

Nome da área temática:

**EMPREENDEDORISMO, STARTUPS E INOVAÇÃO**

Identificação da área:

**EMPSI**

Título do artigo:

**EMPREENDEDORES EM TEMPOS PANDÊMICOS: UM ESTUDO SOBRE OS  
DESAFIOS ENFRENTADOS E AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR MPE'S**

## 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, dando foco às estratégias competitivas adotadas por micro e pequenas empresas para sobreviver 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. Apesar de existir uma visão comum sobre o empreendedor como uma pessoa criativa, adaptativa, persistente e que sabe lidar e solucionar problemas, 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. 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. Essa pesquisa, portanto, se fez de extrema importância para compreender os impactos da pandemia sobre alguns empreendimentos e sobre as decisões tomadas pelos seus empreendedores para sobreviverem e se reinventarem disruptivamente. Por fim, compreendeu-se que as expectativas de cada empreendedor são individuais e idealizadas diferentemente, assim como os meios para alcançá-los, uma vez que a maior parte dos conhecimentos necessários para alavancar os negócios é terceirizado ou lentamente procurado.

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

## **ABSTRACT**

*The COVID-19 pandemic came as a surprise to everyone, and that 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 has impacted society as a whole and brought several challenges to the global production chain. In Brazil, even without great support from the State, businesses were forced to interrupt their activities and restriction and disease containment measures were imposed, which made it difficult to sell products and services, causing many businesses to close permanently and forcing entrepreneurs to reinvent themselves to survive, especially those who own micro and small businesses. The false sense of freedom and autonomy conveyed by entrepreneurship masks the lack of support that these small businesses receive from the State, in addition to becoming hostages of the market, since the society in which we operate is characterized by its capitalist nature. Therefore, strategic formulation in a delicate moment like this is essential when it comes to differentiation to generate competitive advantage and survive. Therefore, this study discusses the effects of the new Coronavirus pandemic on businesses, focusing on the competitive strategies adopted by micro and small companies to survive the crisis. Therefore, an empirical study was carried out with entrepreneurs who own MSEs, using interviews, so that it was possible to better understand the challenges they faced and the solutions found to remain in the market. Although there is a common view of the entrepreneur as a creative, adaptive, persistent person who knows how to deal with and solve problems, most interviewees do not see themselves as a complete entrepreneur. Citing mistakes and successes in their careers, they all reveal areas for improvement. Many of those interviewed identified the power of partnerships and the purchase of raw materials as a strengthening factor for the local and national economy. Despite this, most did not reflect on their tax obligations in terms of economic impact, even though there were no returns that provided them with sufficient stability and security. In their strategies, most demonstrated planning and carrying out actions maintaining a standard, a constancy, since the beginning of the business, in order to also think about future achievements and changes, devising a plan. Everyone cites a good relationship and image with their customers, suppliers and the market as a whole. This research, therefore, was extremely important to understand the impacts of the pandemic on some businesses and the decisions made by their entrepreneurs to survive and reinvent themselves. Finally, it was understood that the expectations of each entrepreneur are individual and idealized differently, as are the means to achieve them, since most of the knowledge necessary to boost the business is outsourced or slowly sought.*

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

## 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* (2008), o brasileiro é cerca de 75% mais empreendedor que os cidadãos de outras nacionalidades. Na mesma pesquisa 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 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 da 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.

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.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

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

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 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.

## **2.2 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). 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.

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) ressaltam 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.

### **2.3 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**

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 (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 (VERGARA, 2005; VERGARA; CALDAS, 2005). A entrevista selecionada foi a de caráter semiestruturado (MINAYO, 2017) com o roteiro de perguntas enviado antecipadamente aos entrevistados.

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 homens 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).

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. 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.

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.

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. 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 analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

## **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.

Os empreendimentos analisados atuam em diversos setores que são advocacia, vestuário, produtos digitais, bar, cozinha funcional e cozinha industrial. 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. 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 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.

### **4.3 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.

#### **4.4 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 resalta 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.

#### **4.5 Uso de conhecimentos teóricos específicos para guia do negócio**

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**

Pôde-se observar que a maioria dos empreendedores pesquisados resolveram empreender por oportunidade, 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, conforme categorizado por Fillion (1999), possuem um perfil de lenhador e missionário, mesmo existindo traços simultâneos de outros perfis.

Apesar de existir uma visão comum sobre o empreendedor como uma pessoa criativa, adaptativa, persistente e que sabe lidar e solucionar problemas, 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. Em suas estratégias, a maior parte demonstrou planejar e realizar ações mantendo um padrão, uma constância, desde o início do negócio, de forma a planejar realizações e mudanças futuras. 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 em observações do mercado via redes sociais e ou fontes informais, junto a concorrentes e 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. Eles argumentaram perceber que a pandemia impactou negativamente os empreendimentos e a vida das pessoas, mas que compreendiam superficialmente os impactos sobre os empreendedores, de uma forma particular e específica de cada empreendedor.

As plataformas digitais foram identificadas como instrumentos de apoio para alcance de diferenciação e sobrevivência no mercado, sendo implementadas e/ou



aprimoradas por todos os empreendimentos dos empreendedores pesquisados. A adaptação para o online fez com que muitos dos entrevistados modificassem a maneira como trabalhavam, alterassem a relação para com os consumidores por meio do oferecimento de serviços de delivery, divulgação dos produtos e serviços em redes sociais, lives semanais com as promoções, trabalho na modalidade em *homeoffice*, redução de estoque físico e de burocracia na resolução de problemas.

Em relação as estratégias adotadas, nenhum dos empreendedores entrevistados realizou um planejamento prévio, bem como tomavam decisões no reflexo e conforme demanda. Contudo, a estratégia mais citada foi o uso regular das redes sociais, com foco no estreitamento das relações e o contato mais próximo para com os clientes. A rede social mais citada pelos entrevistados foi o Instagram.

Essa pesquisa, portanto, se fez de extrema importância para compreender os impactos da pandemia sobre alguns empreendimentos e sobre as decisões tomadas pelos seus empreendedores para sobreviverem e se reinventarem disruptivamente. Por fim, compreendeu-se que as expectativas de cada empreendedor são individuais e idealizadas diferentemente, assim como os meios para alcançá-los, uma vez que a maior parte dos conhecimentos necessários para alavancar os negócios é terceirizado ou lentamente procurado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, F. **Análise de Conteúdo**. 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- GAGO, V. **A razão neoliberal: Economias barrocas e pragmática popular**. São Paulo: Editora Elefante, 367 pp. Tradução de Igor Peres.
- 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
- GOMES, A. F. O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 4, n. 2, 2005.
- GUERRA, E. L. A. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação, 2014. 47 p.
- 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.
- 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.

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.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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