudo que eu vi, achava os preços, assim, preço de atacado, né? [...] eu falei assim: "eu vou comprar um pouco" e a minha tia me empolgou também, "porque cê não compra pra você vender, né? Começar a vender." Aí eu comprei [...] Aí eu comecei, de tempos em tempos, ir pra São Paulo, sabe? Pra fazer compras. Então, esse foi meu começo [...] (CLARA, 18/06/2021)*

Já Ana, dona do negócio G, começou de forma despretensiosa, fazendo “quitutes” saudáveis para colegas que pediam a ela, já que era algo que ela fazia para si mesma. Com o aumento da demanda, ela resolveu expandir seu negócio.

*[...] começou com um pessoal onde eu fazia academia pedindo para eu fazer bolos para eles. E a partir desse momento, os alunos começaram a provar e o pessoal da academia pediu pra deixar lá pra poder vender. eu deixava na academia vendendo, depois disso eu comecei anunciar no meu Instagram pessoal e aí eu vi que tava tendo uma demanda, o pessoal tava aceitando bem, tava tendo uma boa aceitação, comecei a inovar em outras receitas, e aí, posteriormente, eu abri o G [...] (ANA, 05/08/2021)*

No negócio S, as donas Betina e Valentina contam que, quando se formaram em nutrição, sempre tiveram vontade de trabalhar na área de produção industrial, mas que a cidade de Araguari, onde moram, não tinha mercado para isso, então ambas começaram a atuar na área clínica, mesmo não se realizando profissionalmente. Pelo destino, Valentina acabou sendo orientadora de Betina na faculdade e então começaram a planejar o próprio negócio.

*[...] eu fui fazer clínica por falta de opção, tá? Porque a minha opção era trabalhar em produção mesmo, né? Em cozinha. E aí, por isso, meu sonho. E aí, quando eu encontrei com a Betina, eu vi que realmente ela era a peça do meu quebra-cabeça. Pra gente fazer um belo, uma bela história assim. (VALENTINA, 05/05/2021)*

*Eu falo por mim, eu tava trabalhando na prefeitura na época, né? E, realmente, assim, não tava feliz, porque eu tava na parte clínica e aqui em Araguari seria bem difícil trabalhar em UAN, né? Que é Unidade de Alimentação e Nutrição. E não tinha ainda grandes empresas que, que forneciam refeição aos colaboradores. E aí, através do convite da Valentina, que tudo começou. (BETINA, 05/05/2021)*

No escritório de advocacia não foi diferente. Os sócios João e Maria estavam insatisfeitos com a condição de trabalho que estavam tendo, por trabalharem muito e terem pouco retorno. Por terem estudado juntos, acabaram realizando alguns projetos em conjunto, e foi a partir daí que surgiu a ideia de abrirem seu próprio escritório.

*[...] eu tava trabalhando no escritório [...] no começo de 2020 e aí eu tava recebendo pouco, trabalhando muito e eu percebi assim, se eu realmente quiser advogar, se eu não tiver o meu próprio negócio, eu não vou ganhar dinheiro, porque no escritório os honorários vão pros donos do escritório, é assim que funciona. (MARIA, 28/05/2021)*

*Eu acho que juntou a fome com a vontade de comer. [...] Sempre foi o meu, o meu objetivo. [...] Então, quando a Maria chamou, então, tipo assim, eu vi que a... é meio que o empurrão que cê precisava, né? Porque cê, cê, cê sempre fica naquele negócio assim: “ah, depois eu abro, mais pra frente, mais pra frente.” (JOÃO, 28/05/2021)*

No bar B, o sócio proprietário Enzo conta que já estava pensando em empreender antes, por já ter trabalhado como autônomo vendendo alguns produtos. A ideia do bar surgiu quando um de seus amigos viu um antigo estabelecimento sendo colocado para aluguel próximo um dos campi da universidade, sendo que já era um local conhecido pelos estudantes para encontros e sociais. A partir daí, os dois sócios aproveitaram a oportunidade, alugaram o local, e aos poucos começaram suas atividades no ramo.

Já a história da empreendedora Manu foi diferente. Ela conta que desde pequena fazia coisas para vender, mas isso dado a condição de vida simples que possuía. Estudando sempre com bolsas, ainda era difícil para sua mãe pagar seu transporte até a escola. Com isso, ela começou a ter ideias e, de forma informal, começou a vender produtos e prestar serviços para seus colegas de turma e outros estudantes dentro da própria escola. Como ela mesma diz: “[...] minha vida sempre foi pautada no estudo, então, eu fiz isso pra pagar a minha passagem do estudo, porque eu sempre estudei em lugares de graça” (MANU, 21/06/2021).

Joana, dona da loja C, se encontrou em uma situação delicada, após perder o

emprego depois de 15 anos trabalhando em um supermercado. Precisando de um trabalho, foi contratada para fazer um serviço pontual de contabilidade na loja de uma amiga. Após quase dois meses, essa mesma amiga decidiu não continuar tocando o negócio e o ofereceu à Joana que, então, aceitou o desafio, pois já estava pensando em abrir algo para si mesma.

*[...] passou um mês, dois meses, ela me ligou, falou assim: "cê assume a loja com todas as despesas, mas não deixa eu sujar meu nome não". Eu já tinha saído do supermercado, tinha fechado, aí eu olhei pro meu marido, falei assim: "ela quer que eu pegue a loja pra poder administrar. [...] meu marido não queria que eu trabalhasse pra outra pessoa, ele tava pensando em alguma coisa. Ele falou: "vamos ver o que que você faz." Eu falei: "vamos tentar." (JOANA, 12/06/2021)*

Em relação ao relatório executivo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) de 2008, como referenciado, pode-se observar que as as respostas obtidas confirmam a predominância de pessoas que empreendem por oportunidade sobre aquelas que empreendem por necessidade, sendo que a maior parte dos negócios surgiram a partir de um momento favorável na vida profissional dos entrevistados para que tentassem algo novo.

Já relacionando com o GEM de 2019, percebe-se uma falta de identificação dos resultados obtidos com as categorias e classificações definidas no relatório, uma vez que, enquanto o estudo aponta que a maior parte de seus entrevistados relataram como motivo para empreender a escassez de empregos, nesta pesquisa apenas 2 dos 7 empreendedores estudados (Manu e Joana) relataram esse fator, já que os demais já se encontravam empregados ou não estavam sofrendo pela falta de oportunidades de trabalho. Por complemento, nenhum deles citaram como motivo para empreender: “construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta” ou “para continuar uma tradição familiar”.

Apesar de não ser constado como motivo para a criação do empreendimento, a categoria “fazer a diferença no mundo” pode ser identificada como inspiração para as empreendedoras Betina e Valentina, do negócio S, continuarem fazendo o que fazem com tanta dedicação. “[...] a gente tem esse poder de ajudar as pessoas, entende? [...] o primeiro propósito foi, realmente, a gente conseguir cumprir com essa missão de ajudar pessoas” (BETINA, 05/05/2021).

Além disso, pode-se criar subcategorias para auxiliar na compreensão de como o

indivíduo foi introduzido no mundo empreendedor, como: “*hobbie*”, que pode ser observado com a dona do negócio G, Ana, uma vez que ela já fazia seus quitutes para si mesma e gostava muito de cozinhar; “*freelancers e bicos*”, como Manu, que desde nova procurava trabalhos e coisas para vender e conseguir dinheiro; e “trabalho autônomo”, como Enzo, que adquiriu experiência com a venda de produtos.

#### **4.3 Significado atual dos empreendimentos na vida dos empreendedores e avaliações individuais dos negócios.**

Nesta seção, foi buscado identificar e enquadrar os entrevistados nos respectivos perfis de proprietários-gerentes definidos por Filion (1999): o lenhador, o sedutor, o jogador, o hobbysta, o convertido e o missionário, de acordo com a perspectiva que possuem de seus negócios e o significado que eles tem em suas vidas. Essa seção se faz importante para compreender os principais perfis observado nos empreendedores e aqueles menos comuns, além de entender qual a motivação predominante para mantê-los apegados (ou não) aos seus negócios.

Em relação ao perfil de lenhador, que, de acordo com Filion (1999), é aquele tem aptidão para o trabalho duro e que, a partir de certo ponto, procuram formas de expandir seu negócio, pode-se enquadrar a empreendedora Joana. Joana afirma que seu negócio é sua única forma de sustento e fonte de renda. Ela possui um perfil mais voltado a ser lenhadora, pois é uma pessoa que trabalha duro e se dedica em dobro para produzir mais. Como possui essa visão, pensa também em formas de expandir sua atuação e investir em novas oportunidades. “*O meu negócio é o sustento, meu negócio aqui, ele é um sustento meu, ele sustenta a minha casa, ele sustenta as mordomias, sustenta tudo. Então, eu vivo daqui. [...] deixei de viver pra poder trabalhar*” (JOANA, 12/06/2021). Como exemplo de sua dedicação e metas, Joana não parou na pandemia.

*Falei: “não, eu vou lá pra dentro da loja pra trabalhar.” Aí, eu vinha, postava as foto, pessoal fazia pedido de manhã, ficava a manhã inteira até meio dia batendo foto, batendo foto, separando as entregas, fazendo entrega. Aí eu ia em casa, almoçava, pegava o carro sozinha, sozinha. As funcionárias tavam todas encostadas, tavam todas em casa. Sozinha. Aí comecei a separar as coisas assim, ficava tarde até sete horas da noite fazendo as entregas. Isso todos os dias durante a loja aqui de Araguari fechada (JOANA, 12/06/2021).*

Além de Joana, João e Maria também se enquadram como lenhadores. Ambos afirmam que seu negócio é prioridade, é onde querem crescer e focar seus 100%. Ao longo de sua entrevista, João e Maria afirmam visar a expansão do empreendimento assim que conseguirem alcançar algumas metas, como definir um nicho mais específico de mercado.

*E aí depois do, de virar, de ter, virar essa referência nesse assunto, aí a gente teria que, que o objetivo de médio, longo prazo, ela já vai mais pra expansão, né, de... de estagiário, novos advogados. E aí, quem sabe até aumentar também as áreas de atuação, né? Cê pode contratar um advogado pra atender criminal que a gente não pega, por exemplo. (JOÃO, 28/05/2021)*

Já em relação ao perfil de *hobbysta*, que é aquele proprietário-gerente que se dedica por completo ao seu negócio e busca pela auto-realização, pode-se enquadrar Clara, do negócio E. Clara afirma que seu negócio é seu sentido de vida, que não se vê fazendo outra coisa e ganha dinheiro com prazer, pois trabalha com o que ama.

*Ai, eu tenho muito prazer, eu falo que eu, eu, eu, eu ganho dinheiro com prazer, porque eu gosto demais, eu não me vejo fazendo outra coisa, assim, cê me perguntou no início, da minha formação, te falei que eu fazia artes plásticas, acabei não me formando, mas sinceramente não me fez falta. Porque meu negócio é isso aqui, não me vejo fazendo outra coisa. (CLARA, 18/06/2021)*

*[...] se depender de mim, eu moro aqui na loja, sabe? [...] Tenho que dar conta de outras coisas, tenho minhas outras atividades também, porque senão eu ficaria aqui o dia todo, acho que não sairia nem pra almoçar. Eu gosto muito disso aqui. (CLARA, 18/06/2021)*

Dessa forma, Clara pode ser considerada uma *hobbysta*, já que trata seu negócio como uma das coisas mais importantes em sua vida, e dedica toda sua energia e o tempo disponível que tem a ele. Além disso, como também comentado por Fillion (1999), foi observado uma certa dificuldade por parte da empreendedora em formular estratégias, quando perguntado sobre seus objetivos de longo prazo que serão comentados em uma seção próxima.

Para missionários, que são aqueles que conhecem bem o mercado em que atuam, tem muita paixão pelo o que fazem, são realistas e preocupados com as relações humanas e são ótimos maestros em suas organizações, temos Ana, Betina e Valentina como exemplos principais.

Ana vê seu negócio, além de sua principal fonte de renda, como seu propósito, algo que quer sempre aperfeiçoar e trabalhar: “[...] e eu vejo que hoje é o meu propósito, é o que eu realmente quero seguir, é o que eu me vejo fazendo, eu não me vejo fazendo outra coisa e é o trabalho e a profissão que eu me encontrei.” (ANA, 10/05/2021)



Ela pode ser considerada uma missionária, pois tem muita paixão pelo que faz e se dedica em ser a melhor. “[...] eu quero melhorar, eu quero crescer, eu quero inovar, eu não quero ficar sempre parado.” (ANA, 10/05/2021). Além disso, Ana também conhece muito bem seu ramo de atuação, o que a faz ser destaque no mercado em que atua.

*Porque cê trabalha com um pessoal que é diabético, que tem alergia ao leite, que tem tolerose, tem alergia ao glúten, então, acaba que, acaba também sendo tipo um mercado mais específico, então acaba que a concorrência não é tão grande, porque a maioria das pessoas não trabalha com toda a seriedade. E eu trabalho com muita seriedade. (ANA, 10/05/2021)*

Betina e Valentina também se enquadram como missionárias, uma vez que consideram seu negócio como sua missão de vida e possuem como objetivo poder ajudar as pessoas, tanto seus clientes, em relação a ter uma alimentação mais saudável, quanto seus colaboradores, os ajudando a se tornarem pessoas melhores. A partir disso, pode-se observar suas preocupações com as relações humanas dentro e fora de seu negócio, mais uma característica dos missionários.

*[...] a gente tem vários colaboradores que já saíram e já voltaram pro S. Isso sim me deixa feliz, sabe? Porque se voltaram, é porque ficaram satisfeitos em trabalhar na nossa empresa. Então eu tenho uma responsabilidade comigo mesma, assim, sede sempre tá buscando isso, sabe? Que a empresa seja um ambiente de muita harmonia, de muita paz, de muita, muito trabalho em equipe, pra que as pessoas sempre falem: “nossa, eu gosto demais de trabalhar dentro da S.” “Eu não trabalho, eu faço o que gosto.” Sabe? Nesse sentido. [...] buscando a satisfação do cliente e esse desenvolvimento das pessoas que tá aí na nossa volta. (BETINA, 05/05/2021)*

Quanto ao perfil de jogador, que são aqueles que encaram a empresa como um suporte financeiro para que consigam fazer aquilo que realmente amam, podemos enquadrar a entrevistada Manu, uma vez que ela afirma que seus negócios são seus meios de conseguir bancar aquilo que ela mais ama fazer, viajar.

