



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALCIDESIO ALMEIDA LOPES NETO**

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO EMPREENDEDORISMO EM TEMPOS  
PANDÊMICOS: Análise da matriz SWOT de uma empresa do ramo alimentício  
mediante cenário da COVID-19.**

**João Pessoa**

**2023.2**

**ALCIDESIO ALMEIDA LOPES NETO**

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO EMPREENDEDORISMO EM TEMPOS  
PANDÊMICOS: Análise da matriz SWOT de uma empresa do ramo alimentício mediante  
cenário da COVID-19.**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Prf<sup>ª</sup> Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

**JOÃO PESSOA**

**2023.2**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

L864d	<p>Lopes Neto, Alcidesio Almeida.</p> <p>Desafios e oportunidades do empreendedorismo em tempos pandêmicos : análise da matriz SWOT de uma empresa do ramo alimentício mediante cenário da COVID-19 / Alcidesio Almeida Lopes Neto. – 2023. 54 f. : il.</p> <p>TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG. Orientadora : Profa. Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.</p> <p>1. Empreendedorismo. 2. Pandemia. 3. COVID-19. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 005.342</p>
-------	--

Bibliotecária responsável Josinete Nóbrega de Araújo – CRB15/116



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Alcidesio Almeida Lopes Neto**

20211460109

**Desafios e Oportunidades do Empreendedorismo em Tempos Pandêmicos: Análise da matriz SWOT de uma empresa do ramo alimentício mediante cenário pandêmico do Covid 19**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **29/11/2023**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Me Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)**

Orientador(a)

**Dra Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Dra Elaine de Cristina Batista de Oliveira (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Rachel Costa Ramalho Vasconcelos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/12/2023 14:24:00.
- **Alice Ines Guimaraes Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/12/2023 18:48:06.
- **Elaine Cristina Batista de Oliveira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 07/12/2023 15:46:37.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 04/12/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 503655  
Verificador: fc7bb5f971  
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435  
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e a Nossa Senhora, por sempre estarem ao meu lado, me guiando e livrando de todo mal, principalmente nos momentos de aflição em que pensei em desistir.

Aos meus pais, Luiz Fernandes e Kristine Emery, e minha irmã, Kelly Kristine, por nunca terem duvidado da minha capacidade e por sempre me apoiarem em todas as minhas decisões. Sem o apoio e incentivo incondicional de vocês eu não teria chegado até aqui.

A todos os meus familiares e amigos, por sempre acreditarem e investirem em minha formação, com apoio, amor e palavras de incentivo em todos os momentos que mais precisei.

Aos meus colegas de curso, em especial, Ana Flávia, Ednaldo Neto, Gabriele Matos, Thayane dos Santos, Marcelo Almeida e Jhonathan Simões, esses, estiveram comigo em todo o decurso de minha formação. Minha eterna gratidão.

Ao IFPB e a todos que compõem a instituição, pelo cuidado e competência em todo processo de formação. Em especial a minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, por todo apoio e paciência no processo de elaboração do presente trabalho de conclusão de curso.

## RESUMO

O processo empreendedor é repleto de desafios, devido às oscilações de fatores que muitas das vezes não estão sobre o controle dos empreendedores, como questões políticas, financeiras e sanitárias. Esse cenário de incertezas é elevado de forma potencial em situações adversas que podem acontecer em uma vida em sociedade, como, por exemplo, guerras, greves e epidemias e pandemias mundiais que podem assolar todo o mundo dentro de um curto espaço de tempo. Por esse motivo, a presente pesquisa buscou analisar a matriz SWOT de uma empresa do ramo alimentício mediante o período da pandemia da COVID-19 e identificar quais foram os principais desafios e oportunidades enfrentadas durante esse período. Para tanto, realizou-se um estudo de caso de caráter descritivo e método dedutivo com abordagem quali-quantitativa, em uma empresa do ramo alimentício, idealizada e gerida por duas irmãs sócias, através da aplicação de um questionário em associação com a realização de uma entrevista semi estruturada com o intuito de identificar os principais pontos levantados pelas sócias tidos como principais motivadores da ação empreendedora e as principais queixas de dificuldades enfrentadas nesse processo. Analisando-se os resultados obtidos através da aplicação das ferramentas metodológicas citadas, foi identificado que o fator financeiro e a pouca mão de obra disposta na empresa são os principais dificultadores, desde o processo de abertura durante a pandemia, até o momento atual da empresa, que dificultam o desenvolvimento da ação da empresa no mercado que está inserida. Apesar disso, a concorrência direta da empresa não apresenta uma ameaça ao desenvolvimento de suas atividades e participação de mercado. Dessa forma, identificou-se que a empresa precisa evoluir no seu nível de conhecimento estratégico, por parte das sócias que a compõem, para que possa se estruturar e atuar de forma mais eficiente. Com isso, elaborou-se um plano de ação 5w2h como uma ferramenta de gestão para solução dos problemas identificados na situação empresarial atual, contribuindo, a presente pesquisa, com a gestão da empresa estudada e demais empresas que possam passar pela mesma situação ou situação similar.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Pandemia. COVID-19.

## ABSTRACT

The entrepreneurial process is full of challenges, due to factor oscillations that are often not under the entrepreneurs' control, such as political, financial and health issues. This scenario of uncertainty is potentially heightened in adverse situations that may happen in life in society, such as, for example, wars, strikes and epidemics or global pandemics that can devastate the whole world within a short space of time. For this reason, this research sought to analyze the SWOT matrix of a food company during the period of the COVID-19 pandemic and identify the main challenges and opportunities faced during this period. To this end, a descriptive case study and an inductive method with a qualitative-quantitative approach were carried out in a food company, conceived and managed by two sister partners, through the application of a questionnaire in association with conducting a semi-structured interview with the aim of identifying the main points raised by the partners considered as the main motivators of entrepreneurial action and the main complaints of difficulties faced in this process. Analyzing the results obtained through the application of the aforementioned methodological tools, it was identified that the financial factor and the insufficient staff in the company are the main obstacles, from the inauguration process during the pandemic, to the current moment of the company, that hinder the development of the company's action in the market in which it is inserted. Despite this, the company's direct competition does not pose a threat to the development of its activities and market share. In this way, it was identified that the company needs to evolve in its level of strategic knowledge, on the part of its members, so that it can structure itself and act more efficiently. With this, a 5w2h action plan was developed as a management tool to solve the problems identified in the current business situation, contributing to the present research with the management of the studied company and other companies that may go through the same or similar situation.

**Key-words:** Entrepreneurship. Pandemic. COVID-19



## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1: Principais Razões de Descontinuidade .....</b>	<b>19</b>
<b>TABELA 2: Variação do Empreendedorismo por Sexo (2021-2022) .....</b>	<b>19</b>
<b>TABELA 3: Motivação Para Abertura de um Negócio .....</b>	<b>20</b>
<b>TABELA 4: Matriz SWOT .....</b>	<b>42</b>
<b>TABELA 5: Plano de Ação .....</b>	<b>45</b>

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1 - Empreendedores Estabelecidos x Escolaridade .....</b>	<b>26</b>
--	-----------

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 - Matriz SWOT .....</b>	<b>27</b>
-------------------------------------	-----------

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>13</b>
2.1 Empreendedorismo	13
2.2 Empreendedorismo no Brasil	16
2.3 Pequenos Negócios e Seus Impactos na Economia	21
2.4 Pandemias e COVID-19	22
2.5 Comportamento Empreendedor	24
2.6 Desafios Oportunidade e Ameaças	25
2.7 Inovação	28
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>30</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa	30
3.2 Instrumentos de Coleta de Dados	31
3.3 População e Amostra	31
3.4 Caracterização da Pesquisa	31
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>34</b>
4.1 Análise do Cenário Pandêmico	34
4.2 Análise do Ambiente Interno e Externo	37
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As discussões acerca do tema empreendedorismo estão presentes na sociedade desde o início das civilizações motivadas pelas inovações geradas por intermédio do que hoje conhecemos como comportamento empreendedor, que contribuiu com o desenvolvimento e adaptação das sociedades ao longo do tempo, contudo, o conceito de empreendedorismo estudado pela comunidade acadêmica não possui uma unanimidade, mas sim diversas formas de interpretação de acordo com o ponto de análise dos teóricos.

O conceito de empreendedorismo foi sendo adaptado e moldado ao longo do tempo, através da contribuição de diversos estudiosos, como por exemplo, Peter Drucker e Willian B. Gartner. Entretanto, o termo inovação passa a ser associado ao ato empreendedor através dos estudos do economista e cientista político austríaco Joseph Schumpeter. Segundo o autor: “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais” (SCHUMPETER, 1985, p. 132).

Com o advento da pandemia da COVID-19 e os impactos causados por ela na saúde e na economia do mundo, muitas empresas precisaram passar por um processo de adaptação repentino, visando a diminuição de seus custos para a manutenção de seus processos, o que gerou um aumento no percentual de pessoas desempregadas no Brasil. Segundo um estudo realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) através da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio (PNAD), a taxa de desemprego subiu de 11,2% para 12,6% entre o trimestre encerrado em janeiro de 2020 e o trimestre encerrado em maio de 2020. Esse índice chegou a atingir o percentual de 13,9% com relação ao semestre encerrado em dezembro de 2020, totalizando um número aproximado de 14 milhões de pessoas desempregadas.

Em contrapartida, segundo um levantamento realizado pelo SEBRAE , no ano de 2021 o empreendedorismo no Brasil atingiu a marca histórica de 3,9 milhões de empreendedores que realizaram cadastro de CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) na Receita Federal representando um aumento de 19,8% em relação ao ano anterior, onde o número total de empresas criadas foi de 3,3 milhões. Além da pandemia, esse dado tem

influência de aspectos como reformas tributárias e alterações econômicas.

A partir do exposto, pode-se observar que o empreendedorismo é visto por muitas pessoas como um dos caminhos a serem seguidos para a obtenção de renda e geração de lucro como fonte de sobrevivência, que é o caso do empreendedorismo por necessidade, ou como a busca e desenvolvimento de novos mercados de consumo, conhecido como empreendedorismo por oportunidade.

Segundo Santos e Ferreira (2018), o empreendedorismo por necessidade refere-se à atividade empreendedora motivada por falta de opções de trabalho formais ou por condições adversas, enquanto o empreendedorismo por oportunidade está relacionado à identificação e aproveitamento de oportunidades de negócio.

Alguns teóricos apontam que o ato empreendedor está muito além da subdivisão dessa ação entre as duas características acima citadas, apontando ainda que, na maioria das vezes, a necessidade e a oportunidade andam em conjunto no ato empreendedor e que apostar nessa caracterização dualista do empreendedorismo seria restringir o tema.

Contudo, o caminho para a abertura e implementação de uma organização no mercado não é simples e possui diversos percalços que podem ser agravados pelas dificuldades econômicas, sociais e sanitárias causadas por momentos de pandemia, o que aumenta o nível de incerteza atrelado ao risco assumido pelo empreendedor.

