

PEQUENOS NEGÓCIOS E A COVID 19: uma análise à luz do Entrepreneurial Marketing (EM)

ANDRE LUIZ CARVALHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

PEQUENOS NEGÓCIOS E A COVID 19: uma análise à luz do *Entrepreneurial Marketing* (EM)

1. INTRODUÇÃO

O impacto no mercado, decorrente da pandemia ocasionada pela propagação do Coronavírus, (Covid-19), foi intenso, atingindo empresas no mundo todo. As condições incluem mudanças abruptas no comportamento de compra do consumidor e colocar o consumidor no centro da estratégia e dar velocidade às respostas que ele demande (Pantano et. al., 2020). As medidas restritivas a mobilidade, implementadas pelos Governos acentuaram as dificuldades, especialmente para pequenas empresas. Pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE apontou nos resultados de abril de 2020 do comércio varejista, recuo no volume de vendas de 17,5% em relação a março do mesmo ano, isso após já ter indicado queda de 13,7% no mês anterior, acumulando perda de 28,8% nesse período (IBGE, 2020). Já o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE estimou que cerca de 55% dos micro e pequenos empresários brasileiros teriam que recorrer a empréstimos para manter seus negócios. Até abril de 2020, mais de 600 mil empresas já haviam fechado no Brasil, e cerca de 9 milhões de postos de trabalho se extinguíram (Gazeta Brasil, 2020). Apesar disso, poucas publicações abordaram o universo das empresas de pequeno porte nos primeiros meses da pandemia (Vermaa, Gustafssonb, 2020).

Além dos impactos decorrentes do mercado, é importante também considerar que as decisões empreendedoras são, por vezes, pouco racionais, porque processos racionais de tomada de decisão requerem informações adequadas e tempo suficiente para processá-las. (Nouri et al., 2018). Por este motivo, é importante identificar como estes empreendimentos, especialmente os brasileiros, tem lidado com o mercado neste momento. O estudo adotou como referência o *Entrepreneur Marketing* – EM, um tipo específico de marketing, inovador, arriscado, proativo, focado em oportunidades e que pode ser realizado com recursos restritivos e controlados (Kraus et al., 2010). Em função da pandemia, considerou os pressupostos de modelo específico, adotado por Morrish e Jones (2020), direcionado a ambientes de desastres.

De maneira qualitativa e exploratória, utiliza como dados uma amostragem de falas recortadas de entrevistas não estruturadas realizadas virtualmente, as chamadas *Lives*, recurso disponibilizado pelo aplicativo *Instagram*. O recorte amostral considerou 16 transmissões de profissionais liberais, prestadores de serviço e empresários atuantes no mercado com micro e pequenas empresas. A amostra foi classificada e submetida a uma análise de narrativas, e posteriormente se buscou catalogar seus recortes de acordo com a classificação de comportamentos apontados por Morrish e Jones (2020).

O presente artigo discute a análise dos dados, e finaliza com considerações finais, apontando a importância acadêmica e teórica do estudo para a teoria de EM, indica limitações e sugere estudos futuros para complemento de resultados.

2.0 DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial Teórico

Cenários de desastre costumam ter impactos de dimensões variadas. Brown et al (2015), ao observar efeitos de terremoto em *Canterbury*, perceberam que além dos impactos ambientais e físicos, houveram problemas de natureza de consumo e outros impactos humanos / organizacionais. O cenário da Covid-19 também impactou os consumidores. Alguns estão armazenando produtos essenciais diariamente, como papel higiênico, pão, água, carne, produtos

para desinfecção e limpeza. Alguns itens, assim, encontraram falta temporária nas prateleiras. Mas os consumidores aprenderam a improvisar. No processo, hábitos existentes são descartados e novas maneiras consumir são inventados. Casamentos na calçada e serviços funerários acompanhados pelo aplicativo *Zoom* substituíram eventos tradicionais, tal como cultos na igreja. Há também tendência geral de adiar a compra e o consumo de bens discricionários, produtos ou serviços. Isso resulta em mudança de demanda, em alguns casos há um deslocamento temporal de agora para o futuro. Também agora dispõe das lojas em casa, via aplicativos e mídias sociais. Isso reverte o fluxo para trabalho, educação, saúde e compras e consumo, quebrando os hábitos de ir para lugares físicos, ao mesmo tempo que está aumentando a percepção de valor da conveniência e personalização no comportamento do consumidor. Com tempo mais flexível em casa, os consumidores experimentaram receitas, praticaram seu talento e realizaram maneiras criativas e novas de tocar música, compartilhar aprendizado e comprar on-line, com alguns deles se tornando virais. Assim, os consumidores estão se tornando produtores com possibilidades comerciais (Sheth, 2020b). Outros exemplos de comportamentos do consumidor acentuados pelo cenário são acumulação, busca por manter conexão social, interesse em ações *maker* (faça você mesmo), alteração de preferência de marcas, com potencial de adaptação a longo prazo, potencialmente transformadoras no consumo, nos indivíduos e na identidade social (Kirka, Rifkink, 2020). A dimensão ética da decisão do consumidor, por exemplo, poderá promover um consumo mais responsável e pró-social (He, Harris, 2020).

Os impactos do comportamento do consumidor são refletidos nos negócios. Os desafios trazidos pela pandemia de Covid-19 são inovadores, multifacetados e interdependentes, e não podem ser resolvidos com uma extensão da mesma lógica dominante usada em tempos de maior certeza e estabilidade. No entanto, sair das lógicas testadas e comprovadas é difícil para empreendedores. Para algumas empresas, será possível sobreviver à crise. Para outras, pode ser o momento de mudar plenamente, de modelo de negócio e de mercado (Cankurtaran, Beverland, 2020).

