

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



O Pequeno Empreendedor no Cenário da Crise do Covid-19: Desafios e Estratégias

The Small Entrepreneur in the Scenario of the Covid-19 Crisis: Challenges and Strategies

*Recebido: 26/05/2023 - Aprovado: 15/02/2024 – Publicado: 01/04/2024
Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Andrine De Moura Alcântaras
andrine.alcantaras@aluno.uece.br
Universidade Estadual do Ceará (UECE)
<https://orcid.org/0009-0006-5479-0142>

Ezequiel Alves Lobo
ezequiellobo2013@gmail.com
Universidade Estadual do Ceará (UECE)
<https://orcid.org/0000-0003-4004-3470>

Beatriz Ferreira Silva
bfsbia27@gmail.com
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará / PROFINIT
<https://orcid.org/0000-0002-0702-4692>

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar como os pequenos empreendedores responderam aos desafios impostos pela crise provocada pela covid-19. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa e quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se de um estudo de multicasos. Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com três empreendedores, o roteiro foi elaborado com base nas seguintes categorias: a) questões relacionadas ao empreendedor; b) questões relacionadas ao negócio; c) questões relacionadas a estratégia do negócio durante a pandemia. Identificou-se que a pandemia influenciou sensivelmente o rumo dos negócios. A principal dificuldade encontrada pelos empreendedores durante a pandemia foram as medidas de isolamento e conseqüentemente, o fechamento dos comércios. Observa-se que o uso de plataformas digitais para divulgação e vendas, tornou-se uma excelente estratégia

durante a pandemia, e serviu também para tornar a marca conhecida pelo consumidor, permitindo que esses empreendimentos não só sobrevivessem, mas também, crescessem durante e depois da pandemia.

Palavras chaves: empreendedorismo, estratégia, pandemia, pequeno empreendedor

ABSTRACT

This study aims to identify how small entrepreneurs responded to the challenges posed by the crisis caused by the Covid-19 pandemic. The research adopts a qualitative approach, and in terms of technical procedures, a multi-case study was employed. Semi-structured individual interviews were conducted with three entrepreneurs, and the interview guide was developed based on the following categories: a) issues related to the entrepreneur; b) issues related to the business; c) issues related to business strategy during the pandemic. It was found that the pandemic significantly influenced the course of the businesses. The main difficulty encountered by the entrepreneurs during the pandemic was the implementation of isolation measures and, consequently, the closure of businesses. It is observed that the use of digital platforms for marketing and sales became an excellent strategy during the pandemic and also served to make the brand known to consumers, allowing these ventures not only to survive but also to grow during and after the pandemic.

Keywords: entrepreneurship, strategy, pandemic, small entrepreneur

1. INTRODUÇÃO

A COVID-19 é uma doença respiratória contagiosa, que foi identificada pela primeira vez em Wuhan, na China, no final de 2019 e rapidamente foi transmitida para todo o globo terrestre (OMS, 2020), provocando uma crise não só no sistema de saúde, mas também causou graves impactos na economia mundial em decorrência dos protocolos de controle das infecções, que interromperam de forma abrupta as atividades comerciais (Kuckertz et al., 2020). De acordo com o Boletim Epidemiológico feito dia 27 de fevereiro de 2021, foram confirmados 10.517.232 casos e 254.221 óbitos por covid-19 no Brasil (MS, 2021)

Para combater a pandemia da Covid-19, os governos adotaram medidas de prevenção obrigatórias, dentre elas o “lockdown” (expressão em inglês que significa confinamento), que impedia que estabelecimentos comerciais funcionassem durante esse período. O comércio varejista de moda, de móveis, e de eletrônicos, seguiram as orientações e mantiveram os

estabelecimentos fechados temporariamente, da mesma forma o setor de turismo e viagens, os quais foram os mais atingidos pela a crise (Jones; Comfort, 2020). De acordo com pesquisa feita pelo IBGE, em maio de 2020 a pandemia do novo coronavírus provocou o fechamento de 522,7 mil empresas de um total de 1,3 milhão que encerraram suas atividades, temporária ou definitivamente, na primeira quinzena de junho (IBGE, 2020)

Quanto aos segmentos que não foram interrompidos pelo lockdown, como o setor varejista de alimentos, sofreram consequências de diferentes maneiras, como escassez de suprimentos, e mão de obra, aumento dos preços dos produtos, paralisação das instalações de produção, redução ou aumento da demanda ou dificuldades de acesso a financiamentos (Hassan et al., 2020)

Ciente dessa questão, o governo federal adotou políticas emergenciais para conter a crise, como o Auxílio Emergencial, que injetou recursos na economia, pois o dinheiro recebido circulou em comércios pequenos mantendo empregos e gerando renda, mas não foi o suficiente. Com a diminuição da renda, muitos pequenos empreendedores se viram diante de um dilema: fechar o negócio ou adotar estratégias para driblar a crise (Mendonça, 2020)

Os pequenos negócios representam aproximadamente mais de 90% das empresas formalizadas, são responsáveis por mais de 50% dos empregos com carteira assinada em qualquer cidade do país. No entanto, apesar de seu papel importante, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) foram as mais prejudicadas pela crise da COVID-19 por sua posição de vulnerabilidade econômica. Uma pesquisa feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), durante os meses de janeiro a setembro de 2020, apontou que durante o pior momento da crise, entre os meses de março e junho de 2020, as pequenas empresas foram as que mais demitiram, aproximadamente, um milhão de postos de trabalho e também foram as que mais contrataram, cerca de 443 mil empregos nos meses de julho, agosto e setembro, enquanto as MGE criaram quase a metade dessas vagas (245 mil) no mesmo período (SEBRAE, 2020).

Considerando que a crise do coronavírus gerou não apenas um colapso nos sistemas de saúde pública, mas também, em todo conjunto econômico, aumentando o desemprego e inflação, principalmente nas camadas mais vulneráveis da sociedade, é inquestionável a necessidade de investigação de como os pequenos empreendedores lidaram e responderam a exposição a esse “choque” sem precedentes.