Com isso, o objetivo geral do presente trabalho é analisar a matriz SWOT de uma empresa do ramo alimentício, mediante o cenário pandêmico da COVID-19 e entender como a empresa se adaptou às mudanças impostas pelo período atípico, possuindo os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar um diagnóstico de uma empresa do ramo alimentício no cenário da pandemia;
- Identificar através da análise SWOT os pontos fortes e fracos da empresa;
- Identificar através da análise SWOT as oportunidades e ameaças do cenário que a empresa está inserida;
- Propor melhorias mediante um plano de ação;

Sendo assim, a presente pesquisa irá contribuir com o desenvolvimento dos estudos referentes ao empreendedorismo e seus principais desafios, agregando conhecimento à comunidade acadêmica e cooperando com a composição de um maior acervo bibliográfico a respeito do tema, auxiliando pesquisadores e empreendedores a compreender melhor a seguinte problemática: De que forma a matriz SWOT de uma empresa do ramo alimentício contribui para o diagnóstico e melhorias mediante um cenário pandêmico da COVID-19?

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção do trabalho, apresenta-se a fundamentação teórica que dará norte a realização da pesquisa através da abordagem dos conceitos sobre empreendedorismo, empreendedorismo no cenário brasileiro, momentos pandêmicos, comportamento empreendedor, desafios, oportunidades e ameaças na ação empreendedora, pequenos negócios e processos de inovação.

### 2.1 Empreendedorismo

Ao se debruçar sobre o tema empreendedorismo, pode-se observar que a sua presença na sociedade é notada desde a pré história, não como um conceito teórico estudado em academias, mas sim como uma ação inovadora que gera uma mudança na vida em sociedade, seja ela econômica ou de costumes, como por exemplo, a geração de empregos ou a descoberta do fogo e desenvolvimento de objetos para caça.

A palavra empreendedorismo, como boa parte do vocabulário português, deriva do latim “*inter*” que significa reciprocidade e “*prehendere*” que significa comprador. O conceito etimológico das duas palavras conjuntas chega a definição de “intermediário”, o que nos auxilia a compreender um pouco mais a aplicação desse termo por parte dos primeiros teóricos até as abordagens mais modernas.

Um dos primeiros nomes a serem relacionados com o empreendedorismo e as características do comportamento empreendedor foi o mercador veneziano Marco Polo, conhecido pelas narrativas de suas viagens no livro “As Viagens de Marco Polo”, como apontado por Peters; Hisrich (2004, p. 27) “um exemplo inicial da primeira definição de empreendedor como “intermediário” é Marco Polo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente.”

Pode-se, então, nessa análise da ação empreendedora, observar a aplicação do ato empreendedor como um mediador, que consegue identificar novas oportunidades de mercado e/ou desenvolvimento e as colocar em prática através de ações inovadoras e da utilização de recurso financeiros e humanos, reformulando a forma de realizar uma atividade ou de manter um negócio, possibilitando, assim, um maior desenvolvimento e crescimento de uma empresa ou sociedade.

Apesar de ser um tema amplamente discutido entre as pessoas que estão inseridas na sociedade, o empreendedorismo é um ramo de estudo considerado novo no âmbito acadêmico. Por esse e por outros motivos, existe um grande campo de estudo para que possamos chegar a um conceito único e definitivo que nos auxilie na compreensão acerca do

tema. Todas as vezes que o empreendedorismo assume uma posição de destaque nas mídias digitais e canais de comunicação diversas conceituações a respeito do que é empreendedorismo surgem, muitas das vezes contraditórias e, em algumas ocasiões se complementam, o que nos leva a indagar como os teóricos e estudiosos do tema se posicionam a respeito.

Segundo o autor Chiavenato (2007, p.18):

“Os empreendedores não são simplesmente provedores de mercadorias ou serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em constante transformação e crescimento”.

A conceituação de empreendedorismo e empreendedor nos estudos promovidos por teóricos e nas pesquisas realizadas ao longo dos anos, estão muito ligadas ao momento histórico em que a análise do tema está sendo realizada e através de qual ótica o assunto está sendo observado. Com isso, diversas características, como por exemplo, inovação, riscos, adaptação a mudanças dentre outras surgem nas discussões e corroboram para um maior debate em busca de uma definição.

Dessa forma, surgiram duas abordagens de estudo sobre empreendedorismo. A primeira que conceitua o ato empreendedor através do ponto de vista econômico, conhecida como a era econômica, e a segunda que compreende o tema através das características individuais dos empreendedores, referenciada como era comportamentalista.

De acordo com a visão econômica do empreendedorismo, o foco está na criação de valor econômico. Nessa perspectiva, os empreendedores são agentes que identificam oportunidades de mercado, reúnem recursos (como capital, trabalho e tecnologia) e os combinam de maneira inovadora para criar produtos ou serviços que preencham uma lacuna no mercado. Desse modo, Bruyat e Julien (2000, p. 167) assentam que, para Cantillon, “o empreendedor é alguém que assume os riscos e pode legitimamente apropriar-se de qualquer lucro”.

Um dos pioneiros a abordar o empreendedorismo do ponto de vista econômico foi o economista francês Jean Baptiste Say. O mesmo conceituou o empreendedorismo e o empreendedor como agentes propulsores da economia e desenvolvimento de uma nação, através da geração de demanda motivada pela inovação do ato empreendedor, alinhando o seu ponto de vista com sua perspectiva sobre economia e funcionamento de mercado (FILION, 1999).

Já a perspectiva comportamentalista do empreendedorismo vai além das motivações puramente econômicas e se concentra nas características individuais dos empreendedores e nos fatores psicológicos, sociais e emocionais que influenciam suas ações. Isso deve-se ao fato de os estudiosos dessa vertente de pensamento estarem mais ligados ao ramo da psicologia, sociologia e demais áreas de estudos sobre o comportamento humano, diferentemente do que pode ser observado na análise econômica, onde a predominância de estudiosos é na área econômica. No pensamento comportamentalista os empreendedores são movidos por uma combinação de traços de personalidade, como a disposição para correr riscos, a perseverança, a criatividade e a adaptabilidade.

Um dos primeiros estudiosos a ser atrelado ao pensamento comportamentalista do empreendedorismo foi o sociólogo alemão Max Weber, considerado por muitos um dos fundadores da Sociologia, através da percepção do empreendedor como indivíduo indo além de uma contribuição meramente econômica descrevendo os empreendedores como “inovadores, independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal.” (FILION, 1999, p. 8).

Mesmo dentro do pensamento comportamentalista do empreendedorismo, existem divergências de como o comportamento empreendedor é moldado em um indivíduo, dividindo-se entre os que acreditam que a ação empreendedora é um dom de nascença, e os que defendem que o comportamento empreendedor é composto por habilidades que podem ser desenvolvidas ao longo dos anos, como pode-se observar no excerto de Chiavenato:

“Os comportamentalistas se dividiam em dois grupos, aqueles que queriam “isolar a personalidade empreendedora” e aqueles que acreditavam que “a personalidade do empreendedor é vista como decisivamente moldada por algo “de fora”, como a influência dos pais ou a forma como a criança foi socializada”. (CHIAVENATO, 2007, p. 6-7).

Outro teórico apontado como um dos principais idealizadores da visão comportamentalista foi o psicólogo David McClelland, amplamente conhecido no ramo da psicologia e da administração pelas suas pesquisas voltadas à motivação e necessidades humanas e o desenvolvimento da “Teorias das Necessidades”, que trouxe ao campo de pesquisa a forma de enxergar o empreendedor não somente como aquele que é dono de sua própria empresa, mas sim como um indivíduo capaz de obter controle e gerar inovação na sociedade ou organização em que trabalha. Segundo o autor, “um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para seu consumo pessoal.” (MCCLELLAND, 1971, apud FILION, 1999, p. 8).

Destaca-se, também, a partir da citação do autor a importância dos intraempreendedores, indivíduos dentro de uma organização que demonstram características empreendedoras enquanto trabalham dentro das estruturas e limitações da empresa, sendo capazes de busca por oportunidades, gerar novas ideias e implementar projetos dentro do ambiente organizacional, contribuindo de forma positiva com o crescimento da empresa.

Em síntese, a visão econômica enfatiza a criação de valor econômico e a identificação de oportunidades de mercado para a obtenção e maximização de lucros financeiros, enquanto a abordagem comportamentalista destaca as características individuais dos empreendedores e os fatores psicológicos e sociais por trás de suas tomadas de decisão.

Com isso, pode-se observar que o processo empreendedor está diretamente ligado a realização de algo novo, a obtenção de novas formas de realizar uma mesma atividade ou a criação de novos negócios e produtos, como apontado pelo Joseph Schumpeter (1988): é um processo de “destruição criativa”.

Através das contribuições teóricas citadas acima e de diversas outras realizadas no decurso do tempo, o campo de estudo do empreendedorismo vem crescendo e se desenvolvendo nas últimas décadas ganhando ainda mais espaço no âmbito acadêmico e empresarial através de um papel de destaque e importância no crescimento e desenvolvimento das civilizações e sociedades, sempre atrelado a inovações e crescimento econômico e social.

## 2.2 Empreendedorismo no Brasil;

Ao abordarmos sobre o desenvolvimento da sociedade brasileira, seja do ponto de vista econômico ou social, e a aplicação de conceitos como o do empreendedorismo dentro da história do país, não pode-se deixar de levar em consideração a cronologia histórica e os momentos enfrentados desde sua colonização até os tempos modernos. Por ter enfrentado uma colonização por exploração, o Brasil teve um desenvolvimento tardio em muitos aspectos quando comparado a países colonizadores e a países colonizados através da colonização do povoamento, sendo assim, segundo Dornelas (2005) o empreendedorismo como campo de estudo só começar a ser observado em meados da década de 1990 com a criação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

Entretanto, o comportamento empreendedor pode ser observado através de figuras históricas como é o caso de Irineu Evangelista de Souza, popularmente conhecido como “O Barão de Mauá”, por intermédio de suas contribuições com a industrialização do país e construções de linhas férreas, como exemplo, a Estrada de Ferro Dom Pedro II em 1858, atual Central do Brasil. (ROCK CONTENT, 2020).



Além do barão de mauá, pode-se referenciar, também, a figura do monarca Dom Pedro II, segundo e último monarca do império do Brasil, mediante suas ideias de desenvolvimento que muitas das vezes estavam a frente do seu tempo, sofrendo assim, grande pressão por parte dos que compunham a coroa portuguesa e de seus interesses divergentes.

Somente a partir da fundação e estruturação do SEBRAE, datada como instituição desde o ano de 1972, porém com atividades observadas desde o ano de 1694 com a criação do Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (Fipeme) e o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (Funtec), atual Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) pelo então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), atual Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que começou-se a tratar o empreendedorismo no cenário nacional como fomentador da economia e desenvolvimento social. (SEBRAE, 2023).

Além do SEBRAE, pode-se destacar o processo de desenvolvimento de Leis e projetos de Leis que foram sendo desenvolvidas ao longos dos anos com o intuito de amenizar os riscos atrelados ao ato empreender no cenário nacional, tendo em vista a histórica instabilidade política que o país enfrenta e a ineficiência na criação de projetos de Estado que fomentem a ação empreendedora a curto e longo prazo. Pode-se citar como exemplo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que reformulou o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte através da revisão e revogação de leis anteriores. (BRASIL,2006).

No âmbito acadêmico e nas pesquisas e publicações referentes ao empreendedorismo e seu ensinamento na educação básica e universitária do país, destaca-se a figura do empreendedor mineiro Fernando Dolabela, que contribuiu com a disseminação do empreendedorismo através da publicação de livros como “O segredo de Luísa”, “Pedagogia empreendedora” e “Quero construir minha história” além de consultorias prestadas em empresas nacionais e internacionais..