Novas soluções pressupõe inovar, e soluções para o mercado pressupõe um olhar para o marketing. Inovação em marketing se refere a compromissos com métodos de marketing novos ou significativamente aprimorados que permitiam que as empresas usem seus recursos com eficiência para atender à demanda de clientes e criar valor superior ao cliente. No entanto, pode também ser associado a uma condição responsiva em casos de mudança abrupta no mercado. Wanga et al. (2020) apontam o exemplo de empresas na China que, ao se depararem com baixa demanda do consumidor durante o isolamento doméstico, optaram por usar as transmissões ao vivo na internet como um novo canal que pode ser adaptado à política de quarentena doméstica e a torna mais conveniente para os consumidores.

Os autores ressaltam, porém, que as empresas foram duramente atingidas pela crise, tendo recursos e capacidades insuficientes para atualizar rapidamente seus negócios. Acabam assim adotando práticas dissociadas da estratégia vigente, como colaborativas, de compartilhamento e parcerias. Abordagem adequada para Pequenas e Médias empresas (O'Dweyer, 2009), que devem ainda considerar a aderência com o cliente de maneira diferenciada e genuína. Sheth (2020a) aponta como exemplo os gerentes de conta, que neste momento devem sair do papel de vendedores e se tornarem consultores confiáveis. Infelizmente, a maioria dos executivos de vendas e gerentes de contas são treinados e recompensados por vender os produtos da empresa. Ser um consultor de confiança pressupõe ouvir em vez de vender, e em uma situação de crise como a pandemia de Coronavírus, oferecer aconselhamento e assistência, além dos produtos e serviços, é um diferencial para clientes que também estão procurando emoções, apoio e empatia. O papel de um indivíduo neste cenário pode ainda ser propagador de benefícios para a marca do negócio, a exemplo do que ocorre com influenciadores para mídias digitais.

Pequenas empresas com marcas pouco conhecidas podem se valer bem de tais estratégias a partir do seu empreendedor (Finka et al., 2020).

A ideia de considerar o marketing associado ao empreendedorismo, sobretudo em estruturas de porte pequeno, não é nova, e no mundo foi objeto de apreciação em diversos países. No entanto, no Brasil, a vertente foi evidenciada por pesquisadores, por vezes nominando de outras formas. Um exemplo é o Marketing Informal, assim apontado por Souza et al. (2014), que consistiria em considerar a informalidade de processos de criação, precificação, comunicação, promoção e distribuição de produtos e serviços, em um formato caracterizado pela linguagem coloquial, intuitivo, não padronizado, e de baixo custo. Sua concepção se justificava em uma lacuna da literatura de marketing, que abordaria a gestão técnica do planejamento e da comercialização, algo viável apenas a médias e grandes empresas.

Esta lacuna encontrou aderência maior da literatura em outros países. Alqahtania e Uslayb (2020) apontam que diferentes estudos sobre o marketing conduzido por empreendedores em pequenas e médias empresas, e como estes lidam com desafios como a incerteza, levou a construção do que é entendido como *Entrepreneurial Marketing* – EM. Kraus et al. (2010) entende o EM como um tipo específico de marketing, inovador, arriscado, proativo, focado em oportunidades e que pode ser realizado com recursos restritivos e controlados. Ele também pode descrever as atividades de marketing aplicadas por um indivíduo, o empreendedor. Nouri et al. (2018) entende que as decisões empreendedoras são às vezes irracionais, porque processos racionais de tomada de decisão requerem informações adequadas e tempo suficiente para processá-las, condições que nem sempre os negócios de menor porte têm. Os autores ainda destacam que esta condição, por vezes traz ao empreendedor a ilusão de controle, excesso de confiança, e escalada de comprometimento.

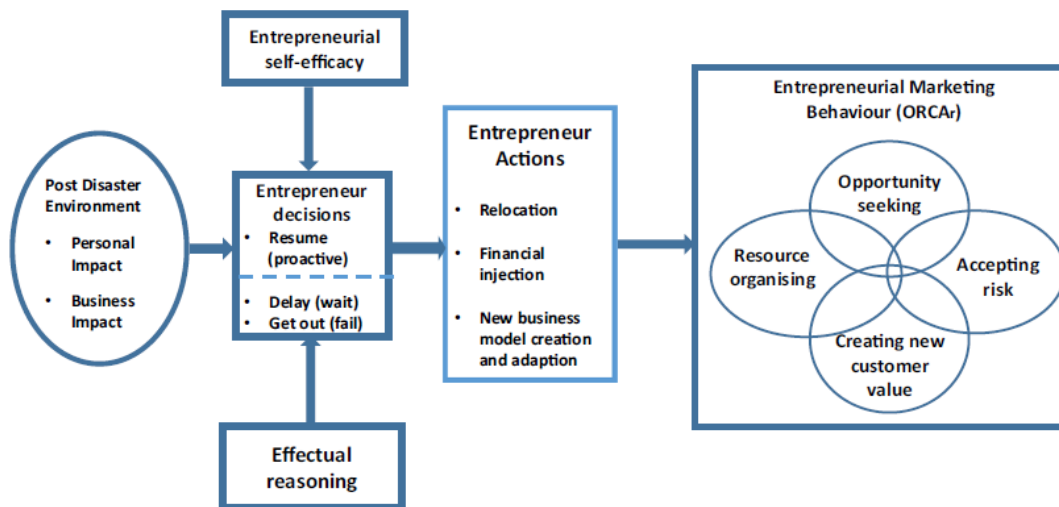
Sahid e Hamid (2019) elencam diferentes dimensões a partir da literatura histórica que compõe o EM. As mesmas são a criação de oportunidades a partir de um aprendizado rápido das contingências ou eventos inesperados ocorridos no mercado, otimização de recursos para obter vantagem competitiva, gerenciamento dos riscos, inovações em produtos e serviços baseados no consumidor, legitimidade pela sociedade, orientação para o mercado e o crescimento, e a adoção contínua de pesquisa informal de marketing por meio de informações obtidas do bom relacionamento com consumidores. Apesar das diferentes construções sugeridas neste apontamento histórico, neste estudo, adotamos a consideração de Ali et al. (2020) que indica que condições particulares no ambiente externo afetam as organizações existentes e o comportamento empreendedor, e tomamos como dimensões relevantes apenas parte das mencionadas, adotando os pressupostos do estudo de Morrish e Jones (2020). Nele, os autores avaliam as dimensões em ambiente de desastre, o que se adere ao cenário pandêmico vivenciado globalmente pelas empresas em decorrência do Covid-19.