Por fim, existem estudos que tratam sobre as motivações para abertura de negócios virtuais no contexto da pandemia do Covid-19 (Rodrigues; Lobo, 2021), outros apresentam

estratégias e oportunidades frente à pandemia num contexto global (Barbosa; Castro, 2021), pesquisas também abordam ações inovadoras de empreendedorismo social para combater os efeitos negativos da COVID-19 no Brasil e em Portugal (Machado et al., 2020 e analisam a influência do comportamento do consumidor no Brasil durante a pandemia da COVID-19 (Pereira; Rodrigues, 2021). No entanto, a originalidade desse estudo está em explorar as estratégias dos pequenos empreendedores do ramo alimentício no enfrentamento da crise da Covid-19.

Diante do exposto, o presente estudo visa identificar como os pequenos empreendedores responderam aos desafios impostos pela crise provocada pela covid-19. Para alcançar o objetivo geral foram elencados três objetivos específicos: a) caracterizar o perfil dos empreendedores estudados; b) identificar as estratégias adotadas; c) reconhecer as consequências das decisões estratégicas adotadas durante a crise.

Com a finalidade de atingir os objetivos da pesquisa, foi adotada uma abordagem de múltiplos casos com três empreendimentos de pequeno porte situados na cidade de Fortaleza-CE, que permitirá a observação de detalhes da trajetória percorrida pelos profissionais dessas empresas durante a pandemia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do estudo, é apresentado o referencial teórico que fornece sustentação teórica para o trabalho, que está dividido da seguinte forma: 2.1 O fenômeno do empreendedorismo; 2.2 O cenário de crise; 2.3 Estratégia organizacional empreendedora.

2.1. O fenômeno do empreendedorismo

Segundo Dornelas (2021) o termo empreendedorismo originou-se da palavra francesa “*entrepreneur*” que significa aquele que se arrisca e assume as responsabilidades, sempre iniciando um novo projeto. O empreendedorismo sempre existiu, porque a ação de inovar é intrínseca a humanidade, seja para criação de ferramentas e caça durante a idade da pedra, seja para criação de obras arquitetônicas como as pirâmides do Egito, ou o desenvolvimento de técnicas e agrícolas (Sosnowski 2018).

Ao longo do tempo, surgiram inúmeras definições sobre o que é ser um empreendedor. Leite (2012), considera o empreendedor como sujeito que possui uma ideia e sofre influência

do ambiente no qual está inserido, e como consequência, produz bens e/ou serviços que serão julgados pelo mercado.

Lopes (2017) destaca duas definições de empreendedor. A primeira seria que a atividade empreendedora é o processo pelo qual o empreendedor ocupa seus esforços de maneira autônoma, assumindo riscos, agrega valor intelectual e principalmente econômico aos seus produtos ou serviços e os oferta ao mercado.

A segunda definição mais generalista e atual, mais voltada para o comportamento empreendedor, que é a capacidade de identificar ou criar uma oportunidade e agir para aproveitá-la (Lopes, 2017). A grande diferença nessa definição é que o empreendedor pode ser um empregado (intraempreendedor), ser alguém com projetos inovadores para quaisquer esferas da vida, não necessariamente é aquele que faz do empreendedorismo sua profissão.

Nessa mesma perspectiva comportamental, Schumpeter considera o empreendedor o agente capaz de provocar o desenvolvimento econômico, que seria a “ruptura” do tradicional, que rompe paradigmas de produção e comercialização de bens, impondo um novo modelo a ser seguido por determinado setor, ramo de atividade, território, até que este modelo torna-se uma tradição à ser rompida (Schumpeter ,1912 apud Martes, 2010). Na sua visão, o empreendedor é fundamentalmente um líder, mesmo que não institucionalizado como tal, pois caberá a ele comandar a implementação da inovação. Dessa maneira, o empreendedor não é necessariamente aquele que cria uma nova tecnologia, produto, ou ideia, mas sim que lidera um processo de inovação.

O movimento empreendedor foi bastante impulsionado pelo avanço da tecnologia, industrialização e automação. Com o surgimento da produção em larga as empresas passaram a ofertar produtos mais acessíveis, de qualidade e reduzindo os prejuízos, atendendo assim a demanda local e tornou viável a exportação de produtos para outros países (Alves, 2010).

Atualmente, em decorrência da globalização, qualquer pessoa pode descobrir uma forma mais rápida ou/e mais barata de produzir um determinado produto, e ofertá-lo para todo o mundo. Quando um pré-empreendedor identifica uma oportunidade, ele enxerga uma real demanda ou necessidade para atuação no mercado, então, surge o que é conhecido como empreendedorismo por oportunidade (Massensini, 2011)

Se por um lado, a automação e as tecnologias tornaram os produtos mais acessíveis à população, incentivou o crescimento econômico, favoreceu o livre comércio e a competição, por outro ocasionou uma problemática que repercute até os dias atuais: a substituição do homem pela máquina. O desemprego e a falta de alternativas satisfatórias de ocupação e renda,

ainda é a motivação que leva muitas pessoas a abrirem seus próprios negócios, e com isso, caracteriza-se o empreendedorismo por necessidade (Alves, 2011).

No Brasil o estudo do fenômeno empreendedorismo é algo relativamente novo, em 1990 quase não se ouvia falar dos termos empreendedorismo, educação empreendedora, mesmo em ambiente acadêmico. Segundo Dornelas (2021) o movimento do empreendedorismo começou a tomar força no Brasil na década de 1990, quando entidades como SEBRAE e Sociedade Brasileira Para Exportação De Software (SOFTEX) foram criados. Antes dos anos 90, o Brasil passava por crises econômicas e políticas que desfavorecia o surgimento do pequeno empreendedor, e existia pouco acesso à informação para auxiliá-lo durante sua jornada. Durante os anos 2000, o governo federal, criou programas incentivo ao empreendedorismo, tais como Brasil Empreendedor, que oferecia linha de créditos à jovens empreendedores; Empretec e Jovem Empreendedor do Sebrae ligados a capacitação (Dornelas, 2021).

