

COMO A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS AFETOU OS EMPREENDEDORES: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE SÃO JOÃO DEL REI – MG

Marina Campos Cherfên
marinacherfen18@gmail.com
UNIPTAN

Carla Agostini
carla.agostini@uniptan.edu.br
UNIPTAN

Rafael Leite Nogueira
rafael.nogueira@uniptan.edu.br
UNIPTAN

Kairo William de Carvalho
kairo.carvalho@uniptan.edu.br
UNIPTAN

Raianna Suéllen da Silva Alencar
raianna.alencar@uniptan.edu.br
UNIPTAN

Resumo: Em dezembro de 2019, a pandemia do corona vírus fez surgir um novo ciclo global, trazendo um envólucro de mudanças e incertezas, afetando os mais diversos setores da sociedade; produtos e serviços, empreendedores e empreendimentos. Preocupados com a sobrevivência também das empresas, garantia de salários e renda e manutenção do sustento das famílias, manifestações dos diferentes setores surgiram, salientando a importância de considerar os impactos do COVID-19 em toda sua extensão. Cientes da importância de se investigar e conhecer melhor as situações e seus pontos de vista, a presente pesquisa surgiu com o intuito de averiguar os impactos da atual pandemia para os empreendedores de uma cidade do interior de Minas Gerais. O objetivo geral foi buscar informações, junto aos empreendedores, de como a pandemia afetou seus negócios. Especificamente, buscou-se aprofundar teoricamente; ouvi e se fazer ouvir as vozes daqueles que têm sentido o peso e os prejuízos da pandemia de maneira dobrada e buscar reflexões a cerca da problemática. Para tanto, foi realizada uma entrevista à empreendedores de diferentes ramos que possuem seus negócios na cidade de São João del-Rei, se tratando de um estudo de caso. Observou-se, por meio das entrevistas que, aquele empresário que possui a capacidade e habilidade de fazer adaptações e reconfigurações em seu negócio, trabalhando com cautela e criticidade, sendo dinâmico e aberto às influências do mercado no qual está inserido, são aqueles que obtiveram sucesso e até mesmo aumento nos ganhos, mesmo com a pandemia e todos os seus transtornos e limites.

Palavras Chave: Pandemia - Covid-19 - Empreendedores - Competências - Negócios



1. INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, sem ninguém saber e muito menos estar preparado, se iniciava na China um novo ciclo global, que trazia consigo um invólucro de mudanças e incertezas. Quando o surto do novo coronavírus começou, desestabilizou todo o contexto mundial, afetando os mais diversos setores da sociedade: economia, saúde, meio-ambiente, educação e como não poderia ser diferente, produtos e serviços, empreendedores e empreendedorismo. Com o COVID-19 ainda em curso, seus impactos e ainda não totalmente revelados, sugerindo que ainda há muito o que se pensar e fazer pela frente.

Desse modo, surgiram novas exigências mercadológicas e a capacidade de adaptação das organizações e dos negócios foi fator determinante para sua sobrevivência (ou não). Não obstante, se modificaram os comportamentos dos consumidores e outras necessidades apareceram, frente ao contexto que existia. Ao sofrerem modificações nos padrões de consumo, fez-se necessário que as empresas e empreendedores pensassem na modificação e adaptação de suas estratégias e ferramentas, de modo a buscar meios de atender às novas exigências do mercado.

Somado a tudo isso, a pandemia do COVID-19 provocou dilemas intermináveis e colocou em xeque uma situação que se sustenta em duas vias principais: o achatamento da curva da doença ou o prolongamento da recessão global. Com números alarmantes, segundo dados da Organização Mundial da Saúde, a pandemia do COVID-19 abrangeu vários países em todos os continentes e os índices de infectados e de mortalidade chegou na casa dos milhões (OMS, 2021). Assim, com o princípio fundamental de proteção à vida, de um lado a contenção do vírus é defendida a todo custo, por meio de rígidas medidas de restrições, distanciamento social e vacinação, implementadas pelos governos federal, estaduais e municipais.

Por outro lado, preocupações com a sobrevivência também das empresas, conservação de empregos, garantia de salários e renda e manutenção do sustento das famílias, sobretudo em países emergentes e com economia fragilizada, como o caso do Brasil emergiram, provocando manifestações dos diferentes setores da indústria, comércio e de empresas de serviços, cada uma com suas especificidades, salientando a importância de considerar os impactos do COVID-19 em toda sua extensão, nos empreendimentos, nos empreendedores e em todos que estão, de uma maneira ou outra, envolvidos. Atualmente, de acordo com o SEBRAE¹, as empresas respondem por uma boa fatia dos empregos formais gerados e de todo o PIB² nacional, (SEBRAE, 2018), enfatizando a importância dos empreendimentos no desenvolvimento social, na redução da pobreza e no crescimento econômico, elevando-se ainda mais o potencial impacto negativo na atividade econômica do país como um todo.

Cientes dessas preocupações que assombram milhares de empreendimentos e pessoas, e da importância de se investigar e conhecer melhor as situações e seus pontos de vista, a presente pesquisa surgiu com o intuito de averiguar os impactos da atual pandemia para os empreendedores de uma cidade do interior de Minas Gerais, desenvolvida com base na seguinte pergunta norteadora: Como a pandemia do coronavírus afetou os pequenos e médios empreendedores de São João del-Rei/MG?