A construção do referido estudo propões um modelo (Fig. 1) que leva em conta que os resultados dos negócios analisados tiveram êxito decorrente do processo decisório dos empreendedores, apontados como portadores de altos níveis de auto-eficácia e eficácia de raciocínio, que os permitiu fazer negócios eficazes e tomarem boas decisões na retomada do mercado após o desastre. Este raciocínio se embasa em quatro comportamentos:

- a) Procura de oportunidades: com base em sua experiência, os empreendedores constroem ofertas rapidamente desenvolvidas à medida que novas demandas surgem. A conquista de novas oportunidades é intimamente ligada à criação e adoção de novos modelos de negócios, resultante do investimento em novas abordagens;
- b) Organização de recursos: a recuperação de negócios no ambiente pós-desastre é significativamente aprimorada pela capacidade dos empreendedores de reter recursos pré-existentes e garantir adicionais, incluindo recursos humanos. No cenário analisado

- pelos autores, os empresários financiaram essas atividades com economias pessoais, enquanto pleiteiam recursos externos adicionais, como subsídios do governo;
- c) Criando valor para o cliente: os empreendedores se empenham em co-criar valor para clientes existentes, novos clientes e novos mercados. As empresas pós-desastre adotaram modelos de negócios flexíveis, em que o foco estava na sobrevivência e recuperação por meios cooperativos, criando valor para os clientes e a comunidade;
 - d) Aceitação de risco: a amostra de empreendedores analisados pelo estudo optou por continuar seus negócios após a adversidade com aceitação de exposição a riscos maiores que o normal. O risco neste contexto é associado a ameaças físicas, emocionais, ambientais, e financeiras.

Figura 1 – Modelo de *Entrepreneur Marketing* de Morrish e Jones (2020)



Fonte: Morrish, Jones, 2020, p. 90.

2.2 Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma abordagem qualitativa e exploratória, em aderência ao proposto por Creswell (2007) e Mattar (1996), como sendo adequado a pesquisas que abordem narrativas em um contexto de pouco ou nenhum conhecimento do tema. Como objeto de análise, se considerou as falas de entrevistas realizadas por meio de *Lives* no aplicativo *Instagram*, e posteriormente gravadas em repositório junto a plataforma *YouTube*. O perfil dos entrevistados é de autônomos, empresários ou prestadores de serviços no universo *B2B*. Este perfil foi julgado adequado ao propósito, visto que as falas são daqueles que estão atuando plenamente no fazer da estratégia, nas rotinas do dia a dia e nas interações com os outros (RESE et. al., 2010), por vezes em ação junto aos que estão no topo das pirâmides das organizações, local em que se encontram elementos de inspiração (ALMQUIST, CLEGHORN, SHERER, 2018). As amostras consideraram as atividades realizadas entre 03 de Abril e 04 de Maio de 2020, totalizando 16 entrevistas analisadas.

Para a coleta de dados, se fez uso da transcrição das entrevistas, geradas pelo *YouTube*, com a geração automática de legendas. Após a verificação da consistência dos dados, os mesmos foram convertidos em arquivo texto e catalogados em planilha eletrônica.

Os dados são de natureza não estruturada, por isso tiveram ordenamento inicial para sua avaliação (Amaral, 2016). Na sequência foram ordenados e categorizados com o apoio de ferramentas tecnológicas (Plaza-Carvajal et. al., 2016), especificamente nos softwares

MaxQDA Analytics Pro 2020, e a *API Natural Language* da plataforma *Google Cloud*. A amostra foi submetida ainda a análise da narrativa, buscando interpretar e dar sentido aos fatos (Nunes et. al., 2017).

2.3 Análise dos Dados

Ao analisar a composição das falas dos entrevistados nas *Lives*, foi possível perceber uma convergência. Mesmo sem direcionamento, as tratativas apontaram comportamentos entendidos como regulares, face estarem presentes de maneira recorrente. Assim, se optou por ordenar os registros de acordo com as características apontadas por Morrish e Jones (2020).

Em um primeiro momento, seu modelo traz a referência da autonomia do empreendedor por explorar suas próprias experiências. Se vale do raciocínio próprio, da intuição, obtendo em muitos casos altos níveis de eficácia. Neste processo, no entanto, fica evidenciado pelos entrevistados que decorrem problemas. Para eles, o empresário brasileiro se vale desta condição para atuar no curto prazo, de maneira pouco estruturada, derivando disso um descontrole que impacta nos resultados das empresas.