Com o objetivo de regulamentar os empreendedores que atuavam na informalidade foi criada a Lei Complementar nº. 123/2006 do Simples Nacional, que buscava unificar a arrecadação dos tributos e contribuições nas esferas dos governos federal, estadual e municipal para as Microempresas – ME e Empresas de Pequeno Porte – EPP. Porém não ganhou a adesão almejada, tendo em vista que essa lei ainda não proporcionava o custo mínimo de tributação desburocratização. Já em 2008, foi criada a Lei Complementar 128/2008 que idealizou o Microempreendedor Individual – MEI, a partir de então foi possível atingir a expectativa de formalizações de um grande número de empresas que atuavam na informalidade, a nova lei permitia o pagamento dos tributos em apenas uma guia, permitindo a emissão de nota fiscal e linhas de créditos com juros reduzidos (Lopes, 2017).

O Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2020) o qual o Brasil faz parte desde 1999 verificou que em 2019, a taxa de empreendedorismo total (TTE) foi a 2ª maior da série histórica, representando 38,7%, aproximadamente 53 milhões de brasileiros adultos que realizavam algum tipo de atividade empreendedora. Isto quer dizer, tinham algum envolvimento, seja na criação, manutenção ou na consolidação de um empreendimento já estabelecido, taxa menor apenas que em 2015 (39,3%), que foi a maior Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA).

A mesma pesquisa apontou que os possíveis motivos para o crescimento da taxa de empreendedorismo no Brasil em 2019, seria o aumento gradual do consumo incentivado pela baixa inflação, redução da taxa básica de juros (Selic). Além disso, houve no âmbito político

a operacionalização da reforma trabalhista em 2017 e previdenciária em 2019, com o propósito de trazer maior flexibilidade as regras trabalhistas permitindo redução de pessoal. Também houve a aprovação da Lei 13.874, MP da Liberdade Econômica, que desburocratizou ainda mais a abertura de empresas, principalmente das micro e pequenas. Entre as mudanças, está a não exigência do alvará de funcionamento para atividades de baixo risco.

Apesar do Brasil estar em 2º lugar entre os 50 países participantes da pesquisa GEM em 2019, no mesmo ano a taxa de empreendedorismo inicial, foi de 88,4%. Isto significa, que a escassez de emprego foi o motivo que levou 88,4% dos entrevistados a iniciarem um empreendimento autônomo, porque não tem melhores opções de ocupação. Lopes (2017) afirma que os empreendedores por necessidade são menos preparados e não possuem grandes ambições, o que pode influenciar na expectativa de vida do negócio.

2.2. O cenário de crise e o pequeno empreendedor

As medidas de controle da pandemia, como isolamento social e o fechamento das fronteiras, trouxeram inúmeras consequências aos empreendedores, especialmente na cadeia de suprimentos. Segundo Ballou (2007), a cadeia de suprimentos é um conjunto de ações (transportes, controle de estoque, etc.) que se repetem diversas vezes, e se iniciam na aquisição de matéria prima resultando no produto acabado para o consumidor final. Dentre as principais consequências são: a escassez de matéria prima, aumento dos preços, aumento ou diminuição da demanda, diminuição da mão de obra, aumento do frete.

Em âmbito global, na China nossa principal parceira comercial (ApexBrasil, 2020) e primeiro epicentro da pandemia, nos dois primeiros meses de 2020, a produção industrial caiu 13,5% no comparativo anual, com recordes históricos, conforme divulgado pelo Escritório Nacional de Estatística (BBC NEWS, 2020). Em decorrência da desaceleração da indústria na China, a oferta de produtos chineses ficou mais escassa e conseqüentemente elevou os preços, principalmente dos produtos tecnológicos. O aumento dos preços também foi desencadeado pelo aumento do frete marítimo. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o preço do frete de importação da China para o Brasil, que estava em uma média de US\$ 2 mil por contêiner antes da pandemia, atingiu valores próximos de US\$ 10 mil, em julho de 2021, se tornando o frete mais caro com origem na China (CNI, 2021).

Em resposta ao aumento dos preços, entre o mês de janeiro e fevereiro de 2020, as importações brasileiras da China totalizaram US\$ 7,4 bilhões, 3,6% menores que no primeiro bimestre de 2019, segundo o ComexStat/ME (2021). A crise da covid-19 evidenciou uma

problemática que já existia, a relação de dependência econômica do Brasil com a China, já que nossa economia é focada na especialização de produtos primários para atender a demanda do mercado externo, em detrimento dos produtos manufaturados, o que causa atraso tecnológico no país (Salles Jung, 2021). Como o Brasil depende das importações de produtos industrializados de países como a China para atender nossa demanda interna, setores da economia nacional, como automobilístico, de tecnologia ou têxtil (CNI, 2021) pagam mais pelos seus insumos, por conseguinte, o consumidor final, como o pequeno empreendedor pagam mais caro. A escassez de produtos gera aumento dos preços, esse fenômeno é definido como inflação de custos, porque é desencadeada pelo aumento dos custos dos produtos e serviços ofertados (Parente; Lima, 2022)

De mesmo modo, as empresas brasileiras também adotaram as políticas de isolamento, muitos empregados tiveram seus salários reduzidos ou foram de fato demitidos. Segundo dados do IBGE, em setembro de 2020, 13,5 milhões de pessoas estavam desocupadas o que equivale a 4,3% acima do total de agosto. Quanto as pessoas ocupadas, dos 82,9 milhões, 5,4 milhões estavam afastados do trabalho, na semana de referência, das quais 3,0 milhões estavam afastados devido exclusivamente ao distanciamento social. Destas pessoas ocupadas e afastadas dos seus postos de trabalho, aproximadamente 1,1 milhões estavam sem receber remuneração, este total representava 19,8% do total de pessoas afastadas do trabalho que tinham, em agosto este percentual chegou a 23,7%. Com o aumento dos preços e diminuição da renda, o poder de compra do brasileiro diminuiu consideravelmente (SCHNEIDER et al., 2020).