Segundo o autor:

Na formação de empreendedores, o fundamental é preparar as pessoas para agir e pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado de trabalho, transformando esse ato também em prazer e emoção (DOLABELA, 1999, p.12 apud CRUZ, 2005, p. 26).

No que se refere a pesquisas e análises do desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil e no mundo, o órgão de maior conceituação é o GEM (Global Entrepreneurship Monitor), Monitoramento do Empreendedorismo Global, responsável pela realização de

pesquisas em mais de 100 países, trazendo especificidades estratificadas de acordo com o cenário de cada um deles, além de trazer análises por faixa etária, sexo e raça, contribuindo assim para um melhor entendimento do cenário do empreendedorismo no Brasil e no mundo.

No território brasileiro, o GEM completa 23 anos de atuação no ano de 2023, com a realização de pesquisas em todo o território nacional, em parceria com o SEBRAE e a Associação Nacional de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo (Anegepe), buscando compreender a importância do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social do país e seu impacto no mundo. Segundo o GEM:

“ (...) o empreendedorismo é avaliado em um sentido amplo, pois podem ser alcançados empreendedores dos mais variados matizes, com negócios formalizados ou não (...) o empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento (formal ou informal), seja uma atividade autônoma e individual, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. E a atividade empreendedora se inicia antes mesmo da criação do negócio.” (GEM, 2022).

No último relatório divulgado pelo GEM no ano de 2022, tendo como base as taxas de empreendedorismo registradas entre o ano de 2019 e 2022 (ciclo da pandemia da COVID-19), com exceção a taxa de empreendedorismo total (TTE), que teve uma queda percentual de 8,4% no período considerado, o nível do empreendedorismo no país manteve-se estável, dentro de uma margem considerada para o momento atípico vivenciado, fechando o período analisado com um percentual total de 30,3%, aproximadamente quarenta e dois milhões cento e sessenta mil empreendedores .

Ainda segundo a pesquisa realizada pelo GEM, apesar do momento pandêmico vivenciado em âmbito global ter aumentado o risco atrelado ao ato de empreender, devido ao cenário de calamidade pública instaurado pela COVID - 19, o aumento da instabilidade política e sanitária e as diversas perdas de vidas enfrentadas pelos países, a pandemia não aparece como o principal motivo de descontinuidade dos novos negócios, como seria o sentido “natural” da análise, mas sim dentro de uma margem considerada esperada para o momento.

Mesmo essa razão atingindo o percentual de 47,4% no ano de 2021 (maior percentual analisado dentro do período), destaca-se identicamente a análise por parte dos empreendedores da lucratividade ou não do empreendimento e as dificuldades encontradas para a obtenção de recursos, sejam eles financeiros ou humanos como um dos principais impeditivos do desenvolvimento do negócio. Esta razão atinge a marca de 35,2% no ano de 2022, dificultando a realização de ações que auxiliem a manutenção da organização no mercado de trabalho em

que atua, como pode-se observar na tabela abaixo.

Tabela 1 - Principais razões de descontinuidade

Proporção da população que afirma ter encerrado algum negócio no ano anterior		Ano		
		2020	2021	2022
		9,4	9,1	9,8
Principais razões da descontinuidade	Negócio não lucrativo ou dificuldade para obter recursos	26,1	24,4	35,2
	Questões relacionadas à pandemia de coronavírus	41,6	47,4	26,6
	Questões pessoais ou familiares	15,5	13,5	23,4
	Outra oportunidade de trabalho ou negócio	5,8	4,9	4,6
	Outras	11,0	9,7	10,2
	Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: GEM Brasil 2020, 2021 e 2022

Outro ponto de destaque observado pela pesquisa refere-se a variação do percentual da ação empreendedora entre homens e mulheres no período de análise de 2021 e 2022, ambos os sexos registraram queda no percentual. Contudo, atenta-se ao fato do percentual de mulheres empreendendo no cenário nacional ser consideravelmente mais baixo quando comparado ao sexo masculino, fato que pode ser explicado pela incorporação tardia das mulheres, não só no empreendedorismo, mas no mercado de trabalho e negócios em geral devido a cultura machista estruturalizada no Brasil e no mundo.

Tabela 2 - Variação do Empreendedorismo por Sexo (2021 - 2022)

Sexo	Taxas 2022				Variações 2022/2021 (em %)			
	Iniciais (TEA)			Estabelecidos (EBO)	Iniciais (TEA)			Estabelecidos (EBO)
	Nascentes	Novos	Total (TEA)		Nascentes	Novos	Total (TEA)	
Taxa Geral	7,5	12,6	20,0	10,4	-26%	14%	-5%	4%
Masculino	8,5	14,7	23,0	14,2	-21%	15%	-1%	1%
Feminino	6,6	10,6	17,2	6,8	-32%	12%	-8%	11%

Fonte: GEM Brasil 2020, 2021 e 2022

Apesar da redução de 32% no percentual de empreendimentos nascentes por mulheres no cenário nacional no ano de 2022, é válido destacar o aumento percentual de 11% dos empreendimentos fundados por mulheres presentes entre as empresas estabelecidas no mercado (Taxa EBO), enfatizando o comprometimento e o desenvolvimento da participação feminina nos negócios e os esforços, mesmo no cenário de dificuldade econômica e discrepância sexual.

Além de verificar os níveis de empreendedorismo no cenário nacional e as variações de acordo com estudos anteriores, outro ponto analisado pela pesquisa realizada pelo GEM são as razões apontadas pelos empreendedores como sendo motivadoras para a abertura ou

desenvolvimento de um negócio.

Tendo como base as motivações para a abertura de um negócio no ano de 2022, observa-se que o maior percentual refere-se à necessidade de angariar recursos financeiros devido à escassez de emprego como o principal motivo de abertura de novos negócios, atingindo a marca de 83,3% entre os empreendedores nascentes no ano de referência, enquanto o segundo maior motivo apontado, “realizar a diferença no mundo”, aparece com 79,4%, como observa-se na tabela abaixo.

Tabela - 3 Motivação Para Abertura de um Negócio

Motivação	Percentual dos Empreendedores (%)		
	Nascentes	Novos	Iniciais
Para ganhar a vida porque os empregos são escassos	83,3	81,3	82,0
Para fazer diferença no mundo	79,4	72,6	75,2
Para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta	73,0	59,1	64,3
Para continuar uma tradição familiar	49,9	40,6	44,1

Fonte: GEM Brasil 2020, 2021 e 2022

Ainda através dos dados apontados pela tabela acima, pode-se observar o conceito de empreendedorismo por necessidade e por oportunidade, apesar de no âmbito acadêmico essa análise dual da ação empreendedora já ser analisada de forma mais ampla, o empreendedorismo por necessidade ocupa uma posição de destaque na pesquisa realizada, reafirmando a busca pelo empreendedorismo, por parte dos empreendedores como forma de sobrevivência.

Ao analisar o cenário para a ação empreendedora de forma geral no Brasil, o GEM utiliza como base o índice de Contexto Nacional de Empreendedorismo (NECI) como medidor, através da aplicação de um questionário fechado com condições consideradas de impacto na ação empreendedora, realizando-se uma média ponderada para obter-se um resultado entre 0 e 10, onde a pontuação de 0 a 5 é considerada negativa e pontuações acima de 5 consideradas positivas para a atividade empreendedora.

Tendo como referência o ano de 2022, o NECI atingiu a pontuação geral de 3,6 pontos, considerada negativa para a realização da ação empreendedora, tendo como destaque negativo as condições “Pesquisa e Desenvolvimento” e “Ensino Fundamental e Médio” com, respectivamente, 2,7 e 1,8 Pontos, ressaltando a importância no nivelamento de acesso recursos tecnológicos por parte das novas empresas e a melhoria na qualidade de ensino sobre o empreendedorismo nos níveis básicos de educação do país. Destacando-se o papel fundamental da estruturação das políticas de estado e do desenvolvimento em estudos e pesquisas com o intuito de abrandar os impactos e influências do ambiente na ação empreendedor, propiciando

um ambiente com redução de riscos e potencialização de oportunidades.

### 2.3 Pequenos negócios e seus impactos da economia

Quando a temática refere-se ao desenvolvimento de uma sociedade, de sua economia e dos fatores que podem auxiliar de forma direta ou indireta nesse processo, as Micro e Pequenas empresas - MPE logo entram em pauta, devido a sua característica impulsionadora da economia através da geração de emprego e incentivo à inovação. As mesmas são vistas como fundamentais no processo de desenvolvimento da economia de um país, auxiliando na distribuição de renda e na manutenção do desenvolvimento econômico mesmo em períodos adversos.

Por serem empresas, em sua maioria, jovens nos negócios e com sua participação de mercado em construção, as MPE's estão mais suscetíveis a sentirem os impactos causados pelas interferências externas ao negócio, políticas, econômicas e sociais, no desenvolvimento de suas atividades, necessitando de uma estrutura de estado que busque amenizar tais impactos em seu processo de construção e crescimento.

No Brasil, de acordo com a Lei Nº 9.841, de 5 de Outubro de 1999, responsável pela instituição do estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte:

“É assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.” (BRASIL, 1999, p.1 )

De acordo com o artigo 2º da referida Lei, para melhor análise e enquadramento das empresas nas MPE's e conseqüente usufruto das concessões e auxílios dispostos , é realizada uma classificação de acordo com o faturamento bruto anual das empresas subdividindo-as em microempresa, cujo faturamento bruto anual deve ser igual ou inferior a R\$244.000,00 e empresa de pequeno porte, cuja receita bruta anual for superior a R\$244.000,00 e igual ou inferior a R\$1.200.000,00.

Além das MPE 's, com igual destaque no que se refere ao papel motor do processo de desenvolvimento econômico e social de um país, a figura do microempreendedor individual surge no ano de 2008 como uma alternativa de formalização no desenvolvimento de um produto ou serviço, que possa vir a se constituir em um negócio rentável, possibilitando a pessoas que até então trabalhavam na informalidade e de forma irregular, o acesso a diversos benefícios, como por exemplo, aposentadoria e emissão de nota fiscal. Baseando-se na LC

123/2006, classifica-se como MEI o microempreendedor individual cuja receita anual bruta seja de até R\$81.000,00, permitindo-se a contratação de um colaborador. (BRASIL, 2006)

Segundo os dados do “Mapa de Empresas”, ferramenta que disponibiliza indicadores referentes a quantidade de empresas no território nacional, disponibilizado pelo governo federal através do Ministério de Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) em parceria com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), foi registrado o número de 21.020.285 empresas ativas no primeiro quadrimestre de 2023 sendo 93,7% desse quantitativo representado por microempresas e empresas de pequeno porte.

Por se tratar de uma modalidade com uma maior flexibilidade tributária e com acesso facilitado a crédito e projetos de desenvolvimento, o número de microempreendedores individuais também torna-se expressivo na análise disponibilizada pela ferramenta, segundo o mapa, 57,9% dos negócios ativos no país são inscritos como MEI, modalidade que representa 76,8% das empresas abertas no primeiro quadrimestre de 2023, constatando um aumento de 26,2% com relação ao mesmo período do ano anterior, chegando ao total de 12.171.422 MEIs ativos.

De acordo com levantamento realizado pelo SEBRAE no ano de 2022, as micro e pequenas empresas são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e por 62% dos novos empregos gerados no país, enfatizando a importância desse setor e o seu papel no processo de desenvolvimento econômico de um nação, principalmente em momentos adversos como foi o caso da pandemia da COVID-19.