Há também uma percepção de que o empresário tem controle pleno do negócio, e que sua condução dispensa a necessidade de melhorias, como por exemplo, a adoção de novas tecnologias. No entanto, a diversidade de situações da organização não permite que ele dedique atenção plena e eficaz em todos os pontos críticos. Neste momento de crise, sua eficácia fica ainda mais comprometida, dada a necessidade de focar em aspectos de sobrevivência, como o financeiro, e sua capacidade de raciocínio é posta à prova, visto que modificações diárias no cenário, como a publicação de novas medidas e regras adotadas pelos governos, exigem decisões contínuas que impactam o rumo até então optado para o negócio.

"a gente sabe também que é uma realidade do empresário principalmente do pequeno não ter o costume de colocar no papel" [Teste; Posição: 62]

"a primeira coisa que teria que sentar e analisar todo mundo esse momento era realmente o fluxo de caixa foi o que eu fiz eu imagino que foi que a maioria dos empresários fizeram é sentar e ver vamos sobreviver até quanto tempo restauremos com essa crise se os meus clientes começarem a interromper os meus contratos até onde eu posso ir o que que eu tenho que fazer porque no meu caso também novos contratos é uma coisa muito difícil de acontecer" [Teste; Posição: 184];

"ilusão de que tinha pleno controle da situação e agora é uma demonstração de que isso não é bem assim né tem que ser grupo não tem que ser sozinhos" [teste; Posição: 131];

"o empresário vai ter que tomar decisão todo dia" [Teste; Posição: 44];

"a importância da tecnologia (...) ficou muito evidente que nós empresários não estávamos preparados para assumir esse negócio de uma maneira tão rápida tão brusca é e isso tem impactado nos nossos negócios" [Teste; Posição: 127];

"então é dividir essas inteligências o pequeno empresário se esquece mas ele tem que ser o diretor financeiro da empresa diretor comercial diretor de recursos humanos diretor de compras e tem que dirigir tudo mas ele não tem experiência para tudo" [Teste; Posição: 53].

"pede opinião para as pessoas eu digo a minha opinião pode ser mais uma opinião mas a decisão é você quem toma" [Teste; Posição: 37].

Além do perfil do empreendedor, os modelos de EM indicam como comportamento primário a busca contínua por oportunidades no mercado (Kraus et al., 2010; Nouri et al., 2018; Wang et al., 2020). Morrish e Jones (2020) salientam que a procura e conquista de novas oportunidades é intimamente ligado à criação e adoção de novos modelos de negócio, logo, se pressupõe que há uma predisposição pela inovação.

No entanto, as entrevistas demonstram que o empresário brasileiro tem pouca disposição pelas mudanças. Os pequenos negócios apresentam poucos diferenciais, mesmo com um formato que favoreça a flexibilidade da atuação. Há necessidade de adequações primárias nos negócios, como a implementação de rotinas e controles, adoção de tecnologias ideais. Mas as opções utilizadas usualmente são simples e pouco impactantes, em um processo de mudanças caracterizado por sofrimento pessoal. Desta maneira, a busca por oportunidades, por vezes, ocorre apenas em momentos de impactos severos e amplo risco.

"por incrível que pareça o pequeno negócio tem essa flexibilidade o gestor tem a capacidade de permear várias áreas ao mesmo tempo enquanto que um grande negócio se torna mais lento para mudar esse canal de distribuição passar para um canal novo adaptar todo um processo todo na cadeia pois a cadeia dele é maior a cadeia dele é mais extensa" [Teste; Posição: 216];

"hoje boa parte das empresas trabalham da mesma forma elas tem uma mínima diferença entre alguma característica do produto forma de pagamento mas a base é a mesma e onde é que você se diferencia a partir do relacionamento e a partir da experiência que você entrega naquele cliente" [Teste; Posição: 234];

"ainda muitas empresas estão no whatsapp lá o negócio é vamos chamar assim amador e até nada vamos dizer organizado porque a pessoa está ali com o os dados da empresa ao mesmo tempo tá com os dados pessoais aquela coisa se mistura" [Teste; Posição: 94];

"tem uma coisa que é muito importante eu acho que todo lojista tudo empresário pode fazer é pegar a listinha de clientes e começar a usar feliz e com sabedoria que você não vai ter que ficar pagando essas comissões aí que são realmente um pouco caras" [Teste; Posição: 298];

"tem que olhar só essa situação que a gente tem o que que eu faço ou eu reclamo ou eu aceito eu tenho duas opções (...) a questão é muito mais emocional" [Teste; Posição: 323];

"eu vi uma recreadora de festas fazendo pacotes para recreação para casas que tenham mais de três crianças reunidas porque ela já tava mais de um mês sem renda alguma né então ela começou a bolar isso ela passa vídeo ela faz pintura ela faz ginástica para as crianças né e agenda dela lotou" [Teste; Posição: 243].

Como segundo comportamento, os modelos de EM indicam a necessidade de organizar os recursos, a fim de estabelecer eficácia no atendimento às oportunidades percebidas. No entanto, a pandemia do Covid-19 inverteu a importância destes comportamentos, e o empresário brasileiro teve que atuar primariamente em seus recursos, visto que a falta de planejamento e controle o impedia de considerar o cenário atual para uma correta tomada de decisão.

Assim, decisões inerentes a continuidade da produção, redimensionamento de equipes de trabalho ou eventuais promoções foram pouco percebidas, mesmo com algumas delas sendo estimuladas como medidas de governo, tal como as que estabeleciam facilidades ao empresário para a flexibilização dos contratos de trabalho. Em contrapartida, uma das principais demandas foi a busca por crédito, para a continuidade dos fluxos de caixa já estabelecidos.