A pandemia também desencadeou o aumento dos preços dos produtos alimentícios. Segundo o Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor (SNIPC, 2021) a alta dos preços dos alimentos, em outubro de 2021, foi de 21,39% desde o início da pandemia. Ocorreu que durante a crise, principalmente no início, a população ficou receosa, especulavam-se que faltaria alimentos nos supermercados, então, as pessoas estocavam alimentos em suas residências (Beserra; Macêdo, 2021). Dessa maneira, a demanda por alimentos aumentou consideravelmente, enquanto que a oferta de produtos não, embora não tenha sido interrompida.

Por fim, o efeito simultâneo da crise sobre a demanda e a oferta afetou mais sensivelmente o pequeno empreendedor, já que este não possui reservas de dinheiro suficiente para se manter com o baixo ou nenhum faturamento. Com a diminuição do poder de compra das famílias, as empresas com pouca reserva de dinheiro, como é o caso de pequeno

empreendedor, ficaram sem liquidez e optaram por pedir empréstimos bancários para pagar suas dívidas (Barbosa; Castro, 2021). Em outras palavras, os reflexos do desemprego, demanda por bens produzidos nos setores industriais e alimentícios causaram um colapso na economia.

Mesmo em momentos de instabilidade, muitos autores defendem que o empreendedor é o agente capaz de provocar a mudança e o desenvolvimento (Schumpeter, 1912 apud Martes, 2010). Segundo Dornelas (2021) o empreendedor é uma pessoa excepcional, visionária, que ama o que faz e não tem medo de assumir riscos para alcançar seu objetivo. Nessa mesma perspectiva, há aqueles que acreditam que o empreendedor é a energia que move toda dinâmica econômica, gera emprego, estimula a concorrência, impulsiona novos talentos.

2.3. Estratégia organizacional empreendedora

A estratégia organizacional é importante para qualquer negócio, mesmo quando se tratam de pequenas empresas. Pode-se caracterizar segundo Oliveira (2007), as estratégias organizacionais como planos de ação formulados para alcançar preferencialmente e de maneira diferenciada, as metas e objetivos previamente estabelecidos, no melhor posicionamento de mercado possível. Contudo, na visão de Mintzberg (2004), na prática, a estratégia organizacional está mais associada a um padrão a ser seguido, uma vez que muitas empresas estabelecem uma repetição no seu comportamento frente ao mercado.

Mintzberg (2004) define três formas de estratégias organizacionais: “a) estratégia baseada na posição que atuam no mercado, como a empresa se relaciona com os clientes, colaboradores e fornecedores, e com os concorrentes; b) estratégia como perspectiva, é aquela que reúne uma série de características, como normas, valores e comportamentos, nesta estratégia o conceito da marca agrega valor ao seu produto/serviço; c) A estratégia de pretexto, possui o objetivo de enfraquecer a concorrência”.

O fato é, que por mais que as organizações possam elaborar planos para o futuro, existem fatores que são imprevisíveis e inevitáveis, e os empreendedores também, devem buscar soluções emergenciais (Mintzberg, 2004). Mesmo assim, o sucesso pode não ser garantido, porque não depende unicamente da estratégia da empresa, mas de como a alta administração atende as necessidades dos consumidores, fornecedores, executivos, investidores e colaboradores.

Segundo Baccarin (2017, p. 10) “O empreendedorismo é uma jornada. É uma história que você cria e compartilha”, a autora, afirma, ainda, que muitas vezes o final dessa jornada não resultará no objetivo almejado, por isso a importância de se estabelecer objetivos realistas.

As estratégias organizacionais devem ser definidas de acordo com a situação que a organização está no momento e por sua real capacidade. Oliveira (2007) definiu 5 tipos de estratégia:

a) estratégias de sobrevivência, esse tipo de estratégia deve ser adotada quando não existe alternativa, então a empresa opta por:

- reduzir todos os custos possíveis;
- desinvestir, que é alocar recursos somente naquilo dá retorno a curto prazo;
- liquidação de negócios.

b) estratégias de manutenção, neste caso a empresa identifica ameaças, entretanto, ela possui uma série de pontos fortes que possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição no mercado, dentre elas a empresa pode adotar por utilizar:

– estratégia de estabilidade, manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, busca o equilíbrio em caso de sua perda;

– estratégia de nicho, nesse caso, a empresa procura dominar um segmento de mercado em que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em um único produto, mercado, tecnologia, ou negócio;

– estratégia de especialização, a empresa procura conquistar ou manter a liderança no mercado em que atua por meio da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado.

c) estratégias de crescimento, nesta situação, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, dentre as estratégias de crescimento, destacam-se:

– estratégia de inovação, a empresa procura lançar novos produtos e serviços no mercado e desenvolve novas tecnologias para melhorar seus processos;

– estratégia de internacionalização, a empresa estende suas atividades para fora do país de origem;

– estratégia de joint venture, quando duas empresas se associam para produzir um produto;

– estratégia de expansão, a empresa busca pelo aumento e geração de lucros;

d) estratégias de desenvolvimento, neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades, o empreendedor deve procurar desenvolver a sua empresa:

- estratégia de desenvolvimento de mercado, a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado;
- estratégia de desenvolvimento de produtos ou serviços, ocorre quando a empresa procura aumentar suas vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos;
- estratégia de desenvolvimento de capacidade, é quando uma associação é realizada, entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais;
- estratégia de desenvolvimento de estabilidade corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

3. METODOLOGIA

O presente estudo adotou abordagem qualitativa, pois, segundo Gil (2002) as pesquisas qualitativas buscam compreender como indivíduos ou grupos lidam com suas problemáticas sociais e humanas. Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se de um estudo de multicasos, que segundo Yin (1994), consiste no estudo empírico e detalhado de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, cuja variáveis não podem ser controladas. Em relação aos fins, a pesquisa será descritiva, pois se ateuve à descrição da trajetória de pequenas empresas sediadas em bairros da Regional IV durante a crise provocada pela Covid-19 (Gil, 2002).