#### 2.4 Pandemias e COVID-19;

As pandemias e epidemias já foram pautas de diversos estudos ao longo dos tempos e sempre voltam à tona com o surgimento de novos vírus ao longo dos séculos. Uma das pandemias mais conhecidas no mundo foi a peste bubônica, também conhecida como peste negra, que dizimou cerca de um terço da população europeia entre os anos de 1347 e 1353, trazendo pânico e insegurança no dia a dia das populações. Outro exemplo de grande impacto mundial foi a gripe espanhola, causada pelo vírus influenza, que levou a óbito cerca de 50 milhões de pessoas em todo o mundo entre os anos de 1918 e 1919.

Pandemias e epidemias trazem consigo diversos impactos em diferentes setores de um país, com enfoque principal na área da saúde, e geram de forma rápida a disseminação do sentimento de insegurança e preocupação no dia a dia de uma vida em sociedade, afetando não somente a esfera financeira, como também a continuidade do comércio, o desenvolvimento da educação e a saúde mental das pessoas, que se veem em um cenário de completa incerteza e instabilidade social e econômica promovidos pela pandemia.

No que refere-se a pandemia da COVID-19 a situação não foi diferente, por se tratar de uma doença altamente contagiosa e com alto risco de mortalidade, devido o desconhecimento em primeiro momento de como tratar e conter a doença e a inexistência de vacina para o vírus, causando superlotação de hospitais mundo a fora, a rotina de toda a população mundial foi modificada.

Com o intuito de frear a propagação do vírus e controlar o cenário pandêmico, adere-se a utilização de máscaras e uso de álcool por toda população mundial e a prática de medidas como o *Lockdown* e o isolamento social em todo o mundo, medidas que impactaram de forma positiva no controle da propagação do vírus. No Brasil, segundo dados disponibilizados pelo governo federal e contabilizados pela OMS (Organização Mundial de Saúde), constatou-se mais de 37 milhões de casos com mais de 700 mil óbitos.

Com a aplicação e cumprimento das medidas acima citadas e um cenário de calamidade instaurado na área da saúde, o sentimento de incerteza e insegurança com o futuro difundiu-se no mundo, não somente nas pessoas e em suas vidas pessoais, mas também no ramo dos negócios e na ação empreendedora, aumentando o risco atrelado ao ato de empreender e as dificuldades enfrentadas pelas empresas na execução de suas atividades e permanência atuante no mercado.

Entretanto, quando analisa-se o cenário dos negócios e as interações sociais no decorrer e após o pico da crise pandêmica, observa-se uma situação de “desenvolvimento forçado” pelo momento em diversas áreas da sociedade, como exemplo, na rápida adaptação das plataformas digitais da *Google* e *Microsoft* ao ensino a distância, através das plataformas como o *G Suíte* e *Microsoft Teams*, que permitiu a continuidade do desenvolvimento das atividades de escolas, universidades e organizações empresariais mesmo com a adesão das medidas de isolamento social.

Com o cenário de mudança na economia e na forma de realizar negócios e mantê-los em atividade, torna-se fundamental o desenvolvimento e utilização de uma característica empreendedora que começou a ser associada ao empreendedor pelo teórico Joseph Schumpeter, a adaptação à mudança e prática da inovação. Segundo Schumpeter: “chamamos ‘empreendimento’ a realização de combinações novas; chamamos ‘empresários’ aos indivíduos cuja função é realizá-las” (SCHUMPETER, 1997, p. 83).

Pode-se observar a aplicação do conceito acima no desenvolvimento do mercado digital, que foi impulsionado pela pandemia da COVID-19, nos últimos anos modificando a forma de se realizar a comercialização de bens e serviços. Como exemplo, pode-se citar o caso da expansão do conceito e utilização do *marketplace*, com destaque para empresas como a

Magazine Luiza e o surgimento e desenvolvimento de aplicativos que auxiliam o processo de compra e venda, como é o caso do Ifood, Mercado Livre e Zé Delivery.

Segundo levantamento realizado pelo SEBRAE em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), “... entre o fim de abril e o início de maio deste ano, em média, 71% das micro e pequenas empresas, incluindo os microempreendedores individuais, utilizavam canais digitais para vender, como redes sociais, aplicativos ou internet.” (SEBRAE, 2022). Destacando-se, assim, a necessidade de adaptação das organizações às constantes mudanças causadas pelos ambientes interno e externo ao negócio para a manutenção de sua competitividade no mercado.

### 2.5 Comportamento empreendedor;

Como observado através das abordagens dos pontos anteriores, a figura do empreendedor e a forma com que ele posiciona-se mediante as diversas situações enfrentadas no desenvolvimento de suas atividades, impactam diretamente o desenvolvimento e a história que sua ideia ou empresa irá trilhar nos decorrer do tempo, podendo levá-la a um papel de destaque no cenário em que atua como também ao insucesso da empresa no mercado, chegando, no pior dos cenários, ao fechamento de uma empresa ou o não desenrolar de uma ideia.

O comportamento empreendedor é um conjunto de características e atitudes apontadas como fundamentais para o sucesso na criação e gestão de um negócio, seja ele novo ou estabelecido, e que pode ser aprendido, desenvolvido e ensinado por qualquer pessoa, quebrando a estigma de que só quem pode empreender é quem nasceu com esse dom, como citado por Dornelas: “o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa” (2005, p. 38).

Um dos principais autores quando se trata de pesquisas embasadas nos comportamentos dos indivíduos com a ação empreendedora é o psicólogo americano David Clarence McClelland que, através da realização de um estudo de competências e habilidades nos anos 80, identificou o que conhecemos hoje como as dez características do comportamento empreendedor (CCEs).

De acordo com o SEBRAE, com base no estudos de McClelland, as características do comportamento empreendedor são divididas em 10: Iniciativa e Busca por Oportunidade, Persistência, Correr Riscos Calculados, Exigência de Qualidade e Eficiência, Comprometimento, Busca de Informação, Estabelecimento de Metas, Planejamento e Monitoramento Sistemático, Persuasão e Rede de Contatos e Independência e Autoconfiança.

Tendo em vista a necessidade do empreendedor se reinventar no cenário do mercado em que atua, as características acima citadas são cruciais para o contínuo desenvolvimento de



um negócio, auxiliando o empreendedor a manter um olhar atento ao mercado em busca de inovação em seus processos e estar preparado para reformular as estratégias adotadas.

Além do impacto do comportamento empreendedor no desenvolvimento dos negócios, o desenvolvimento das habilidades atreladas a ele pelos indivíduos em sociedade afeta de forma positiva o crescimento econômico de um país, tendo em vista o papel fundamental do empreendedor na geração de empregos e no desenvolvimento da economia, contribuindo ainda com autonomia e independência nas tomadas de decisões individuais, aumentando a confiança e consciência do cidadão em suas ações.

Outro fator de destaque com o desenvolvimento do comportamento empreendedor é o incentivo à inovação, promovendo a criação de empregos e contribuindo para o progresso social, destacando dessa forma, a importância da realização de investimentos e conscientização, por parte das esferas governamentais, no incentivo ao desenvolvimento dessas características essenciais para o crescimento da sociedade como um todo.

#### 2.6 Desafios, Oportunidades e Ameaças.

No decurso do presente tópico fundamental teórico, explicitou-se o cenário de adversidades que é enfrentado diariamente pelos empreendedores durante todo o processo empreendedor, desde a concepção de uma nova ideia de produto ou serviço, até a concretização do surgimento ou não de uma nova organização, e a importância do desenvolvimento das habilidades do comportamento empreendedor para uma melhor enfrentamento dessas situações.

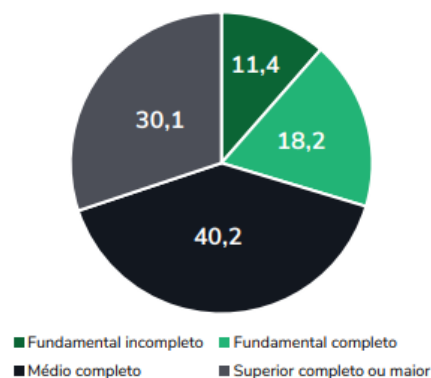
O conhecimento administrativo e de seus instrumentos é uma ferramenta essencial para qualquer empreendedor que busca o sucesso no ramo empresarial. Gerir uma empresa, independentemente do seu tamanho, desenvolver novas estratégias de mercado, buscar soluções inovadoras, dentre outros desafios enfrentados, exigem habilidades e competências específicas que vão além da ideia de negócio.

A necessidade de uma rápida adaptação à mudança e uma análise assertiva do cenário externo e interno das organizações que estão inseridas no mercado ou pretendem se estabelecer, potencializada em momentos críticos como a pandemia da COVID-19, enfatizam a importância de um contínuo desenvolvimento intelectual por parte dos empreendedores e de todas as pessoas que compõem a organização.

De acordo com dados disponibilizados pelo GEM, através de seu relatório executivo realizado no ano de 2022, ao ser analisado o grau de escolaridade dos empreendedores, mais de 70% dos empreendedores estabelecidos no mercado afirmaram possuir ensino médio completo ou superior completo ou maior, como pode ser observado através do gráfico abaixo,

ênfatizado a importância do contínuo desenvolvimento de técnicas e conhecimentos em negócios por parte dos indivíduos, para manutenção da competitividade no mercado.

Gráfico 1 - Empreendedores Estabelecidos x Escolaridade



Fonte: GEM Brasil 2020, 2021 e 2022

Dessa forma, faz-se necessário destacar e conceituar algumas das ferramentas administrativas mais utilizadas e difundidas através de órgãos incentivadores do desenvolvimento do empreendedorismo, como principal exemplo o SEBRAE, e dos ensinoss acadêmicos a novos administradores como sendo fundamentais para a manutenção e desenvolvimento de competitividade das empresas, através de análises de mercado, independentemente se já estão atuando no mercado ou se pretendem começar a atuar.

Uma das ferramentas mais utilizadas para a análise de cenário empresarial é a “Análise SWOT”, não se sabe ao certo quem é o criador ou criadora da ferramenta, mas acredita-se que ela tenha sido desenvolvida por professoras da universidade de *Stanford* na década de 90 . O termo “SWOT” deriva das palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) e possibilita ao empreendedor a identificação e análise dos fatores internos e externos que afetam sua organização. (SEBRAE, 2011).

No Brasil, a análise SWOT também pode ser conhecida como análise FOFA, traduzindo as palavras originárias para o português, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Os pontos fortes e fracos estão relacionados a uma análise interna do negócio, do que pode ser mantido e do que necessita ser alterado para uma maior concorrência no mercado, enquanto as oportunidades e ameaças estão atreladas a análise externa ao negócio, possibilidades de mercado e análise de potenciais concorrentes.

Figura 1 - Matriz SWOT

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: OLIVEIRA, 1999.

Outra ferramenta administrativa que é considerada clássica nos conhecimentos administrativos são as cinco forças de Porter, desenvolvida pelo professor Michael Porter através do artigo “Como as forças competitivas moldam a estratégia”. Essa ferramenta auxilia o empresário na estruturação das organizações para análise do ambiente competitivo em que operam, desenvolvendo estratégias para enfrentar a concorrência.