"a condição financeira foi a primeira todo mundo segurou o fluxo de caixa e hoje uma demanda muito grande por crédito (...)então é momento que o pessoal tá solicitando agora a parte de crédito é o que maioria das empresas demanda porque a maioria dos empresários infelizmente do brasil vende de manhã para pagar as contas a tarde" [Teste; Posição: 124];

"a primeira coisa que teria que sentar e analisar todo mundo esse momento era realmente o fluxo de caixa foi o que eu fiz eu imagino que foi que a maioria dos empresários fizeram é sentar e ver vamos sobreviver aí quanto tempo restauremos com essa crise se os meus clientes começarem a interromper os meus contratos até onde eu posso ir o que que eu tenho que fazer porque no meu caso também novos contratos é uma coisa muito difícil de acontecer" [Teste; Posição: 184];

"É claro que algum momento também o empresário não é super herói ele vai longe mas em algum momento não tem jeito mas ele tem que segurar o máximo e a primeira pergunta pro contador é essa aí

que máximo é esse até quando que eu consigo segurar a minha folha de pagamento até quando eu tenho respiro para manter essas pessoas que para mim é o mais importante dentro do meu negócio" [Teste; Posição: 163];

"poxa eu tenho aqui 60 dias tranquilo para não ter que demitir ninguém eu vou ter que mudar o negócio 60 dias para manter essas pessoas inclusive falar com essas pessoas transparência nessa hora né eu acho que o empresário tem que ser muito transparente com o colaborador colocando a dificuldade eu acho que todo mundo entende esse momento tanto colaborador quanto o empreendedor"[Teste; Posição: 164];

"muitas tem esse fluxo de caixa diário sim que é o empresário que não tem nenhum tipo de reserva e que ele depende da venda de hoje para poder honrar os compromissos para esse empresário é difícil né se ele não tem reserva ele já foi já quebrou infelizmente ele vai ter que ser restabelecer de alguma outra forma com um novo negócio ou uma possibilidade aí pra frente" [Teste; Posição: 159];

"administração maior tá no crédito (..) a gente orienta aqui é preste muita atenção porque é o teu dinheiro tá aqui então avaliação de crédito mais do que nunca tá ela tem que ser um fator de extrema atenção do empresário tá vai ter muito cliente que dependendo ainda não vai pagar vai entrar em dificuldade não vai pagar e esse dinheiro não vai retornar" [Teste; Posição: 58].

Além de buscar as oportunidades e organizar os recursos, Morrish e Jones (2020) salientam que o EM também visa a criação de valor para o cliente, e em cenários de desastre, tais clientes agora estão em nova configuração, muitos deles atuando com a comunidade, o que imprime um caráter mais social. Assim, sejam os atuais clientes a serem mantidos, ou novos a serem buscados, precisarão ser percebidos neste contexto para que efetivamente haja a capacidade de ofertar valor.

Neste sentido, o empresário brasileiro se mostra aderente no comportamento de EM, visto que são percebidas ações e mencionados movimentos que apontam para o caráter social, ao mesmo tempo em que se valem desta necessidade para agregar valor aos produtos e serviços já comercializados. Cabe destacar que, ainda que se tenha previamente percebido uma resistência a mudanças por parte do empreendedor, há também a visão de que a tecnologia é fator de diferenciação, exigindo a atuação na esfera virtual pois para o cliente, dadas as medidas restritivas de mobilidade e distanciamento social, tal condição agora também é uma necessidade, e não mais apenas uma opção.

Tais condições aderem ainda ao entendimento de Sahid e Hamid (2019), que apontam aqui as buscas por orientação do mercado e legitimação como fatores complementares à criação de valor, algo evidenciado pelo olhar nas necessidades dos atores do mercado e sua repercussão, bem como pela adesão de consumidores às propostas nas mídias sociais.

"você prometeu de entregar uma caneca entrega só uma caneca você vai ser mais um agora quando você consegue arrancar um sorriso daquele cliente dando uma caneca com bombons dentro ele já começa a te valorizar" [Teste; Posição: 310];

"eu vou mencionar aqui uma ação local (..) que foi criada por uma empresária que eu conheço também ela falou bem isso primeiro ela tem uma empresa que é da família dela ela parou e falou bom e aqui as minhas finanças as minhas coisas minha empresa vai ficar ok tudo ok daí ela foi para casa de home office na terça-feira e falou o seguinte putz eu tô aqui mas imagina quantas pessoas não estão precisando de algum tipo de ajuda de divulgação é as pessoas que vendem frutas e verduras pessoas que tem serviços que tem algum tipo de entrega mas não tem como divulgar até porque não entendem como e daí ela fez um instagram e ali ela divulga todos os dias várias pessoas que estão começando a entregar que não tinha um formato estruturado antes e tudo tá funcionando super bem ela conseguiu chegar a mais de três mil pessoas em uma semana e meia duas na seguinte aqui localmente e comprando daquelas pessoas compre local é uma coisa muito forte e até as grandes indústrias estão começando a ter um movimento compre local" [Teste; Posição: 195];

"tem pessoas que estão fazendo eventos online que organizam os encontros e eles são responsável por chamar a família mandar o link de transmissão fazer isso tudo ao vivo é bodas de casamento enfim é tudo isso eles conseguem fazer online é uma forma de se reinventar é claro que tem que ter estratégia

tem que ter uma pessoa treinada para se lidar com essa situação para não ter nenhum imprevisto e nem algo chato naquele momento" [Teste; Posição: 369];

"conseguir parar e planejar alguns produtos digitais como se online e-books alguns a gente sabe que isso não vai dar dinheiro agora que todos os produtos online eles vem numa crescente é uma construção mas é uma forma de hoje a gente estar entregando conteúdo para o consumidor final e se relacionando com os nossos clientes" [Teste; Posição: 186].