O objetivo geral da investigação é buscar informações mais detalhadas junto aos empreendedores de diversas áreas, de como a pandemia afetou e vem afetando seus negócios,

¹Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte, aquelas com faturamento bruto anual de R\$3,6 milhões. Há mais de 40 anos, atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores públicos e privados, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>

²O PIB, Produto Interno Bruto, é caracterizado pelo total de valores contabilizados a partir dos bens e serviços produzidos por regiões, sede cidade, estado ou país, em certo período, que pode ser anual, mensal ou trimestral disponível em: <http://www.infoescola.com/economia/produto-interno-bruto>



seus empregados, sua estrutura e sua sobrevivência mercadológica, a fim de se conhecer melhor os efeitos dessa situação diferenciada. Especificamente, busca-se aprofundar teoricamente sobre situações pandêmicas semelhantes já vivenciadas pelos empreendedores, suas estratégias e soluções de enfrentamento da situação; ouvi e se fazer ouvir as vozes daqueles que têm sentido o peso e os prejuízos da pandemia de maneira dobrada e buscar reflexões acerca da problemática, contribuindo para possíveis pesquisas futuras.

Sabe-se que temas de relevância afloram nessa direção, para os quais se acredita ser necessária uma apropriada discussão, sobretudo investigações que tragam maior compreensão acerca da extensão e gravidade do cenário econômico, sua real relevância, seus impactos nos mercados, nas atividades empreendedoras, dentre outros temas pertinentes para investigação tanto para o meio acadêmico, quanto para a sociedade de modo geral, uma vez que se trata de um novo conteúdo que demanda novos conhecimentos para todos.

Para tanto, foi realizada uma entrevista à empreendedores, segundo a delimitação da pesquisa, de diferentes ramos que possuem seus negócios na cidade de São João del-Rei/MG, se tratando assim de um estudo de caso. Teve caráter qualitativo quanto a abordagem, uma vez que se preocupou com informações e dados de valores sociais e não numéricos. Quanto aos fins, teve caráter descritivo, pois procurou proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Embora sabendo que cada pandemia é única, que se passou em um momento histórico único e que cada uma impactou de diferente maneira o cenário global, olhar para o passado recente, conforme comentam Nassif, Corrêa e Rossetto (2020) e buscar evidências de situações semelhantes de cada pandemia, talvez possa ser uma ferramenta de auxílio para as reflexões que surgem sobre os impactos na economia e nos empreendimentos, em extensão semelhante à demonstrada pelo novo coronavírus agora.

Não é a primeira vez que o mundo passa por pandemias e/ou epidemias. Registros históricos, conforme estudos de Barifouse (2020), indicam que, desde o século 16, o mundo enfrentou ao menos, três pandemias provocadas por vírus, com intervalos centenários entre elas. Segundo o mesmo autor, a maior delas foi a da gripe espanhola, que ocorreu nos anos entre 1918 e 1920 e foi responsável pelas mortes de mais de 50 milhões de pessoas ao redor do mundo. No século 20, a gripe de Hong Kong, em 1968, assombrou o globo terrestre ao acarretar quase 1 milhão de vítimas fatais.

Mais recentemente, em março de 2009, o qual o mundo já respirava mais aliviado por quatro décadas sem enfrentamento de nenhuma pandemia, no México se detectou aumento do número de jovens adultos que sofriam de uma doença respiratória aguda. Em pouco tempo, casos foram também registrados nos Estados Unidos. Um novo subtipo do vírus influenza H1N1 foi identificado, se tratando de uma variedade inédita, surgida em animais e capaz de infectar humanos (BARIFOUSE, 2020).

Em todas as pandemias, vale lembrar, que o papel dos governos foi de importância nas iniciativas para minimizar o impacto gerados, não apenas na saúde pública, implementando ações que visaram diminuir sua incidência e disseminação, como também no contexto dos negócios e empregos, buscando proteger o segmento produtivo de modo geral (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). Exemplo disso, conforme salienta Temporão (2010) foram as ações implementadas no Brasil em 2009, para citar apenas a mais recente delas, a fim de proteger principalmente, o agronegócio. Desta maneira, diante dos impactos econômicos que a epidemia começou a acarretar, créditos junto ao BNDES e outros órgãos de fomentos foram liberados para recomposição do capital de giro e criação de convênios para fortalecimento das atividades econômicas das regiões mais afetadas.

Na atual conjuntura pandêmica do COVID-19, ações rápidas e conscientes são necessárias para redução do impacto econômico e social no país. Neste sentido, conforme nos alertam Nassif, Corrêa e Rossetto (2020), refletir sobre os fatores e a importância de medidas

que contribuam para a sobrevivência de pequenas e médias empresas, nesse momento de crise e suscetibilidade à mortalidade, ultrapassa a natureza dos próprios negócios: suscita a relevância de alcançar impactos econômicos e sociais favoráveis que direcionam direta ou indiretamente à saúde e vida das pessoas.

Assim, questionamentos tais como: Como os empreendedores devem se comportar em momentos de crise? O que os empreendedores podem fazer para se manterem ativos no mercado? Como proteger as empresas, os empreendedores e colaboradores? Como minimizar os impactos, sob ponto de vista do mercado, derivados da pandemia do COVID-19? Tais perguntas são cabíveis de reflexão e estão na ordem do dia, porém, suas respostas não são fáceis, nem simples e nem únicas.

Uma vez que o cenário e as exigências mercadológicas sofrem alterações, novas oportunidade surgem, se faz necessário o desenvolvimento de antigas capacidades ou o desenvolvimento de novas, que contribuam e permitam que às empresas consigam responder às condições externas. Borges e Bueno (2020) embasados em seus estudos sobre a abordagem de tais capacidades, comentam que estas devem ser dinâmicas buscando sempre se adaptar aos moldes externos e que tal habilidade é primordial na construção de vantagem competitiva para as empresas, permitindo configuração reconfiguração frente ao ambiente externo (e interno) incerto e em constante mudança.