*[...] eu brinco que os meus extras são pra pagar minha viagem, minhas viagens. [...] os extras que eu brinco que, que os meus negócios, hoje, são os extras, ainda a minha renda principal é o salário, eh que que acontece? Eu uso pra viajar. [...] sou apaixonada por viagem, então eu sempre vou usar aí pra, pro que eu gosto, entende? Então, hoje, os meus negócios, eles me movem no sentido de suprir, né, o que eu gosto, fazer o que eu gosto na minha vida. (MANU, 21/06/2021)*

Por fim, o empreendedor Enzo não se enquadra completamente em uma única classificação, uma vez que ele apresenta traços diversos dos perfis estudados. Enzo possui traços de missionário por demonstrar conhecer bastante o mercado de seu negócio, ser realista e

comandar visando um bom ambiente de trabalho. Ele também possui traços de lenhador, pelo trabalho duro que faz, e sedutor, por visar a troca de ramo e negócio em um futuro próximo.

Enzo diz que seu negócio é de onde mais tira seu aprendizado em como liderar uma empresa. Dessa forma, ele espera que, quando surgirem novas oportunidades ou for se envolver em novos negócios, ele esteja mais preparado para não cometer muitos erros e tomar boas decisões. Enzo ressalta que não pretende continuar no ramo ao longo prazo. “[...] eu não quero ser dono de bar pra sempre, mas eu quero que o B seja próspero pra sempre.” (ENZO, 17/07/2021)

Em conclusão, foi observado que a maior parte dos entrevistados se enquadram ou possuem traços dos perfis de lenhador e missionário, sendo esses, então, os dois perfis mais comuns encontrados. Apesar de serem enquadrados em perfis específicos, é importante ressaltar que todos os entrevistados possuem traços de outras categorias fora aquelas que foram predominantemente identificados, o que mostra que, lidando com a natureza humana, é impraticável fazer uso de uma única categoria para definir uma pessoa, ainda mais um empreendedor.

Como exemplo, pode-se observar que Joana, apesar de predominantemente lenhadora, também tem traços de missionária, por conhecer bem o mercado em que atua, administrar bem seu negócio e se preocupar com as relações humanas. Ana, Valentina e Betina, apesar de predominantemente missionárias, também possuem traços de convertidas, pois seus negócios são suas fontes de auto-realização e são onde elas investem muita carga emocional. João e Maria também possuem traços de missionários e Manu de sedutora.

#### **4.4 Visão do empreendedor sobre pontos positivos e negativos de seu negócio frente ao mercado**

Nesta seção, buscou-se identificar, por meio das entrevistas realizadas, pontos positivos e negativos do empreendimento de cada entrevistado, de forma a compreender a visão que possuem do negócio frente aos desafios do mercado, sendo possível relacionar as respostas obtidas com as teorias estudadas de Gago (2018), sobre a produção de novas dinâmicas sociais e obrigação da inovação para diferenciar e reconhecer valor no trabalho pela dificuldade de

compará-lo, e Tavares (2018), sobre a necessidade de sobrevivência pela falta de amparo pelo governo, transferência de responsabilidade pelo trabalho, e a lei do valor da sociedade capitalista, na qual o mercado suga o empreendedor.

Este assunto se faz relevante ao passo que se busca entender qual a percepção de cada empreendedor sobre as dificuldades e vantagens de se empreender, identificando a presença ou falta de consciência deles em relação a perspectiva de trabalho referenciada.

Joana cita como pontos positivos que sua loja constitui uma marca forte, reconhecida e bem vista na região onde atua, além da forte parceria que possui com seus fornecedores, o que a faz conseguir oferecer produtos dentro das tendências do mercado, além da alta qualidade. Essas considerações fortalecem a teoria de que o empreendedor é, de certa forma, um refém do mercado (TAVARES, 2018), já que “seguir tendências” é algo ressaltado pela entrevistada.

Também referenciando à essa teoria de Tavares (2018), na vertente de aprovação do mercado, Clara afirma que em sua loja só, o único ponto negativo que identifica é a insatisfação de algum cliente, mesmo sendo algo que raramente ocorre porque ela e a equipe são sempre muito elogiados. De resto, Clara afirma só enxergar pontos positivos, pois ama trabalhar no ramo. Como vantagens de seu negócio, Ana cita o auto reconhecimento de seus clientes, por trabalhar em um mercado com pouca competitividade e por seu produto ser feito com ingredientes de alta qualidade, fomentando novamente a lei do valor da sociedade capitalista.

Como pontos negativos, Joana diz que é difícil trabalhar na área em que atua pelo alto padrão das peças que vende, pois as pessoas não dão/reconhecem o devido valor dos produtos e as vezes os comparam com paralelos de baixa qualidade. Nessa mesma linha de raciocínio, Betina e Valentina citaram a concorrência como ponto negativo, já que muitas vezes se torna bastante desleal.

Elas afirmam que as pessoas podem fazer comida em casa para vender sem terem gastos iguais aos de um negócio, com regulamentações, aluguel, contas e impostos por exemplo, tendo custos menores e podendo, conseqüentemente, cobrar menos. Essa concorrência, mesmo oferecendo mais riscos pelo desleixo em questão de normas sanitárias, as prejudicam. Esses

relatos confirmam a necessidade de criação de valor e reconhecimento citada por Gago (2018), uma vez que a facilidade em comparar dificulta, pelos clientes, a clara identificação da diferenciação de cada trabalho.

Ana descreve os pontos negativos e positivos que encontra em seu negócio direcionados ao seu produto. Como desvantagens, ela cita o auto custo de produção pela matéria prima utilizada, o que reflete no preço para o consumidor final e afunila a clientela. Betina e Valentina comentam algo parecido. Como elas desenvolvem planos alimentares que visam também a qualidade e origem dos alimentos, muitas vezes as sócias se deparam com custos altos de matéria prima, que, por também pesarem no valor final do produto ao consumidor, inviabilizam alguns novos projetos que gostariam de implementar.

*[...] não adianta a gente pensar num programa aí com todos os alimentos orgânicos, orgânicos, como eu sonharia, sabe? Eh com embalagens que realmente fossem biodegradáveis, com vários conceitos, eh com o custo é impraticável, né? Então não adianta ter um produto que não é possível você ofertar. (VALENTINA, 05/05/2021)*

As donas do negócio L, Valentina e Betina, em questão dos pontos negativos em seu negócio, também dizem não conseguir padronizar o produto final, já que a maior parte dos processos envolvem mão de obra humana. *“E aí assim, essa questão da padronização é bem difícil. Às vezes a gente busca um produto final X e às vezes acontece um produto Y, e isso é um trabalho diário, né?”* (BETINA, 05/05/2021). Isso demonstra a necessidade que indentificam da criação de novas dinâmicas sociais (Gago, 2018), para conseguirem, com mão de obra humana e inexata, se equipararem a uma produção mecanizada. Outro ponto negativo que identificaram foi a dificuldade individual que possuem em conseguir diferenciar o pessoal do profissional, pois o jeito que lidam com os colaboradores é muito amigável e isso as vezes gera confusão, tornando o clima “chato” quando se deparam com uma situação onde devem cobrar algo.

Enzo, dono do bar B, cita que o principal ponto negativo é ser do ramo de eventos na pandemia, pois isso acarretou no fechamento do bar por mais de um ano, devido a possíveis aglomerações. Além disso, olhando para a logística, Enzo comenta que o fornecimento de insumos, apesar de moderno (pelo uso de aplicativos) ainda é muito “engessado”, pois muitas vezes no pedido atrasa e prejudica as vendas. Como outro ponto negativo, Enzo comenta que o negócio dependem só dele e de seu sócio para funcionar bem e, com isso, eles não tem

conhecimento/tempo suficientes para fazerem as coisas como gostariam. Todos esses pontos podem se relacionar com a falta de amparo do governo, que transfere a maior parte das responsabilidades aos empreendedores (Tavares, 2018), principalmente em tempos de crise.

Como pontos positivos, Enzo ressalta que seu bar já é uma empresa consolidada no mercado, que tem um faturamento considerável e pode ser vendida por um valor relevante. É um ramo de negócio bastante enxuto, que tem custo baixo de operação porque a mão de obra e os gastos fixos são relativamente baratos, inclusive pelo motivo de os sócios também trabalharem. Um ponto positivo do ramo em si, em sua visão, é que as pessoas nunca vão parar de consumir bebida alcoólica e que o ganho é bom se souber explorar bem o ramo de mercado de bebidas e comida. *“Se você especializar sua produção, principalmente de comida e drinque, você consegue cobrar mais por isso e isso é refletido no, no ganho. Então eu diria que o ramo tem uma margem boa e que a procura é alta”* (ENZO, 14/07/2021).

João e Maria citaram como pontos positivos que seu negócio possui uma boa imagem visual, boa localização e, até o momento, bons clientes. Como pontos negativos, eles ainda não conseguiram determinar um nicho específico de atuação do negócio e não investem o que gostariam em marketing, o que acaba prejudicando um pouco na questão de autoridade no ramo, e que pode ser relacionado com a questão de criação de valor para diferenciação (Gago, 2018), e da necessidade em ter aprovação do mercado (Tavares, 2018). *“[...] pra você criar uma autoridade, qualquer segmento, você tem que ser especializado e você tem que dar publicidade pra essa especialização que você tem [...] porque hoje que a gente faz basicamente, quase todos os clientes que aparecem, a gente pega”* (JOÃO, 18/05/2021).

Manu encontra a mesma dificuldade que João e Maria em questão de nicho e marketing, sendo que atende vários nichos e gostaria de focar em um só e não possui uma equipe para cuidar do ramo digital, o que, em seu ponto de vista, é muito negativo, pois hoje em dia, principalmente por conta da pandemia (que será discutido futuramente neste estudo) tudo gira em torno do lado digital, o que a faz sentir “atrasada”. Como pontos positivos, Manu releva o fato de que, quanto maior o seu esforço, maior também seu ganho. Se saísse de seu trabalho CLT, ela teria como se manter e poderia se dedicar mais em seus negócios.

Para complementar, Manu diz que quando se empreende, você pode fazer o seu horário, pode tirar férias quando quer, não tem chefe (fora a pressão do mercado) e você pode escolher o que vai fazer com o dinheiro que recebe, de maneira a definir o seu propósito de uma

forma mais livre do que se estivesse contratado por uma empresa. Nesse caso, essas considerações estão diretamente relacionadas às teorias de Oliveira (2020) e Tavares (2018), onde existe uma falsa ilusão por parte do empreendedor de liberdade, mas que nunca é plenamente realizada, devido à caracterização da própria sociedade capitalista, que não fornece apoio do Estado e faz o indivíduo autônomo ser sugado pelo mercado.

#### **4.4 Percepções individuais das características que constituem o ser empreendedor**

Ainda em relação às teorias de Fillion (1999) sobre o ser empreendedor, nesta seção, buscou-se verificar as considerações de cada entrevistado sobre o perfil idealizado por eles da figura empreendedora. Fillion (1999) já ressaltava o empreendedor como uma pessoa criativa, altamente capacitada para estabelecer e cumprir metas, realista, atento às oportunidades e em constante aprendizado.

Esta seção se faz importante para observar, na visão dos entrevistados, quais as características eles acreditam que um empreendedor possui. Dessa forma, só assim conseguirão refletir sobre suas próprias características empreendedoras e concluir, por fim, se se identificam no perfil idealizado ou não.

Joana, Clara, João, Maria e Paulo convergem em uma mesma ideia de que ser empreendedor é ser altamente adaptativo, persistente, saber lidar e solucionar problemas, e é aberto a mudanças, pois sempre está vivenciando coisas novas. Ter persistência e não desistir, é errar e aprender com os erros.

Manu afirma que ser empreendedor é uma mistura de sonho, propósito e esforço. Sonho pois empreender pode te levar a muitos lugares, propósito é o que te motiva a fazer aquilo que faz todos os dias, e esforço pela questão de persistência. Já Ana diz que o empreendedor é aquele ser criativo, e que usa sua criatividade para ter retorno financeiro.

Ao serem questionados sobre a visão que eles possuem de si mesmos em questão de serem empreendedores, todos os entrevistados, com exceção de Betina e Valentina, se reconhecem como um. João diz que, ao longo do tempo, foi percebendo que precisa solucionar

problemas mais rapidamente e ser mais flexível, hábil e produtivo. Maria acredita que ambos estão adquirindo as qualidades necessárias, e que antes ele não se considerava metódica ao nível de empreender, mas hoje sim.

Ana diz que gosta de inovar, que se acha bastante criativa, não cai na rotina e procura sair sempre de sua zona de conforto, o que a faz se enquadrar como empreendedora. *“Eu acho que a partir do momento que você tá numa situação cômoda, a a o empreendimento, ele deixa de crescer, ele vai ficar assim, estagnado”* (ANA, 05/08/2021)

Enzo se percebe como empreendedor por ser proativo, acredita saber lidar com mudanças, que não prevê o futuro mas está preparado para o que vier. Outra característica que admira em si mesmo é a liderança, sabendo lidar bem com seus funcionários, fornecedores e seu sócio.

Betina diz que não se vê como empreendedora, por se considerar muito metódica, objetiva e rotineira, e não ter um lado criativo e dinâmico, o que acredita ser fundamental em um empreendedor e que, de acordo com ela, são características presentes em Valentina. Já Valentina opina o contrário. Ela diz que, apesar de considerar sim criativa e flexível, acredita que o empreendedor precisa ser “extremamente disciplinado”, algo que identifica em si mesma, mas encontra em Betina.

Em conclusão, percebe-se que os entrevistados possuem uma visão similar sobre as características de um empreendedor, em concordância com o que foi descrito por Filion (1999), citado anteriormente. Dessa forma, é percebido uma maior consciência dos entrevistados em relação aos papéis que desempenham/devem desempenhar em suas posições frente aos seus negócios, o que fundamenta a próxima seção analisada.