Por fim, o modelo propositivo de Morrish e Jones (2020) indica que o cenário de desastre implica na aceitação de riscos maiores que os usuais por parte do empreendedor. Neste caso, ficam ressalvas ao caso brasileiro, visto que os entrevistados indicam muito situações funcionais do risco, tal como a questão da proteção de dados no uso da tecnologia. As condições de investimento são pontos de destaque, visto que estabelecem que o direcionamento da aplicação de recursos tem tendência a migrar para riscos menores. Desta maneira, o empreendedor, como investidor, poderia ter comportamento semelhante.

Vale também ressaltar que o risco é usualmente condicionado a fatores mensuráveis, e é constante a fala de preocupação dos entrevistados quanto a incerteza da duração do cenário pandêmico, inibindo assim a delimitação de seu alcance. No entanto, mesmo que sem capacidade plena de planejamento, o comportamento usual do empreendedor, adotando a execução antes mesmo de estabelecer potenciais resultados, é um indicativo da continuidade dos negócios pelo aceite do risco da incerteza.

"investidor dando uma segurada indo para ativos de menor risco isso é muito ruim" [Teste; Posição: 104];

"mas existem hoje várias possibilidades em termos de investimento com risco baixo que nunca estiveram tão boas como estão agora por causa dessa queda abrupta da bolsa" [Teste; Posição: 167];

"não vai ter como ficar como está porque fechado ele não tá vendendo o comércio vive de venda se ele vai abastecer a indústria com essa compra então ele não consegue se manter ele vai demitir ele vai ter que pegar ajuda com empréstimo nessas linhas ele vai ter que partir para isso só que o problema é por quanto tempo eu consigo me garantir quanto tempo essa pandemia vai continuar e é por isso que o governo atual bate na tecla de voltar a retomada claro que de uma forma mais inteligente mas voltar para o comércio" [Teste; Posição: 148];

"eu sou muito a favor do planejamento que eu gosto dessa área de planejamento estratégia enfim então eu enxergo que até para mim muitos projetos é melhor a gente tocar eles do que a gente fica planejando planejando planejando e nunca sai aquilo ali daí esqueceu a ideia de uma ideia é tão boa" [Teste; Posição: 206].

Além das dimensões estabelecidas pelo modelo, foi também possível entender que uma outra dimensão se fez presente no comportamento durante a crise. Este comportamento é relacionado a parcerias, visto que muitas das ações adotadas foram estabelecidas considerando o envolvimento de terceiros, seja no suporte aos desafios, como a união de segmentos para criar valor aos clientes, seja pela posição empática necessária na tomada de decisão junto a fornecedores e colaboradores. Solução evidenciada e nominada por Crick e Crick (2020) como "Coopetição", marcada por cooperação e concorrência simultâneas, que afeta positivamente o desempenho das empresas, sobretudo pequenas que ganham força para buscarem um bem maior da qual também se beneficiam.

No caso dos fornecedores, a ação junto ao caixa empenhou buscas por reduzir custos, exigindo por vezes que condições como pedidos de compra previamente negociados, ou mesmo espaços físicos alugados, fossem objeto de negociação. Já os colaboradores, entendidos usualmente como componentes do maior custo da operação, a folha de pagamentos, são objeto de ação

facilitada por medidas governamentais, na medida em que o aumento do desemprego impacta a sociedade.

"a gente sabe que o desafio de ser empreendedor que se tornar empresário hoje no brasil é imenso às vezes com esse processo associativo um pouco das dores e até no esforço que é necessário para fazer e manter os negócios dividindo aí com alguns parceiros dividindo aí com a colaboração de outros colegas em todas a cadeia isso facilita um pouco né ainda mais num momento desse aonde com todo mundo dividindo as mesmas angústias e dores às vezes pode ser que daqui a falta de ideia total a gente consiga pelo menos encontrar alguns pontos que amenizem as vezes até consigam solucionar o problema que uma empresa sozinha não teria condições de pensar nas respostas" [Teste; Posição: 3];

"o empresário sozinho não consegue atingir os seus objetivos no sentido de criação de uma comunidade então quando vocês estão unidos abaixo de uma instituição de uma entidade se ganha força" [Teste; Posição: 117];

"eu falo isso porque é difícil a gente como um empresário a gente sente às vezes muito sozinho que a gente tem a tomada de decisão e daí a gente tem que recorrer a outras pessoas para começar a se conectar e fazer as nossas próprias ideias irem melhor o que que eu senti nesse período eu consegui me conectar melhor com pessoas que outros empresários e outras pessoas que são da minha região de confiança e a gente tem feito um movimento muito legal de troca de informação de pensar novos produtos então assim quando eu quando eu tenho uma ideia de um produto novo antes eu ficava com isso meio para mim e tentava desenvolver primeiro para apresentar uma coisa muito pronta e a gente não tem mais esse time a gente precisa ser mais ágil mais rápido" [Teste; Posição: 200];

"empresário renegocie com seus fornecedores" [Teste; Posição: 24];

"a ampla negociação a empatia o bom senso a boa-fé se colocar no lugar do outro né para negociar os aluguéis né e cada caso é um caso e assim que a gente tem que fazer tem empresa que foi muito impactada essa que talvez não consegue pagar associação leva a diretoria para não cobrar essa mensalidade daqui a dois três meses ela possa voltar e uma coisa que estava bem não tem porque pedir redução minimercado supermercado restaurante trabalha com o delivery não tem por que então a empatia o caso a caso é extremamente importante para a gente entender o que tá passando na empresa e na cabeça do empresário e a situação que ele visa naquele momento" [Teste; Posição: 16].