Assim, segundo os mesmos autores, uma empresa que busca êxito no mercado deve ser capaz de adaptar e absorver tais mudanças, apresentando respostas rápidas e produtos inovadores, atendendo as necessidades do mercado e coordenando e reconfigurando suas competências internas e externas. “Essas competências são compreendidas como elementos constituídos por antecedentes externos e internos que, somados a processos específicos que afetam os recursos e capacidades organizacionais, promovem a vantagem competitiva das organizações” (BORGES; BUENO, 2020).

Cualheta *et. al.* (2020) utiliza o termo “competências empreendedoras” e elucida que são capazes de iniciar e transformar negócios, estando relacionadas com o nascimento, a sobrevivência, o desempenho e crescimento de negócios. Para Man, Lau e Snape (2008), os empreendedores que desenvolvem suas competências como suas características, seus conhecimentos, suas motivações e suas habilidades, se tornam capazes de identificar oportunidades, desenvolver e inovar novos produtos e serviços, encontram formas de aumentar a qualidade e reduzir custos e, assim, melhoram o desempenho das empresas, resultam na criação e sobrevivência de empresas.

Teece (2009) identifica fundamentos e paridades dessas capacidades dinâmicas por meio de estudos e práticas, relacionando-as como: identificação de oportunidades (*sensing*), capacidade de aproveitar as oportunidades (*seizing*) e capacidade de reconfiguração de recursos a partir das capacidades anteriores (*reconfiguring*). Para Teece (2012), as capacidades dinâmicas são competências que as empresas devem desenvolver que determinam a propriedade de integrar, construir e reconfigurar meios e recursos internos e externos, para atender às demandas de ambientes de negócios em rápida mutação.

Wang e Ahmed (2007) também contribuem nesse sentido e definem as capacidades dinâmicas como sendo orientação comportamental de uma empresa para atuar na integração, renovação, reconfiguração e recriação de seus recursos e capacidades, além de atualizar e modificar as capacidades já adquiridas, adaptando-as às mudanças no ambiente. Tais autores também estabeleceram três definições para as capacidades dinâmicas compreendidas em capacidades de adaptação, absorção e inovação.

A capacidade adaptativa é aquela relacionada à faculdade de resposta da empresa frente às oportunidades externas. Se trata da habilidade de adaptação de acordo com o monitoramento do mercado e qual sua velocidade de resposta às mudanças. De acordo com Borges e Bueno (2020), a geração de resultados em ambientes em constante mudança só é alcançada se as empresas estiverem preparadas de forma antecipada e organizada. Para isso, é necessário conhecimento do ambiente e mercado em que atua, de forma a saber lidar com as



incertezas, estando atentas às mudanças em curso e para serem capazes de responder de forma proativa.

A capacidade absorptiva já está mais voltada para a aprendizagem organizacional e a internalização do conhecimento. Tal capacidade, segundo Wang e Ahmed (2007) calçada na capacidade de reconhecer o valor e de buscar novas informações e aprendizagens organizacionais, para serem aplicadas na prática dentro da estrutura e estratégias da empresa. A capacidade absorptiva é tida como constituída pelos conhecimentos advindos dos processos que envolvem exploração, retenção e amplificação, além das habilidades inventiva, absorptiva, transformativa, conectiva, inovativa e disruptiva. Assim, essa capacidade compreende a base para processos de inovação, pois está intrinsecamente relacionado ao grau de conhecimento da organização, pelo esforço empreendido na busca de conteúdos e fontes de informação, o conjunto de investimentos realizados e a atuação dos indivíduos que a compõem (BORGES; BUENO, 2020).

Já capacidade inovativa baseia-se nos comportamentos e processos inovadores, que possibilitam a premissa de que uma orientação estratégica para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ea exploração de novos mercados (WANG; AHMED, 2007). Contudo, conforme estudos de Borges e Bueno (2020), se de um lado o processo de inovação contribui para as constantes mudanças do mercado, por outro lado, a implantação de processos inovativos não é uma operação obrigatória, nem sustentável, visto que, a geração de vantagem competitiva baseada em inovação e tecnologia só será promovida na proporção de sua dificuldade de ser replicada (ou não) pela organização e/ou concorrentes.

Man, Lan e Chang (2002) propuseram um modelo de competências empreendedoras com base naquelas encontradas na literatura, relacionando-as com o desempenho das empresas. As competências, para eles, se dividem em seis áreas, conforme quadro a seguir:

Quadro I – Competências empreendedoras

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Competências de oportunidade	se relaciona à capacidade de reconhecer as oportunidades do mercado e desenvolvê-las.
Competência de relacionamento	se referem a capacidade do empreendedor fazer contatos, desenvolvendo e ampliando suas rede, além de criar redes de relacionamentos duradouros.
Competência conceitual	que diz respeito às habilidades de ação, de pensar criticamente, tomar decisão, prever e assumir riscos, inovar.
Competência de organização	se refere à estruturação e coordenação dos recursos internos e externos, trabalhando de maneira segura e favorável para o andamento dos negócios.
Competência estratégica	está relacionada com a capacidade que o empreendedor possui de formulação, implementação, acompanhamento e reformulação/mudança de rota de estratégias para a empresa.
Competência de comprometimento	levam o empreendedor a persistir no negócio.

