

As Dificuldades Enfrentadas pelo Micro e Pequeno Empreendedor do Comércio Varejista no Período da Pandemia de COVID-19

Rafaella Freitas – rafaellafreitas99@hotmail.com
Jussara Goulart da Silva – profadmjussara.ufu@gmail.com

RESUMO: O presente estudo objetivou realizar uma pesquisa das ações empreendedoras a fim de investigar o posicionamento empreendedor do proprietário e atuar como um auxílio a outros empreendedores que buscam alternativas de melhorias para amenizar o impacto da pandemia. A porção empírica do estudo é de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, realizada sob o estudo de casos múltiplos. Especificamente, foram entrevistados quatro micro e pequenos empreendedores da cidade de Ituiutaba-MG, foram recrutados pelo método bola de neve, ressaltando que o primeiro entrevistado foi selecionado por conveniência, de contato pessoal da pesquisadora. Ao comparar as quatro empresas analisadas, é possível observar diferentes abordagens adotadas para enfrentar os desafios da pandemia da COVID-19: A loja de roupas demonstrou esforços para se adaptar ao ambiente online, migrando para as redes sociais e participando de treinamentos específicos para o comércio eletrônico. O salão de beleza adotou medidas proativas, como o rodízio de funcionários, atendimento em domicílio e investimentos em marketing pessoal. O pet shop, por sua vez, adotou medidas limitadas de migração para plataformas online, mas também enfrentou desafios financeiros ao interromper serviços importantes, demitir funcionários e cobrar pelas entregas. Já a loja de calçados adotou uma abordagem comportamental, sendo proativa e persistente na busca por soluções.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Micro e Pequeno Empreendedor. Abordagem Comportamental. Pandemia.

1 Introdução

A pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2), iniciada em dezembro de 2019, deflagrou uma crise global de saúde, levando a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar uma emergência de saúde pública de importância internacional em março de 2020. No contexto brasileiro, o primeiro caso confirmado ocorreu em fevereiro de 2020, e já em abril, foram registrados 30.718 casos confirmados e 1.926 óbitos (GARRIDO, *et al.*, 2020). A disseminação da COVID-19 ocorreu rapidamente, levando o governo a adotar medidas de contenção imediatas para reduzir a taxa de infecção. Estudos simularam o avanço da doença, concluindo que o isolamento social era a principal intervenção governamental para prevenir a sobrecarga do sistema de saúde, a medida foi amplamente implementada no Brasil, resultando em impactos negativos na economia do país (AQUINO, *et al.*, 2020; AVELAR; FERREIRA; DA SILVA; FERREIRA, 2020).

O impacto do isolamento social no mercado varejista brasileiro foi observado devido à adoção de medidas como *lockdowns*, proibição do comércio e isolamento social, incluindo a

modalidade de entrega de produtos (*delivery*), visando suprimir os níveis de contágio do vírus. De acordo com informações fornecidas pelo site do Governo Nacional (2021), o comércio brasileiro é composto por 56,7% de microempreendedores individuais, uma parcela significativa que evidencia o impacto econômico enfrentado pelo país. Portanto, essa redução drástica na interação social e a subsequente proibição das atividades comerciais afetam diretamente a receita dos varejistas, resultando em um cenário de insegurança para os empresários, especialmente os de micro e pequenas empresas, que enfrentam desafios adicionais em comparação às empresas de maior porte.

A pesquisa se justifica em ordem pessoal pelo interesse pelo tema no desenvolvimento regional. Dentro desse contexto, o estudo visa responder à pergunta norteadora: “Quais as ações que os micro e pequenos empreendedores do comércio varejista de Ituiutaba – MG assumiram frente às dificuldades da pandemia de COVID-19?”. Diante disso, o estudo pretende analisar as ações destes empresários no comércio varejista frente a pandemia de COVID-19, tendo como base a cidade de Ituiutaba-MG. E como objetivos específicos propõem-se elucidar sobre o cenário dos micro e pequenos empreendedores do varejo; compreender o posicionamento destes no contexto da pandemia do COVID-19 e identificar as ações empreendedoras dos micro e pequenos empreendedores do comércio varejista do município de Ituiutaba/MG quanto a superação das dificuldades durante o período da pandemia.

O presente trabalho é redigido em cinco tópicos. Após a introdução e delimitação da pesquisa, parte-se para a porção teórica do estudo, em que será abordada a fundamentação conceitual extraída a partir da revisão bibliográfica. A seção terceira apresenta a Metodologia da pesquisa, os critérios considerados para a realização do estudo, a amostra e o procedimento de coleta de dados e análise. No quarto tópico, são relatadas as informações sobre os casos estudados, e discussão dos resultados. E no quinto e último tópico, são feitas as conclusões com as contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

2 Empreendedorismo e o comércio varejista

A pessoa empreendedora tem foco em resultados, inovações e realizações, portanto, o ser empreendedor está ligado diretamente a sua postura no dia-a-dia. Segundo Tajra (2019), os empreendedores contêm alguns aspectos, aos quais os destacam dos demais, que são: (a) iniciativa para abrir um negócio e paixão pelo que faz; (b) usufrui dos recursos que contém de uma forma criativa, a fim de transformar o ambiente social e econômico onde vive; (c) assume riscos e aceita a possibilidade de fracassar. Frente a isso, o empreendedorismo é a capacidade

e a prontidão para desenvolver, organizar e administrar uma empresa comercial, juntamente com qualquer uma de suas incertezas, a fim de obter lucro (TAJRA, 2019).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2022), empreendedor é, “em uma visão mais simplista, podemos entender como empreendedor aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo e parte para a ação". Além dos conceitos de empreendedor e empreendedorismo, também tem o conceito, não menos importante, do próprio verbo empreender, que é, segundo Torres (2021), usar o tempo e as suas competências com autonomia para criar valor, assumindo riscos e aceitando desafios, podendo ser uma ação de uma ou mais pessoas que possuam esse perfil. Tajra (2019) entende que se faz necessário a consciência de que nem sempre o empresário será um empreendedor, devido aos seus diferentes interesses, não visando atender as exigências do mercado, visando oportunidade financeira e/ou sociais, portanto, ele tenderá a comercializar e ter o mesmo comportamento do início ao fim do seu negócio (TAJRA, 2019).