"eu sempre falo para as empresas que eu trabalho que o setor mais importante de qualquer empresa é os recursos humanos não é o financeiro não é a contabilidade não é o comercial recursos humanos que toda empresa é feita de gente então quem não pensa dessa forma me desculpe mas é dado a ter problema e no brasil os empresários têm essa mania tal de pensar em primeiro custo que eu tenho que tirar no momento de sufoco são pessoas o que tem que ser o contrário pessoas têm que ser as últimas" [Teste; Posição: 161];

"a gente está trabalhando tão bem aumentou a produtividade aumentou a tranquilidade das pessoas trabalharem em casa gostei mais foco para fazer o seu trabalho e também dentro das suas casas diminuir custo para as pessoas diminuir custos da empresa então eu enxergo que pelo menos nesse pouco tempo que a gente tem trabalhado o dia home office tem sido assim muito bom" [Teste; Posição: 193];

2.4 Discussão dos resultados

O presente artigo buscou observar o comportamento das micro e pequenas empresas durante a crise da pandemia, ocasionada pela Covid-19. Se considerou a importância do registro das soluções adotadas por tais negócios no Brasil, tanto pela importância que representam para a economia, quanto pelas especificidades que o país estabelece para os negócios. Assim, a análise considerou como referência o *Entrepreneurial Marketing*, modelo teórico já discutido internacionalmente há anos, mas que encontrou registros de estudos recentes em outros países com potencial aderência aos fenômenos observados globalmente no mercado. Mais especificamente, se optou por uma análise considerando o modelo proposto por Morrish e Jones (2020), pois este modelo propõe explicar configurações decorrentes de mercados afetados por desastres.

Desta maneira, foram estabelecidos cinco grande pontos do modelo, que tendem a influenciar a estratégia das pequenas empresas no mercado: o comportamento intrínseco do empreendedor (sua percepção de eficácia ao aplicar como solução o próprio raciocínio), além da busca por oportunidades no mercado, a organização dos recursos do negócio, a busca por ofertar valor ao cliente, e a aceitação de riscos mais elevados que os usuais.

Foi constatado que todos os pontos do modelo puderam ser evidenciados no comportamento do empreendedor de pequeno porte brasileiro. No entanto, tais pontos tiveram ênfases distintas, alguns muito priorizados no momento, outros tiveram ressalvas.

Com relação as prioridades, a preocupação com recursos, sobretudo financeiros, se sobrepuseram aos demais comportamentos. Diversas falas intensificaram o entendimento de que o momento fez com que o olhar do empreendedor fosse direcionado primeiramente para o negócio, e posteriormente para o mercado. Tal construção fez com que a busca de crédito, por exemplo, estivesse com mais evidência do que a busca pelas mudanças do comportamento do consumidor. Assim, mesmo que percebidas as condições relativas a busca de oportunidades e criação de valor ao consumidor, estes aparentam terem sido considerados após observadas as condições de sobrevivência do status do empreendimento. O que se opõe a estudos como o de Rezvani e Fathollahzadeh (2020), que constataram que em pequenas empresas, a alavancagem de recursos (financeiros e humanos) teriam o menor efeito sobre o desempenho da inovação.

Com relação aos pontos de ressalva, há uma consideração sobre a eficácia do próprio raciocínio que caracteriza o processo decisório do empreendedor. Se considerou nas amostras que é algo muito presente no cenário regular do empreendedor, e sua tomada de decisões tende à subjetividade, mas isto gera problemas, pois a incapacidade de lidar com todas as nuances do negócio, das finanças aos recursos humanos, gera falhas. No atual cenário pandêmico, as mudanças constantes desafiam estas certezas, e mesmo que o empreendedor busque afirmativas que reforcem ser ele o detentor do controle, as recomendações dos profissionais e dos pares é pela busca de ajuda no coletivo. Também é importante destacar a aceitação do risco, pois é algo já marcante em um cenário regular, visto que o empreendedor executa o negócio com pouco controle e restringe as informações externas que apoiem sua decisão. O simples fato de buscar continuidade do negócio no contexto pandêmico se considera como aderente a tolerância ao risco proposto pelo modelo.

Por fim, foi possível observar que uma condição adicional se fez presente, aparentando se derivar justamente das limitações do próprio empreendedor neste cenário. A ela referenciamos como parcerias, e se estabelece na busca por outros atores do mercado, seja para que o empreendedor veja neles referências para pensar sua tomada de decisões, seja para atuar conjuntamente para a construção de soluções. Ainda, a busca de uma decisão minimamente compartilhada, engloba também fornecedores e colaboradores, visto que deles derivam os recursos priorizados pelo empreendedor, mas que também são fundamentais para atender prioridades e criar valor ao cliente.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo traz como contribuição acadêmica um olhar complementar ao Entrepreneur Marketing, na medida em que sugere que os modelos vigentes, como o de Morrish e Jones (2020), encontram especificidades em diferentes regiões, mesmo em um cenário de condições similares em âmbito global, como o da pandemia do Covid-19. Além disso, contribui com o entendimento das estratégias empresariais de micro e pequenas empresas, por vezes pouco sistêmicos, mas amplamente relevantes para o mercado. Tal fator pode ainda ser considerado

como uma contribuição gerencial, pois habilita reflexões para que o empreendedor formule um processo de tomada de decisões adequado a sua realidade.