A coleta de dados no estudo de caso, pode ser mais flexível proporcionando uma análise mais abrangente do fenômeno (Yin, 1994). Diante disso, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com três empreendedores, do setor alimentício do bairro Demócrito Rocha, em Fortaleza, no mês de maio de 2022. O roteiro da entrevista foi elaborado com base nas seguintes categorias: i) questões relacionadas ao empreendedor; ii) questões relacionadas ao negócio; iii) questões relacionadas a estratégia do negócio durante a pandemia e atualmente.

Os dados coletados através das entrevistas, foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo que conforme Bardin (1977), é uma técnica que permite analisar os dados qualitativo em categorias que auxiliam na compreensão e inferência dos conteúdos das

comunicações, identificando os elementos chaves do discurso, de modo que possa ser relacionado com outros elementos, tornando a análise dos dados mais objetiva e precisa. Nesse estudo, as categorias mencionadas estão relacionadas com objetivos específicos desta pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após os procedimentos de transcrição e análise, os resultados e discussões do trabalho serão apresentados nos seguintes temas: 4.1) Questões relacionadas ao empreendedor; 4.2) Questões relacionadas ao negócio; 4.3) Questões relacionadas a estratégia do negócio durante a pandemia e atualmente. Para fins de preservar o anonimato dos participantes da pesquisa, nomeou-se os entrevistados como: X, Y e Z.

4.1. Questões relacionadas ao perfil empreendedor

Quanto ao perfil do empreendedor, tem-se as seguintes características:

a) Entrevistado X é um homem de 33 anos, casado, ensino médio completo, residente em fortaleza, participação total na renda familiar, já é seu quarto empreendimento, já teve 3 lanchonetes;

b) Entrevistado Y também é homem, 56 anos, em união estável, alfabetizado, participação completa na renda familiar, o primeiro empreendimento foi uma metalúrgica;

c) Entrevistada Z, mulher de 21 anos, solteira, foi o primeiro empreendimento, nível superior cursando em administração, participação completa na renda familiar.

Em relação às motivações para abrir seu negócio, o entrevistado X destacou “é a liberdade financeira e saúde financeira, porque quando você trabalha com CLT, você é limitado, quando você trabalha com empreendedorismo não existe limite financeiro, você determina o valor que deseja ganhar.”

Quanto ao entrevistado Y, pode-se observar que a principal motivação para abrir a sua churrascaria foi em busca de melhores condições de trabalho quando, segundo ele “não suportava mais trabalhar agachado”.

Para entrevistada Z, a principal motivação para abrir o negócio foi a flexibilidade e conveniência, segunda ela “a comodidade de se trabalhar em casa, não ter que se deslocar para trabalho, poder conciliar a rotina de folga com os compromissos, algo que não é possível quando se trabalho de carteira assinada”

O quadro 1 resume as informações relacionadas ao perfil dos empreendedores entrevistados:

Quadro 1 - Questões relacionadas ao empreendedor

Questões	Entrevistado X	Entrevistado Y	Entrevistado Z
Sexo	Homem	Homem	Mulher
Estado civil	Casado	União Estável	Solteira
Idade	33 anos	56 anos	21 anos
Escolaridade	Nível médio	Alfabetizado	Nível superior cursando
Residente	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza
Participação na renda familiar	Completa	Completa	Completa
Primeiro empreendimento? Se não qual foi?	Não, já abriu 4 negócios anteriores, 3 lanchonetes e 1 açaiteria.	Não, já abriu uma metalúrgica.	Sim
Motivação	Liberdade financeira e saúde financeira	Melhores condições de trabalho	Comodidade de se trabalhar em casa

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2. Questões relacionadas ao negócio

Quanto às características do negócio do entrevistado X, trata-se de um negócio familiar do segmento alimentício, açaiteria e hamburgueria, o qual trabalham 4 funcionários formais e 2 não formais, com faturamento mensal bruto maior que 15 mil. Os meios de divulgação do negócio são redes sociais como Instagram, WhatsApp, Ifood, carro de som e boca-boca. Sobre a origem do empreendimento, foi relatado que o capital inicial do seu atual negócio surgiu por meio de um negócio anterior, que abriu juntamente com mais 2 sócios, com investimento de 10 mil, de cada sócio, com o crescimento, ele comprou a parte dos dois sócios e abriu sua açaiteria e hamburgueria.

O Entrevistado Y possui uma churrascaria, com faturamento bruto mensal de 28 mil reais, negócio familiar, com quatro funcionários. Capital inicial segundo o entrevistado foi praticamente zero, segundo ele “na realidade eu comecei com a churrascaria, e continuei com

a metalúrgica, depois abandonei a metalúrgica”, pode-se dizer que com o faturamento ele iniciou a churrascaria. O único meio de divulgação é a boca-boca e Google.

A entrevistada Z possui um negócio no ramo alimentício, um bar, com faturamento bruto mensal de 10 mil, com sua namorada, o comércio possui 5 empregados. O capital inicial surgiu por meio de empréstimo, quando ela abriu sua empresa como MEI, destaca-se que foi a partir da adesão ao MEI que o BNDES aprovou o crédito para investimento no empreendimento. A empresa começou a operar no início da pandemia. Os meios de divulgação são WhatsApp, Facebook, Instagram e panfletagem. O quadro 2 ilustra as informações presentes nessa seção.