#### **4.5 Auto-avaliação como empreendedor e análise de erros e acertos cometidos.**

Nesta seção buscou-se aprofundar ainda mais a relação da figura do empreendedor com cada entrevistado, para que fosse possível a reflexão do papel que cada um enxerga frente ao seu negócio. Buscando compreender seus erros e acertos, os empreendedores relatam pontos em suas trajetórias que os moldaram e fundamentaram as decisões que fazem e as ações que tomam hoje em dia.

Manu diz que já fez a declaração de seus impostos da forma errada, o que a fez pagar mais, já tomou decisões impulsivas ao comprar mais mercadorias mesmo estando sem capital, e que, no momento, não tem ninguém que cuida da parte digital de seu negócio, na área de sites e redes sociais, o que, para ela, atrasa o desenvolvimento de seu negócio. Como acertos, ela diz que consegue cumprir seu propósito, pagando as despesas que precisa, ajudando pessoas e viajando.

Joana reflete que erra a todo momento em compra de produtos, em contrato com funcionários, em atendimento. Ela ainda ressalta que trabalhar no ramo em que atua é algo muito difícil. *“E nesse ramo nosso de praia, que é um ramo sazonal, ele é bem difícil de se equilibrar o certo do errado. Ele é bem difícil de se equilibrar. Porque você tem que ter muita quantidade e, de repente, se não vende aquilo que você precisa”* (JOANA, 21/06/2021).

Clara diz que erra muito. Ela ressaltou que seu maior erro foi quando construiu um segundo piso na loja para a seção masculina, pois os clientes geralmente não gostam de subir escada e o movimento do público masculino dentro da loja diminuiu. *“[...] não caiu venda, mas caiu o movimento de homens na loja. Quando era embaixo, eu vendia mais. Tinha mais esse movimento na loja, sabe? Então, esse foi o meu, assim, o erro maior”* (CLARA, 18/06/2021)

Ela comenta que deixou de construir no espaço ao lado (que também é seu) pois se sentiu mal de tirar a inquilina que estava ocupando o espaço e também não teve coragem de aumentar seu aluguel. Hoje, com a inquilina querendo sair do ponto, ela vê que deveria ter analisado melhor as opções que tinha. Como acertos, Clara reitera que trabalha com as “marcas certas”, e que, por isso, seus fornecedores hoje são parceiros antigos, o que a fez crescer junto a eles.

Ana ressalta como seus erros a falta de um controle eficiente do financeiro e do estoque, que são, em sua visão, os mais importantes de seu negócio. Ela diz que acaba fazendo muitas contas “de cabeça” e, por isso, as vezes sofre com a falta de matéria-prima, o que a faz, pela urgência, comprar em lugares que não é acostumada, pagar mais caro pelos ingredientes e ela não inclui essa diferença de valor em suas despesas.

Como acertos, Ana afirma que possui um bom relacionamento com seus clientes,



e que é sempre muito objetiva com o que quer transmitir a eles. Ela também cita sua logística interna de produção, o que sempre a faz ter produtos frescos e de alta qualidade. Ela diz que ter entrado para o MEI foi um outro bom acerto, pela credibilidade que isso transmite, além de ter montado um espaço próprio para o seu negócio, separado de onde mora.

Betina e Valentina comentam primeiro de seus erros e acertos de forma individual e depois de forma coletiva. Valentina diz que seu maior erro é sua falta de disciplina, mas que seus acertos estão em sua criatividade, o que a faz ser flexível e adaptável. Betina diz que seus acertos estão em seu perfil metódico e organizado, em seu controle financeiro administrativo e em sua gestão de pessoas. Como erros, Betina afirma que não possui muito o lado inovador e criativo que gostaria. Em conjunto, ambas ressaltam como acerto o excelente atendimento ao cliente que proporcionam, que é todo personalizado, além de prezarem pela qualidade ao invés de volume, o que agrega muito valor ao produto final e ao negócio.

João e Maria, em consenso, afirmam que seu maior erro está no preço cobrado pelos seus serviços, já que trabalham mais do que deveriam pelo medo de perder clientes. Como acertos, eles citam a administração do negócio, tanto na questão financeira quanto de organização com os clientes, e o bom atendimento, com a rapidez em responder.

Enzo resalta como erros, de maneira mais específica, não ter conseguido controlar a aglomeração de seu bar no início da pandemia, o que o fez sofrer consequências ruins. Ele ainda diz que possuía um certo conflito de administração entre seu bar e um outro negócio que possuía, o que o prejudicou em seu potencial de ganho. De acertos, Enzo cita sua astúcia em desenvolver promoções que chamam a atenção de sua clientela, sua capacidade de criar coisas novas, e sua “sacada” em diversificar seu público para além do âmbito universitário, o que o ajudou com o bar durante a pandemia.

Nesta seção, os entrevistados acabaram por refletir seus erros e acertos tanto ao decorrer de sua trajetória quanto no momento atual de pandemia. Foi observado que os erros cometidos os levaram ao aprendizado do que deve ou não ser feito em determinados momentos, além da reflexão do que devem e querem melhorar em si mesmos e em seus negócios.

#### **4.6 Impacto local e nacional percebido pelos empreendedores em relação aos seus negócios.**

Nesta seção buscou-se identificar, nas falas dos entrevistados, a consciência dos mesmos sobre o impacto que o empreendedorismo tem sobre a economia local e nacional, de forma a relacionar o que foi teorizado por Tavares (2018), sobre a promoção do Estado quanto ao movimento empreendedor, que utiliza do discurso de solução ao desemprego, quando na verdade visa transferir as responsabilidades de trabalho, condição e garantia de vida, a partir da atribuição da geração de postos de trabalho, e Gago (2018), que cita o crescimento das redes informais e a renegociação de direitos sobre a sociedade.

Ao serem questionados sobre quais os impactos acreditam ter com seus negócios na economia local e nacional, buscou-se verificar se a reflexão de resposta levaria os entrevistados a citarem/ressaltarem suas contribuições para o Estado, de forma a caracterizar o movimento empreendedor com o teorizado.

Em questão do impacto na economia local, Ana, Betina e Valentina dizem que estimulam o mercado local pois compram muitos de seus insumos em estabelecimentos da própria cidade. Ana afirma que muitas vezes compra parte de sua matéria-prima em estabelecimentos locais (hortifrutis, sacolões e supermercados) e, como tem um volume de compras alto e de alto valor, acaba contribuindo para o giro financeiro da cidade.

Valentina e Betina afirmam que 90% da matéria-prima que utilizam em sua produção é comprada em estabelecimentos locais, sendo hortifrutis, açougues, mercados, etc. Além disso, o transporte terceirizado contratado também é de uma empresa local. Por complemento, Valentina e Betina ainda afirmam que grande parte de seu impacto local está na geração de empregos, já que são mais de vinte famílias que se sustentam do trabalho que oferecem.

Na mesma vertente de “ajuda” ao mercado local, Manu relata que o estimula por meio de parcerias com negócios de sua própria cidade de forma a integrar os empreendimentos e se ajudarem. Enzo diz que seu impacto local está no movimento que gera no mercado, já que é um dos principais clientes da maior cervejaria da América, com indústria em sua cidade. Ele também incentiva a produção de negócios locais, revendendo cervejas artesanais e até mesmo alimentos produzidos por outros empreendimentos. Além disso, Enzo diz que está sempre em

comunicação com a comunidade universitária e bares da cidade para conseguir bons benefícios aos clientes.

Clara, ao refletir sobre seu impacto local, acredita que o faz por meio do impacto na vida de seus clientes, pois, como muitos são clientes antigos, foram acompanhados ao longo de suas vidas pela loja. Ela, contudo, não soube definir seu impacto nacional. Da mesma forma, Manu, em relação ao seu impacto na economia nacional, tem a perspectiva de que impacta a vida dos seus clientes pelo consumo de seus produtos, já que atende a todo Brasil pelas plataformas digitais.

No âmbito nacional, Joana, Ana, Betina e Valentina ressaltam o pagamento de impostos. *“Eu acho que a nossa contribuição de imposto hoje a nível nacional é um baita impacto, porque o, o Estado ganha mais que nós duas junto trabalhando pra caramba. E olha que a gente trabalha muito”* (VALENTINA, 05/05/2021)

Ana complementa dizendo que parte de sua matéria-prima é proveniente de outros estados, o que movimenta o mercado como um todo e aquece também o fluxo de moeda, com as transações financeiras e os impostos que são pagos. Já Enzo acredita que seu impacto nacional está no retorno financeiro que seu negócio dá, já que, de acordo com ele, pela cultura brasileira de encontros sociais em bares, para beber e passar tempo, a economia brasileira depende do desempenho desses estabelecimentos. Por fim, João e Maria não acreditam ter nenhuma relevância local e/ou nacional por ainda serem bastante pequenos.

Dessa maneira pode-se observar que a percepção dos entrevistados em relação aos seus papéis empreendedores se convergem em alguns subgrupos de respostas. 5 entrevistados reconhecem a necessidade e o feito de ajuda ao mercado local pela compra e consumo de produtos/mercadorias/insumos de estabelecimentos da própria região. 4 entrevistados reconheceram o pagamento de impostos como impacto econômico. 2 entrevistados citaram o impacto na vida da clientela e 2 entrevistados discorreram sobre o resultado das transações e desempenho de seus negócios. 3 entrevistados não souberam responder completamente. Apenas Betina e Valentina, sócias, falaram sobre a questão da geração de empregos.

O senso de responsabilidade dos empreendedores em contribuir para o movimento

do mercado local, de forma a contribuir também para os seus negócios, com o giro de capital, pode ser pensada como o senso social de garantir melhores condições para o negócio e, conseqüentemente, para a vida do empreendedor e de seus colaboradores, uma vez que, como tratado por Tavares (2018) o Estado não oferece apoio imparcial.

Identifica-se uma falta de reflexão em questão da criação de postos de trabalho, o que determina uma manipulação do Estado em incentivar o empreendedorismo em vista de solucionar o desemprego, tanto para o empreendedor, quanto para outras pessoas, mas também transferindo as responsabilidades trabalhistas e confundindo a oposição das classes sociais (TAVARES, 2018, p. 10).

O pagamento de impostos relatado como impacto por alguns dos entrevistados, reforça ainda mais a conceituação do Estado em sua natureza capitalista e não neutro, sugando seus pequenos e médios empreendedores mesmo sem oferecer segurança e estabilidade a eles (TAVARES, 2018).

#### **4.7 Impacto social percebido pelos empreendedores em relação aos seus negócios.**

Esta seção se trata de um complemento da seção anterior, buscando análises em relação ao impacto social percebido pelos empreendedores de seus negócios, também de forma a fundamentar as teorias de Tavares (2018) e Gago (2018), buscando a identificar a criação de postos de trabalho como principal fator.

Como impacto social, a maior parte dos entrevistados identificou algo relacionado à relação do negócio com a própria clientela, como o caso de Joana, Clara, Ana, Betina e Valentina.

Em questão de bem estar dos clientes, Betina e Valentina identificam a transformação alimentar, assim como Ana, que diz incentivar uma alimentação mais saudável para as pessoas, mostrando que comidas saudáveis também são gostosas, impactando o estilo de vida delas, como por exemplo, dando estímulo ao início de práticas esportivas. “[...] *muitos clientes me mandam mensagem, falam: “não, Ana, eu não sou acostumada com produto sem açúcar, eu achei uma delícia, nossa, eu nem quero mais consumir açúcar.”* (Ana, 05/08/2021).

Já Clara afirma ter desenvolvido uma história com seus clientes e ter feito parte de suas vidas, já que muitos se tornaram fiéis desde o início de seu negócio. Joana, por sua vez, identifica a criação e disseminação de tendências da moda na região pelo seu negócio, o que a faz ser muitas vezes copiada.

Em outras questões, Enzo diz que sempre dá apoio às equipes universitárias, ajudando naquilo que pode, como em reuniões, jogos, competições, etc. No sentido de caridade social, Manu ressaltou que seu empreendimento a proporciona dinheiro para ajudar outras pessoas. Por fim, João e Maria não acreditam ter impacto social pois, até o momento, não pegaram nenhum caso jurídico de grande relevância.

Dessa forma, pode-se perceber que somente Enzo, dentre todos os entrevistados, identificou o impacto social de seu negócio além da relação com os clientes e de caridade, mas, mesmo assim, sem refletir sobre o impacto na criação de postos de trabalho e combate ao desemprego, tarefa essa designada ao empreendedor pelo Estado para que este alivie sua responsabilidade (TAVARES, 2018).

#### **4.8 Objetivos de longo e curto prazo estabelecidos como formadores de estratégia.**

Nesta seção buscou-se compreender quais os objetivos de curto e longo prazo que cada empreendedor entrevistado possui para seu negócio. Dessa forma, pretende-se relacionar as respostas obtidas com as teorias de Mintzberg (2010), sobre a estratégia, de forma a verificar se as metas pretendidas estão em concordância com as estratégias adotadas, inclusive àquelas analisadas em uma próxima seção, ao dar foco para a pandemia de COVID-19.

Como dito por Mintzberg (2010), a estratégia é definida como uma linha de comportamentos que seguem um padrão, levando em consideração, inclusive, o que já foi realizado anteriormente, determinando os 5p's da estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.

Em estratégia como plano, que é o que se pretende futuramente, temos Manu, que espera encerrar com sua loja física, de forma a focar em seus negócios digitais e crescer com sua startup em nível nacional; Joana, que pretende parar de pagar aluguel e comprar seu próprio

espaço, além de dar continuidade à sua segunda unidade que se encontra em outra cidade; Ana, que pretende abrir um espaço físico destinado ao consumo de produtos no local; e Enzo que, no curto prazo, pretende aumentar seus ganhos, quer conseguir um salário mais estável para os sócios para depois conseguir trabalhar apenas administrando o negócio, sem ter que compor a equipe de atendimento dentro do bar.

Em estratégia como padrão, que é aquela constantemente executada desde a abertura do empreendimento, temos Clara, que não pretende expandir seu negócio e espera ir se adaptando às mudanças do mercado para conseguir manter aquilo que tem de forma a continuar sendo referência no ramo; Ana, que espera conseguir manter sua criatividade, inovação e qualidade, que é sua base para conseguir crescer; e Betina e Valentina, que buscam perpetuar o conceito central do negócio de proporcionar qualidade nutricional para as pessoas.