O empreendedor pode ser tanto o proprietário quanto o colaborador, pois a ação empreendedora é notada desde a infância, onde a mesma pode ser instigada na educação familiar, na escola e na sua vivência de vida, por tanto, é necessário que a pessoa tenha interesse em se desenvolver para conseguir alcançar esse feito. Dessa forma, o empreendedor é definido como alguém que tem a capacidade e o desejo de estabelecer, administrar e ter sucesso em um empreendimento inicial com o risco que lhe é devido, para obter lucros, podendo este atuar em diversos ramos (TAJRA, 2019).

A ação empreendedora, segundo Mocelin e Azambuja (2017, p. 43), nada mais é que:

[...] Compreender o sentido que orienta a ação do agente empreendedor até a concretização do empreendimento, e a forma como essa ação envolve a exploração de oportunidades inexploradas de ganho econômico (lucro) e/ou simbólico (realização).
[...] Reconhece-se que a ação empreendedora envolve práticas decisórias de maior profundidade subjetiva, algumas intimamente vinculadas à iniciativa de indivíduos que agem sobre uma oportunidade que eles julgam valer a pena perseguir.

Construir um negócio de sucesso segue um processo de desenvolvimento de oportunidades que sejam bem-sucedidas, e tal ação demanda do reconhecimento da oportunidade, bem como de sua avaliação e desenvolvimento. Conforme citam Hisrich, *et al.*, (2014, p. 320): “a oportunidade de negócio significa uma possibilidade para o empreendedor em atender e satisfazer uma necessidade, resultando em ganhos financeiros”. Reconhecendo essa lacuna, o empreendedor pode desenvolver um produto ou serviço que satisfaça essa demanda não atendida. Ao atender essa necessidade específica, o empreendedor cria valor para

os potenciais clientes, que estão dispostos a pagar por isso. Essa transação comercial gera ganhos financeiros para o empreendedor.

Em concordância com as informações mencionadas, conforme afirmado por Hisrich , *et al.*, (2014), às ações empreendedoras são intrinsecamente relacionadas ao comportamento do empreendedor em relação à tomada de decisão sobre agir ou não agir, diante da incerteza de obter lucro em determinada situação. A ação empreendedora é considerada um elemento fundamental do comportamento empresarial, sendo uma característica essencial das atividades empresariais. Dessa forma, a ação empreendedora é definida como a percepção individual acerca dos valores, benefícios e preferências associados ao início de um empreendimento, exercendo uma influência significativa na intenção de estabelecer um novo negócio.

A ação empreendedora, enquanto um conceito de natureza multidimensional, engloba quatro fatores fundamentais de personalidade, a saber, a necessidade de conquista, o controle pessoal sobre a inovação e a autoestima. Nesse sentido, parâmetros como idade, gênero, formação profissional, experiência profissional e educacional, bem como perfis psicológicos, desempenham um papel significativo na determinação e influência da ação empreendedora. Tais variáveis exercem interferência sobre a manifestação e a intensidade das características empreendedoras exibidas pelos indivíduos (DELMAR; DAVIDSSON, 2000).

Nesse sentido, o empreendedorismo pode ser o uso da oportunidade ou o resultado de um impulso motivado por uma determinada necessidade, embora a oportunidade pode ser identificada por uma pessoa e não por outras, e esta diferença deve-se à heterogeneidade de percepções que os indivíduos têm sobre as oportunidades que surgem (QUEIROZ *et. al.*, 2020). De maneira complementar, a oportunidade surge para quem tem atitude, visto que conforme Tavares , *et al.*,(2014, p. 20), “o comportamento humano pode ser explicado pelas atitudes empreendedoras que correspondem à disposição para responder a algum grau desfavorável ou favorável ao objeto que se tem mente”.

Existem três classificações para empreendedor: o microempreendedor, o empreendedor e o macro empreendedor. Segundo Souza *et al.* (2018), o microempreendedor, não tem a vontade do crescimento rápido, podendo assim, tornar-se conhecido na cidade ou não, pois empreendimento será importante na sua renda familiar (fonte primária), mas sua satisfação pessoal não estará necessariamente ligada a ele, e o triunfo poderá ser calculado com a liberdade e a estabilidade do empreendimento; o empreendedor é aquele que deposita toda a sua energia a fim do crescimento e da rentabilidade do empreendimento, e ao realizar seu interesse, ele poderá migrar para interesses externos do seu negócio, implementar inovações, melhorias, ao

contrário de criar algo, pois será mais seguro, seu triunfo poderá ser calculado por riqueza, reconhecimento e admiração; o macro empreendedor, a sua autorrealização é diretamente ligada com o seu empreendimento e o seu sucesso é referente ao lucro e ao crescimento, então, o objetivo não é monetário, e sim a realização social para conseguir conquistar o mercado, é criativo, inovador, não tem receio de buscar novos caminhos para alcançar os objetivos como: novos produtos, indústrias, mercados, etc., e seu pensamento é em fazer a diferença, conseguir melhorar o meio de produtos/serviços que trabalha e seu suor é exclusivamente para seu empreendimento (SOUZA *et al.*, 2008).

Segundo Sebrae (2022), para determinar uma empresa como Micro e Pequena Empresa (MPE), é preciso analisar o seu tamanho, que pode ser feito através da receita anual bruta. A quantidade de colaboradores também é outro requisito considerado, vale ressaltar que esses dados são para empresas de comércio e serviço (SEBRAE, 2013). Essa classificação acerca das micro e pequenas empresas é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação das micro e pequenas empresas segundo o porte e com base na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa

Classificação	Receita bruta anual	Número de funcionários
Microempresa	igual ou inferior a R\$ 360.000,00	Até 9
Empresa de Pequeno Porte	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00	De 10 a 49

Fonte: SEBRAE, 2013 e 2022

No campo do empreendedorismo, observam-se três abordagens ou vertentes distintas, caracterizadas por sua natureza multidimensional: a abordagem comportamental, a abordagem gerencial e a abordagem conjuntural. A abordagem comportamental se concentra na explicação dos padrões comportamentais observados nos casos de sucesso empreendedor. Ela busca compreender e descrever os comportamentos recorrentes adotados pelos empreendedores que obtiveram êxito em suas empreitadas (MARQUES, 2011).