De acordo com o Sebrae:

“Para desenvolver a análise é preciso refletir sobre cinco contextos em que a empresa está inserida, chamadas por Porter de forças. Em seu modelo, ele considerou que há uma força central e outras quatro, que impactam a central de formas diferentes.” (SEBRAE, 2023).

Como ferramenta de ação para o desenvolvimento prático de estratégias predefinidas em análises disponibilizadas através das ferramentas acima citadas, pode-se destacar a utilização da ferramenta “5W2H”. O 5W2H é um acrônimo que representa sete questionamentos em inglês, são eles: *What, Why, Where, When, Who, How* e *How Much*, que traduzidos para o português representam, respectivamente, o que, por que, onde, quando, quem, como e quanto custa.

Essa clássica ferramenta de gestão auxilia as empresas e empresários de todos os portes no processo de definição, planejamento e execução de tarefas e projetos de forma mais eficaz. Ela é frequentemente usada para garantir que todos os aspectos de uma atividade ou projeto sejam compreendidos e documentados de maneira clara e abrangente, contribuindo para o alcance dos resultados desejados.

Ainda de acordo com o SEBRAE:

“A ferramenta 5W2H é um checklist das atividades preventivas e corretivas que precisam ser desenvolvidas dentro de uma empresa, organizado de forma prática, simples, eficiente e clara. Para isso, envolve líderes e colaboradores para identificação de necessidades e propostas de soluções aos objetivos que se deseja alcançar.” (SEBRAE, 2022).

Com o conhecimento e utilização de ferramentas de análise e estratégias de mercado, o empreendedor torna-se mais preparado para identificar as oportunidades presentes no ambiente externo a organização em que atua, reduzindo os riscos atrelados ao ato de empreender e potencializando as oportunidades identificadas, posicionando-se dessa forma de maneira mais estratégica perante seus concorrentes, atuando de forma mais assertiva e segura, gerando ao longo do tempo uma vantagem competitiva duradoura que auxilie a manutenção de suas atividades.

## 2.7 Inovação.

A palavra inovação deriva do latim “*innovare*” que significa “*renovar ou mudar*”, esse conceito pode ser aplicado de diversas formas no cotidiano de uma sociedade, através da criação de uma empresa, da realização de um processo ou atividade de uma forma mais eficiente, dentre outros exemplos. Contudo, a interpretação desse termo pelo senso comum geralmente está atrelada a criação de algo novo ou a invenção de algum produto ou serviço, deixando em segundo plano as inovações mais “simples” e atrelando o termo a algo “extraordinário”.

O termo inovação começa a ser associado ao ato empreendedor pelos estudiosos da era econômica, citados no primeiro tópico desta seção, como característica fundamental para se alcançar o desenvolvimento econômico de um país, pois é através da inovação que se rompe a forma convencional de se realizar uma atividade ou prestar um serviço, fazendo dessa forma, com que novas oportunidades surjam no mercado.

Um dos primeiros autores a relacionar a inovação ao ato empreendedor foi Joseph Schumpeter. Segundo o autor, a inovação caracteriza-se como: “a introdução comercial de um novo produto ou “uma nova combinação de algo já existente” criados a partir de uma invenção que por sua vez pertence ao campo da ciência e tecnologia (SCHUMPERTER, 1934).

Com isso, observa-se que empreendedorismo e inovação são dois termos que andam em conjunto, tendo em vista que empreender é observar ou criar uma nova oportunidade com

o intuito de realizar uma atividade de forma não convencional, gerando dessa forma a criação de algo novo que venha a contribuir com o desenvolvimento econômico e social, através da geração de novas oportunidades e auxiliando no fluxo econômico.

Segundo o SEBRAE:

“A inovação está relacionada à criação ou à adoção de novas ideias, produtos, serviços, processos ou tecnologias que gerem valor para os consumidores e para as empresas. Lembrando que inovar não significa criar algo do zero. Quando tratamos de inovação, falamos da aplicação comercial de novas ideias.”  
(SEBRAE, 2023)

Pode-se observar a importância do desenvolvimento e investimento em inovação por parte dos órgãos governamentais através das ações e estudos adotados pelos centros de pesquisa espalhados pelo mundo em busca de uma vacina que fosse capaz de combater de forma eficiente o vírus da COVID-19, o que possibilitou a criação de uma vacina eficaz em tempo recorde, auxiliando na contenção da pandemia mundial.

### 3. METODOLOGIA

Nessa seção do trabalho, com o intuito de responder ao objetivo geral da pesquisa (analisar os impactos motivados por tempos pandêmicos, na ação empreendedora de uma empresa familiar e entender como a empresa se adaptou às mudanças impostas pelo período), apresenta-se a metodologia que será desenvolvida em quatro tópicos: caracterização da pesquisa, instrumentos de coleta de dados, população e amostra e caracterização da empresa objeto de estudo. Apresentando os conceitos da abordagem que será utilizada na aplicação da pesquisa e as ferramentas que serão aplicadas, auxiliando dessa forma a compreensão do leitor a respeito do processo metodológico utilizado.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa.

Por possuir enfoque na análise detalhada e minuciosa de um evento ou situação objeto de estudo, utilizou-se como procedimento técnico o estudo de caso que, segundo Gil: “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p.54). Quando analisado o caráter da pesquisa, caracteriza-se como descritivo, Gil (2010), pois observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. A pesquisa foi realizada junto às sócias proprietárias da empresa do ramo alimentício.

Quanto ao método, define-se a presente pesquisa como método dedutivo, uma vez que realizou-se uma observação de uma situação e posterior formulação de uma hipótese de causa raiz, buscando explicar o que gerou uma determinada situação, partindo do geral para o específico. De acordo Gil: “O método dedutivo parte de princípios reconhecidos como os verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”. (GIL, 2011, p. 9).

Com relação à natureza da pesquisa, classifica-se como uma pesquisa aplicada, tendo em vista a intenção de gerar e desenvolver conhecimentos para a aplicação prática em resolução de problemas, como pode ser observado no quarto objetivo específico da pesquisa. De acordo com Gil (2010, p. 27), a pesquisa aplicada são “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”.

Quanto à abordagem, este estudo enquadra-se como quanti-qualitativo, pois partiu da realização de entrevistas em conjunto com aplicação de questionário, buscando uma maior riqueza de informação elevado nível de detalhamento na coleta dos dados. Segundo Marconi e Lakatos (2010) o método qualitativo analisa e interpreta aspectos profundos, descrevendo a complexidade do comportamento das pessoas envolvidas no estudo. Assim fornece uma

análise mais detalhada sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento.

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2010), a metodologia quantitativa emprega instrumentos estatísticos para analisar as informações numéricas resultante da investigação que são apresentadas como um conjunto de quadros, tabelas e medidas. Referente aos procedimentos metodológicos utilizados, qualifica-se como pesquisa bibliográfica, tendo em vista a prévia pesquisa e levantamento de dados de teóricos e estudiosos a respeito do tema a ser estudado, sendo predominante a utilização de livros e artigos científicos. (GIL, 2008).

### 3.2 Instrumentos de Coleta de Dados.

Com o intuito de obter uma maior riqueza na qualidade das informações adquiridas através da aplicação da pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário composto por vinte e uma perguntas, sendo dez perguntas fechadas e onze abertas, em conjunto com a realização de uma entrevista semiestruturada em um guia de entrevista. O questionário foi elaborado pelo autor da pesquisa em conjunto com o orientador através das pesquisas sobre o assunto estudado, devido a não identificação de um modelo pronto que se adequasse aos objetivos da presente pesquisa. De acordo com Gil: “A técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas e etc.” (GIL, 2011, p.128). Os instrumentos foram aplicados de forma online durante o período de 01/11/2023 a 07/11/2023, através das plataformas disponibilizadas pelo *G-suit* do Google. O questionário e o guia da entrevista estão disponíveis nos apêndices.

### 3.3 População e Amostra.

A população e a amostra da presente pesquisa é caracterizada como uma amostragem não probabilística por conveniência, devido a facilidade de acesso por parte do pesquisador à amostra em questão. Segundo Mattar: “Amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.” (MATTAR, F. p. 132). A população e a amostra são compostas pelas sócias que estão à frente da empresa objeto de estudo.

### 3.4 Caracterização da Empresa Objeto de Estudo.

A pesquisa foi aplicada em uma empresa familiar, classificada como MEI, que atua no ramo de comercialização de alimentos e fica localizada na cidade de Garanhuns no agreste do estado de Pernambuco. A empresa foi fundada em outubro de 2022 por duas irmãs, com o apoio de alguns de seus familiares, que devido às dificuldades enfrentadas decorrentes do

período pandêmico, decidiram unir forças para montar um negócio como meio de obtenção de renda para subsistência.

Por motivos de complicações financeiras decorrentes da pandemia da COVID - 19 no ano de 2020, uma das sócias foi desligada da empresa em que trabalhava e decidiu iniciar a produção e venda de Pudins como forma de manter uma renda. Através das redes sociais e aplicativos como WhatsApp e Ifood, criou-se uma marca para comercialização dos pudins e o nome começou a ficar conhecido na cidade pela variedade de opções em seu cardápio e pela qualidade do produto vendido e atendimento realizado.

Em contrapartida, a outra irmã que compõe a sociedade já possuía uma empresa atuante no mercado da cidade. A empresa atuava voltada para o mercado de alimentação saudável, por intermédio da comercialização de polpas de frutas, representação da marca Gosto D'mel e marmitas congeladas da Mr. Detox, revendendo os produtos em um ponto físico localizado no centro comercial do município.

Com a experiência no campo do empreendedorismo por parte de uma das sócias e com uma ideia de desenvolvimento conjunto de um novo negócio, surgiu a criação da empresa objeto de estudo, com a união das duas marcas acima citadas. A empresa possui como Missão - “Oferecer alimentos variados com foco na qualidade e um serviço especializado, proporcionando uma experiência gastronômica marcante para os clientes e consumidores.”.

A empresa objeto de estudo está em atividade desde outubro de 2021, completando dois anos no mercado em outubro de 2023. Com a junção das marcas e abertura de seu ponto físico, a empresa produz e comercializa marmitas *fitness* e polpas Detox, além de lanches que atendem esse público alvo, como exemplo, coxinha de batata doce, pizza com massa proteica, bolos fit, sanduíches naturais, dentre outros. Todos os produtos acima citados feitos em produção própria em seu ponto comercial.

Além de atender ao público que busca uma alimentação mais saudável, a empresa também comercializa pratos comerciais, compostos pelos mesmo ingredientes das marmitas, porém em maior gramatura, sobremesas como tortas, pudins e mousses e kits para eventos, aniversários e *coffee breaks*, com alguns de seus produtos (coxinhas, sanduíches, bolos e sucos detox). Além dessa gama de itens, a empresa continua com a representação das polpas de fruta Gosto D'mel, ofertando seus produtos de forma física ou através de pedidos nas plataformas digitais.