Fonte: Próprios autores segundo estudos de Man, Lan e Chang (2002).

O êxito na obtenção de diferenciais competitivos está vinculado à capacidade e habilidade da empresa em adaptar, configurar e reconfigurar seus diversos recursos frente às necessidades, dinâmica e influência do mercado no qual está inserida. Por atuarem em ambientes de mudanças e muito competitivos, há a exigência de que as empresas tenham a capacidade de adaptação, flexibilidade e de melhorias constantes na forma de operação, produtos, serviços ofertados e estrutura.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa surgiu mediante inquietação e interesse da autora sobre como a pandemia do coronavírus afetou pequenas e médias empresas de São João del-Rei/MG. Assim, objetivou-se investigar e buscar informações mais detalhadas junto aos empreendedores de diversas áreas, de como a pandemia afetou e vem afetando seus negócios, seus empregados, sua estrutura e sua sobrevivência mercadológica, a fim de se conhecer melhor os efeitos dessa situação diferenciada. Por se tratar de um tema novo e ainda em curso, buscou-se conhecimentos tanto teóricos, quanto práticos à respeito do assunto.

Nesse sentido, conforme explica Gil (1991), a pesquisa é desenvolvida mediante razões de ordem intelectual, que decorrem do desejo da aquisição de conhecimento em si e razões de ordem prática que decorrem do conhecer, mas com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz; além de obter conhecimento aplicável, de modo que o conhecimento não tenha um fim em si mesmo, mas que possibilite melhoria nas ações. Uma vez que o problema surge, uma pesquisa pode ser desenvolvida e esta demanda um processo metodológico, desde a adequação da formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Não obstante, a pesquisa realizada, após a delimitação e adequação do tema, buscou aprofundar sobre situações pandêmicas semelhantes já vivenciadas pelos empreendedores, suas estratégias e soluções de enfrentamento da situação. A leitura, segundo Marconi e Lakatos (2003), propicia a ampliação de conhecimentos, a obtenção de informações, a abertura de novos horizontes para a mente, a sistematização do pensamento, o enriquecimento de vocabulário e o melhor entendimento do conteúdo. Dessa maneira, esta fase se tratou de um importante passo da pesquisa e constituiu fator decisivo do estudo.

Após, procurou-se ouvir e se fazer ouvir as vozes daqueles que têm sentido o peso e os prejuízos da pandemia de maneira dobrada. Para tanto, foi realizada uma entrevista como ferramenta de coleta de dados junto aos empreendedores de São João del-Rei, contendo treze perguntas que buscaram abordar assuntos como: os efeitos da pandemia para o negócio, estratégias para manutenção da empresa, busca por novas formas de trabalho e novos conhecimentos, desenvolvimento de habilidade e competências empreendedoras, dentre outros aspectos.

A entrevista, segundo Gerhardt *et. al.* (2009) constitui uma técnica para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. Se trata de uma técnica de interação social, por meio de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados e a outra se apresenta como fonte de informação. A condução de uma entrevista, conforme explica Gil (1991) pode assumir as mais diversas formas. No caso da presente pesquisa, a entrevista elaborada assumiu o caráter estruturada, conforme Gil (1991) caracteriza como sendo aquela que se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas. “Na entrevista estruturada, segue-se um roteiro previamente estabelecido, as perguntas são predeterminadas. O objetivo é obter diferentes respostas à mesma pergunta, possibilitando que sejam comparadas” (GERHARDT *et. al.*, 2009).

Se tratou de um estudo de caso, quanto aos meios, compreendendo que se trata de um estudo de casos múltiplos porém localizados em uma mesma cidade, apresentando uma situação em comum. Segundo Alves-Mazzotti (2006), os estudos de caso focaliza em uma unidade como um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição ou um evento, ou estudos de

casos múltiplos, que possuem uma característica ou situação em comum. Para Fonseca (2002):

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Teve caráter qualitativo quanto a abordagem, uma vez que se preocupou com informações e dados de valores sociais e não numéricos. De acordo com Silveira e Córdova (2009), os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois se valem de diferentes abordagens.

Quanto aos fins, teve caráter descritivo, pois procurou proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, realizando levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 1991), buscando reflexões acerca da problemática, contribuindo para possíveis pesquisas futuras.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Uma vez delimitado o problema de pesquisa e realizado a investigação para averiguar como a pandemia do coronavírus afetou as pequenas e médias empresas de São João del-Rei/MG, por meio de uma entrevista estruturada com dez empresários de diferentes ramos, obteve-se dados importantes que serão analisados e discutidos a seguir.

A primeira pergunta foi direcionada a conhecer quem são os empreendedores entrevistados, buscando delimitar as áreas de atuação. Desse modo, participaram da pesquisa empresários do ramo de vestuário (moda feminina e masculina), alimentação (restaurante, açougue), pet/animal (pet shop, médica veterinária), transporte (transportadora), saúde (atendimento fisioterapêutico), informática (automação comercial), beleza (salão de beleza) e comércio varejista (produtos agropecuários, veterinários e de material de construção). Neste sentido e conforme nos alertam Nassif, Corrêa e Rossetto (2020), as reflexões que envolvem fatores e medidas que contribuam para a sobrevivência das empresas devem ser pensadas para todas elas, inclusive as de pequeno e médio portes que, inclusive, são as que mais sentem com as variações mercadológicas e são mais suscetíveis à mortalidade.