Em estratégia como posição, que se observa a relação do produto com o cliente e o mercado, temos Ana, que visa sair do MEI, porque, apesar de ter que pagar maiores impostos, entrar na categoria de microempresa significa que seu negócio realmente está se desenvolvendo, o que passa maior credibilidade ao público; Betina e Valentina que, visando o compromisso com o mercado de proporcionar uma alimentação saudável e acessível, esperam conseguir utilizar toda a capacidade produtiva que possuem, dobrando a quantidade de refeições servidas e impactando o consumo dentro de empresas na cidade onde atuam.

Em estratégia como perspectiva, que procura olhar para dentro e para cima da organização, temos João e Maria que, primeiramente, no curto prazo, esperam especificar melhor a área de atuação do negócio, para, assim, no médio prazo, conseguirem crescer e fortalecer a atuação no nicho, se tornando uma empresa de referência na região, para, no longo prazo, visar a expansão com a contratação de novas pessoas, advogados, estagiários e, enfim, pensar na ampliação da área de atuação. Dessa forma, eles demonstram olhar para “dentro” da organização, ao mesmo tempo que pensam no objetivo principal da empresa.

Não foram observados perfis que se encaixem na teoria de estratégias como pretexto, uma vez que que essa estratégia é utilizada para geração de vantagem competitiva proveniente de manobras para enganar a concorrência (MINTZBERG, 2010). Conclui-se que a maior parte dos entrevistados se enquadram nos perfis de estratégia como plano e como padrão,

pois pretendem realizar mudanças e avanços no futuro, mas também visam continuar propagando aquilo que fazem bem desde a criação do negócio.

#### **4.9 Imagem percebida do negócio perante aos clientes, mercado e funcionários.**

Nesta seção foi visado a análise da perspectiva dos empreendedores em questão da imagem que eles acreditam passar aos seus clientes, funcionários e mercado como um todo. Isso se faz importante para fundamentar as ações que serão futuramente descritas por eles como estratégias durante a pandemia do COVID-19.

Clara afirma que possui um bom relacionamento com seus clientes e que faz parte da vida deles. Já em relação aos funcionários, diz que os mesmos são fiéis já que muitos trabalham há mais de 15 anos na loja, assim, ela também faz parte da vida deles. Em relação ao mercado, Clara diz não saber.

Ana diz que, quanto aos clientes, a maior parte deles são fiéis e que sempre ouve muitos elogios. Ela acredita que seu negócio tenha uma imagem muito boa, que passa qualidade, trabalho honesto e segurança. Em questão dos funcionários, ela ressalta que eles gostam do que fazem e do local que trabalham, e que estão sempre abraçando suas ideias. Já quanto ao mercado, ela não vê paridade na concorrência, uma vez que, mesmo seus preços sendo mais altos, seu trabalho é bastante reconhecido.

Betina e Valentina, em relação aos funcionários, dizem que sempre estão fazendo feedbacks, então sabem que agradam seus colaboradores. Elas acreditam que eles tenham orgulho em fazer parte da equipe, principalmente por não haver reclamações. *“Acho que uma coisa legal de pontuar, [...] até como um indicador, que nesses sete anos, a gente só tem um processo judicial”* (BETINA, 05/05/2021).

Já em relação do mercado e aos clientes, elas acreditam que já possuem um nome bem consolidado na cidade, tem boas críticas e os clientes sentem muita confiança no trabalho. Valentina ressalta a volta de funcionários e clientes inativos como pontos positivos.

*[...] em sete anos os clientes ficam três, quatro anos sem vir, depois retomam, sabe? Então, isso é muito legal, né? E indicam. Então, e e a gente também não quer uma coisa de fidelidade eterna, a coisa é clínica mesmo e precisa, né? Ter novas experiências (Valentina, 05/05/2021).*

Enzo diz que seus clientes veem seu negócio com uma imagem de lugar para relaxar, encontrar amigos e de grande hospitalidade. Já seus funcionários enxergam a empresa mais como um projeto dos donos, no qual eles auxiliam em troca de apoio financeiro. Contudo, não enxergam o trabalho como fonte de renda porque são *freelancers*. Já em questão do mercado, ele vê seu negócio como uma empresa de produção enxuta de reconhecimento perante o público, empresa que produz muito com pouco. Joana, João e Maria não se aprofundaram nesta reflexão.

Todos os empreendedores respondentes acreditam possuir uma boa imagem no geral, sendo em relação aos seus clientes, funcionários e ao mercado no geral. Não foram citados pontos de melhorias, o que demonstra a convicção dos mesmos para continuarem realizando suas atividades da mesma forma que estavam fazendo.

#### **4.10 Análises e decisões para compreender o mercado, o comportamento da concorrência e ser destaque no serviço oferecido**

Nesta seção, procurou-se entender como os empreendedores analisam o mercado para fundamentar suas decisões perante aos seus negócios. Dessa forma, pode-se compreender de uma melhor forma quais foram os critérios utilizados por eles para enfrentar os efeitos da pandemia do COVID-19.

Em questão de compreensão de mercado, Joana e Clara ressaltam a importância do trabalho junto às marcas parceiras e afirmam fazer o uso das redes sociais para seguir tendências e conseguir trazer para suas lojas aquilo que o público deseja, sendo por meio das próprias marcas fornecedoras ou de blogueiras, pela influência que elas possuem no mundo da moda. Contudo, nenhuma das suas se preocupa em observar a concorrência. Joana ainda diz que não faz pesquisas para saber os preços praticados pela concorrência, pois prefere dar prioridade ao seu trabalho, visando sua precificação de acordo com o que precisa para cobrir custos.



Ainda na questão do online, Ana, João, Maria e Enzo fazem uso das redes sociais para avaliarem o desempenho da concorrência. Apesar de não verem concorrência direta para o segmento de direito da moda em Goiânia, João e Maria analisam a concorrência de outras áreas jurídicas principalmente pelas redes sociais, observando o que fazem, quais os diferenciais que estão trazendo no mercado e, assim, conseguem também melhorar e implementar novas ideias. Como rede social mais utilizada, citam o Instagram.

Já Ana acompanha as redes sociais para verificar o que seus concorrentes estão errando e conseguir fazer diferente, inclusive quando há omissão de ingredientes utilizados ou constatações errôneas sobre algumas matérias-primas. Apesar de nunca ter provado ou experimentado nada de outros negócios, Ana fica atenta ao que as pessoas estão falando, inclusive em relação aos ingredientes usados pela concorrência para que ela possa tentar usar coisas melhores, sempre priorizando a criatividade e inovação próprios. “[...] isso é uma análise que eu pego, de ser muito claro, [...] eu sou muito explícita com as minhas coisas.” (ANA, 05/08/2021)

Apesar de dizer que não analisa a concorrência antes de tomar decisões, Enzo relata que, quando necessário, para obter as informações que precisa, ele possui 4 opções: ir até o concorrente presencialmente, coletar informações com alguém que esteve no local, ver a movimentação do grupo dos donos de bares no WhatsApp ou entrar nas redes sociais do empreendimento, também citando o Instagram como principal rede. Por conseguinte, ele relata que, primeiro, toma suas decisões e, a partir do resultado que tem, vê se faz sentido verificar o que está acontecendo no mercado.

*[...] por exemplo eu tomei uma decisão pruma promoção sábado, sábado eu vou fazer uma promoção X pra eu chamar mais cliente pro bar. Se ela tiver funcionando, excelente, eu nem analiso a concorrência, se ela não tiver funcionado, aí eu analiso a concorrência pra ver o que que pode ter acontecido. Caso algum dia a concorrência tenha proposto algo parecido ou melhor, eu entendo o lado e e reformulo a promoção. Caso a concorrência também estivesse vazia, não tivesse dado nada aí eu ia ver que não foi, talvez não tenha sido um sucesso da promoção, talvez o dia tenha sido ruim pra todo mundo, tendeu? (ENZO, 17/07/2021)*

Manu diz que faz suas análises e toma suas decisões com base em sites, relatórios, mídias oficiais de órgãos do governo, pesquisas de mercado que são divulgadas por outros veículos de comunicação, etc. Além disso, ela diz que sempre está presente em palestras, feiras virtuais, eventos de inovação, etc. Tudo online.

Em relação aos clientes PF (pessoa física) Betina e Valentina dizem não se preocupar muito com a concorrência, porque acreditam que a dedicação colocada para a qualidade que prezam traz muita vantagem em relação a outros negócios. Assim, elas dizem dar preferência em focar energias em seus processos internos, e não na análise de seus concorrentes, e ressaltam a importância do *feedback* de seus clientes. Já em questão dos clientes PJ (pessoa jurídica), a preocupação em realizar um trabalho de excelência é alto, já que eles constituem 70% de sua clientela. Assim, estão sempre fazendo pesquisas de satisfação e também procurando manter uma certa proximidade com o cliente.

Já em questão do destaque perante o mercado, João e Maria falam da importância de um bom networking para deixar o trabalho mais conhecido. Já Clara acredita que a forma de comissionamento dos vendedores estratégia de administração de recursos humanos a diferencia bastante de outras lojas. Antes, como ganhavam comissão por cada venda feita, existia muito atrito e competição entre eles. Assim, Clara passou a integrar todo o sistema, criando uma comissão conjunta, em cima das vendas totais da loja. Com isso, os vendedores passaram a se ajudar, as vendas aumentaram em 50% e, conseqüentemente, o salário deles e a satisfação dos clientes com o atendimento também.

Nesta seção, pode-se concluir que nenhum dos entrevistados realiza análises e pesquisas de mercado de forma estatística e metódica, por meio de algum estudo ou método pré estabelecido, de forma a verificar o comportamento da concorrência ou estudar o mercado e tomar decisões. A maior parte dos entrevistados citou o uso das redes sociais como principal ferramenta de análise e apoio para fazer escolhas, o que confirma os estudos de Sheth (2020) sobre a adoção de novas tecnologias como foco de novos investimentos estratégicos. A rede social mais citada nas entrevistas foi o Instagram. Apenas Betina e Valentina, do negócio S, fazem uso de *feedbacks* e pesquisas de satisfação como ferramentas mais específicas voltadas à avaliação do desempenho do negócio frente à clientela.

Em si tratando de contratação de serviços de terceiros para auxiliar na administração dos negócios, Joana e Manu afirmaram que não possuem ninguém que as auxilia na administração das mídias sociais de seus negócios no momento, mas ambas pretendem realizar esse investimento. Joana comenta querer alguém que a ajude a manter constância nas postagens que faz e a criar conteúdos bons todos os dias. Já Manu diz já ter tido uma pessoa

para essa função, que precisou sair, mas, sabendo da importância da área, ela pretende contratar novos serviços.

Ana, do negócio G, diz contratar somente serviços de marketing, para criação de artes e administração das redes sociais. Betina e Valentina dizem também contratar uma equipe somente para o marketing.

João e Maria afirmam contratar serviços de contabilidade e marketing, porém, pensam em passar a fazer a contabilidade eles mesmos por ainda serem uma empresa pequena e muitas vezes não emitirem nota fiscal, já que seus clientes não pedem. Contudo, na área de marketing, os empreendedores afirmam ser um dinheiro bem gasto, e que não pretendem parar com o serviço.

*[...] E o marketing a gente quer continuar. Marketing é o nosso custo fixo assim. Eu acho que é um dos melho... melhor investimento que a gente tá fazendo até o momento. Acho que o dinheiro que a gente paga assim pra terceiros. Basicamente a gente, a gente ajuda a definir tema e o pessoal já faz todas as artes, escreve todos os textos. Aí, só que eu sou muito enjoado com redação, aí eles mandam no grupo, aí eu corrijo e, e eles já postam. Então, eles já postam pra gente, eles já fazem as artes... (MARIA, 28/05/2021)*

*É... independente se chega, ah, segunda-feira, a gente não falou nada de tema eles já sugerem um tema eles mesmos, já faz um... a gente "OK o tema", já faz o texto, ok pro texto e já faz a arte, já posta no Instagram, então tipo é, tá bem bom, né? [...] O custo benefício é bom também, né? Porque é barato pelo o que eles fazem. (JOÃO, 28/05/2021)*

Em outras áreas, Joana afirma ter um consultor financeiro, que a auxilia nas contas da loja e também atua no treinamento de funcionários e na administração do negócio como um todo. Betina e Valentina afirmam também ter uma pessoa na função da administração financeira, além de uma consultoria de Belo Horizonte que as ajudam em um programa operacional voltado para cozinha industrial de custos. Enzo tem contratado apenas serviços de contabilidade. Clara diz fazer tudo sozinha, pois não confia em deixar alguma parte da administração com outra pessoa, então não tem nenhum serviço contratado.

Dessa forma, foi possível perceber o sentido de importância da administração de marketing nos negócios dado pelos empreendedores entrevistados, sendo que 5 deles afirmam contratar tais serviços e 2 deles pretendem realizar a contratação. Ao analisarmos os resultados, pôde-se verificar que muitos dos entrevistados acreditam que as redes sociais são relevantes

como área a ser priorizada dentro dos empreendimentos. A rede social mais usada citada durante as entrevistas foi o Instagram.

Relembrando uma importante consideração de Donthu e Gustafsson (2020), nesta crise, tem-se um crescimento surpreendente da comunicação, entretenimento e compras *online*, assim como da internet e redes sociais. Assim, um dos efeitos imediatos da pandemia do COVID-19 é a adoção de novas tecnologias digitais, pela adoção do *online*, uma vez que inverte-se o fluxo da relação entre o consumidor e o negócio, sendo que as lojas passam a ir até os clientes.

#### **4.11 Experiências individuais do impacto da pandemia do COVID-19 sobre os empreendimentos.**

A presente seção traz a tona o principal tópico de análise deste trabalho, de forma a compreender e analisar os impactos da pandemia nos negócios de cada entrevistado. Visouse conseguir verificar as consequências da crise e relacioná-las com o conteúdo teórico estudado sobre as estratégias no âmbito do COVID-19, teorizadas por Donthu e Gustafsson (2020), Sheth (2020), Pantano (2020) e Kirk e Rifkin (2020).

Manu começa dizendo que, com a pandemia, o desenvolvimento do digital nos negócios foi crucial e que, conseqüentemente, tirou muitas pessoas da zona de conforto, porque quem não trabalhava com essas ferramentas teve que começar a trabalhar. Com as mudanças na rotina pessoal e de trabalho, e com o implemento do *homeoffice*, Manu passou a perceber um aumento das compras realizadas dentro de casa, inclusive por si mesma, citando compras em aplicativos de delivery e entregas de até mesmo produtos de seu dia-a-dia, como seu creme de cabelo, que passou a ser entregue pelos Correios.