Quadro 2 - Questões relacionadas ao negócio

Questões	Entrevistado X	Entrevistado Y	Entrevistado Z
Segmento	Alimentício	Alimentício	Alimentício
Tipo	Açaiteria e hamburgueria	Churrascaria	Bar
Faturamento bruto mensal	Maior que 15 mil	28 mil	Cerca de 10 mil
Total de funcionários	6	4	6
Capital inicial	De outro empreendimento anterior	De outro empreendimento anterior	Empréstimo
Meios de divulgação	Redes sociais como Instagram, WhatsApp, Ifood, carro de som e boca - boca	Boca - boca e Google	Redes sociais como Instagram, WhatsApp, Ifood e panfletagem

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3. Questões relacionadas às estratégias de negócio

Nessa seção constam as estratégias de negócio adotadas pelos entrevistados durante a pandemia. Pode-se dividir essa categoria em três momentos: momento anterior a pandemia, durante a pandemia e pós pandemia;

4.3.1. Entrevistado X

O entrevistado X afirmou que: “antes da pandemia, meu negócio estava ativo no mercado. Era uma loja frequentada, mas não trabalhávamos muito com delivery, fazíamos aproximadamente sete entregas por dia.”

Já no contexto da pandemia, observou-se pela narrativa que as principais dificuldades enfrentadas durante a pandemia foram as restrições sociais, e a escassez de insumos, por causa das barreiras estaduais. Segundo ele: “Nossa matéria prima vem do Pará, do Amazonas, os descartáveis vêm de São Paulo e dentro do trabalho, no dia-dia, foram as restrições sociais”. Narrou, que quando o governo afrouxou o decreto de lockdown permitindo que os estabelecimentos abrissem de 18 horas às 21 horas, no seu caso, não foi o suficiente para atender sua demanda.

[...] De 18:00 às 21:00 horas eu não consigo atender ninguém, porque os meus clientes começam a ligar de 20:30 às 21 horas, ou seja, eles continuavam restringindo o horário de atendimento. Porque mesmo se a matéria prima estiver em escassez a gente poderia trabalhar sem ela, ter jogo de cintura, ou até comprar mais caro [...] (Entrevistado X)

Quanto às estratégias utilizadas, ele afirma que antes da pandemia, seu comércio era ativo, mas durante a pandemia cresceu bastante, porque começou a focar no delivery. Relatou que “antes da pandemia atendiam apenas sete deliveries por dia, depois da pandemia atendem setenta deliveries. Nota-se que o delivery foi crucial para o aumento das vendas. Destaca-se que a visão otimista-realista do entrevistado X, foi de suma importância para crescimento do negócio, segundo ele “A maior estratégia foi acreditar, que a pandemia iria passar, e que as coisas voltariam ao normal, que a gente conseguiria vencer”. Segundo Cunha e Rego (2011), os líderes otimistas tendem ver o lado positivo das coisas, que depois da tempestade vem a bonança, eles conseguem criar oportunidades mesmo em momentos de dificuldade. Como sempre acreditou no restabelecimento do comércio, durante o tempo que o seu negócio ficou fechado, ele aproveitou para fazer melhorias na loja, reformou a fachada, comprou novos maquinários e pintou a loja. Segundo o entrevistado X “muita gente durante a pandemia não investiu, não acreditou, não comprou, não divulgou o trabalho porque acreditava que aquilo seria o fim”.

No cenário pós pandemia, “Muita gente fechou na pandemia, eu cresci na pandemia”, afirmou o entrevistado X. Pode-se concluir que depois da pandemia, no início da retomada do

comércio, o delivery deixou o seu negócio mais conhecido. Segundo ele “os comércios estavam lotados, porque o pessoal estava muito tempo recuado em suas casas” e como ele se preparou para atender o aumento da demanda, seu negócio “deu um up”.

Atualmente, ele busca capacitar-se por meio de cursos de gestão de negócios voltados para hamburguerias, e cursos de preparação de hambúrgueres artesanais para lançar novos tipos de hambúrgueres. Ele implementa as melhorias que aprende na loja treinando os seus funcionários.

Pelo contexto em questão, pode-se perceber que o entrevistado X utilizou estratégias de manutenção de nicho, que segundo Oliveira (2007) este tipo de estratégia busca dominar um segmento do mercado em que a empresa atua, com isso, a organização dedica-se apenas a um único produto ou na atuação de um mercado exclusivo, que no caso foi delivery durante a pandemia. Já no momento posterior à pandemia, identifica-se que foi adotado estratégia de desenvolvimento de produtos, pois ele afirmou que busca melhorias em seus produtos, no caso, variações nos hambúrgueres.

4.3.2. Entrevistado Y

O entrevistado Y relatou que seu negócio caminhava muito bem antes da pandemia. Já durante a pandemia, afirmou que foi consideravelmente prejudicado pelo decreto de lockdown. Neste sentido, a pesquisa do Sebrae (2022) aponta que os restaurantes, lanchonetes e similares foram os empreendimentos mais afetados pela pandemia em 2020. Os serviços de alimentação fora do lar estavam com queda de 42% em novembro de 2020, se comparado a uma semana normal, antes da crise (SEBRAE, 2021). Como não atendia delivery seu estabelecimento fechou totalmente e quando questionado sobre implementação do mesmo, ele afirmou “eu pensava que logo iria reabrir, e deixei o tempo passar...” Narrou que somente esperou a pandemia passar.

Segundo o entrevistado Y, seu comércio não está indo bem, e somente espera que o cenário melhore. Dentre os entrevistados, este foi o único que afirmou não aderir às plataformas de venda online e ao delivery durante a pandemia.

Conclui-se que, dada as informações apresentadas pelo o entrevistado Y, a estratégia usada foi estratégias de desinvestimento, sobrevivência, conforme Oliveira (2007), o ideal seria que essa estratégia fosse adotada quando não existe alternativa. Durante a pandemia, ele preferiu não investir no delivery, e nas vendas online, depois da pandemia apenas continuou da mesma forma de antes da crise.