A segunda pergunta buscou investigar se as empresas investigadas sofreram variabilidade de produtos e/ou serviços que se ofereciam antes e depois com a pandemia. Metade dos empresários relataram ter mantido os produtos e/ou serviços que já eram ofertados antes da pandemia do COVID-19. Da outra metade, 40% disseram ter diminuído/retirado a oferta de alguns produtos oferecidos, conforme o caso do comércio de produtos agropecuários, que diminuiu produtos do ramo do vestuário e peças de artesanato:

Diminui produtos do ramo do vestuário (roupas country, botas, cintos, botinas) e peças de artesanato, enfeites para o lar. Do ramo do vestuário a queda foi imediata ao início da pandemia, entendendo que as pessoas pararam de sair, cancelamento de eventos. Artesanatos se mantiveram por um tempo,

mas caiu de modo mais agressivo no início de 2021. Acredito que por questões financeiras (COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS).

O restaurante, que retirou do cardápio a oferta de comida japonesa, devido ao custo do produto e da mão de obra, contudo, passando a oferecer a opção de entrega de marmitex. Já os outros 60% (3 empresários) aumentaram sim a variabilidade e a inclusão de novos produtos e/ou serviços: o salão de beleza buscou conhecimento e incluiu novas técnicas para tratamentos capilares e o pet shop, na área do banho e tosa, acrescentou pacotes de banho mensal concedendo desconto e serviço adicional:

[...] tivemos que nos reinventar. Trouxemos novas técnicas (SALÃO DE BELEZA).

Não foi muito necessário mudar meus produtos já vendidos na parte de pet shop, na área do banho e tosa eu acrescentei pacotes de banho mensal que facilitou os clientes tanto no conforto de não precisa se locomover até a loja e na questão financeira onde fechando o pacote o cliente ganha desconto e serviço adicional (PET SHOP).

Independentemente de qual atitude tomada pelo empreendedor (inovação, conservação ou redução), é perceptível que tais ações foram tomadas segundo suas expectativas e análises do negócio, a fim de conseguir responder às condições externas. Uma vez que o cenário e as exigências mercadológicas sofrem alterações, se faz necessário o aprimoramento de antigas capacidades ou o desenvolvimento de novas, que contribuam e permitam que às empresas, conforme Borges e Bueno (2020) esclarecem, busquem se adaptar aos moldes externos. Se trata de uma habilidade primordial na construção de vantagem competitiva permitindo configuração e reconfiguração frente ao ambiente externo (e interno) incerto e em constante mudança.

As outras duas perguntas subsequentes buscaram ouvir como os empresários fizeram para manter a empresa “viva” durante o período de *lockdown* e o que teve que aprender para conseguir chegar nos clientes durante este período. Muitos relataram a modificação na forma de atender, uma vez que o atendimento presencial foi interrompido, passando assim a desempenhar e a evoluir com o atendimento on-line, levando o produto até o consumidor, inclusive na modalidade condicional, por meio de aplicativos de comunicação e divulgação nas mídias sociais como por exemplo redes sociais (Instagram, Facebook, mala direta), investindo em marketing e ferramentas tecnológicas e produzindo materiais de melhor qualidade para divulgação (fotos, anúncios, etc), conforme relatos do setor de vestuário, automação comercial, restaurante, dentre outros:

Levava o produto até o consumidor, na modalidade condicional. As vendas e propagandas através de redes sociais (VESTUÁRIO).

Para mantermos a empresa "viva" durante o lockdown investimos em marketing, como por exemplo redes sociais (instagram, facebook, mala direta) (AUTOMAÇÃO COMERCIAL).

Mídia social, fotos profissionais do produto novo (no caso os marmitex que não fazíamos entrega antes) (RESTAURANTE).

Wang e Ahmed (2007) nesse sentido contribuem ao constatarem que as empresas possuem capacidades, que eles definiram como dinâmicas, que se trata de orientações comportamentais para atuar na integração, renovação, reconfiguração e recriação de seus recursos e habilidades, além de atualizar e modificar as capacidades já adquiridas, adaptando-



as às mudanças no ambiente. Não obstante, conforme relatos anteriores, nota-se que as empresas desenvolveram habilidades de adaptação de acordo com o monitoramento do mercado, desenvolvendo assim sua capacidade adaptativa que está relacionada à faculdade de resposta da empresa frente às oportunidades externas, estando atentas às mudanças em curso e se capacitando para responderem de forma proativa às novas demandas.

Além de aproximar produto e cliente, notando a necessidade de mudar a visão do mercado e desenvolverem estratégias de ir até onde os clientes estão e não mais os clientes que vão até você, os empresários perceberam também a demanda por conhecer melhor cada cliente, seus gostos, preferências, individualidades, oferecendo serviços diferenciados, comodidades e maneiras de se diferenciar da concorrência para fidelização dos mesmos, como foi o caso da empresária da loja de roupas e o pet shop:

Procurar conhecer melhor cada cliente, seus gostos, preferências, individualidades (VESTUÁRIO).

Tivemos que aprender a oferecer serviços diferenciados, comodidades aos clientes e maneiras de se diferenciar da concorrência para poder manter os clientes (PET SHOP).

Também houve relatos na direção do autoconhecimento e da própria mudança pessoal, de se tornar mais acessível e viável na comunicação, no atendimento à distância, nas formas de entrega; a ser paciente, esperançoso e desenvolver o interesse em buscar novos conhecimentos, conforme relatos da empresária do comércio varejista de produtos agropecuários, da empresária do salão de beleza, do atendimento fisioterapêutico:

a pandemia me impulsionou a buscar de forma quase que unânime o autoconhecimento (pois me vi muito abalada emocionalmente e isso impactou diretamente no meu negócio) e profissionalmente me despertou para ideias de vendas online e investimentos (COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS).