Clara enfrentou a pandemia logo depois de ter acabado de ter reformado sua loja. Ela comenta que precisou se reinventar, já que seu investimento tinha sido alto e não iria conseguir manter a loja funcionando com as restrições impostas pelo governo ao comércio. Essa reinvenção se deu principalmente por conta da internet e das redes sociais, mesmo não ocorrendo de forma espontânea. *“Essa questão da internet, encarar, apresentar live... isso não estava nos meus planos, isso foi pós pandemia, e eu fui obrigada pois, nós ficamos, acho que o*

*ano passado nós fechamos três vezes, se não me engano, e esse ano já fechamos também [...]*”  
(CLARA, 18/06/2021)

Joana, no primeiro fechamento do comércio, em 2020, disse que seu negócio ficou por volta de 45 dias fechado. Sua saída foi migrar para a internet e começar a fazer postagens e também investiu nas *lives*.

*A gente fez vídeo, fez Reels. Ai começou esse negócio de Reels, eu falava pras meninas assim: "quero fazer Reels." Elas olhavam pra mim e ria. Ah, filma aqui, deixa eu fazer aqui, que que tem? Deixa eu fazer. Ah, tenho vergonha não. Ai comecei. E fiz mesmo. Eu falei: "tô nem aí." Pode rir, pode rir, pode achar bom, pode não ser, mas lembra que eu existo. Só quero só isso. Não importo não. Ai alguns criticam, outros elogiam, mas eu não importo não, eu sei quem tá dum lado quanto do outro. Ai eu fiz e primeiro dia da, da live de fitness, eu fiz fitness, eu separei um tanto de peça... vendeu tudo na live. Depois dei um desconto, vendeu tudo, eu tive que fazer, continuar no outro dia, pra terminar a venda dela. Foram dois dias de lives de pijamas, de... de fitness. Um trabalho. (JOANA, 12/06/2021)*

Joana ainda ressalta que contratou algumas blogueiras da região para poderem impulsionar seus produtos nas redes sociais. Todas essas observações novamente confirmam o que foi tratado por Sheth (2020) e Donthu e Gustafsson (2020) em seus estudos sobre a pandemia do novo Coronavírus, em que trazem como efeitos imediatos da pandemia a expansão e adoção das ferramentas digitais e *online*, assim como a inversão do fluxo de compra, sendo que as lojas passam a ir até seus consumidores.

Manu revela que, por conta dessa mudança, resolveu encerrar um de seus negócios, já que ele dependia totalmente de produtos físicos e, portanto, precisava de um espaço de armazenamento. Isso confirma a fala de Sheth (2020) afirmando que muitos empreendimentos estão convergindo suas lojas físicas em lojas *online*, de forma a reduzir o estoque físico. Por outro lado, seu outro negócio, do ramo digital, teve bons resultados, já que mais pessoas passaram a comprar produtos com ela.

*“Eh, mas qual que foi o impacto positivo né? Eh, as viagens por exemplo, o celular, a compra das pessoas, teve gente que veio falar comigo que nunca tinha comprado na internet, eu ajudei a comprar na internet, entendeu? Cadeira gamer, computador, tudo, várias, várias coisas. Então, eu fiquei feliz em transformar a vida de pessoas, né? Trazer a internet pra elas confiarem, porque tinha gente que nem confiava, né? Eh, mas eu tive que me reinventar.” (MANU, 21/06/2021)*

Esse bom desempenho também foi tratado por Donthu e Gustafsson (2020), ao

dizerem que algumas empresas estão prosperando durante esse período, sendo principalmente aquelas baseadas na internet, com produtos e serviços *online*.

Esse foi o caso de Ana, que, com a pandemia, conseguiu se dedicar integralmente ao seu negócio e o viu crescer rapidamente. “[...] com a pandemia, o G, ele só deslanchou, assim, posso dizer que a pandemia foi um contexto muito triste pra todo mundo, mas pra minha empresa, foi onde ela cresceu.” (ANA, 05/08/2021)

Ela revela que passou a utilizar mais o Instagram como ferramenta de venda e contato com clientes. Assim, Ana cita algumas mudanças que precisou fazer para conseguir atender a demanda devido a adaptação para as vendas 100% *on-line*, como a adoção de um sistema de *delivery* e a contratação de um entregador, já que seus clientes não iam até o ateliê para a retirada dos produtos.

*[...] entrega era algo que o pessoal pedia muito, mas eu não tinha coragem, que eu tinha medo do produto chegar de qualquer jeito, não tinha encontrado nenhum entregador de confiança. E na pandemia eu encontrei, eu tenho esse entregador até hoje, ele faz as entregas pra mim.* (ANA, 05/08/2021)

Pantano (2020) trouxe a questão do *delivery* como exemplo de reinvenção de negócios durante esse período, o que é verificado na prática com Ana. Com essa modalidade, pode-se implementar entregas e pagamentos sem contato e personalização do atendimento ao cliente, além de cupons de descontos (Pantano, 2020).

Ana diz também ter inovado mais em seus produtos. Ela comenta ter mudado sua matéria-prima para reforçar o propósito de seu negócio de fornecer alimentos saudáveis e gostosos a seus clientes. Assim, ela passou a utilizar produtos mais caros, de qualidade superior, e deu foco às comidas sem nenhum tipo de açúcar, buscando atuar totalmente para o público diabético.

Outro negócio que foi beneficiado pela pandemia foi o de João e Maria. Eles comentam que seu empreendimento praticamente surgiu durante esse período, e que foi muito facilitado pelas circunstâncias impostas pelas ferramentas digitais. Eles comentam que muitos trabalhos e audiências que antes deveriam ser feitos presencialmente, se tonaram mais flexíveis devido à implementação do *online*. Devido a isso, desde que abriram a empresa, nunca precisaram ir ao fórum presencialmente, por exemplo.

*Pré-pandemia, a gente teria que pegar um carro, ir até o fórum, achar, rodar mil anos, achar lugar pra estacionar, pagar estacionamento, porque tava sempre lotado, mesmo com estacionamento lá dos advogados... ir na sala, esperar e tudo mais, às vezes sempre atrasava, porque era, era presencial, pra chegar lá, fazer uma audiência de dez minutos e voltar pro escritório. Tá? Então, a gente seria todo esses, essa questão de tempo, deslocamento, custo de transporte, que hoje a gente não pode, não tem mais, eu consigo fazer audiência, já fiz audiência de conciliação da minha casa. (JOÃO, 28/05/2021)*

Apesar do bom desempenho em seus negócios do ramo digital, Manu enfrentou algumas adversidades. Ela conta que, com a pandemia e o desenvolvimento das vendas *online*, ela encontrou muita dificuldade em cobrir os preços de produtos que eram comprados diretamente da China pela clientela, o que gerou maior competitividade.

Outro problema enfrentado foi a falta de matéria prima de seus fornecedores, o que influenciou seu negócio de maquiagem. Manu comenta que, por conta desta falta de insumos, muitos produtos em desenvolvimento precisaram ser interrompidos, o que gerou uma lacuna no mercado, uma vez que os produtos prontos foram comercializados normalmente, até que se esgotaram. Um exemplo dado foi o lançamento de um novo perfume pela marca, que deveria ter ocorrido em novembro de 2020, mas com a falta de insumos só pôde ser finalizado e lançado em abril de 2021.

Nessa mesma questão, Joana, do negócio C, conta que na reabertura do comércio após o primeiro *lockdown*, muitas pessoas procuraram viajar, melhorando bastante a procura pela loja. Para conseguir atender a demanda, Joana fez novos pedidos aos seus fornecedores, que não conseguiram cumprir com a entrega pela falta de produtos devido à escassez de matéria-prima, o que a levou a buscar por novas marcas e produtos disponíveis. Joana complementa dizendo que precisou negociar com seus fornecedores o pagamento dos produtos e que, pelo seu bom relacionamento com eles, nenhuma das marcas deixou de atendê-la ou vender novos produtos, mesmo tendo que parcelar suas dívidas por um longo prazo.

Assim, reafirma-se os estudos de Senhoras (2020), que diz que os problemas de abastecimento e entregas pelos fornecedores nas cadeias de distribuição dos produtos “*made in China*” impactaram negativamente a produção e o consumo de bens.

Ao refletirem sobre os lados negativos da pandemia sobre seu negócio, ao mesmo

tempo que ele foi ajudado pelo digital, também foi prejudicado na questão de agilidade quando preciso contato com outras pessoas, já que não se consegue forçar contato com ninguém, tendo que enfrentar um processo mais burocrático para resolver coisas simples. "[...] não atendem telefone, não respondem e-mail, porque, ah, tá em pandemia então, você não consegue forçar essa esse contato direto que a gente teria, então." (MARIA, 28/05/2021)

*Porque muitas vezes resolvia, às vezes, a pessoa dava uma definição ali errada, cê pedia: "ou, cê reconsidera lá, por favor", tá, tá, não sei o que, conversava com a pessoa lá, o cara lá voltava atrás, até apagava as vezes esse negócio ali e já e já botava, já botava ali pro negócio pra andar, né? E hoje a gente não consegue mais fazer isso, porque a gente perdeu um pouco desse contato. Então, é só o contato extraoficial mesmo, pelo processo ali, as manifestações aí das petições. Então, eu acho que esse foi um ponto negativo da do atendimento aí da da pandemia. Mas no geral, assim, rotineiramente, né, eu acho que foi mais positivo do que negativo. (JOÃO, 28/05/2021)*

Nesse sentido, Pantano (2020) traz como estratégia de fortalecimento neste período o maior contato e entendimento com os *stakeholders*, de forma a simplificar processos e otimizar tempo, o que também é aplicável ao relato de Manu, sobre a inadimplência das revendedoras da marca de maquiagem, que mesmo conseguindo vender os produtos, não repassavam os valores a ela. Dessa forma, a loja acabou por se transformar em uma franquia para se adaptar. "Eh foram todas decisões rápidas, foi conforme ia acontecendo, "não, vamos ajeitar, vamos mudar, vamos isso, vamos aquilo", porque senão não sobrevive."

Essa questão pode ser enquadrada dentro da necessidade de uma melhor administração dos recursos humanos, como tratado por Donthu e Gustafsson (2020), contudo incluindo o aprimoramento das relações em questão de comissionamento, de forma a preparar melhor seus colaboradores para situações de crise e minimizar os riscos à organização. Por fim, Manu comenta que o fato de muitas pessoas perderem o emprego influenciou nas prioridades que elas tem do uso de seu dinheiro, o que causou uma diminuição da demanda.

*Agora teve esses outros problemas que as pessoas perderam o emprego, aí pararam de pagar, cê vai o que? Cê vai fazer o que? Cê vai deixar de pagar a conta de luz ou boleto da Ananda? O boleto da Ananda, entendeu? Então, essa parte impactou bastante, né? E aí teve que ir se adaptando. (MANU, 21/06/2021)*

Este fato está relacionado com o que foi categorizado por Sheth (2020) como o terceiro efeito imediato da pandemia sobre o consumo e comportamento do consumidor, que afirma causar um adiamento pelos consumidores das compras de produtos considerados por



eles como não essenciais. Isso também é observado nas análises de Ana. Como impacto negativo em seu negócio, ela cita o fechamento de diversos negócios em sua cidade, o que acabou impactando a economia local e suas vendas, já que muitos dos seus clientes deixaram de trabalhar no período. Uma vez que seus produtos não são considerados por eles como essenciais, com a falta de dinheiro, muitos deixaram de comprar, o que impactou no planejamento da produção, já que não se sabe ao certo quanto de matéria-prima comprar e nem a projeção de quanto será vendido.

Clara também diz que fazer “condicional”, que é deixar clientes levarem produtos para experimentar em casa, a salvou de ter maiores perdas em seu negócio.

*[...] então a gente ficou muito tempo trabalhando interno, só eh eh no condicional, eu acho que tinha muita loja, muitos lugares que que eles não tinham esse... que isso é uma coisa mais de cidade pequena, né? De, de trabalhar através de condicional. Mas aqui pra mim não foi, isso não foi novidade, porque assim, eu já, a gente já sempre fez um trabalho forte em cima de condicional. E foi o que ajudou a não deixar a peteca cair, que é questão de ficar fechando loja, assim, claro, teve o seu impacto, mas não foi tão negativo assim. Eu acredito que eu não senti tanto quanto muita gente sentiu, acabou fechando as portas. Porque a gente já desenvolvia esse trabalho. Então, o que eu tive que mudar mesmo foi nessa questão de tá mais presente nas redes sociais, começar a fazer as lives... eu acho que foi basicamente essas mudanças, só. (CLARA, 18/06/2021)*

Pode-se observar, como já dito por Pantano (2020), a necessidade rápida de adaptação por parte das empresas, já que o pouco tempo que tem para agir impacta de forma drástica o desempenho dos negócios. Valentina e Betina pontuam 5 coisas importantes que foram impactadas pela pandemia em seu negócio: a primeira foi o lado emocional e os problemas envolvendo funcionários, a segunda os custos extras, a terceira foi a diminuição da clientela, a quarta foi o aumento do preço da matéria-prima, e a quinta foi a concorrência desleal.

Elas ressaltam, primeiramente, o grande impacto emocional que tiveram, de março até meados de junho. Betina comenta que, nessa questão, os atestados que recebiam tornavam tudo mais difícil. Pra começar, Betina descobriu sua gravidez no início da pandemia, e ter que trabalhar em casa, para ela, foi muito ruim, por não conseguir apoiar seu negócio como queria.

Disse também que, com suspeitas de COVID-19, alguns funcionários pegavam atestados de 14 dias, já que ainda não existiam testes para fazer na época, o que prejudicava o andamento da empresa. *“[...] teve um dia que nós tínhamos oito colaboradores de atestado,*

*num dia só. Então, teve que contratar gente, contratar, sabe? Mão de obra ali, eh, diarista, porque realmente pra tá rodando a cozinha[...]*” (VALENTINA, 05/05/2021)

Dessa forma, pode-se relacionar o que foi relatado por Betina e Valentina com os estudos de Pantano (2020) sobre a contratação temporária de funcionários, contudo alterando o propósito de atender picos inesperados de demanda pela falta de mão de obra devido ao afastamento da equipe por questões de cuidados médicos.