Por sua vez, a abordagem gerencial ou de gestão enfatiza a importância de habilidades de gestão e competências gerenciais para os indivíduos que possuem um comportamento empreendedor. Essa perspectiva analisa quais são os procedimentos e práticas gerenciais necessários para que os empreendedores alcancem seus objetivos e obtenham sucesso em seus

empreendimentos. Já a abordagem conjuntural considera que os indivíduos que possuem o comportamento empreendedor também possuem conhecimentos, habilidades e competências necessárias para gerir seus negócios (KRÜGER; RAMOS, 2020).

No entanto, essa abordagem destaca que nem sempre essas capacidades são aplicadas de maneira eficiente e eficaz, levando a resultados menos favoráveis. Assim, a análise se concentra na identificação dos obstáculos e desafios que podem dificultar a aplicação adequada das habilidades empreendedoras. Essas três vertentes fornecem perspectivas distintas para o estudo e compreensão do empreendedorismo, considerando diferentes aspectos do comportamento e da gestão empreendedora (KRÜGER; RAMOS, 2020).

A implementação de práticas de gestão eficientes é um aspecto crucial para aprimorar a produtividade e reduzir os custos operacionais em microempresas. Essas práticas englobam a otimização de processos, a utilização adequada de tecnologia, o controle de estoque, a gestão do tempo e a organização do fluxo de trabalho. Por meio de uma gestão mais eficiente, é possível alcançar maior lucratividade e otimizar a utilização dos recursos disponíveis. Nesse sentido, a coleta e a análise de dados relevantes são fundamentais para embasar a tomada de decisões dos empreendedores. Essa abordagem proporciona uma visão mais clara do desempenho do negócio, identificando áreas problemáticas e permitindo a implementação de ações corretivas apropriadas. A tomada de decisões embasadas possibilita aos empreendedores minimizar riscos e maximizar oportunidades (FONSECA, 2018).

No âmbito da melhoria gerencial, destaca-se a importância do desenvolvimento de um plano estratégico sólido para a micro e pequena empresa. Tal plano envolve a definição de metas claras, a identificação de oportunidades de mercado, a compreensão da concorrência e o estabelecimento de uma visão de longo prazo. Um planejamento estratégico bem elaborado auxilia os empreendedores a direcionarem seus esforços de forma mais eficaz e a se adaptarem às mudanças do ambiente de negócios. É comum que muitos micro e pequenos empreendedores enfrentem desafios financeiros. Nesse contexto, a melhoria gerencial desempenha um papel significativo ao estabelecer um controle financeiro rigoroso, monitorar os fluxos de caixa, estabelecer orçamentos e realizar análises financeiras regulares. Por meio de uma gestão financeira adequada, os empreendedores podem identificar problemas financeiros com antecedência e adotar medidas corretivas para solucioná-los (MARQUES, 2011).

Já Baggio e Baggio (2014), falam sobre duas teorias: a teoria econômica, também conhecida como schumpeteriana, que demonstra que os primeiros a perceberem a importância do empreendedorismo foram os economistas, além de trazerem a inovação com eles; e a teoria

comportamentalista, que se refere a especialistas do comportamento humano, como psicólogos, sociólogos, psicanalistas, entre outros.

Considerando as oportunidades para empreender, existem vários ramos de comércio possíveis para empreender, dentre eles, está o comércio varejista, que engloba toda a área de produtos e serviços, e esses comércios varejistas têm a missão de encontrar o que os seus clientes precisam a fim de satisfazer suas necessidades. O varejo vai muito além de venda em lojas, e engloba também a venda de serviços, podendo ir de uma viagem até um corte de cabelo. O varejo por definição, é a venda de bens ou serviços de uma empresa a um consumidor para uso próprio, e os varejistas normalmente não fabricam seus próprios itens, eles compram mercadorias de um fabricante ou atacadista e vendem essas mercadorias aos consumidores em pequenas quantidades (BERNARDINO *et. al.*, 2011; CRUZ *et. al.*, 2020).

Segundo Bernardino *et al.*, (2011) é fundamental que se tenha conhecimento de que, além de satisfazer as necessidades, expectativas e desejos dos clientes, os varejistas também têm outros objetivos, que são: (a) alcançar um definido volume de vendas, visando ganhar visibilidade, participação de mercado, estabilidade e crescimento; (b) alcançar um definido nível de lucratividade; (c) gerar e conservar uma imagem que seja adequada ao tipo de negócio. Além disso, o empreendimento de varejo deve ofertar o produto certo, na hora certa e no momento certo para conseguir obter lucro, e é necessário saber se os concorrentes estão oferecendo e o que vão oferecer. Ademais, o marketing, realizado através do varejista, para alavancar vendas, obter participação do mercado e atingir a consciência positiva de seu empreendimento, a fim de aumentar a fidelidade dos seus clientes (BERNARDINO *et al.*, 2011).

Segundo Cruz *et al.*, (2020) mencionam que o aspecto da venda, que a qualifica como uma transação de varejo é que o usuário final, é o comprador, e assim, uma transação de varejo lida com pequenas quantidades de mercadorias, posto que o varejo se configura como sendo o processo de distribuição de um varejista que obtém bens ou serviços e os vende aos clientes para uso.

Destaca-se que o processo de venda associado ao comércio varejista se dá partir da cadeia de suprimentos, e essa cadeia geralmente consiste em quatro atores: fabricantes que produzem as mercadorias, atacadistas ou distribuidores que compram de fabricantes e revendem para varejistas e varejistas que compram de atacadistas e depois vendem para consumidores. Em cada etapa da cadeia há uma margem de lucro incorporada à compra, sendo que os fabricantes calculam o custo de fabricação de um produto e, em seguida, adicionam uma

porcentagem de lucro antes de vender aos atacadistas. Os atacadistas, fazem o mesmo, adicionando uma porcentagem de lucro ao que pagaram pelos produtos, e os varejistas adicionam sua própria margem de lucro ao custo do produto antes de vendê-lo ao cliente final, o usuário (VAROTTO, 2018; CRUZ *et al.*, 2020).