4.3.3. Entrevistada Z

Entrevistada Z afirmou que: “Na realidade, nós começamos a funcionar na pandemia, então antes, nosso negócio estava caminhando a passos bem lentos, nós ainda estávamos no processo de prospecção de clientes”. Considerando a pouca experiência profissional, o fato de ser o seu primeiro negócio, e contexto de extrema adversidade, mesmo assim, ela perseverou e não desistiu do empreendimento. Segundo Cunha e Rego (2011), os líderes de sucesso aceitam que existem fatores externos que não podem mudar, a partir disso, trabalham com perseverança para alcançar o melhor resultado possível, mesmo que somente no médio e longo prazo.

Nesse caso, as dificuldades enfrentadas durante a pandemia foram os decretos de restrições sociais, segundo a entrevistada Z “as pessoas queriam muito ir ao bar para consumir, mas só atendíamos delivery”. De acordo com SEBRAE por causa das medidas de restrição no comércio, muitos micro e pequenos negócios da área de alimentação fora do lar só tiveram uma “saída”, recorrer às vendas pela internet, 70% das MPE do país, já vendem por canais digitais (SEBRAE, 2021).

Apesar das dificuldades, segundo a entrevistada Z, seu bar “estourou” durante a pandemia. Nesse momento, eles só atendiam pedidos via WhatsApp e Instagram. Pode-se afirmar, que o fator que levou o bar da entrevistada Z a crescer durante a pandemia, foi a divulgação por meio das plataformas de venda online e redes sociais. Essas plataformas digitais divulgam os produtos para um raio bem maior de clientes, os quais não teriam conhecimento desses empreendimentos, se não fosse por esses aplicativos, segundo o analista de relacionamento com o cliente do Sebrae Ivan Tonet (SEBRAE, 2021).

Segunda a entrevistada Z, seu bar continuou crescendo depois da pandemia. Depois do lockdown, o ponto foi reformado, no início era apenas uma casa adaptada, atualmente já tem uma estrutura de bar. Segundo ela, para atender melhor os clientes que consomem no local, foi acrescentado novos pratos ao cardápio. Atualmente, ela trabalha com as plataformas digitais Ifood, WhatsApp e Instagram.

Considerando a situação em questão, pode-se perceber que a entrevistada Z também utilizou a estratégia de manutenção de nicho, porque focou seus esforços e recursos no delivery para se manter no mercado durante a pandemia. Quanto ao momento posterior à pandemia, notou-se que foi adotada a estratégia de crescimento e inovação, pois, a entrevistada afirmou que buscou lançar novos pratos no cardápio (Oliveira, 2007).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo, teve como objetivo identificar como os pequenos empreendedores do bairro Demócrito Rocha estão respondendo aos desafios impostos pela crise provocada pela covid-19. Foram estudados 3 empreendimentos de pequeno porte, do segmento alimentício, situados na cidade de Fortaleza-CE.

Conclui-se que o presente trabalho alcançou os objetivos específicos propostos: a) caracterizar o perfil dos empreendedores estudados; b) identificar as estratégias adotadas; c) reconhecer as consequências das decisões estratégicas adotadas durante a crise. Esses objetivos estão associados às três categorias abordadas em resultados e discussões: i) questões relacionadas ao empreendedor; ii) questões relacionadas ao negócio; iii) questões relacionadas a estratégia do negócio durante a pandemia e atualmente.

Portanto, a pandemia influenciou sensivelmente o rumo dos negócios dos participantes desta pesquisa. As principais dificuldades encontradas pelos empreendimentos durante a pandemia foram os decretos de fechamento do comércio e de isolamento social.

Observa-se que o uso de plataformas digitais para divulgação e vendas se tornou uma excelente estratégia durante a pandemia, porque depois da pandemia o consumidor tomou conhecimento da marca e de seus produtos, fazendo com que esses comércios não só sobrevivessem, mas também crescessem durante e depois da pandemia. Os entrevistados X e Z, afirmaram que aderiram ao delivery durante a pandemia e cresceram.

Um outro achado relevante, é que os empreendedores X e Z utilizaram estratégias de nicho para se manter no mercado durante a pandemia, enquanto que, o empreendedor Y adotou uma estratégia voltada para a sobrevivência e desinvestimento, o qual, segundo Oliveira (2017) só deve ser adotada quando a empresa não tem nenhuma outra alternativa, porque no longo prazo, pode ser mais suscetível a liquidação do negócio.

Dentre as limitações do estudo, considera-se o fato dos resultados não serem generalizáveis, devido a pesquisa ter sido realizada em comércios somente do segmento alimentação fora do lar, como também o número de entrevistados ter sido limitados a três pessoas, não possibilitando uma maior diversidade de coleta de informações.

Por fim, a importância desse estudo está em explorar as estratégias dos pequenos empreendedores no enfrentamento da crise da covid-19 na cidade de Fortaleza-CE, temática ainda não abordada em outros estudos acadêmicos. Ademais, pode servir para o encorajamento de outros empreendedores, estimulando a abertura de novos negócios.

Como sugestão de pesquisas futuras, indica-se estudos que abordem como os pequenos empreendedores responderam aos desafios impostos pela crise provocada pela covid-19, de outros bairros da cidade e também de outros segmentos.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. R. **Empreendedorismo**. Santa Maria, RS: UFS, 2011.

APEXBRASIL. MAPA de Oportunidades para exportações Brasileiras na China. **APEXBRASIL**. Painéis de inteligência de mercado. 2020. Disponível em: <https://paineisdeinteligencia.apexbrasil.com.br/mapa-de-oportunidades-china.html>. Acesso em 1 abril. 2022.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BACCARIN, G. **Empreenda com menos: crie sua empresa com menos recursos, riscos e incertezas**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2017.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BESERRA, F. N. DE S.; MACÊDO, M. E. C. Os impactos do covid-19 no varejo alimentar. **Revista Científica On-line tecnologia, gestão e humanismo**. Guaratinguetá, SP: Fatec Guaratinguetá, 2021. v.11, n.1, nov. 2021. Disponível em <<http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/329/286>> Acesso em: 4 maio 2022.