Por complemento, Valentina cita também os altos gastos que tiveram para realizar testes de COVID na equipe para evitarem riscos de falta de mão de obra. Ela relembra uma situação em que a nutricionista responsável pelos cardápios contraiu a doença e teve contato com todos os colaboradores. Para que pudessem continuar trabalhando, elas tiveram que pagar todos os testes, o que resultou em um gasto não esperado de mais de três mil reais.

Em terceiro lugar, Valentina e Betina citaram o impacto na área financeira da empresa, pois a clientela acabou diminuindo bastante, principalmente clientes de pessoa física, que reduziram em torno de 50%. Também, com a implementação do *homeoffice* pelas empresas clientes, as refeições das pessoas jurídicas também diminuiram, já que seus funcionários passaram a se alimentar em casa. Como exemplo, Betina cita um hospital cliente, que deixou de fazer muitas cirurgias e, portanto, deixou de pedir comida.

Além disso, houve também o fechamento temporário de alguns de seus clientes empresariais. Um exemplo foram as academias, que precisaram parar de funcionar por um tempo, devido as restrições do COVID, e que, conseqüentemente, precisaram parar de pedir os lanches. Essa questão está também relacionada com as mudanças dos comportamentos dos consumidores citadas por Sheth (2020), em relação à improvisação daquilo que se torna restrito, migrando hábitos para o *online*, por exemplo.

Betina e Valentina comentam que, por estarem no ramo alimentício e, portanto, prestarem um serviço considerado essencial a seus clientes, não pararam de trabalhar durante a pandemia, apesar de terem reduzido bastante a quantidade de trabalho. Apesar disso, elas sentiram um impacto no valor do trabalho. Com o aumento dos custos, tiveram que negociar os reajustes com seus clientes, para conseguirem “segurá-los”. Assim, o lucro sofreu uma redução significativa.

No setor de alimentos, é importante ressaltar que os preços mudam a todo momento, principalmente em um momento de instabilidade como o gerado pela pandemia, o que também as impactou. Essa ação de dar preferência à clientela frente ao lucro fomenta a questão traga por Pantano (2020) e Kirk e Rifkin (2020), que revela a vulnerabilidades dos negócios se forem percebidos agindo de forma egoísta ou não dispostos a terem alguns sacrifícios, com ênfase nos riscos dos consumidores se sentirem traídos com o aumento dos preços pelas marcas e deixarem de comprar.

Outra dificuldade citada por elas é a concorrência. Apesar de não identificarem concorrentes “fortes”, Betina e Valentina ressaltam que, por se tratar de alimentação, qualquer pessoa pode cozinhar em casa, principalmente com a finalidade de venda. O problema principal é o surgimento de negócios informais que, impulsionados pelo *delivery*, possuem poucos custos, já que não pagam aluguel, impostos ou devem cumprir com algum contrato social mais específico. Dessa forma, mesmo o produto tendo certa qualidade, o preço repassado aos clientes finais por esses negócios informais é menor.

*[...] agora na pandemia, realmente as pessoas se virando, né? Eu vou fazer uma comida aqui delivery, então eu não tenho, não pago aluguel, eu não preciso pagar imposto, diferente de uma empresa, né, como a S, que existe um contrato social, que, né? A gente tá anda sempre dentro de tudo legalizado. Então, assim, talvez essa pessoa tenha até um produto de qualidade ou até inferior ao nosso, mas consegue fazer um preço menor. Então, assim, existe essa concorrência meio que desleal ainda. Então, essa questão ainda pega, né? (BETINA, 05/05/2021)*

Por fim, Valentina comenta que o que as ajudaram a fazer o negócio permanecer aberto foi o financiamento que precisaram fazer.

*“Então, que que a gente fez financeiramente pra conseguir superar isso aí? Financiamento. Nós conseguimos aí o financiamento, que foi pruma estratégia aparentemente do do início, né? Só pra poder ter o benefício, né? Mas, na verdade, foi o que segurou, né?” (VALENTINA, 05/05/2021)*

Joana relata os impactos da pandemia durante toda a conversa. Ela disse que as vendas caíram e, por conta do aperto econômico, teve que dispensar alguns funcionários, como a entregadora e a responsável pelo *e-commerce* da loja. Joana conta do seu desespero frente à queda das vendas de sua loja e as contas que não paravam de chegar, pensando até que não conseguiria sustentar mais sua família. Com a ajuda do filho, ela então contratou um consultor

financeiro para guiá-la, o que, de acordo com ela, está trazendo bons resultados, principalmente porque a visão dos dois sobre o mercado e a loja se complementam.

Um comentário feito por Joana mostra uma disparidade no que foi falado pelos outros entrevistados. Ela relata um momento da pandemia, no ano de 2020, em que o governo estava ajudando financeiramente as pessoas, com o auxílio emergencial. Ela diz que, em sua visão, as pessoas agiam como se estivessem “de férias”, viajando e até comprando mais, o que, temporariamente, fez sua renda aumentar. Nesse momento, Joana viu, junto ao seu consultor, a oportunidade de acumular um caixa, caixa esse que, apesar de bem forte, se esgotou no segundo fechamento do comércio, que durou por volta de 2 meses.

No início de 2021, com a suspensão das comemorações de carnaval, Joana diz que enfrentou seu pior momento, já que essa deveria ser sua melhor época de vendas. Ela diz que vendeu 50% a menos em Janeiro do que estava acostumada nos outros anos. Com o comércio fechado novamente, sua segunda loja, de outra cidade, acabou podendo ser reaberta primeiro, o que a fez concentrar todas as suas mercadorias em um único lugar como estratégia de venda.

Agora, com a vacinação da população em andamento, Joana comenta estar impressionada com a velocidade em que as pessoas voltaram a viajar e a comprar seus produtos, mas mesmo assim ela diz que, desde o início da pandemia, ainda não teve um aumento de vendas que seguisse o histórico que tinha ano após ano.

*“[...] tipo, todo ano a gente crescia um tanto. Não. Não teve crescimento. Agora, a gente vai saber no final do ano, mas não tá dando crescimento de um mês pro outro não, do ano de 2019. Que é 2019 que eu tenho que olhar, 2020 eu posso esquecer. É, alguns meses em 2020, eu posso comparar, outros eu tenho que comparar 2019. Esse agora eu tenho que comparar com 2019, tá ruim. Ainda tá ruim ainda, porque tá frio, a propaganda da, na televisão, propaganda da doença, aos fechamento, tá atrapalhando de novo. Só que o pessoal não tá com medo. Eu tô sentindo, assim, que o pessoal não tá com medo. Eles tão com menos medo.” (JOANA, 12/06/2021)*

Sobre os impactos da pandemia sobre seu negócio, Enzo conta que deixou de receber por vários eventos que iria realizar em seu bar, mas acabou cancelando, o que influenciou negativamente na capacidade de pagamento dos funcionários e em sua renda própria. Dessa forma, ele conta que a reserva de emergência do bar acabou tornando também sua reserva de emergência pessoal. Enzo conta ter imaginado que ficaria 3 meses sem sua renda, mas que esse tempo foi se multiplicando, até se passar quase um ano, devido a falta de flexibilidade do seu ramo de atuação. No fim, seu bar ficou 6 meses completamente fechado, e por volta de 12 meses operando com restrições. Ele conta, assim como Betina e Valentina, ter tido necessidade de pegar dinheiro emprestado e que precisou arrumar um outro emprego pro

período, que foi o que o ajudou. “[...] foi difícil porque numa hora pra outra uma empresa que gerava quarenta mil reais por mês passou a gerar zero [...]” (ENZO, 17/07/2021)

Em relação à questão financeira, foi observada a necessidade, por parte de 3 dos entrevistados, e de ramos diferentes, de fazer empréstimos ou financiamentos para sobreviver, o que pode ser tratado como uma nova forma de estratégia, se feita corretamente e racionalmente, para combater os efeitos da pandemia sobre o negócio.

#### **4.13 Processo de implementação e adoção de estratégias e prazos.**

Nesta seção, foi visada a estimulação direta da reflexão dos empreendedores entrevistados com as estratégias por eles adotadas para enfrentar os problemas causados pela pandemia. Essa reflexão é de extrema importância para também compreender se tais estratégias foram planejadas e estudadas ou simplesmente implementadas por impulso, ao mesmo tempo que se verifica os resultados dessa implementação.

Joana comenta que nenhuma de suas estratégias foram planejadas, que tudo aconteceu de “supetão”. Ela também diz que é muito ansiosa e reconhece isso como um defeito, pois ela não pensa para fazer, primeiro age e depois reflete sobre o que fez. Joana diz que a solução que encontrou foi trabalhar por meio das redes sociais, ficando dentro de sua loja. Ela comenta que passou a atender seus clientes pelo WhatsApp e fazendo as entregas nas casas das pessoas. Joana comenta ter tentado evitar fazer condicional por conta das questões sanitárias, já que, como os produtos ficavam nas casas dos clientes para que pudessem experimentar, havia toda uma necessidade de higienização das peças quando elas voltavam para a loja, o que era muito trabalhoso.

“[...] porque quando a gente mandava condicional, que a mercadoria voltava, a gente batia álcool, comprei o ferro a vapor que eu nunca tinha isso, e a gente passava peça por peça, a menina chegou a ficar quente a mão de tanto trabalhar de passar peça por peça, isso a gente faz até hoje.” (JOANA, 12/06/2021)

Joana cita também a adoção de *lives* pela rede social Instagram para poder impulsionar suas vendas no período. Já Clara diz o uso das redes sociais para dar visibilidade ao negócio foi de extrema importância. Clara também diz que não parou para pensar em suas

estratégias. “[...] foi acontecendo. Não parei pra pensar nada não, assim, eu fui vendo a necessidade das coisas, das mudanças e fomos nos adaptando.” (CLARA, 18/06/2021)

Ana diz que buscou trabalhar pensando no curto prazo, analisando as vendas semana por semana, para que pudesse planejar os próximos produtos disponíveis no cardápio, de forma a equilibrar seus ganhos.

*Se eu via que a venda diminuiu, por exemplo, eu ia colocar na outra semana, no cardápio semanal, um produto que eu sei que sempre vende muito. Então, eu coloco lá que eu sei que vai vender. E aí tem produtos fixos que eu sempre deixo, porque eu sei que sempre vai ter público praquilo. O que eu colocava no cardápio, não vendia muito, eu tirava do cardápio, que eu não ia, eu não ia gastar matéria-prima com algo que saía uma vez ou outra. (ANA, 05/08/2021)*

Ana também diz que, com essa dinâmica, diminuiu a quantidade de matéria prima comprada de uma vez só, optando por compras menores em um período de tempo menor, pra não sobrar e nem perder alguma coisa. Outra estratégia adotada foi a de colocar produtos mais baratos no cardápio, para conseguir abranger todos os públicos.

Betina e Valentina comentaram sobre a ajuda de seu contador, que vem criando novas planilhas e formas de compartilhar a administrar informações, de forma a ajudar na redução dos custos. Elas também estão dando maior atenção para a questão do desperdício na produção, para que ele possa ser reduzido. Além disso, Betina e Valentina dizem estar trabalhando bastante a questão motivacional de seus funcionários, para que possam contribuir com o lado emocional e incentivar o amor pelo trabalho. Para isso, estão sendo feitos treinamentos semanais que tratam sobre assuntos de valores, vida, respeito, fé, etc., o que ajuda na união da equipe.

João e Maria comentam sobre a estratégia de um contato mais próximo com os clientes, de forma a mantê-los sempre informados e atualizados de seus processos, mandando pequenos relatórios pelo próprio WhatsApp ou marcando reuniões curtas pelo Zoom, o que só é possível hoje com a migração do presencial para os meios *online*. Além disso, também estão aproveitando essa flexibilidade para agilizar coisas do próprio trabalho, como encaminhar documentos pelas plataformas digitais, além de se resolverem problemas mais rapidamente.

Manu diz ter passado a focar onde estava dando maior retorno, trocando as vendas

de produtos de vestuário para produtos eletrônicos, já que as pessoas estavam ficando mais tempo dentro de casa. Além disso, Manu diz ter começado a fechar parcerias com outras pessoas do ramo para impulsionar a visibilidade de seu negócio e expandi-lo. Ela também ressalta a questão da importância da *internet* nos negócios, já que as pessoas passaram a comprar tudo por meio dela.

Assim, Manu afirma que, dedicar-se a vender produtos e serviços de forma *online* podem ajudar, e muito, a fazer seus resultados crescerem, principalmente pela quantidade de novos empreendimentos e novos usuários que estão surgindo, o que evita o mercado de se saturar. Enzo diz que sua saída foi tornar seu negócio totalmente enxuto. Ele reduziu o corpo de funcionários para apenas ele e seu sócio, reverteu todo o dinheiro que entrava para a própria empresa de forma a estabilizar o estoque, deu foco a trabalhar de forma barata, pagar as dívidas e pedir ajuda de amigos para manter o bar operando.

Pode-se perceber que nenhum dos entrevistados fez uso de estratégias previamente planejadas, mas que todos se viram obrigados a realizar mudanças em seus negócios, principalmente em relação à ferramentas digitais.

#### **4.14 Uso de redes sociais e sua importância**

Nesta seção buscou-se aprofundar no assunto sobre a implementação e/ou aumento do uso de ferramentas digitais, com ênfase nas redes sociais, como estratégia de combate aos efeitos da pandemia do Coronavírus. Este tópico se fez necessário uma vez que todos os entrevistados citaram as redes sociais como ferramentas implementadas e/ou melhoradas em seus negócios e, portanto, procura-se verificar a relevância dessas redes para os entrevistados.

Joana diz que as redes sociais foram decisivas para sobreviver à pandemia, e ainda ressalta o que já havia sido dito por Manu, que as pessoas que não se adaptarem à elas vão “desaparecer”. Ana diz que as redes sociais tiveram grande influência na alavancagem de seu negócio principalmente o Instagram, que se tornou sua principal fonte de vendas, e o que mais impulsiona a divulgação por parte de seus clientes. Ela diz que, por lá, posta fotos, mostra como

é a rotina de produção, o que aproxima o cliente e desperta desejo em comprar seus produtos. Ela acredita que, qualquer ramo hoje em dia tem a maior parte de suas vendas provenientes do Instagram.