Aprendi ter mais paciência, esperança e buscar diferentes formas de chamar atenção pelas redes sociais (SALÃO DE BELEZA).

Isto se trata do desenvolvimento da capacidade absorptiva, voltada para a aprendizagem organizacional e a internalização do conhecimento. Tal capacidade, segundo Wang e Ahmed (2007) é calçada na capacidade de reconhecer o valor e de buscar novas informações e aprendizagens organizacionais, para serem aplicadas na prática dentro da estrutura e estratégias da empresa.

Ademais, quando questionados quais novos conhecimentos a pandemia impulsionou a buscar e qual a forma considerada para eles como inovadora de trabalhar com a pandemia, todos relataram que tais mudanças mencionadas anteriormente: novas formas de atendimento e de vendas, desenvolvimento do marketing digital, utilização de mais recursos tecnológicos, busca por conhecimentos emocionais e práticos, implementação de novos produtos e/ou técnicas foram comportamentos e processos inovadores, uma vez que antes da pandemia muito pouco ou quase nada se fazia e se desenvolvia nesse sentido, conforme se observa nas falas dos entrevistados do comércio varejista de produtos agropecuários, do pet shop e da automação comercial:

[...] Eu entendi que seria uma forma de não perder meus clientes e ampliar meu *hall* de atendimento. Adotei a utilização de boletos de cobrança para facilitar o recebimento de produtores mais distantes, pois com produtores rurais ainda se trabalha muito com crediário e os clientes têm o costume de comprar e pagar no balcão ao final do mês, no vencimento da prestação. Tudo isso já existia no mercado e já era uma ideia de futuro para meu estabelecimento, mas a pandemia acabou antecipando esse plano e ele foi realizado mais no intuito de sobrevivência. [...] Logo, além de me fazer voltar para esse estudo de me conhecer através de muita leitura e reflexão, de



me entender emocionalmente para lidar com algo que não está sob meu controle. Eu observei e venho trabalhando agora com mais cautela, comprando em menor quantidade e mais vezes ao mês, tenho um giro maior mas venho pagando no mês o que de fato está vendendo, ou seja, estou trabalhando mais a reposição de itens com estoque mínimo bem dentro da realidade que a loja vem apresentando mês a mês. Em tempos de crise, temos que deixar a tempestade passar. Não é momento de investir além. Isso eu aprendi (COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS).

a forma é não parar de buscar novas ideias, novas técnicas, novos serviços oferecidos e atuação forte na internet que hoje em dia se pode tirar muito proveito se beneficiando para aumentar a visibilidade e consequentemente seus lucros (PET SHOP).

Investir e propagar em marketing digital (AUTOMAÇÃO COMERCIAL).

Tais ações se relacionam também com a capacidade inovativa, que possibilitam a premissa de que uma orientação estratégica para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a exploração de novos mercados (WANG; AHMED, 2007).

Contudo, conforme Borges e Bueno (2020) relatam, se de um lado o processo de inovação contribui para as constantes mudanças do mercado, por outro lado, a implantação de processos inovativos não é uma operação obrigatória, nem sustentável, visto que, a geração de vantagem competitiva baseada em inovação e tecnologia só será promovida na proporção de sua dificuldade de ser replicada (ou não) pela organização e/ou concorrentes. Foi o que se observou quando se questionou aos empresários se pretendiam continuar trabalhando da forma como estavam após a implementação das mudanças relatadas no pós-pandemia ou se aquela(s) teria(m) sido apenas estratégia(s) adotada(s) para esse período. Dois dentre os dez entrevistados relataram que não pretendiam continuar; no caso do restaurante o proprietário informou que não iria continuar com o sistema de entregas delivery e o fisioterapeuta informou que a qualidade do atendimento presencial é melhor em comparação com o atendimento virtual:

No momento não, pois a qualidade do atendimento presencial é bem melhor que o virtual (ATENDIMENTO FISIOTERAPÊUTICO).

Não obstante, observando as respostas dos empreendedores e analisando de acordo com os desempenhos relatados, transparecem competências com base naquelas encontradas na literatura (MAN, LAN E CHANG, 2002), quando mencionados à origem das ideias e dos conhecimentos adotados para sua empresa, a adoção (ou não) de estratégias já utilizadas no mercado ou por outra organização, a maneira que o empresário lida com as incertezas dessa nova situação mercadológica e quais novos procedimentos adotados.

A loja de roupas mencionou que, dentre as novas estratégias adotadas, a ideia de postagem nas redes sociais de amplo alcance e em grupos de classificados foi adquirida observando o crescente uso de tal estratégia de marketing pelo mercado onde atua. Além disso, a pessoa entrevistada comentou que pretende ampliar essa ideia realizando a divulgação de mais fotos da loja, inclusive com os próprios clientes, como forma de valorizar e fidelizar àqueles que compram em sua loja:

As vendas e propagandas através de redes sociais. [...] fotos em grupos de classificados nas redes sociais. Mais fotos na loja, inclusive com os próprios clientes (VESTUÁRIO).

O proprietário da automação comercial também observou esta tendência entre outros empreendedores que utilizavam as redes sociais e entregas a distância para impulsionar as

vendas, aplicando a mesma estratégia em seu negócio, procurando meios de se encaixar, obtendo resultados positivos:

Observei que muitos empreendedores estavam utilizando as redes sociais e entregas a distância para impulsionar as vendas. Sendo assim também comecei a procurar meios porquê queria encaixar e vi que tinha resultados positivos (AUTOMAÇÃO COMERCIAL).