Sendo assim, o comércio varejista se apresenta como uma excelente forma de se empreender, contudo, como qualquer setor da economia, vivencia momentos de crise, tal como a promovida pela pandemia de COVID-19, que colocou uma enorme pressão sobre este setor. A melhoria gerencial abrange o desenvolvimento das habilidades de liderança dos empreendedores. Uma liderança eficaz é capaz de motivar e envolver a equipe, delegar tarefas, comunicar-se de forma clara e resolver conflitos. Ao aprimorar suas habilidades de liderança, os empreendedores têm a capacidade de construir uma equipe coesa e engajada, o que contribui para o sucesso geral do negócio.

2.1 O Comércio Varejista Frente a Pandemia de COVID-19

A COVID-19 é a doença de origem infecciosa provocada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) que se espalhou rapidamente, atingindo todo o globo, e para conter a disseminação bem como para evitar um colapso na área hospitalar, visto que cerca de 13,8% dos infectados precisaram de atendimento hospitalar por dias ou semanas, o governo brasileiro adotou medidas de isolamento. Dessa forma, vários setores foram afetados negativamente por medidas adotadas para conter a pandemia,, visto que grande parte dos estabelecimentos deixou de abrir. Com isso, a pandemia de COVID-19 ocasionou dois principais impactos no país: o externo, ligado ao comércio internacional, que basicamente refere-se a demanda e os preços; e o interno, referente ao isolamento social que impacta a oferta e demanda e nas restrições que foram exigidas devido à propagação do vírus (SALOMÉ *et al.*, 2021).

Sobre as dívidas/empréstimos de crédito, o SEBRAE (2021) aponta que 49% dos empreendedores do comércio varejista procuraram empréstimos nos meses de maio e agosto e 32% têm empréstimos atrasados, e 46% dos empreendedores do setor varejista disseram que ainda se encontram com muita dificuldade de manterem os seus negócios abertos frente às dificuldades dos impactos da COVID-19. Durante a pandemia, o setor de comércio varejista foi significativamente impulsionado pelas transações online, devido às restrições implementadas para conter a propagação do vírus. A frequência das compras online aumentou, mesmo entre pessoas que não tinham o hábito prévio de realizar compras pela internet. Essa mudança de comportamento pode ser atribuída à impossibilidade de comprar presencialmente. Esse novo

padrão de consumo apresenta um desafio significativo para o comércio varejista, uma vez que é provável perdurar mesmo após o término da pandemia, exigindo que o setor se adapte a essa nova realidade por meio de inovações e diferenciação. Nesse contexto, o impacto da pandemia foi particularmente pronunciado no comércio varejista, especialmente entre micro e pequenos empreendedores (BERNARDES *et al.*, 2020).

Considerando as características das micro e pequenas empresas, estas enfrentam desafios adicionais que outras empresas maiores não enfrentam, e com isso, considerando o ambiente atual, as micro e pequenas empresas estão imersas em um contexto de contínuas mudanças tecnológicas, concorrências e mercado, gerando incerteza, o que coloca em risco a sobrevivência desses modelos de negócios. A sobrevivência se torna ainda mais difícil em períodos de crise, visto que as micro e pequenas sentem de forma mais proeminentes os efeitos de uma crise, sendo assim, mais difícil de superá-las, e tal situação se destaca no atual contexto da sociedade, a qual vivencia a pandemia de COVID-19 (SALOMÉ *et al.*, 2021).

O Banco Mundial (2020) relata que as micro e pequenas empresas foram as mais prejudicadas, pois para o seu funcionamento é necessária a interação pessoal, assim como o comércio varejista. Vale ressaltar que essas empresas dificilmente tem uma reserva de caixa significativa para conseguir passar por períodos como esse, conseqüentemente necessitam de investimentos em capital de giro para se manterem sem as vendas. Consoante o estudo, apenas 39% a 56% da micro, pequenas e médias empresas terão reserva de caixa para 21 dias de isolamento caso não efetuar vendas (SALOMÉ *et al.*, 2021).

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2021), foi notado que em maio de 2021, em relação a agosto do mesmo ano, apenas 89% dessas empresas se mantiveram abertas, isto é, 11% já não estavam mais atuando. A pesquisa ainda realizou uma análise sobre o impacto nas vendas, onde foi visto que em maio houve uma queda generalizada, não apenas para o varejo; porém, em agosto, houve uma melhora significativa, sendo melhor até que a média geral, mesmo assim 67% dos empreendedores do comércio varejista tiveram um faturamento menor que o esperado em agosto.

Dentro desse contexto, Salomé *et al.*, (2021) citam que as micro e pequenas empresas correm um grande risco de não conseguir sobreviver à atual crise causada pela pandemia da COVID-19, impondo a elas uma demanda prioritária de adaptação, mas para isso, estas empresas devem dispor de uma visão clara acerca de sua situação e, partir daí, traçar objetivos estratégicos para reverter esse cenário. E com isso, é importante destacar, que a vertente

escolhida para esse trabalho será a de ação econômica, por estar ligado justamente com essa inovação.

3 Procedimentos Metodológicos

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi realizada mediante um estudo empírico de caráter exploratório descritivo, pois a mesma reúne e apresenta as ações feitas pelos micro e pequenos empreendedores da cidade de Ituiutaba-MG para lidar com as dificuldades dos impactos da COVID-19 e ainda se trata de um tema que não foi muito abordado na região. De acordo com Yin (2010), existem três tipos de estratégia de estudo de caso, sendo elas: descritiva, exploratória e explanatória. Para o presente estudo de caso, será utilizado o descritivo, cujo objetivo é descrever ocorrências dentro do seu contexto, e o exploratório, visando obter novas visões para as futuras pesquisas e não impõe a criação antecipada de suposições teóricas.