Ana, contudo, diz que ainda peca na formulação de estratégias nas suas redes sociais e que poderia melhorar neste ponto. Ela comenta que poderia fazer cursos voltados a essas plataformas e se esforçar para criar conteúdos mais interessantes, principalmente em novas redes, como o TikTok.

Clara afirma que as redes sociais a ajudaram e foram importantes, porém, não as considera como principais, pois ela acredita que o condicional foi a estratégia que mais a ajudou com as vendas. Semelhantemente, Betina e Valentina disseram que, apesar das redes sociais terem crescido de forma surpreendente, não notaram diferença em relação ao uso pelo seu negócio, inclusive porque não fizeram nenhum outro investimento na área além do que já vinham fazendo. Valentina ainda comenta que, no início da pandemia, elas ficaram com medo de investirem em propaganda, gerarem clientes, mas não terem funcionários para atender a demanda, o que as fizeram optar por diminuir a atenção na área.

Maria diz que percebe o grande aumento de pessoas que estão usando plataformas digitais devido a pandemia. Ela diz que o investimento nas redes sociais tornou seu negócio mais conhecido, que há um acompanhamento grande pelas pessoas da região dos conteúdos postados, mas que ainda não conseguiram reverter isso em novos clientes, o que esperam conseguir daqui um tempo.

Isso também foi relatado por Enzo, que diz que ganha muita visibilidade com as redes sociais, mas que essa visibilidade não é muito convertida em clientes, pois mesmo as pessoas sabendo o que está acontecendo, vendo o posicionamento do negócio e interagindo com o conteúdo publicado, isso não as faz querer ir para o bar, principalmente pelas questões de saúde.

Em relação ao ramo de seu negócio, João enfatiza que as pessoas não tem a mesma preocupação em procurar serviços de advocacia nas redes como acontece com lojas de roupa, por exemplo. Eles acreditam que a conversão está relacionada com uma estratégia de posicionamento no longo prazo, para consolidar a imagem da empresa na mente das pessoas. Nessa questão, novamente, a rede mais citada por eles foi o Instagram.



João e Maria ainda ressaltam a importância das pesquisas no Google na área em que atuam, já que muitas pessoas preferem utilizar essa ferramenta para se informarem sobre alguma dúvida ou problema que possuem, o que os fazem refletir sobre investimentos na plataforma de anúncios do próprio Google.

Com essas análises, é possível dividir as percepções do impacto das redes sociais pelos empreendedores em 3 categorias: redes sociais como fundamentais; redes sociais como relevantes, mas não decisivas; e redes sociais em visibilidade, mas não em conversão de novos clientes. Essa conclusão pode adicionar material teórico em novos estudos sobre a influência das ferramentas digitais nos negócios, uma vez que traz novas perspectivas além daquelas de que o *online* é a única saída para fazer o empreendimento crescer.

#### **4.15 Identificação de oportunidades na pandemia**

Esta seção procura saber mais da opinião pessoal de cada entrevistado sobre os bons ensinamentos que podem ser tirados desse momento, de forma a verificar as perspectivas de cada um sobre o que está por acontecer nos próximos anos.

Manu reflete sobre saber aproveitar oportunidades. Ela diz que nesse momento, apesar de muitas pessoas estarem “retraídas” em casa, muita gente está comprando coisas pela *internet*, o que proporciona boas chances de se destacar com seu produto/serviço, uma vez que as ferramentas digitais proporcionam mais facilidade no processo de divulgação e venda.

Joana diz que se sente pessimista quanto ao período de pandemia, principalmente em relação ao mercado, pois, como não se sabe ainda sobre os efeitos das vacinas e das ações contra o vírus, ela tem medo do que pode vir a acontecer, o que a faz ficar receosa em relação às suas compras, e pedir mercadorias em pequenas quantidades.

Enzo diz que vê nesse período uma oportunidade para investir e empreender, já que a pandemia acabou deixando muitas lacunas no mercado e transformando a maneira como as pessoas consomem, uma vez que muitos negócios deixaram de existir. Ele ressaltava que essa crise o ensinou lições muito duras sobre maturidade e segurança em planejamento, e que o preparou para enfrentar possíveis outros cenários ruins que estejam por vir.

Clara acredita que esse momento conseguiu, no geral, trazer mais pontos positivos do que negativos. Ela disse que o COVID-19 veio para trazer mudanças em todos os ambientes e aspectos da vida das pessoas, inclusive porque nas circunstâncias da doença, ela não teve distinção de classe social, raça, cor, etc.

Dessa forma, ela acredita que as pessoas passaram a dar mais valor para a família e que as empresas precisaram se reinventar, principalmente em relação às redes sociais. Essa necessidade de transformação a fez crescer e a dar mais valor na vida. Betina diz que sente muita falta do contato físico, de abraços e comemorações dentro da empresa, e que a pandemia, nesse sentido, fez as pessoas darem mais valor nesse lado emocional em relação ao outro.

Ana acredita que as empresas que estão conseguindo se sobressair e lucrar durante o período estão tendo um grande diferencial no mercado, mantendo certa constância, já que muitos negócios estão fechando e/ou se endividando. Com isso, ela relaciona sua análise com seu negócio, dizendo que vê seus resultados crescerem e que não teve nenhum mês que ficou no “vermelho”, principalmente porque conseguiu honrar com todos os seus compromissos. Assim, ela percebe que, para se destacar nesse momento, os negócios precisam ser resilientes, tentando se enquadrar na situação, saber inovar e ter estratégias.

Valentina diz que é preciso encarar os fatos, “arregaçar as mangas e trabalhar”. “[...] é a questão de realmente a gente encarar que existe um vírus e que tem que realmente ter as necessidades básicas de higiene, e tocar a vida, sabe? Eu acho que a gente não tem que ficar mais pensando tanto na pandemia.” (VALENTINA, 05/05/2021). Sua estratégia no momento é continuar trabalhando, conseguir pagar as contas e buscar por novos clientes.

Ela complementa dizendo que toda crise faz com que se tenha mais criatividade, não deixando acomodar, e que isso precisava acontecer. Ela diz que se poderia ter tirado mais proveito do momento, e que as redes sociais estão tomando uma importância muito grande, o que a vem incomodando, já que existe uma necessidade maior de investimentos de marketing na área, e isso é algo que ela tem resistido bastante. João e Maria voltam à questão de aproveitar as mídias sociais para manter um melhor contato com os clientes e agilizar partes menos burocráticas do trabalho.

Nesta última seção, procurou-se identificar o uso de conhecimentos/estudos utilizados pelos entrevistados para auxiliá-los no processo de tomada de decisões em relação aos seus negócios. Isso se faz importante para avaliar a falta/presença de conhecimentos técnicos e a influência deste aspecto na administração dos empreendimentos, bem como as soluções encontradas pelos empreendedores para analisarem e identificarem as melhores opções.

Clara, Ana, Joana, Manu, Betina e Valentina não fazem uso de nenhum estudo, curso ou conhecimento para as ajudarem a gerir seus negócios. Clara diz que acabou aprendendo tudo sozinha com seus anos de experiência, já Ana diz que não utiliza nada além de seu conhecimento pessoal. Como esses estudos não a atraem, ela prefere contratar serviços de terceiros para que possam fazer isso por ela, principalmente de modo a não sobrecarregá-la. Ela complementa dizendo que ainda não terceirizou nada da área administrativa pois está dando conta de fazer tudo sozinha.

Joana comenta que deixa essa parte com seu filho. Ela diz que ele compra cursos sobre o mercado financeiro e que isso a faz acreditar muito na visão dele, que eles estão sempre conversando e que realizam projetos juntos, inclusive porque ele também a ensina muita coisa. No negócio S, Valentina ressalta que a contratação de um *coaching* empresarial antes da pandemia foi uma grande felicidade, e que as ajudou bastante no atual cenário.

Além disso, Betina e Valentina comentam que seu negócio faz parte de um núcleo de recursos humanos criado pela prefeitura que reúne várias empresas da cidade, grandes e pequenas, e que nele os empreendedores fazem muitas trocas de informações e se apoiam. Já Manu diz que transfere essa parte para seu sócio, que estuda muito sobre o mercado financeiro. Ela diz que, sempre que pode, assiste *lives* de pessoas de sucesso para “abrir” sua mente e trazer novas visões.

João comenta fazer uso de materiais gratuitos na internet, como *lives* em redes sociais e vídeos no YouTube, para então decidir se vale a pena investir no curso da pessoa ou não. Ele também diz estar a procura de cursos de empreendedorismo jurídico e de marketing. Maria diz ter comprado alguns cursos online sobre ferramentas de anúncios no Google, mas que não gostou. Eles dizem que precisam procurar por bons materiais, mas pesquisar o

suficiente para ver se vale a pena o investimento, já que eles não são baratos. Enzo diz que participa de vários treinamentos sobre a parte administrativa, de segurança, investimentos e liderança, além de acompanhar vários conteúdos em plataformas digitais sobre administração de negócios do ramo alimentício, o que o mantém atualizado.

Como conclusão, pode-se perceber que grande parte dos entrevistados não faz uso de nenhum conhecimento técnico/teórico para ajudar a guiar seu negócio, seja por falta de interesse, importância ou tempo. Aqueles entrevistados que dizem fazer uso de alguns desses estudos, afirmaram obter seus conhecimentos por meio de plataformas gratuitas e redes sociais. Apenas um citou treinamentos. Algo interessante a ser ressaltado é a importância dada pelos empreendedores à essa questão, sendo que alguns deles comentam receber ajuda profissional, ou de parentes, amigos e sócios quando necessário, chegando alguns a até refletir sobre a necessidade de procurar por boas capacitações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como conclusões, pôde-se observar que existe uma maioria dentre os empreendedores que resolveram empreender por oportunidade frente àqueles que empreenderam por necessidade. Além disso, existe maior presença de um perfil empreendedor voltado ao trabalho duro e visões de expansão, paixão pelo o que se faz, senso de realidade, boas relações humanas e um bom conhecimento do mercado, que, como categorizado por Fillion (1999), se relacionam ao perfil de lenhador e missionário, mesmo existindo traços simultâneos de outros perfis.

Em relação aos empreendimentos, pôde-se notar a existência da dependência ao mercado, a dificuldade em agregar valor pela facilidade gerada pela globalização e novas tecnologias da comparação com outros negócios, a criação de novas dinâmicas no trabalho e na sociedade para sobreviver e a falta de auxílio do Estado frente a um momento de crise, o que afirma as teorias formuladas por Gago (2018) e Tavares (2018). No fim, identifica-se a falsa ilusão de liberdade de alguns empreendedores, que mesmo donos de seus negócios, nunca param de trabalhar.

Apesar de existir uma visão comum sobre o empreendedor como uma pessoa criativa, adaptativa, persistente e que sabe lidar e solucionar problemas, de concordância à Fillion (1999), a maior parte dos entrevistados não se enxerga como um empreendedor por completo. Citando erros e acertos de suas trajetórias, todos revelam pontos a melhorar.

Muitos dos entrevistados identificaram o poder de parcerias e das compras de suas matérias primas como fator fortalecedor da economia local e nacional. Apesar disso, grande parte não chegou a refletir sobre suas obrigações tributárias em questão de impacto econômico, mesmo não havendo retornos que os proporcionaram estabilidade e segurança suficientes.

Houve falta, também, de reflexões voltadas para o que foi tratado por Tavares (2018) ao longo do estudo, sobre a transferência de responsabilidades do Estado para o empreendedor, como a criação de postos de trabalho e a necessidade de contribuição entre empresas para sobrevivência.

Em relação ao impacto social, não é diferente, uma vez que percebe-se uma dificuldade na reflexão além da relação com os clientes e no sentido de caridade, principalmente na questão da disponibilidade de postos de trabalho, o que indica a alienação do Estado para tratar o empreendedorismo como alternativa de muitos benefícios.

Em suas estratégias, a maior parte demonstrou planejar e realizar ações mantendo um padrão, uma constância, desde o início do negócio, de forma a também pensar em realizações e mudanças futuras, idealizando um plano. Todos citam uma boa relação e imagem perante aos seus clientes, fornecedores e ao mercado como um todo.

Foi observado que nenhum dos empreendedores realiza análises e pesquisas de mercado com uso de métodos ou ferramentas específicas para tal, baseando suas ações e planejamentos ao que observam do mercado pelas redes sociais e outras fontes informais, sendo em relação aos seus concorrentes ou sua clientela. Nesta questão, pôde-se observar que todos os entrevistados relataram fazer uso de alguma rede social para ajudar no desempenho de seu negócio, além da observação em relação ao aumento do uso de ferramentas digitais durante o período de pandemia.

Que a pandemia impactou a sociedade, os empreendimentos e a vida das pessoas, não é novidade, mas quais foram esses impactos nos âmbitos individuais de cada empreendedor era, até então, algo compreendido superficialmente. As teorias de Donthu e Gustafsson (2020) sobre existirem empresas que estão prosperando durante este período foram totalmente confirmadas, principalmente ao observar o crescente uso de ferramentas online.

As plataformas digitais foram identificadas como instrumentos de diferenciação e sobrevivência no mercado, sendo implementadas e/ou aprimoradas por todos os empreendimentos. A adaptação para o online fez com que muitos negócios transformassem a maneira como trabalhavam e mudassem a ordem da relação entre empresa-consumidor, oferecendo serviços de delivery, divulgando produtos em redes sociais e fazendo lives, implementando o *homeoffice*, diminuindo o estoque físico e tendo a possibilidade de resolver problemas com uma menor burocracia.

De impactos negativos, observou uma redução no consumo dos produtos

oferecidos, a dificuldade inicial de adaptação pela necessidade de fechamento dos estabelecimentos físicos imposta pelo governo, dificuldade na gestão de recursos humanos, escassez de matéria prima e aumento de custos, o que afirma o que foi teorizado por Senhoras (2020), Pantano (2020), Kirk e Rifkin (2020) e os estudos dos efeitos imediatos da pandemia formulados por Sheth (2020).

Em relação as estratégias adotadas, nenhum dos empreendedores realizou um planejamento prévio, e todos foram tomando decisões à medida que as coisas foram acontecendo. Contudo, como estratégia mais citada, dá-se foco à implementação do uso das redes sociais, principalmente para manter um contato mais próximo dos clientes.