A médica veterinária também reconhece as redes sociais como uma ótima ferramenta de divulgação, pretendendo dar mais enfoque e ênfase nesse veículo para promover seu trabalho:

Foco nas redes sociais. [...] sempre devemos estar em transformação. Um negócio nunca pode se manter estagnado, sempre em mudança. Meu foco aumentou muito nas vendas e divulgação online (MÉDICA VETERINÁRIA).

O pet shop acrescentou ainda que é necessário sempre observar a concorrência, os parceiros tanto local e quanto de fora da cidade e tentar seguir as novidades e tendência que o mercado proporciona:

Sim, sempre observando nossa concorrência e nossos parceiros tanto local e de fora da cidade e tentando seguir as novidades e tendência que o nosso mercado proporciona (PET SHOP).

O fisioterapeuta mencionou a busca por mais criatividade para dar prosseguimento nos atendimentos de forma com que o cliente conseguisse realizar o exercício em seu domicílio:

Foi necessário buscar mais criatividade para dar prosseguimento nos atendimentos de forma com que o cliente conseguisse realizar o exercício em seu domicílio (ATENDIMENTO FISIOTERAPÊUTICO).

Em todos esses exemplos se nota o desenvolvimento da competência de oportunidade, que se trata da capacidade de reconhecer as oportunidades do mercado e desenvolvê-las. Independente da área de atuação, os empresários tiveram a sensibilidade de observar ao seu redor, analisar quais estratégias estavam em curso, quais ações seus concorrentes estavam tomando, acompanhando as mudanças que estavam/estão acontecendo e se adaptando, se transformando junto ao mercado e se mantendo atuante.

Outra competência observada dentre os entrevistados foi a competência de organização, que se refere à estruturação e coordenação dos recursos internos e externos, trabalhando de maneira segura e favorável para o andamento dos negócios. Quatro empresários declararam as questões de ter uma reserva de recurso mensalmente para eventualidades/ imprevistos, realizar um maior controle do estoque, comprando somente a real quantia para o uso durante uma semana por trabalharem com produtos perecíveis, evitando assim desperdícios e gastos desnecessários e o controle da reserva de capital para não passar aperto.

O atendimento fisioterapêutico, por se tratar de uma área da saúde e de precisar estar em contato direto com seu cliente, foi severamente atingido durante o período mais rígido da pandemia. Contudo, o empresário soube levar a situação e não deixou se abater; tem lidado de forma otimista, relatando ainda que esse momento lhe trouxe uma forma de ver o mercado fora da “caixa”:



Lido de uma forma otimista, pois esse momento nos trouxe uma forma de ver o mercado fora da “caixa”. Consegui expandir de um jeito que não achava que seria possível (ATENDIMENTO FISIOTERAPÊUTICO).

Assim, ele conseguiu expandir de um jeito que não achava que seria possível. Além das questões de higienização e prevenção para transmissão da doença o atendimento on-line foi uma opção que o cliente pode escolher mediante agendamento:

Além das questões de higienização e prevenção para transmissão da doença o atendimento on-line foi uma opção que o cliente pode escolher mediante agendamento (ATENDIMENTO FISIOTERAPÊUTICO).

Observou-se abertamente a competência de comprometimento desse empreendedor, que o manteve persistente e não desistiu do seu negócio em tempos de crise.

O salão de beleza se destacou no que se refere a competência de relacionamento, uma vez que essa competência está relacionada à capacidade do empreendedor fazer contatos, desenvolvendo e ampliando suas redes, além de criar redes de relacionamentos duradouros. A empresária responsável trouxe para seu salão a novidade de oferecer lanches para suas clientes durante o atendimento, buscando atrativos para melhor atender e criar laços duradouros, para que cada vez mais clientes retornem e consigo tragam novos clientes, ampliando sua rede:

A forma inovadora foi vender lanche durante o atendimento, uniforme. Sempre buscando atrativos para melhor atender o cliente (SALÃO DE BELEZA).

Além disso, ela buscou mais conhecimentos na área e hoje se tornou uma Lash Design, que se trata de um procedimento super em alta que traz autoestima para as mulheres em meio a este caos de pandemia, personalizando cada atendimento de acordo com os desejos e necessidades das clientes:

Hoje sou Lash Design. Um procedimento super em alta que traz autoestima para as mulheres em meio a este caos de pandemia (SALÃO DE BELEZA).

O comércio varejista de produtos agropecuários, veterinários e de material de construção adotou durante a pandemia a estratégia de vendas on-line e direta ao campo, ação está sendo muito aceita entre seus clientes e resultando em ganhos favoráveis para a empresa. Assim, ele pretende intensificar as vendas nesse formato e tornar a estrutura física um depósito de produtos em um local estratégico, que possibilite uma logística mais barata e acessível a um maior número de produtores rurais e a produtores com um melhor poder aquisitivo. Ele observou que a loja física está se tornando obsoleta diante do mercado direto que já existia e se fortaleceu com a pandemia:

O setor de agropecuária e veterinária pretendo tornar um espaço de vendas on-line e direta ao campo e a estrutura física ser apenas um depósito de produtos em um local estratégico, um local que me possibilita uma logística mais barata e acessível a um maior número de produtores rurais e a produtores com um melhor poder aquisitivo. Percebo que a loja física está se tornando obsoleta diante do mercado direto que já existia e se fortaleceu com a pandemia. A intenção é diminuir custos eliminando as necessidades de uma loja física e focar em vendedores capacitados para o campo (COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS).