A abordagem será qualitativa, uma vez que visa analisar o problema com um intuito mais amplo que vai se afunilando conforme o estudo se avança no ato das entrevistas e com o contato direto do pesquisador, visando entender os acontecimentos do ponto de vista dos participantes. Para atingir o objetivo será realizado um estudo de casos múltiplos por serem mais precisos, construídos ao mesmo período e desenvolvidas as mesmas teorias, cuidando para que os resultados se tornem semelhantes tendo uma replicação lógica e assim, generalizando os resultados (YIN, 2010; PUGLIA, 2017).

Os entrevistados deste presente estudo foram de quatro micro e pequenos empreendedores do varejo que possuem lojas físicas no município de Ituiutaba – MG e que passaram pelos impactos da pandemia de COVID-19. A amostragem foi realizada pelo método bola de neve, onde um participante indicou o outro para participar da pesquisa até atingir o ponto de saturação (objetivo), que consiste em repetir as informações já coletadas nas entrevistas anteriores (BALDIN *et al.*, 2011). A coleta de dados se deu por entrevista semiestruturada na plataforma *Google Meet* onde foi feito o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. A interpretação dos dados foi efetuada através da análise de conteúdo (HENDRICKS; BLANKEN; ADRIAANS, 1992; MARCONI; LAKATOS, 2017).

Definiu-se que o ponto de saturação seria quando os micro e pequenos empreendedores falassem sobre “o que” e “que forma” fizeram para minimizar os impactos da pandemia. Ressalta-se que essa indicação não se limitou apenas a quatro pessoas, mas apenas estas que se dispuseram a contribuir com o trabalho devido a limitações de tempo e entre outros empecilhos.

O instrumento de coleta de dados foi o roteiro de entrevista semiestruturada, isto é, foram utilizadas algumas perguntas norteadoras conforme o objetivo proposto de ações do empreendedor e outras surgiram a partir do diálogo entre entrevistador e entrevistado. As entrevistas foram remotamente, com apenas um encontro na plataforma *Google Meet*, visando a preservação da saúde de todos os envolvidos, as mesmas tiveram uma duração média de 36 minutos e foram realizadas com quatro participantes. Elas foram gravadas para transcrição e codificação. Ressaltando que o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido onde esclarece o seu aceite na pesquisa e a gravação desta foi assinada por todos os empreendedores contribuintes (GUAZI *apud* BLOOM et al, 2021, p. 315).

Por fim, a análise dos dados foi através da análise de conteúdo, com o propósito de descrever e interpretar o conteúdo da entrevista analisando a ocorrência de determinados termos, construções e referências. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visto que a comunicação é um instrumento com diversas formas e adaptações (MARCONI; LAKATOS, 2017).

4 Resultados

Visando responder o objetivo geral “Quais as ações que os micro e pequenos empreendedores do comércio varejista de Ituiutaba – MG assumiram frente às dificuldades da pandemia de COVID-19?”. As entrevistas foram celebradas com base em um questionário estruturado aberto, com 19 questões (Apêndice A), oferecendo espaço para o empreendedor elaborar sobre suas necessidades, soluções e dificuldades enfrentadas diante do cenário pandêmico. Nesse âmbito, a análise de dados das entrevistas foi celebrada com foco nos objetivos da pesquisa, priorizando as respostas pertinentes à temática abordada.

4.1 Caracterização dos empreendedores

	Idade	Área de atuação	Tempo de Atuação	Formação	Funcionários	Classificação
E1	70	Roupas	34	Ensino Superior Completo	1	Microempresa
E2	36	Salão de Beleza	15	Tecnólogo	6	Microempresa
E3	40	PetShop	12	Ensino Superior Incompleto	3	Empresa de Pequeno Porte
E4	25	Calçados	40	Ensino Superior Incompleto	15	Empresa de Pequeno Porte

4.2 Medidas para Minimizar os Impactos na Pandemia

Diante do cenário de propagação viral, a fim de suprimir novas contaminações, medidas de afastamento social como o fechamento das lojas físicas foram tomadas, nesse âmbito, os empreendedores participantes do estudo se movimentaram no sentido da inovação através recolocação de seus recursos já existentes para amenizar a abrupta redução das vendas. Especificamente, a primeira medida tomada pelos estabelecimentos foi a implementação (ou expansão) do atendimento a domicílio e das vendas condicionais

“[...] eu me prontifiquei para estar ajudando as minhas colaboradoras na época[...] Eu tava direcionando sim, elas irem até o cliente para atender. Disponibilizei também secadores[...]” (E2)

“[...] era um pouco mais rigoroso para fazer o condicional. Então, tinha que ser uma pessoa que tinha um crediário na loja, a gente já tinha um conhecimento ali, né? Mas na questão da pandemia mesmo, a gente amplificou. [...] porque afinal, a gente tinha que vender, as pessoas não estavam até nós, então nós tínhamos que ir até elas.” (E4)

Percebe-se que as empresas precisaram adotar ações para não perderem vendas, como citado acima, tirar a burocracia de condicionais para os produtos poderem chegar em mais pessoas. Isso fez com que conseguissem chegar até o cliente sem muito contato. Em contrapartida, já quando é a venda de serviços como o de salão de beleza, as colaboradoras precisavam ir até as casas de suas clientes, e a proprietária do salão as direcionava e oferecia todo o maquinário e Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) necessários para atendê-las, tendo em vista que a pandemia impactou, principalmente, as micro e pequenas empresas (MARCELINO; REZENDE; MIYAJI, 2020).

4.3 Soluções e Alternativas Encontradas pelos Empreendedores

Os empreendedores participantes do estudo revelaram alguns métodos que encontraram para atenuar o severo impacto nas vendas experienciado naquele período. A implementação de *websites* foi uma delas, e isso permitiu que os clientes acessassem as fotos dos produtos e realizassem suas compras de maneira remota. Esse método foi adotado pela loja de roupas. Além disso, os empreendedores aderiram a novas formas de venda, como as *live shops*, realizadas na plataforma do *Instagram*. Especificamente, a empresa anunciava a data e horário para a realização de uma transmissão ao vivo, notificando os seus clientes para assistir e realizar as compras durante a *live*. Esse método foi adotado pelo salão de beleza, visando vender combos dos serviços e pela loja de calçados, visando fazer uma queima de estoque parado e alcançar mais vendas para bater a meta.