Atualmente a empresa conta com a colaboração das duas sócias, que também realizam todos os processos envolvidos na produção e comercialização dos produtos



disponibilizados, além de serem responsáveis pelo planejamento e implementação das ações que serão adotadas pela organização, buscando sempre manter a inovação na oferta de seus produtos com o intuito de desenvolver e manter uma vantagem competitiva perante seus concorrentes e se firmar cada vez mais no mercado em que atua.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção do trabalho serão apresentados os dados obtidos através da aplicação de um questionário composto por vinte e uma perguntas, abertas e fechadas, e das entrevistas realizadas com as duas empresárias da empresa objeto de estudo. Os questionamentos auxiliaram na análise a respeito dos desafios enfrentados durante o processo empreendedor em meio ao cenário pandêmico da COVID-19 e da observação do ambiente interno e externo da organização. O questionário e a entrevista foram subdivididos em duas vertentes que contribuem para o desenvolvimento do objetivo geral e específicos da presente pesquisa, são elas: Análise do Cenário Pandêmico e Análise do Ambiente Interno e Externo da Organização.

##### 4.1 Análise do Cenário Pandêmico.

Com o intuito de atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que consiste na apresentação de um diagnóstico de uma empresa do ramo alimentício no cenário pandêmico, pode-se afirmar, através das respostas obtidas na primeira pergunta do questionário aplicado, que a organização não sofreu um alto impacto com as situações impostas pela situação sanitária no início do período pandêmico.

Tendo em vista que a empresa optou por abrir seu ponto físico durante o período de flexibilização do convívio social, informação apontada pela entrevistada um (E1), quando a ida a estabelecimentos comerciais começou a ser permitida, os principais desafios enfrentados foram a readaptação dos consumidores às normas sanitárias impostas pelos órgãos de controle da saúde pública e a nova realidade financeira da população que readaptou o hábito de consumo mediante a situação, como pode ser constatado através das respostas

Creio que o maior desafio encontrado quando abrimos nosso espaço físico foi a readaptação dos clientes ao novo normal. Uso de máscaras, distanciamento, o receio de sair de casa. O abalo na vida financeira das famílias também, muitos perderam seus empregos, dinheiro ficou escasso apenas para o básico, tornando assim uma saída para uma lanchonete ou restaurante como supérfluo. (E1)

Foi as pessoas terem a consciência da utilização de máscaras, higienização das mãos, distanciamento que nem sempre respeitavam. (E2)

Quando questionadas a respeito das estratégias adotadas pela empresa como

enfrentamento ao cenário de incertezas instaurado pelo período vivenciado, obteve-se as seguintes respostas

Foi um período de novidades e incertezas para todos nós. Foi uma adaptação difícil em ambas as partes. Creio que não tivemos estratégias para esse período. Fomos no dia a dia aprendendo como lidar com tudo. (E1)

Como eu estava na cozinha, eu não via quase nada das coisas que aconteciam. A gente disponibilizou álcool em gel, cartazes, higienização de todos os utensílios e alimentos, e o distanciamento foi respeitado. (E2)

Ambas as perguntas e suas respectivas respostas apontam um cenário de insegurança, não só do consumidor mediante as novas normas de convívio social estabelecidas, como também da empresa com a falta de planejamento de suas ações frente ao momento enfrentado, como apontado acima pela E1.

Não obstante, as medidas adotadas pelas empresárias em seu ponto físico e na recepção aos clientes, apontam a criação de um ambiente confortável para pessoas que desejassem consumir no interior da loja, através do cumprimento das medidas sanitárias estipuladas pelas autoridades de saúde, como a disponibilização de álcool em gel e distanciamento social, como pode ser observado através das respostas a seguir.

Trabalhamos com máscaras, uso de álcool em gel, nas mesas dispomos do álcool para consumo dos clientes, como também orientação fixada na parede de quais precauções deveriam ser adotadas.

Respeitei as normas, se era pra fechar a gente fechava, se tinha que ter distanciamento, a gente tentava manter isso...

Outro fator de igual destaque apontado pelas sócias quando questionadas ao impacto do ambiente externo na ação empreendedora foi a questão financeira, ao serem confrontadas com a afirmação de que o cenário financeiro foi o fator externo que mais impactou de forma negativa na ação empreendedora durante esse período, numa escala likert entre discordo totalmente e concordo totalmente, ambas responderam que concordavam totalmente com a afirmação.

Corroborando com a afirmação acima apontada, outro ponto que deve ser destacado é

a motivação para a abertura do negócio em meio ao cenário vivenciado, uma vez que ambas as empresárias apontaram a dificuldade financeira como um dos motivadores para a decisão de unir forças na abertura do novo empreendimento, como pode ser observado no trecho abaixo retirado da entrevista realizada com a E1.

[...] sim, um dos fatores foi eu ter saído do trabalho acho que menos de um mês antes de começar a pandemia da COVID - 19, eu fiquei desempregada e passei um tempo fora em João Pessoa, onde passei seis meses, e quando retornei e meu seguro desemprego já havia acabado foi quando começou a dar uma flexibilizada eu vim e trabalhei em uma farmácia manipulação também em área administrativa e quando saí de lá veio a ideia de trabalhar com pudins [...] (E1)

Apontamento esse que assenta com a pesquisa realizada pelo GEM Brasil, destacada no referencial teórico da presente pesquisa, onde o principal motivo encontrado como motivação de abertura de novos negócios no ano de 2022 foi “Para ganhar a vida devido a escassez de empregos”, apontando um empreendimento desenvolvido pela necessidade de manutenção de subsistência.

Segundo Santos e Ferreira (2018), o empreendedorismo por necessidade refere-se à atividade empreendedora motivada por falta de opções de trabalho formais ou por condições adversas, enquanto o empreendedorismo por oportunidade está relacionado à identificação e aproveitamento de oportunidades de negócio.

Dessa forma, apesar de ter existido uma análise prévia do mercado no qual as empresárias decidiram atuar, que poderia caracterizar a empresa como um empreendedorismo por oportunidade, nota-se que o fator motivador de decidir iniciar esse processo foi a questão de subsistência, caracterizando o empreendimento criado como um empreendedorismo por necessidade, conforme conceituado por Santos e Ferreira acima.

Contudo, vale destacar a importância da análise de mercado no processo de abertura de um novo negócio, mesmo quando o fator motivador de abertura for a falta de oportunidade no ingresso ao mercado de trabalho, dessa forma o empreendimento eleva potencialmente as chances de desenvolver boas ideias e criar um cenário positivo para o nascimento e desenvolvimento da nova empresa, buscando a diminuição das incertezas e riscos que são naturais no processo empreendedor.

## 4.2 Análise do Ambiente Interno e Externo

Com o intuito de atender ao segundo e terceiro objetivo específico da pesquisa, que consistem na identificação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa por intermédio da análise SWOT, pode-se afirmar através das respostas ao questionário que a empresa possui uma visão focada na qualidade e satisfação do cliente, procurando transmitir seus conceitos através das produtos ofertados no mercado.

Quando questionadas a respeito de qual ou quais eram os pontos que poderiam ser analisados como vantagem competitiva da organização perante seus concorrentes no mercado de alimentação, ambas as respondentes apontaram a qualidade em seus produtos ofertados, destacando o valor transmitido através de seus produtos e o preço justo na comercialização deles, como pode ser observado a seguir.

Temos um lema que adotamos que levamos comida da nossa mesa para a do nosso cliente. Creio que seja por aí, oferecemos aos nossos clientes a mesma qualidade que consumimos. Uma comida caseira, natural, de fácil acesso e preço justo. (E1)

É um alimento consumido na nossa casa, para a casa do cliente. É o que a gente consome. Não é que a gente prepare para os outros, a gente prepara pra gente e pra todos. (E2)

Ainda com relação à qualidade dos produtos ofertados pela empresa, quando apresentada a afirmação de que a qualidade dos produtos apresentava um diferencial perante os concorrentes no mercado, em uma escala entre discordo totalmente e concordo totalmente, ambas as respondentes se posicionaram confirmando a afirmação disposta.

Outro ponto apresentado às empresárias referente a análise do ambiente interno foi a verificação e auto análise do seu ponto físico, espaço e conforto, com relação ao dos seus concorrentes. Quando questionadas se o ponto físico da organização poderia ser considerado como uma vantagem competitiva, obteve-se as seguintes respostas.

Não temos vantagem. Nosso estabelecimento físico está dentro do básico oferecido. O que nos falta no momento é banheiro e climatizar por conta do calor. No mais, não deixamos a desejar perante qualquer estabelecimento. (E1)

Acho que sim. É uma empresa que chama atenção, pelo bom gosto e

simplicidade do que ela oferece. Além disso, a nossa localização é próxima a rede de saúde (pública e privada), e as pessoas sempre passam por lá, precisam de um lanche... (E2)

Nesse quesito, as respondentes adotaram posicionamentos divergentes mas que de certa forma se complementam, a E1 apontou questões estruturais que podem ser melhoradas como forma de desenvolvimento de um ambiente mais confortável para seu cliente final, já a E2 apontou a localização do espaço como sendo vantajoso a organização, com uma boa visibilidade e praticidade.

Em relação a de mão de obra disponível dentro da organização, tendo em vista que a maioria dos produtos ofertados pela empresa é produzido por ela e não comprado para revenda, foi questionado se a estrutura de funcionários atual da empresa verus necessidade de trabalho atendia ao que a empresa precisa para produzir dos seus produtos e comercializá los obtendo as seguintes repostas.

Não possuímos funcionários. Somos uma empresa familiar na qual trabalha eu e minha irmã. Queremos sim contratar alguém para nos auxiliar na cozinha, que para nós é onde demanda mais serviços. (E1)

Não. A demanda é maior do que eu e minha sócia aguentamos. Mas, ao mesmo tempo, o financeiro não dá possibilidade da gente ter outro funcionário. (E2)

Em complemento aos questionamento realizado através da aplicação do questionário, o mesmo questionamento foi levantado e aplicado no desenvolvimento da entrevista, com o intuito de verificar esse ponto de uma forma mais detalhada e rica em informações, onde obteve-se as seguintes falas.

[...] só sou eu e minha e irmã, aí nesse caso sobrecarrega mesmo, só somos nós duas para tudo, para administrar, para rede social, para fazer as comidas, para a limpeza, para tudo somos nós. Então, nessa área, a gente sente sim a carga e precisamos futuramente ter um funcionário[...] (E1)

[...] isso, principalmente no cansaço, no cansaço físico, ele é extremo por nós não termos condições de colocar uma pessoa com carteira assinada e também acredito que talvez se a gente corresse atrás em relação a organizar toda a empresa a gente poderia ter essa pessoa [...] (E2)

Com isso, nota-se a necessidade de aumentar o quantitativo de mão de obra para que a empresa possa desenvolver e aumentar a sua produtividade, atendendo a demanda disposta no mercado de atuação e aumentando a sua participação de mercado, fatores que podem contribuir de forma decisiva no desenvolvimento e permanência da empresa no mercado.

A observação acima pode ser constatada na resposta a afirmação apresentada as sócias mediante a aplicação do questionário, onde foi solicitado que ambas classificassem, dentro de uma escala entre discordo totalmente e concordo totalmente, se a motivação e disposição ao trabalho estava sendo afetada pela sobrecarga de funções e que esse fato poderia interferir de forma negativa no desempenho da empresa. Ambas as sócias responderam que concordavam totalmente com a afirmação.

É importante frisar que o fator financeiro foi novamente apontado pela E2 como sendo limitante na possibilidade de contratação de funcionários para auxiliar no desenvolvimento das atividades da empresa. Outro ponto também frisado nos trechos retirados acima foi o apontamento da necessidade de desenvolvimento de uma maior organização das ações adotadas pela empresa, visando a geração de um ambiente com menos riscos para o desenvolvimento de novas estratégias.