Foi comentado a preferência pelo planejamento de curto prazo, corte de despesas para tentar reduzir custos, técnicas motivacionais para os funcionários, e adoção de demais ferramentas digitais, como plataformas de reuniões virtuais, sites para venda, entre outros. Já em questão de conhecimentos adotados, foi observada a preferência dos empreendedores em destinar certas questões técnicas a outras pessoas/profissionais, frente ao estudo próprio. Alguns citam a busca por conhecimento em plataformas digitais, de maioria gratuita.

Em relação ao uso de redes sociais, já se observou o grande impacto que tiveram nos empreendimentos e nas relações humanas e comerciais durante o período de pandemia. Enquanto uns as observaram como decisivas e de extrema relevância, outros as identificaram como importantes, mas não principais. Isso se dá pois, apesar de relatarem a percepção do aumento do uso delas, enquanto uns as tornaram como foco de dedicação, outros relatam que não foram investidos maiores recursos na área dentro de suas empresas.

Outro ponto interessante levantado foi a maior utilização das redes sociais, mas a dificuldade ou a não existência da conversão do público para novos clientes. A rede social mais citada por todos durante toda a entrevista foi o Instagram.

Para ajudar na administração do negócio, todos os empreendedores contrataram algum serviço de terceiros, sendo na área contábil, administrativa ou de marketing, sendo esta última a mais citada. Como oportunidades decorrentes do período pandêmico, muitos citaram a questão de aproveitar o momento para destacar seu produto/serviço no mercado e consolidar o empreendimento.

Conclui-se que a pandemia aconteceu de uma forma jamais esperada e imaginada por alguém em todo o globo. Sobreviver a ela requereu e ainda requer desdobramentos e ações rápidas por parte das empresas e muita resiliência por parte dos empreendedores, principalmente aqueles donos de micro e pequenos negócios. Houveram muitas perdas, mas ao mesmo tempo houve muito aprendizado.

Aqueles que conseguiram atravessar seu momento mais difícil enxergam novas possibilidades de fazer seu empreendimento crescer e se sentem mais preparados para novas possíveis adversidades. Estratégias foram sendo elaboradas ao decorrer dos acontecimentos devido à incerteza do futuro, e o desenvolvimento e maior uso de ferramentas digitais e redes sociais, foram muito importantes para o período, chegando a serem decisivas para muitos negócios sobreviverem.

Essa pesquisa, portanto, se fez de extrema importância para compreender os impactos da pandemia sobre micro e pequenos negócios e sobre as decisões estratégicas tomadas pelos empreendedores para sobreviverem e se reinventarem, alcançando todos os objetivos esperados definidos ao início do estudo.

Dessa forma, os perfis dos empreendedores foram caracterizados, levando em consideração a ideia da imagem do indivíduo empreendedor esperada por cada um e o que foi definido em teoria e foram analisados os motivos e inspirações individuais para a abertura de seus empreendimentos e as motivações para se manterem resilientes em um momento de instabilidade econômica, percebendo a busca pela autorrealização e aproveitamento de oportunidades.

Também foi melhor compreendido os impactos da pandemia sobre o mercado como um todo e as consequências das mudanças sobre os negócios, tendo como pontos relevantes a adoção de novas ferramentas digitais e maior utilização de redes sociais, além de novas tendências de comportamento por parte dos consumidores.

Em questão das estratégias, foi possível analisar o processo de tomada de decisão levando em consideração a pressão imposta pela volatilidade social causada pelo COVID-19, percebendo a falta da possibilidade de planejamento prévio e a busca por ações que remetam ao padrão seguido pelo empreendimento desde sua abertura.



Por fim, compreendeu-se que os objetivos esperados por cada empreendedor são individuais e idealizados de formas diferentes, assim como os meios para alcançá-los, uma vez que a maior parte dos conhecimentos necessários para alavancar o desempenho dos negócios são destinados a terceiros ou lentamente procurados.

Em consequência do estudo, a partir de hoje, pode-se sugerir uma melhor avaliação por parte dos empreendedores em relação aos seus negócios, adotando estratégias melhor pensadas, e buscando fundamentos teóricos que os possam fornecer uma melhor base frente a novas decisões. Assim, essa pesquisa tem a pretensão de auxiliar futuros estudos relacionados ao empreendedorismo e à pandemia do Coronavírus, de forma a enriquecer o conteúdo bibliográfico sobre este tema que é tão relevante, mas ao mesmo tempo tão recente em nosso mundo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALASSIANO, Marcel Grillo. **Recessão Brasileira (2014-2016): Uma Análise por Meio do Método do Controle Sintético do PIB, PIB per capita, Taxa de Investimento e Taxa de Desemprego.** Texto para Debate. Anpec 2018. Disponível em: < [https://www.anpec.org.br/encontro/2018/submissao/files\\_I/i4-e40f41cc1badaf4207dc9dc7f5823cc8.pdf](https://www.anpec.org.br/encontro/2018/submissao/files_I/i4-e40f41cc1badaf4207dc9dc7f5823cc8.pdf)>.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Grounded theory. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010

BARDIN, F. **Análise de Conteúdo.** Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro Capa de Alceu Saldanha Coutinho. Lisboa: Edições 70, 1977. 231 p.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research.** London: SAGE, 2005.

DONTHU, N.; GUSTAFSSON A. Effects of COVID-19 on business and research. **Journal of Business Research.** Vol. 117, p. 284-289, set. 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303830>

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ESTEVÃO, A. Covid-19. **Acta Radiológica Portuguesa.** Coimbra, v. 32, n. 1, p. 5-6, jan./ abr. 2020. Disponível em: < <https://revistas.rcaap.pt/actaradiologica/article/view/19800>>.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr/jun 1999. Disponível em: <[http://www.dge.ubi.pt/msilva/oe\\_oge/empreendedorimo.pdf](http://www.dge.ubi.pt/msilva/oe_oge/empreendedorimo.pdf)>

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública,** Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2008000100003#:~:text=Amostragem%20por%20satura%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20uma,a%20capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20novos%20componentes.>](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2008000100003#:~:text=Amostragem%20por%20satura%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20uma,a%20capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20novos%20componentes.>)>.

GAGO, V. **A razão neoliberal: Economias barrocas e pragmática popular.** São Paulo: Editora Elefante, 367 pp. Tradução de Igor Peres.

GEM. Empreendedorismo no Brasil – 2008: Relatório Executivo. Disponível em: < <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/09/Empreendedorismo-no-Brasil-2008Relat%C3%83%C2%B3rio.pdf>>.

GEM. Empreendedorismo no Brasil – 2019: Relatório Executivo. Disponível em: <<https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/>>

Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>.

GOMES, A. F. O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 4, n. 2, 2005. Disponível em: < <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/%20rea/article/view/192>>

GUERRA, E. L. A. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação, 2014. 47 p. Disponível em: < <https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escalar/Legisla%C3%A7%C3%A3o%20e%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas/Manual%20de%20Pesquisa%20Qualitativa.pdf>>.

JESUS, J. S.; COSTA, N. N.; AMARAL, A. M. P. Uma análise do impacto do Coronavírus na economia mundial e brasileira. **Revista Negócios em Projeção**. Brasília, v. 11, n. 1, p. 200-204, 2020. Disponível em: < <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/1606/1271>>.

KIRK, C. P.; RIFKIN L. S. I'll trade you diamonds for toilet paper: consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*. Vol. 117, p. 124-131, set. 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303271>

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 01-12, abr. 2017. Disponível em: < [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4111455/mod\\_resource/content/1/Minayosaturacao.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4111455/mod_resource/content/1/Minayosaturacao.pdf)>.

MINAYO, M. C. S. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In: \_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010. 385 p. Disponível em: < [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=mWEZx\\_1DV80C&oi=fnd&pg=PA6&dq=estrat%C3%A9gia&ots=6U7AItnc3M&sig=I1VC4P7p-000rweRlGxmEXz\\_sDU#v=onepage&q=estrat%C3%A9gia&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=mWEZx_1DV80C&oi=fnd&pg=PA6&dq=estrat%C3%A9gia&ots=6U7AItnc3M&sig=I1VC4P7p-000rweRlGxmEXz_sDU#v=onepage&q=estrat%C3%A9gia&f=false)>

OLIVEIRA, F. M. U. **Somos todos empreendedores? A demanda empreendedora como dispositivo de governo neoliberal**. 2020. 295 f. Tese (Doutorado – Programa de pós graduação em psicologia social), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: < [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-09072020-161211/publico/uchoadeliveira\\_do.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-09072020-161211/publico/uchoadeliveira_do.pdf)>.

PANTANO, E. et al. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*. Vol. 116, p. 209-213, ago. 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303209>  
PAULA, L. F.; PIRES, M. Crise e perspectivas para a economia brasileira. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 31, n. 89, p. 125-144, abr. 2017. Disponível em: < <http://www.s>

c i e l o . b r / s c i e l o . p h p ? script=sci\_arttext&pid=S0103-40142017000100125&lng=en&nrm=iso>.

PENTEADO, C. L. C.; CRUZ JUNIOR, B. G. A germinação do empreendedor do Brasil contemporâneo: o neoliberalismo visto sob o contexto nacional recente. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 25, n. 49, p. 343-366, jul./dez. 2020. Disponível em: < <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/12815#:~:text=No%20contexto%20de%20uma%20sociedade,daquele%20retratado%20pelo%20discurso%20neoliberal.>>.

PINHEIRO, J. F. D.; NETO, M. N. F. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 2019. Disponível em: <<https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/2655>>

PORSSE, et. al. Impactos Econômicos do COVID-19 no Brasil. **Nota Técnica do Núcleo de Estudos em Desenvolvimento Urbano e Regional (NEDUR)** da Universidade do Paraná (UFPR), Curitiba, v. 1, 2020. Disponível em: <

<https://nedur.ufpr.br/wp-content/uploads/2020/04/nota-tecnica-nedur-ufpr-01-2020-impactoseconomicos-da-covid-19-no-brasil.pdf>>

READ, S.; SARASVATHY, S. D. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. **Journal of Private Equity**, p. 45 – 62, 2005

REZENDE, A. A. de; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. 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, jun. 2020. Disponível em: <<https://revista.ufrr.br/boca/article/view/Rezendeetal>>.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional. Relatório de pesquisa, mar. 2020. Disponível em: < <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>>.

SEBRAE. Panorama dos pequenos negócios. Relatório de pesquisa, 2018. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)>

SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil. Relatório de pesquisa, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-dasempresas-no-brasil-102016.pdf>>

SENHORAS, E. M. Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**. Boa Vista, v. 1, n. 2, p. 39-42, fev. 2020. Disponível em: < <https://revista.ufrr.br/boca/article/view/Coronavirus>>.

SHETH, J. Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? **Journal of Business Research**. Vol. 117, p. 280-283, set. 2020. doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.059. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320303647?via%3Dihub>

SILVA NETO, G.; ANDRADE, N.; RAINATTO, G. MUDANDO A FORMA DE FAZER VAREJO. **13º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo: "After COVID-19: Building Purpose through Stakeholders in Retailing"**, Brasil, out. 2020. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2020/paper/view/7479>.

SOUZA, Luciana Karine de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso). acessos em 15 ago. 2022. <http://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67>.

TAVARES, M. A. O empreendedorismo à luz da tradição marxista. **Revista em Pauta**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 107-121, jan./jul. 2018. Disponível em: <https://www.epublicacoes.uerj.br/index.php/revistaempauta/article/view/36687/26319>.

VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 874-891, nov./dez. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/s8SRpzv4FFtYZWfCqLn7kyn/?lang=pt&format=pdf>

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.4, p.66-72, 2005.

#### APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

##### Estratégias competitivas: a luta pela sobrevivência de micro e pequenas empresas em um cenário de crise decorrente da pandemia gerada pelo COVID-19

##### Em relação ao perfil do empreendedor:

Me fale um pouco sobre quem é você

1. Nome, Idade, estado civil, se tem filhos/netos;
2. Qual sua formação? Se já fez algum curso profissionalizante? Qual?
3. Há quanto tempo você começou a empreender?
4. Quantas pessoas você emprega hoje em sua empresa?
5. Você é formalizado? Possui CNPJ?
6. Se for confortável para você, me fale qual é o seu faturamento médio hoje, mensal/anual?

##### Em relação ao negócio e em contexto de pandemia:

1. Me conte um pouco sobre sua história empreendedora, desde quando pensou pela primeira vez em abrir seu próprio negócio até os dias de hoje.
2. Me conte como você vê e avalia o seu negócio. O que ele é pra você?
3. Se for confortável para você, descreva os pontos positivos e os pontos negativos do seu negócio.

4. Na sua visão, o que é ser um “empreendedor”? Quais as características de um empreendedor você percebe em você?
5. Me conte como você se avalia como um empreendedor. Se for confortável para você, me dê exemplos de acertos e de erros já cometidos.
6. Qual o impacto você acredita que sua empresa tem na economia local e nacional?
7. E na sociedade? Se for confortável para você, me dê exemplos de ações dentro do seu negócio que contribuíram para a sociedade.
8. O que você espera do seu empreendimento? Se for confortável para você, me conte os seus objetivos de curto e longo prazo para seu negócio.
9. Qual a posição/imagem você acredita que sua empresa tenha perante os clientes, o mercado e seus funcionários?
10. Me conte um pouco sobre as suas análises e decisões para compreender o seu mercado e o comportamento dos seus concorrentes para se destacar tanto no serviço oferecido quanto no produto entregue
11. Você contrata serviços de terceiros para auxiliar na administração do seu negócio?
12. Me conte sua experiência sobre como a pandemia do novo Coronavírus impactou o seu negócio. Se for confortável para você, me dê exemplos dos problemas enfrentados devido a pandemia.
13. Como você está lidando com esses problemas? Quais soluções você encontrou para enfrentá-los, minimizá-los ou resolvê-los?
14. Você planejou algum tipo de estratégia para te ajudar nesse momento delicado? Me fale mais sobre isso.
15. Como você vê esse momento de pandemia? Me fale suas opiniões para transformar esse cenário em oportunidade de se diferenciar e fortalecer no mercado.
16. Você faz uso de algum estudo, curso ou conhecimento técnico específico para guiar sua empresa em frente a esse momento de instabilidade que estamos passando?