Segundo Carvalho (2022), essa forma de venda gera entretenimento e, tendo isso em vista, os empreendedores utilizaram o recurso para estimular as pessoas pela oferta de brindes que, muitas vezes, recebiam de parceiros comerciais, onde era uma troca de divulgações (um ajudando o outro). Além disso, todos os entrevistados contrataram equipes especializadas em *marketing* digital para alavancar a visibilidade das redes sociais. A loja de calçados utilizou também do recurso de promoções do *Facebook Meta Business*, impulsionando as publicações na plataforma mediante anúncios pagos, que serão direcionados para o público-alvo selecionado, bem como pela publicação de conteúdos visuais no *feed* do *Instagram* e do *Facebook*. Ademais, os empreendedores do salão de beleza e da loja de calçados contrataram o serviço de uma influenciadora digital para divulgar os produtos ofertados e também anunciar recados importantes como as datas e horários das *lives*, promoções e condicionais, assim, os estabelecimentos conseguiam alcançar mais pessoas devido à visibilidade desta.

“O site, eu não tinha site, hoje eu tenho, entendeu? Eu não tinha Instagram, hoje eu tenho Instagram e Vendo através do Instagram e do físico. Então, essas ferramentas aí é que estão nos ajudando[...]” (E1)

“Então, um foi fazendo live, que foi dando brinde pro outro e anunciando a live do outro e assim nós vamos fazer acontecer. A live foi uma das coisas que nos ajudou muito, principalmente a bater meta, principalmente a pagar o principal, né?” (E4)

“A gente tinha uma equipe de marketing que nos ajudava muito, eram duas equipes, na verdade. Uma é daqui de Ituiutaba, que eles tomavam conta da nossa comunicação, né? De redes sociais, WhatsApp, Facebook, e a gente tinha uma outra especializada apenas em promoções que era uma equipe de São Paulo. Então, essas duas equipes foram bastante necessárias e nos ajudaram muito neste período.” (E4)

“A gente tinha uma influenciadora digital, que sempre ia à loja, mesmo com a loja fechada, a gente mandava condicional para ela, para poder mostrar para os nossos clientes que, apesar da loja estar fechada, nós estávamos continuando com o condicional, né?” (E4)

4.4 Dificuldades Impostas pelo Cenário Pandêmico

As dificuldades impostas pelo cenário pandêmico têm como principal *lockdowns* e o medo da disseminação do vírus. Em uma loja física, os custos de manutenção permanecem, independente da concretização das vendas, ou não. Para os empreendedores do setor de varejo de produtos e serviços, o cenário geral era parado, ou seja, as mercadorias e os colaboradores eram inacessíveis ao consumidor, ao passo que o empreendedor era privado da possibilidade de vender, bloqueando sua fonte de renda e seu meio de subsistência.

“o que mais impactou é você estar com a loja cheia, produtos à disposição [...] e não ter para quem vender. Não ter como chegar o cliente[...]” (E1)

“Por exemplo, as entregas, [...] tive dificuldade, porque o entregador não queria ir na casa.” (E3)

“Teve gente que falou “se eu não voltar eu vou ter que trabalhar de faxina, ou até mesmo entregar meu currículo para ir pro supermercado, ou algum lugar que não esteja fechado e me possa manter com um salário” então assim, o risco de perder a minha equipe foi muito grande.” (E2)

O medo era, ademais, um grande fator de dificuldade, pois no início não se sabia ao certo como era o contágio do vírus, portanto, muitos se afastaram de suas funções, deixando a empresa sem recursos. Outro exemplo é o medo financeiro, em que pessoas que trabalham prestando serviços sofreram, pois se elas não conseguem trabalhar, não conseguem ter um salário, e isso fez com que elas ponderassem abandonar o emprego para conseguir algum que era possível exercer e iriam conseguir pagar suas contas. Esses achados se assemelham aos de Centurião, *et al.*, (2020) que perceberam a retenção de funcionários como um forte obstáculo imposto pela pandemia.

5 Discussão

Analisando os casos dos quatro empreendedores durante a pandemia da COVID-19, podemos observar semelhanças e diferenças nas mudanças adotadas para se adequarem ao cenário pandêmico. No geral, os empreendedores reconheceram a necessidade de adaptação e implementaram medidas para manter seus negócios em funcionamento, mesmo enfrentando desafios significativos.

Em termos de semelhanças, todos os empreendedores buscaram estabelecer ou fortalecer sua presença online. A migração para as redes sociais, como o Instagram e o Facebook, foi uma estratégia comum adotada por três dos quatro empreendedores (loja de roupas, salão de beleza e pet shop). Essa mudança permitiu que eles continuassem interagindo com os clientes, promovendo seus produtos e serviços virtualmente. Além disso, a adoção de medidas de segurança, como a aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e o rodízio de funcionários, foi uma prática comum para proteger a saúde dos colaboradores e clientes em todos os casos analisados. Todos os empreendedores reconheceram a importância de uma presença online sólida, buscando utilizar as redes sociais (como Instagram e Facebook) como canais de vendas e comunicação com os clientes. Essa estratégia permitiu alcançar um novo público e manter o relacionamento com os clientes existentes, mesmo sem a possibilidade de atendimento presencial.

Esses achados se assemelham aos de Silva (2020) e Santos, Santos e Costa (2022) que investigaram os desafios enfrentados pelos microempreendedores em tempos de pandemia, as

dificuldades do cenário de *lockdown* e as alternativas encontradas por estes empresários. Nesse sentido, a utilização de tecnologias virtuais como *marketing digital*, a implementação de *websites*, parcerias com influenciadores digitais, *delivery* e *e-commerce* são os principais métodos para amenizar o fechamento das lojas físicas.