O fator organização pode ser analisado através da não utilização de ferramentas de gestão pelas sócias no desenvolvimento das atividades da empresa, como por ser constatado através da resposta ao seguinte questionamento: A empresa utiliza alguma ferramenta de gestão? Se sim, apontar qual ferramenta é utilizada.

Escrevemos tudo à mão (cadernos, folhas, blocos de nota e de pagamento).

Com o mercado em um cenário elevado de incertezas, primeiramente devido a questões epidêmicas e num segundo momento a manutenção da empresa de forma competitiva no mercado de trabalho, e o nível de competitividade cada vez mais elevado, é fundamental que as organizações busquem auxílio de ferramentas e sistemas de gestão que possam contribuir com uma análise mais detalhada da real situação da organização, dessa forma, diminuindo os riscos e incertezas acima citados.

A não utilização dessas ferramentas pode estar relacionada ao nível de escolaridade das duas sócias. De acordo com as informações obtidas através da aplicação do questionário e da entrevista, a E1 possui formação superior completa em pedagogia enquanto a E2 nível médio completo, o que enfatiza o baixo nível de conhecimento relacionado a área dos

negócios e a plena utilização das ferramentas de auxílio à gestão.

Ao serem confrontadas com a afirmação de que o nível de experiência das empresárias relacionado a questões administrativas e conhecimento das ferramentas de gestão era alto, dentro de uma escala entre discordo totalmente e concordo totalmente, ambas responderam que nem concordavam nem discordavam da afirmação, posicionando-se dessa forma em neutralidade a situação.

Contudo, ao realizar o mesmo questionamento na aplicação das entrevistas, o postura de neutralidade das empresárias foi readaptada a concordância com a necessidade de desenvolvimento de conhecimentos relacionados aos processos administrativos como enfrentamento e auxílio em períodos com elevado grau de incertezas, como pode ser observado através dos trechos a seguir.

[...] Sim. A gente precisa de um suporte de administração, de como administrar e lidar com conflitos e essas coisas que são importantes. Até o próprio SEBRAE tem um bom suporte para empreendedores e microempreendedores. [...]

[...] Sim. A gente precisa ter esse conhecimento até porque para que não aconteça essa dificuldade de organização [...]

Dessa forma, para que a empresa possa continuar trilhando um caminho positivo no desenvolvimento de suas atividades, é de fundamental importância a busca do desenvolvimento de novas habilidades administrativas por parte das duas sócias para que a organização possa se manter estável e com bons resultados no mercado de atuação que está inserida.

Vale reforçar, conforme apontado nos dados do GEM disponibilizados na fundamentação teórica da presente pesquisa, que mais de 70% dos empreendedores estabelecidos no mercado possuem ensino médio completo ou superior completo ou maior, confirmando a relação positiva de empreendimentos estabelecidos com um maior nível de instrução dos empreendedores.

Com relação a parcerias com empresas e fornecedores na comercialização dos produtos, as sócias não pontuaram esse quesito como bem desenvolvido pela organização e não acreditam que as parcerias existentes até o presente momento apresentam uma vantagem no desenvolvimento das atividades da empresa. Como pode ser observado na resposta abaixo.



Sim. Algumas sim, outras não. A parceria de polpas e a dos pastéis de forno é vantajosa, mas a de coca cola não (porque as pessoas encontram em outros lugares por um preço diferente. O ponto positivo ainda, da coca cola, é que mantemos a geladeira deles.

Tendo em vista o elevado nível de demanda de trabalho supracitado pelas empresárias, o desenvolvimento de parcerias comerciais bem estruturadas podem tornar-se um fator positivo na comercialização dos produtos produzidos pela empresa, situação que pode ser decisiva no crescimento de participação de mercado da empresa através de novas vias de vendas de seus produtos, destacando a importância da constante busca de inovação nos processos desenvolvidos pela empresa.

Conforme sinalizado na fundamentação teórica, Segundo o SEBRAE:

“A inovação está relacionada à criação ou à adoção de novas ideias, produtos, serviços, processos ou tecnologias que gerem valor para os consumidores e para as empresas. Lembrando que inovar não significa criar algo do zero. Quando tratamos de inovação, falamos da aplicação comercial de novas ideias.”  
(SEBRAE, 2023)

Outro ponto levantado na aplicação do questionário foi a disponibilidade dos produtos no ponto de venda da empresa. Ao serem confrontadas com a afirmação de que a oferta e variedade de opções era baixa, numa escala entre muito frequente e raramente, ambas as sócias responderam pouco frequente, apontando um certo equilíbrio na disponibilidade de produtos pela empresa, dessa forma, evitando a insatisfação dos clientes com relação esse ponto.

Contudo, ao serem questionadas na entrevista a respeito de insatisfações de clientes com relação ao serviço prestado pela empresa, ambas apontaram queixas relacionadas a frequência de abertura do ponto físico e da variação do horário de funcionamento da empresa como sendo desfavoráveis a imagem da empresa perante seus clientes, como pode ser observado no trecho abaixo retirado da entrevista com a E1.

[...] Tivemos uma época que estávamos passando por alguns problemas familiares e de saúde em que nós precisávamos fechar por alguns dias, depois voltou a fechar novamente [...] e alguns clientes já relataram isso a gente, questão de não ter assiduidade de permanecer um longo tempo [...]

Em contrapartida, quando analisada a interação demanda x preço, as empresárias pontuaram como um ponto positivo a procura por parte dos consumidores de seus produtos, como pode ser observado nas respostas abaixo.

Sim. Nossos produtos tem um diferencial que na nossa cidade não temos em grande escala. Tratando-se dos cardápios FIT.

Não, acho que é semelhante. Porque, em relação à procura, tem pessoas que necessitam do nosso produto, e outras que não. Tem mercado pra todo mundo.

Mesmo a E2 adotando uma postura mais conservadora em sua resposta ao questionamento, pode-se observar que o fator demanda não é apontado como um problema que possa estar afetando o desempenho da organização no mercado de trabalho em que ela está atuando. Situação que pode estar atrelada ao preço cobrado pela empresa em seus produtos no mercado.

Quando questionado se os concorrentes apresentam um preço mais atrativo na comercialização de seus produtos e relação aos preços cobrados pela empresa, numa escala entre discordo totalmente e concordo totalmente, as sócias se posicionaram em total discordância a afirmação suposta, fato que aponta o fator preço como sendo um possível diferencial competitivo da empresa no mercado .

Dessa forma, como resposta ao objetivo geral da presente pesquisa, elaborou-se a matriz SWOT da empresa objeto de estudo, como pode ser observado a seguir.

Tabela 4 - Matriz SWOT

	<b>Contribui para a estratégia da empresa</b>	<b>Dificulta a estratégia da empresa</b>
<b>Aspectos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualidade dos Produtos;</li> <li>● Preço ofertado no mercado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mão de Obra Insuficiente</li> <li>● Baixo poder aquisitivo;</li> <li>● Baixo Nível de Conhecimento em Gestão por parte das sócias;</li> </ul>
<b>Aspectos Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento da demanda pelos produtos ofertados;</li> <li>● Ofertas de cursos de capacitação em gestão;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrada de novos concorrentes;</li> <li>● Rivalidade entre os concorrentes;</li> <li>● Crise econômica;</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

Com isso, observa-se que a organização possui bons pontos positivos quando analisado os fatores internos e que os pontos negativos detectados podem ser revertidos com uma intervenção por parte das empresárias no desenvolvimento das ações estratégicas da empresa. Com relação ao ambiente externo à organização, conforme análise dos dados dispostos na entrevista e aplicação do questionário, o cenário se mantém, existindo a possibilidade da organização crescer em participação de mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atual pesquisa, desde sua concepção, teve como principal objetivo destacar as principais dificuldades enfrentadas por uma empresa do ramo alimentício no processo de empreendedorismo durante um cenário pandêmico, através da análise de sua matriz SWOT e propor melhorias mediante análise das informações obtidas através da aplicação de suas ferramentas de pesquisa, elaborando um plano de ação que possa auxiliar, não somente a empresa objeto de estudo, como também outras pessoas ou empresas que possam vir a enfrentar o mesmo cenário, no processo de enfrentamento dessas dificuldades.

Dessa forma, mediante as informações obtidas através da aplicação do questionário e realização da entrevista em conjunto com o suporte das análises realizadas na seção anterior deste trabalho, pode-se observar que a empresa objeto de estudo possui duas principais características que podem ser definidas como pontos fortes e outras duas que podem ser apontadas como pontos fracos, são elas: qualidade dos produtos ofertados e preço competitivo no mercado (pontos fortes) e baixo poder aquisitivo e mão de obra insuficiente (pontos negativos).

Com relação ao ambiente externo a organização, identifica-se que a empresa possui uma boa demanda por seus produtos e uma baixa concorrência no mercado em que está inserida, caracterizando dois pontos de oportunidades a serem desenvolvidas pela empresa. Contudo, devido à participação de mercado dos concorrentes diretos ter sido afetada, os mesmos estão buscando se reinventar e adaptar os seus produtos aos seus clientes, aumentando dessa forma a competitividade do mercado.

Outro ponto que pode ser destacado como uma ameaça é o alto risco atrelado a essa ação empreendedora. Devido à carência de conhecimentos administrativos das sócias, o planejamento de ações de empresa é afetado e os posicionamentos de mercado não são realizados da forma mais eficiente, fato que enfatiza a necessidade de busca por desenvolvimento de habilidades que possam auxiliar no processo empreendedor e na consequente manutenção da empresa no mercado.

Assim sendo, com o intuito de atender ao quarto e último objetivo específico do presente trabalho, que consiste na identificação de melhorias e elaboração de um plano de ação, foi aplicado os resultados obtidos na análise SWOT, desenvolvida nas ferramentas de coletas de dados em outra ferramenta administrativa, o 5W2H, com o objetivo de traçar um caminho que possa auxiliar a organização e as sócias que a comandam a identificar caminhos de superação dos obstáculos acima citados.

Conforme destacado nas análises dos resultados, a empresa necessita reorganizar-se internamente para aumentar o seu nível de conhecimento em gestão e assim conseguir alavancar seus resultados no mercado em que está inserida. Devido a necessidade de aumentar a sua capacidade de produção para atender a demanda disposta, através da contratação de mão de obra, fator que será determinante no conseqüente aumento de sua participação de mercado e reorganização financeira. Isso só será possível com um aumento de conhecimento e desenvolvimento de um olhar analítico e estratégico por parte das empreendedoras.

Desse modo, como instrumento de auxílio na elaboração de uma plano de ação para a empresa objeto de estudo e atendendo ao quarto objetivo específico da presente pesquisa, elaborou-se uma tabela baseada na ferramenta 5W2H que norteará as sócias na aplicação da proposta de intervenção apontada.