As limitações do estudo estão especialmente na adoção de amostra restritiva, estabelecendo a importância de estudos adicionais e complementares no futuro. Ainda sobre a condição acadêmica, as percepções de diferentes níveis de prioridade nos fatores elencados também permitem sugerir complementos, em especial de formato empírico, a fim de constatar o peso e a inter-relação dos construtos, para um correto entendimento das práticas empreendedoras junto ao mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALQAHTANIA, Nasser, USLAYB, Can Uslayb. Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. **Journal of Business Research**. N. 113. Elsevier, 2020.

ALI, Abdul, KELLY, Donna J., LEVI, Jonathan. Market-driven entrepreneurship and institutions. **Journal of Business Research**. N. 113. Elsevier, 2020.

BROWNN, Charlotte, STEVENSON, Joanne, GIOVINAZZI, Sonia, SEVILLE, Erica, VARGO, John. Factors influencing impacts on and recovery trends of organisations: evidence from the 2010/2011 Canterbury earthquakes. **International Journal of Disaster Risk Reduction**. N. 14. Elsevier, 2015.

CANKURTARAN, Pinar, BEVERLAND, Michael B. Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. **Industrial Marketing Management**. N. 88. Elsevier, 2020.

CRICK, James M., CRICK, Dave. Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. **Industrial Marketing Management**. N. 88. Elsevier, 2020.

FINKA, Matthias, KOLLERC, Monika, GARTNERD, Johannes, ARNE Flohe,f, HARMSG, Rainer. Effective entrepreneurial marketing on Facebook – A longitudinal study. **Journal of Business Research**. N. 113. Elsevier, 2020

GAZETA BRASIL. **Sebrae: Mais de 600 mil empresas fechadas e 9 milhões de desempregados. Maio.2020**. Disponível em: <https://gazetabrasil.com.br/economia/sebrae-mais-de-600-mil-empresas-fechadas-e-9-milhoes-de-desempregados>. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

HE, Hongwei, HARRIS, Lloyd. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. **Journal of Business Research**. N. 116. Elsevier, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Mensal de Comércio** - Abril 2020. Indicadores IBGE. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html>. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

KIRKA, Colleen P., RIFNIK, Laura S. I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Research**. N. 117. Elsevier, 2020.

KRAUS, S, HARMS, R, FINK, M. Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**. N.

11. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228907037_Entrepreneurial_marketing_Moving_beyond_marketing_in_new_ventures. Acesso em: Acesso em 23 de Julho de 2020.

KURGUN, Hulya, BAĞIRAN, Demet, MARAL, Begum, OZEREN, Emir. Entrepreneurial Marketing - The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels. **European Journal of Social Sciences**. V. 26, N.3. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235651974_Entrepreneurial_Marketing-The_Interface_between_Marketing_and_Entrepreneurship_A_Qualitative_Research_on_Boutique_Hotels. Acesso em 23 de Julho de 2020.

MORRISH, Sussie C., JONES, Rosalind. Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective. **Journal of Business Research**. N. 113. Elsevier, 2020.

NOURI, Pouria, IMANIPOUR, Narges, TALEBI, Kambiz, ZALI, Mohammadreza. Most common heuristics and biases in nascent entrepreneurs' marketing behavior. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**. Routledge, 2018. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08276331.2018.1427406?casa_token=wCsdX7Bb5oIAAAAAA:FG201wC54OpCtWkOC75ey6405JMCDrhyi5swgWzzE_uaYL4c3I3tUpZVLrwVKG43XxgWkaHMZA4zeW8

O'DWYER, Michele, GILMORE, Audrey, CARSON, David. Innovative marketing in SMEs: an empirical study. **Journal of Strategic Marketing**. Routledge, 2009.

PANTANO, Eleonora, PIZZI, Gabriele, SCARPI, Daniele, DENNIS, Charles. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. **Journal of Business Research**. N. 116. Elsevier, 2020.

REZVANI, Mehran, FATHOLLAHZADEH, Zeinab. The impact of entrepreneurial marketing on innovative marketing performance in small- and medium-sized companies. *Journal of Strategic Marketing*. V. 28. N. 2. Routledge, 2020.

SAHID, Sheerad, HAMID, Suriani. How to Strategize SMEs Capabilities via Entrepreneurial Marketing Approaches. **Academy of Marketing Studies Journal**. V. 23, N. 1, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/331061645_HOW_TO_STRATEGIZE_SMES_CAPABILITIES_VIA_ENTREPRENEURIAL_MARKETING_APPROACHES. Acesso em 23 de Julho de 2020.

SHETH, Jagdish. Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. **Industrial Marketing Management**. N. 88. Elsevier, 2020.

_____. Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? **Journal of Business Research**. N. 117. Elsevier, 2020.

SOUZA, Gustavo Henrique Silva de, COELHO, Jorge Artur Peçanha de Miranda, LIMA, Nilton Cesar, QUEIROZ Jamerson Viegas. Marketing Informal: Um Modelo de Comercialização pautado em Jeitinho Brasileiro, Informalidade e Empreendedorismo. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**. V. 13, N. 3. Abr/Jun. 2014.

VEERMA, Surabhi, GUSTAFSSONB, Anders. Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. **Journal of Business Research**. N. 118. Elsevier, 2020.

WANGA, Yonggui, HONGB, Aoran, LIA, Xia, GAOB, Jia. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. **Journal of Business Research**. N. 116. Elsevier, 2020.