No entanto, também existem diferenças significativas nas estratégias adotadas pelos empreendedores. A loja de roupas, por exemplo, focou em expandir suas opções de vendas online e participar de treinamentos específicos para comércio eletrônico, buscando capacitação nessa área. Contudo, outras estratégias poderiam ter sido exploradas, como anúncios pagos e parcerias com influenciadores, para fortalecer a adaptação durante a pandemia. Além disso, a expansão das opções de entrega e o aprimoramento da experiência de compra virtual poderiam ter sido considerados.

Por outro lado, os integrantes do salão de beleza adotaram a estratégia de atendimento em domicílio e diversificaram suas fontes de receita, evidenciam comportamentos proativos, como o rodízio de funcionários, a aquisição de EPIs e o atendimento em domicílio, puderam garantir a continuidade das operações e a segurança dos clientes e funcionários. Além disso, diversificaram as fontes de receita ao vender cosméticos online e aumentou sua visibilidade por meio de estratégias de marketing pessoal.

O *petshop* adotou uma abordagem mais limitada em relação às medidas para a superação da pandemia. A migração para plataformas online e a adoção de estratégias de redução de preços são formas de amenizar a paralisação dos serviços *in loco*, parte importante de todos os modelos de negócio. Além disso, a demissão de funcionários e a adoção de cobranças pelas entregas podem ter afetado a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. Alguns dos estabelecimentos demonstraram posicionamento empreendedor proativo e inovador através do fortalecimento da presença online, como a empresa de calçados que investiu em marketing e parcerias estratégicas, como a contratação de influenciadores digitais, para aumentar sua visibilidade. A realização de *live shops* com preços reduzidos e sorteios também mostrou uma mentalidade empreendedora, buscando criar engajamento e interesse dos clientes.

As principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores durante a pandemia incluíram restrições impostas pelas autoridades de saúde, redução na demanda dos clientes devido às restrições de mobilidade e à incerteza econômica, dificuldades financeiras, adaptação a novas formas de operação e a necessidade de garantir a segurança e a saúde dos colaboradores e clientes. Outra semelhança encontrada foi a necessidade de buscar capacitação específica para lidar com o comércio eletrônico. Alguns empreendedores participaram de treinamentos ou

adquiriram conhecimento sobre estratégias e práticas do comércio online. Essa iniciativa demonstra uma adaptação às necessidades do mercado durante a pandemia. A necessidade de encontrar formas criativas de manter o negócio em funcionamento, lidar com restrições de capacidade e atender às novas demandas dos clientes também foram desafios compartilhados.

Considerações Finais

Diante das entrevistas analisadas, podemos observar que o objetivo da pesquisa foi cumprido, pois todos os entrevistados agiram para não perder vendas e fechar as portas. Os empreendedores fizeram mudanças na forma em que ofertavam os seus produtos e serviços para se adequar ao momento vivido através das práticas de gestão eficiente, melhoria gerencial e abordagem comportamental, onde seus comportamentos tiveram sucesso, pois por mais que a pandemia os afetou economicamente, não fecharam suas portas.

Em suma, cada empresa adotou abordagens diferentes para se adaptar à pandemia, desde medidas mais limitadas até ações proativas e estratégicas. A análise dessas medidas permite identificar oportunidades de melhoria e a importância de uma postura empreendedora para enfrentar os desafios impostos pelo cenário atual. Considerando a natureza inédita do cenário pandêmico, no qual as estratégias para mitigar as dificuldades enfrentadas ainda eram desconhecidas, torna-se crucial compreender o impacto da pandemia nos micro e pequenos empreendedores do setor varejista. Nesse contexto, a análise das informações abordadas no presente estudo adquire uma relevância significativa. Essas descobertas podem servir como fonte de investigação tanto para acadêmicos como para o público interessado em aprofundar seu conhecimento sobre o tema em discussão.

Embora tenham existido semelhanças nas mudanças implementadas pelos empreendedores para se adaptar ao cenário pandêmico, cada um adotou abordagens específicas segundo as características do seu negócio. A capacidade de inovação, o foco na presença online, a diversificação das fontes de receita e a busca por parcerias estratégicas foram aspectos-chave para superar as dificuldades enfrentadas. A análise desses casos destaca a importância da resiliência, da mentalidade empreendedora e da capacidade de adaptação para enfrentar os desafios impostos por crises como a pandemia da COVID-19.

Como limitações do estudo, é importante reforçar a pequena amostra de empreendedores entrevistados, tendo em vista que a análise da abordagem empresarial demanda detalhes, o que impõe obstáculos à obtenção de uma amostragem maior. Nesse sentido, mais pesquisas sobre o tópico são necessárias, principalmente, pois a digitalização dos

serviços e produtos foi acelerada em virtude da pandemia, exigindo que micro e pequenas empresas utilizem comportamentos inovadores.

Referências Bibliográficas

AGÊNCIA BRASIL. **IBGE: vendas no comércio têm redução de 1,3% em setembro.** 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-11/ibge-vendas-no-comercio-tem-reducao-de-13-em-setembro>. Acesso em fevereiro 2022.

AQUINO, E. M., *et. al.* Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. suppl 1, p. 2423-2446, 2020.

AVELAR, E. A., *et. al.* O. Efeitos da pandemia de covid-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 131-152, 2020.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, V. 1, p. 25-38, 2014.

BALDIN, N., MUNHOZ, E. M. B. Educação ambiental comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa snowball (bola de neve). **REMEA-Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 27, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977. Acesso em: <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>

BERNARDES, V. S., GUISSONI, L. A. O varejo não será mais o mesmo. **GV EXECUTIVO**, v. 19, n. 4, p. 32-35, 2020.

BERNARDINO, E. C. *et. al.* **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CAREGNATO, R. C. A., MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, p. 679-684, 2006.

CARVALHO, Andre Luiz. Pequenos negócios e a Covid-19: uma análise à luz do Entrepreneurial Marketing (EM). **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 1, p. 51-67, 2022.

CENTURIÃO, D. A. S., *et. al.* Desafios empresariais e sugestões de políticas frente a pandemia de Covid-19. **A Economia Em Revista-AERE**, v. 28, n. 1, p. 54-65, 2020.