Desse modo, além de ampliar sua rede de relacionamento e seus ganhos como um crescente número de vendas, a intenção também recai na diminuição de custos, eliminando as necessidades de uma loja física e focando em vendedores capacitados para o campo. Este empreendedor demonstrou possuir, dentre outras competências, a competência conceitual,



por possuir habilidades de ação, de pensar criticamente, tomar decisão, prever e assumir riscos, inovar.

A competência estratégica também se faz presente nesse exemplo, que está relacionada com a capacidade que o empreendedor possui de formulação, implementação, acompanhamento e reformulação/mudança de rota de estratégias para a empresa, uma vez que o empresário adotou a utilização de boletos de cobrança para facilitar o recebimento de produtores mais distantes, reconhecendo e atendendo de forma completa as necessidades do seu público-alvo, uma vez que ele sabe que com produtores rurais ainda trabalha muito com crediário e os clientes tem o costume de comprar e pagar no balcão ao final do mês, no vencimento da prestação:

Adotei a utilização de boletos de cobrança para facilitar o recebimento de produtores mais distantes, pois com produtores rurais ainda se trabalha muito com crediário e os clientes tem o costume de comprar e pagar no balcão ao final do mês, no vencimento da prestação. Tudo isso já existia no mercado e já era uma ideia de futuro para meu estabelecimento, mas a pandemia acabou antecipando esse plano e ele foi realizado mais no intuito de sobrevivência (COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS).

Ele ainda comenta que tudo isso já existia no mercado e já era uma ideia de futuro para seu estabelecimento, mas a pandemia acabou antecipando esse plano e ele foi realizado mais no intuito de sobrevivência.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Diante de situações de risco, empresários não medem esforços para manter viva sua empresa e seu negócio. Contudo, nem todos e nem de maneira duradoura alcançam resultados positivos e conseguem manter ou até mesmo elevar suas empresas quando o cenário mercadológico se encontra instável e apresenta muitos riscos. Assim, aqueles que conseguem desenvolver suas capacidades e competências empreendedoras têm mais chances de obter êxito na obtenção de diferenciais competitivos. Observou-se, por meio das entrevistas que, aquele empresário que possui a capacidade e habilidade de fazer adaptações e reconfigurações em seu negócio, trabalhando com cautela e criticidade, sendo dinâmica e aberto às influências do mercado no qual está inserido, são aqueles que obtiveram sucesso e até mesmo aumento nos ganhos, mesmo com a pandemia e todos os seus transtornos e limites.

Por atuarem em ambientes de mudanças e muito competitivos, há a exigência de que as empresas tenham a capacidade de adaptação, flexibilidade e de melhorias constantes na forma de operação, produtos, serviços ofertados e estrutura. Estas são características que as empresas precisam desenvolver, independente do período em que se esteja, uma vez que a competição e as exigências mercadológicas estão cada vez mais acirradas, e este não é assunto novo.

Assim, ouvi e se fazer ouvir as vozes daqueles que têm sentido o peso e os prejuízos da pandemia de maneira dobrada e buscar reflexões a cerca da problemática, contribui para possíveis pesquisas futuras, pois traz à tona maior compreensão acerca da extensão e gravidade do cenário econômico, sua real relevância, seus impactos nos mercados e nas atividades empreendedoras; as estratégias que podem ser tomadas e revela conceitos que as pessoas podem até possuir mas, por falta de conscientização, não praticam de forma correta e/ou não desenvolvem suas habilidades, possibilitando o desenvolvimento de velhos e novos conhecimentos, contribuindo de forma significativa para todos os envolvidos nessa rede de relacionamentos.



6. REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**(online), v. 36, n. 129, p. 637-51, 2006.

BARIFOUSE, R. (2020). **Como o Brasil foi afetado pela pandemia de H1N1, a 1ª do século 21?** News Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-52042879>.

BARRÍA, C. **Coronavírus: o que as grandes economias do mundo estão fazendo para evitar falências e a falta de dinheiro.** News Mundo, 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51983863>.

BORGES, M. R.; BUENO, J. M. **O Processo de Incubação Auxilia no Desenvolvimento das Capacidades Adaptativa, Absortiva e Inovativa? Estudos de Casos Múltiplos na Região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 9(2), 35, 2020.

CUALHETA, L. P.; ABBAD, G.; FAIAD, C.; BORGES JUNIOR, C. **Competências Empreendedoras: Construção de uma Escala de Avaliação.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 9(2), 23, 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, T. E. et. al. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.; SNAPE, E. **Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness.** Journal of Small Business & Entrepreneurship, v. 21, n. 3, 2008, pp. 257-276.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. **Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2020.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Painel do Coronavírus da OMS (COVID-19), 2021.** Disponível em: <https://covid19.who.int>. Acesso em: 08 de novembro de 2021.

SEBRAE. **Panorama dos pequenos negócios 2018.** Retrieved from São Paulo, SP, 2018. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.



TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth.** Oxford University Press on Demand, 2009.

TEMPORÃO, J. G. **Plano Brasileiro de Preparação para o Enfrentamento de uma Pandemia de Influenza.** Brasília, DF: Ministério da Saúde, Governo Federal. 2010.

Disponível em:

http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/plano_brasileiro_pandemia_influenza_IV.pdf

WANG, C. L.; AHMED, P. K. **Dynamic capabilities: A review and research.**

International Journal of Management Reviews, Oxford, v. 9, n. 1, pp. 31-51, 2007.