BRASIL, Ministério Da Indústria, Comércio Exterior E Serviços. Comex stat. **Exportação e Importação Geral**. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 5 abr. 2022.

BRASIL, Ministério Da Saúde. **Boletim epidemiológico especial 52**. Semana epidemiológica 8. ed. MS-SVS, 2021. p. 1–85 Disponível em: https://www.gov.br/saude/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletins-epidemiologicos/covid-19/2021/boletim_epidemiologico_covid_52_final2.pdf. Acesso em: 28 fev. 2022.

BARBOSA, C.; CASTRO, C. B. E. **Análise da crise e impactos para os pequenos negócios**. SEBRAE, 2020. p. 1–137.

BBC NEWS MUNDO. CORONAVÍRUS: o impacto na economia chinesa, e por que isso é uma grande ameaça ao mundo. **BBC News Mundo**, 22 mar. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51938759>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CUNHA, M.P; REGO A. **Liderança: a virtude está no meio**. Lisboa, Portugal: Actual Editora, 2011.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 8 ed. São Paulo: Empreende, 2021.

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

HASSAN, T. A.; HOLLANDER, S.; VAN LENT, L.; SCHWEDELER, M.; TAHOUN, A.. Firm-level Exposure to Epidemic Diseases: COVID-19, SARS, and H1N1. **Institute for New Economic Thinking Working Paper Series**, New York, abr. 2020. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3593895>. Acesso em: 02 fev. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: PNAD COVID19**. RJ, set. 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101763.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas**. 1ª quinzena de jun. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=downloads&utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_19. Acesso em: 20 fev. 2023.

JONES, P.; COMFORT, D. A commentary on the COVID-19 crisis, sustainability and the service industries. **Journal of Public Affairs**, v. 20, n. 4, p. 1–5, abril. 2020.

KUCKERTZ, A. et al. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 13, abr. 2020.

LEITE, E. F. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LOPES, R. M. A. **Ensino de empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhorias práticas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MACHADO, A. F.; SOUSA, B. B.; DIEGUEZ, T.; RIBEIRO, M. B.; CUNHA, F. B. . Empreendedorismo Social, Inovação e Benchmarking no Instagram: combate aos efeitos negativos da COVID-19 numa visão luso-brasileira. **European Journal of Applied Business Management**, v. 6, n. 2, p. 59–82, 2020. Disponível em: <https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/508>. Acesso em: 26 jul. 2024.

MARTES, A. C. B. Weber and Schumpeter: The e-conomic action of the entrepreneur. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 2, p. 254–270, 2010.

MASSENSINI, Ariana Ramos. **Empreendedorismo**. Pelotas, RS: UFMT, 2011.

MENDONÇA, H. Fim do auxílio emergencial deixa o Brasil entre o medo da pandemia e do desemprego em 2021. **EL PAÍS**, São Paulo, 21 de dez. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/economia/2020-12-21/fim>. Acesso em: 25 maio de 2021.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004. 23-41 p.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**.

23 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Histórico da pandemia de COVID-19**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 26 jul. 2024.

PARENTE, M. A. DA S.; LIMA, M. DO S. M. C. No Pódio Da Inflação: Covid-19 E O Caminho Para a Pior Crise Desde a Criação Do Plano Real No Brasil. In: CARVALHO, A. C; CASTRO, A. U. **Implicações Socioeconômicas da COVID-19 no Brasil e no Mundo**, São Paulo: Científica Digital, p. 5 - 31, 2022.

PEREIRA, G.; RODRIGUES, D. A. Transformação digital em pequenos negócios no contexto da pandemia da COVID-19: uma revisão da literatura. **Desenvolver: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, RS, v.10, n 3, p. 01–11, nov. 2021. <https://doi.org/10.18316/desenv.v10i3.8906>. Acesso em: 26 jul. 2024.

RODRIGUES, B. H.; LOBO, E. A. Motivações ao empreendedorismo virtual no contexto da pandemia do covid-19. **Revista RICADI**, v. 15, p. 1 – 22, 2023. Disponível em: <https://urisaoluiz.com.br/site/wp-content/uploads/2023/12/MOTIVACOES-AO-EMPREENDEDORISMO-VIRTUAL-NO-CONTEXTO-DA-PANDEMIA-DO-COVID-19.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2024.

SALLES JUNG, J. H. Inserção Paradoxal. **Carta Internacional**, v. 16, n. 2, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21530/ci.v16n2.2021.1158>. Acesso em: 26 jul. 2024.

SNIPC. Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor, 2021. Disponível em: https://static.poder360.com.br/2021/02/inpc_ipca_2021_jan.pdf. Acesso em: 26 jul. 2024.

SCHNEIDER, S.; CASSOL, A.; LEONARDI, A.; MARINHO, M. D. M. Os efeitos da pandemia da Covid-19 sobre o agronegócio e a alimentação. **Estudos Avançados**, v. 34, n. 100, p. 167–188, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.34100.011>. Acesso em: 26 jul. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESA. Sebrae reforça apoio aos próximos gestores para estimular o empreendedorismo. **Diário do Nordeste**, Fortaleza, 26 de nov. 2020. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/negocios/sebrae-reforca-apoio-aos-proximos-gestores-para-estimular-empreendedorismo-1.30156432020>. Acesso em: 20 de maio de 2023.

SOSNOWSKI, A. S. **Empreendedorismo para leigos**. Rio de Janeiro: Altas Books, 2018. YIN, R. K. **Estudo de caso**. 2. ed. RS: Bookman, 1994.