CRUZ, C. A. B., *et. al.* A influência do empreendedorismo no comércio varejista de vestuário em Tobias Barreto/SE. **Anais Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (SNCT)**, v. 2, n. 1, p. 267-270, 2020.

DELMAR, F., DAVIDSSON, P. Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. **Entrepreneurship & regional development**, v. 12, n. 1, p. 1-23, 2000.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FIA. Empreendedorismo: o que é, vantagens e como se tornar um empreendedor. 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/empreendedorismo-2/>. Acesso em: 01 de junho de 2022.

GARRIDO, Rodrigo Grazinoli et al. COVID-19: um panorama com ênfase em medidas restritivas de contato interpessoal. *Interfaces Científicas-Saúde e Ambiente*, v. 8, n. 2, p. 127-141, 2020.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOVERNO DO BRASIL. **Cresceu o número de microempreendedores individuais em 2020**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2021/03/cresceu-o-numero-de-microempreendedores-individuais-em-2020>. Acesso em: 28 de maio de 2021.

GUAZI, T. S., Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 2, 2021.

HENDRICKS, V.M., BLANKEN, P. ADRIAANS, N.F.P. Snowball sampling: methodological analysis. *In: HENDRICKS, V.M., BLANKEN, P. ADRIAANS, N.F.P. Snowball sampling: a pilot study*. Roterdã: IVO, 1992, p. 83-100.

HISRICH, R. D., *et. al.* **Empreendedorismo-9**. Amgh Editora, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

MARCELINO, J. A.; REZENDE, A. A. de.; MIYAJI, M. Impactos Iniciais da Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas do Estado do Paraná – Brasil. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 2, n. 5, p. 101–112, mai 2020. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/133> Acesso em: 21 jun. 2023.

MARQUES, M. A. A. **Atitudes Empreendedoras dos Estudantes de Economia e Gestão: uma comparação entre países**. Dissertação (Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico) - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, 2011.

MOCELIN, Daniel Gustavo; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. **Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil**. DOSSIÊ • Sociologias 19 (46) • Sep-Dec 2017 • <https://doi.org/10.1590/15174522-019004602>. Disponível em: 01 de junho de 2022.

O POVO. **Conheça as vertentes do empreendedorismo**. 2019. Disponível em: <https://www.opovo.com.br/noticias/especialpublicitario/voceprofissional/empreendedor/2019/01/11/conheca-as-vertentes-do-empendedorismo.html>. Acesso em: 01 de junho de 2022.

PUGLIA, M. B., *et. al.* Abordagens qualitativas em educação: a prática do estudo de caso. **Revista Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 5, n.1, p.494-503, 2017.

QUEIROZ, M. K. S., *et. al.* Atitudes empreendedoras dos profissionais cabelereiros de uma cidade do interior nordestino. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 5, n. 1, p. 20-32, 2020.

ROCHA, I. **Micro, pequena, média ou grande: como definir o porte de uma empresa?** 2022. EXAME. Disponível em: <https://exame.com/btg-insights/como-definir-o-porte-de-uma-empresa/> . Acesso em: 26 de fevereiro de 2022.

SALOMÉ, F.F.S., *et. al.* **O impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio-MG**. Research, Society and Development, v. 10, n. 6, e36910615303, 2021.

SANTOS, P. V. S., DE LIMA, N. V. M. Fatores de impacto para sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPes). **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 5, p. 54-77, 2018.

SANTOS, Aline Batista; SANTOS, Camila Silva Evangelista; COSTA, Denis Honorato. Os desafios do microempreendedor: uma análise pós pandemia do Covid-19. **E-Acadêmica**, v. 3, n. 2, p. e3132169-e3132169, 2022.

SEBRAE. **Anuario do trabalho na micro e pequena empresa**. 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 01 de julho de 2023.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2022.

SEBRAE. **Mas afinal, o que é empreendedorismo?** 2021. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empendedorismo>. Acesso em: 01 de junho de 2022.

SEBRAE. **Impactos da COVID-19 nos pequenos negócios**. 2021. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6d9ae783c4659c8489684668e8bd42b5/\\$File/30885.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6d9ae783c4659c8489684668e8bd42b5/$File/30885.pdf). Acesso em: 26 de janeiro de 2022.

SILVA, Estefany Barros; SILVA, Claudenir Soares. **Marketing digital e pandemia: a transformação das vendas a partir de um estudo de caso com Microempreendedores Individuais (MEI)**. 2020. Tese de Doutorado.

SOUZA, E. C. L., *et. al.* Empreendedorismo e atitude empreendedora: conceitos e construção de escalas. 2008.

TAJRA, S. F. **Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras**. São Paulo: Editora Érica LTDA, 2019.

TORRES, Vitor. **O que é empreender?**. 2021. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/oque-e-empreender/>. Acesso em: 01 de junho de 2022.

VAROTTO, L. F. Varejo no brasil–resgate histórico e tendências. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 3, p. 429-443, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Nome
2. Sexo
3. Idade
4. Escolaridade
5. Segmento de empresa e Porte da Empresa
6. Número de Funcionários
7. Como foi o cenário pandêmico para a sua empresa?
8. Tempo em que a empresa permaneceu com as portas fechadas devido ao isolamento social (1, 2, 3, 4 semanas ou mais de 4 semanas)?
9. Quais foram suas maiores dificuldades na sua empresa em decorrência da pandemia?
10. Teve parceiros locais ACII/ CDL/ SEBRAE/Bancos?
11. O que fez para minimizar os impactos da pandemia?
12. Que forma utilizou para realizar as vendas sem ter tantos impactos?
13. Teve dificuldade de lidar com os novos métodos de vendas? Estava preparado?
14. E as mudanças do serviço de entregas?
15. Pensou em algum momento em contratar algum tipo de consultoria específica?
16. Você acredita que a crise da pandemia da covid – 19 impulsionou as vendas de seu negócio de forma positiva/negativa?
17. Como você classifica uma pessoa empreendedora?
18. Você se considera uma pessoa empreendedora?
19. Quanto tempo você está no mercado?