Tabela 5 - Plano de Ação

<b>5w2h - D'Emery Empório</b>	
<b>O que?</b>	A empresa necessita reorganizar-se internamente para aumentar o seu nível de conhecimento em gestão e assim conseguir alavancar seus resultados no mercado;
<b>Por que?</b>	Devido a necessidade de aumentar a sua capacidade de produção, através da contratação de mão de obra, aumentando conseqüentemente sua participação de mercado e reorganização financeira. Isso só será possível com um aumento de conhecimento e desenvolvimento de um olhar analítico;
<b>Quem?</b>	As sócias são responsáveis pela iniciativa;
<b>Onde?</b>	A sócias podem procurar o SEBRAE para a obtenção de informações detalhadas sobre cursos e apoio no desenvolvimento da empresa;
<b>Quando?</b>	A ação deve ser tomada de forma imediata como intervenção aos problemas destacados pelas mesmas;
<b>Como?</b>	Com o acompanhamento de órgão como o SEBRAE, visando o correto direcionamento do aprendizado voltado a soluções práticas;
<b>Quanto custa?</b>	A depender do curso realizado, não será necessário o investimento de recurso financeiro, somente organização de tempo;

**Fonte:** Dados da Pesquisa, (2023).

Tendo em vista a situação financeira e a dificuldade no desempenho das atividades da empresa devido ao fator mão de obra, apontados nas análises realizadas, a intervenção citada acima traria um melhor resultado a curto prazo e se adequaria na realidade de tempo e valor vivenciados pela empresa. A partir desse ponto de partida, a empresa estará apta a desenvolver uma participação de mercado mais estratégica e com melhores resultados.

Com isso, pode-se afirmar que o objetivo geral e específicos da presente pesquisa foram atendidos, contribuindo desta forma, com o desenvolvimento de novos conhecimentos

através do levantamento de teorias e da aplicação de conceitos administrativos na análise de uma empresa no desenvolvimento de suas atividades em meio a um cenário de incertezas potencializado por questões pandêmicas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cristiane Barbosa de Souza. **Gestão de pequenos negócios em meio à pandemia da Covid-19.** *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 06, Ed. 04, Vol. 02, pp. 103-117. Abril de 2021. ISSN: 2448-0959.

**Abertura de micro e pequenas empresas bate recorde no primeiro trimestre de 2023.** 2023. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/abertura-de-micro-e-pequenas-empresas-bate-recorde-no-primeiro-trimestre-de-2023/#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20%C3%A9%209%2C2,2019%2C%2017%2C5%25>>. Acesso em: 26 out. 2023.

BRASIL ESCOLA - **Grandes epidemias da história.** Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/curiosidades/grandes-epidemias-da-historia.htm>>. Acesso em: 10/10/2023.

FATTURI, Karyne Carlos. **ANÁLISE HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO:** estudo das principais características que definem um empreendedor de sucesso. 2013. 56 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Centro Universitário Estadual da Zona Oeste, Rio de Janeiro, 2013.

FRANCO, J. O. B.; GOUVÊA, J. B. **A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo.** *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.5, n.3, 2016.

GUERREIRO, A. C; VILELA, G. B. **Os Impactos do Coronavírus nos Pequenos Negócios de Turismo no Brasil: uma análise a partir dos dados do Sebrae** *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.32, n.1 2021.

LIN, Arthur Borba. **ESTUDO SOBRE O IMPACTO ECONÔMICO CAUSADOS AOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19.** 2022. 28 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.

LUCA, Guilherme Francisco de. **O impacto da pandemia do coronavírus no empreendedorismo brasileiro**. 2020. 72 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2020.

LEI COMPLEMENTAR Nº182/2021. Disponível em:  
<<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LCP&numero=182&ano=2021&ato=7dbMTUU5UMZpWT177>>. Acesso em: 20 de outubro de 2023.

LEI COMPLEMENTAR Nº123/2006. Disponível em:  
<<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LCP&numero=123&ano=2006&ato=55boXWq5kMRpWT7ac>>. Acesso em: 25 de outubro de 2023.

MORAIS, Gabriela Domingos de. **EMPREENDEDORISMO EM TEMPOS DE PANDEMIA**: a necessidade de se reinventar. 2021. 25 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Atenas, Paracatu, 2021.

MIDIC- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços - **Brasil teve 1,3 milhão de empresas abertas no 1º quadrimestre de 2023**. Disponível em:  
<<https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/brasil-teve-1-3-milhao-de-empr-esas-abertas-no-1o-quadrimestre-de-2023>>. Acesso em: 12/10/2023.

MUSSALEM, Mila Bittar; MOURA, Gabriela Fonseca de; DIAS, Rayla dos Santos Oliveira. **Empreendedorismo e Inovação como Resposta à Pandemia da Covid-19**: estudo de caso uma empresa de base tecnológica. 24 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

SILVA, Brenda Monaliza Pedro da. **O EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19**. 2021. 35 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2021.

SEBRAE- **O papel da inovação e do empreendedorismo no desenvolvimento econômico**. 2023. Disponível em:  
<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-papel-da-inovacao-e-do-empreendedorism-o-no-desenvolvimento-economico,8358781563028810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:t>>



ext=Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20empreendedorismo%20ajudam%20a,qualidade%20de%20vida%20da%20popula%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 15 out. 2023.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - **5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa.** Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-em-presa#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20a%20ferramenta,os%20envolvidos%20em%20um%20projeto.&text=What%20%E2%80%93%20o%20que%20ser%C3%A1%20feito%3F>>. Acesso em: 28/09/2023.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - **Portal Sebrae** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 28/09/2023.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - **Qual a importância de fortalecer sua presença digital.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-a-importancia-de-fortalecer-sua-presenca-digital,d4bbf6fe59164810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=O%20mercado%20digital%20%C3%A9%20fundamental,e%20ferramentas%20de%20forma%20consistente>>. Acesso em: 29/09/2023.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - **Ferramenta: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO)** Disponível em: <[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF)>. Acesso em: 06/10/2023.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - **ferramenta: 5 FORÇAS DE PORTER (CLÁSSICO)** Disponível em: <[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_5-Forcas-Porter.PDF](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF)>. Acesso em: 08/10/2023.

----- Relatório global, 2022.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil, 2022.**

----- Relatório global, 2023.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇO  
(MIDIC). **Mapa de Empresas: Boletim do 1º quadrimestre, 2023.**

## APÊNDICES

### Apêndice A - Instrumento de Coleta de Dados - Questionário

Questionário para análise do cenário pandêmico enfrentado pela organização e do ambiente interno e externo da empresa.

#### Apêndice A - diagnóstico do cenário pandêmico

**1 - Quais foram os principais desafios externos, que não estão sob controle da empresa (Ex: políticos, sociais, sanitários...), enfrentados durante o processo pandêmico?**

**2 - Como a empresa se posicionou mediante as medidas de contenção a pandemia da COVID-19?**

**3 - Quais estratégias foram adotadas para enfrentar o cenário de incerteza instaurado pelo período pandêmico e pós pandêmico?**

**4 - Qual postura foi adotada pelos consumidores com a flexibilização do convívio social? Foi observada alguma mudança no comportamento do consumidor durante e após a pandemia?**

**5 - A organização ou quem a compõe gozou de algum auxílio disponibilizado pelo governo no período pandêmico? Se sim, qual?**

**6 - Com relação às dificuldades externas enfrentadas, numa escala entre discordo totalmente e concordo totalmente, a questão financeira foi a mais impactante.**

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Nem discordo e nem concordo

Concordo  Concordo totalmente

**7 - Quando analisados os fatores sanitários causados pela pandemia da COVID - 19, numa escala extremamente difícil e muito fácil, como você avalia o desenvolvimento das ações da empresa frente ao cenário imposto?**

Extremamente Difícil  Muito Difícil  Moderado  Fácil  Muito Fácil

**8 - Ao observar o mercado em que a empresa está inserida, numa escala entre discordo totalmente e concordo totalmente, existe uma concorrência forte que domina o faturamento e impede o desenvolvimento da empresa.**

- Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Nem discordo e nem concordo  
 Concordo  Concordo totalmente

#### **Apêndice B - análise do ambiente externo e interno**

**1 - Qual o diferencial ou diferenciais competitivos da empresa, perante suas concorrentes, que permitiram sua estabilidade no mercado?**

**2 - Quando comparado aos principais concorrentes, o ponto físico da empresa apresenta uma vantagem competitiva? Caso não, justifique apontando melhorias estruturais que possam contribuir com a mudança desse cenário.**

**3 - No seu ponto de vista, a conjuntura atual de funcionários atende as necessidades da empresa? Se não, justifique a resposta.**

**4 - A empresa utiliza alguma ferramenta de gestão? Se sim, apontar qual ferramenta é utilizada.**

**5 - Analisando as vantagens competitivas da empresa perante seus concorrentes, numa escala entre discordo totalmente e concordo totalmente, a qualidade dos produtos oferecidos é um diferencial da organização.**

- Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Nem discordo e nem concordo  
 Concordo  Concordo totalmente

**6 - Quando analisado a disponibilidade de produtos da empresa, numa escala entre muito frequente e raramente, o ponto físico e vendas comerciais possuem pouca oferta.**

- Muito Frequente  Frequente  NA  Pouco Frequente  Muito Frequente

**7 - Quando analisada a motivação e disposição para o trabalho, numa escala entre discordo totalmente e concordo totalmente, a sobrecarga de funções afeta o desempenho e consequente resultado da empresa.**

- Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Nem discordo e nem concordo  
 Concordo  Concordo totalmente

**8 - O conhecimento das empresárias quando refere-se a questões administrativas e ferramentas de gestão é considerado alto.**

- Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Nem discordo e nem concordo  
 Concordo  Concordo totalmente

**9 - Por se tratar de um empreendimento liderado por duas mulheres, numa escala entre discordo totalmente e concordo totalmente, as dificuldades enfrentadas na manutenção e desenvolvimento do negócio são maiores se comparadas a empresas lideradas por homens.**

- Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Nem discordo e nem concordo  
 Concordo  Concordo totalmente

**10 - Os concorrentes possuem preços mais atrativos quando comparados aos preços ofertados pela empresa?**

- Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Nem discordo e nem concordo  
 Concordo  Concordo totalmente

**11 - No seu ponto de vista, a procura pelos produtos oferecidos pela empresa é considerada alta quando comparada aos seus principais concorrentes? Se sim, justifique sua resposta.**

**12 - A empresa possui parceria com alguma outra organização no fornecimento de produtos? Se sim, essa parceria tem se mostrado vantajosa para a organização? Justifique sua resposta.**

**13 - O cenário político e econômico tem impactado no desempenho da empresa no mercado.**

- Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Nem discordo e nem concordo  
 Concordo  Concordo totalmente

## Apêndice B - Guia da Entrevista

### **1) Caracterização das Sócias; Idade;**

- a) Estado civil;
- b) Escolaridade;
- c) Etc...

### **2) Motivações para abertura da empresa;**

- a) Qual foi o fator que impulsionou a decisão de abertura da empresa?
- b) Você sempre quis ter um negócio próprio?
- c) No seu ponto de vista, foi identificada uma oportunidade de negócio ou a empresa foi aberta por necessidades impostas pelo ambiente?

### **3) Principais dificuldades enfrentadas para abrir e manter o negócio em atividade;**

- a) Quais as principais dificuldades encontradas na abertura do negócio?
- b) O fator financeiro foi um dificultador no processo de abertura?
- c) Atualmente, no seu ponto de vista, qual a maior necessidade de melhoria na empresa para seu pleno funcionamento?
- d) Como você enxerga a visão do seu cliente com o negócio? Existe algum fator que interfira em uma boa reação?

### **4) Medidas adotadas para enfrentamento às dificuldades;**

- a) Quais as estratégias adotadas para superar as incertezas durante o período pandêmico?
- b) A empresa passou por algum período de vendas online?
- c) No seu ponto de vista, alguma decisão foi tomada de forma equivocada pela organização?
- d) A empresa passou por algum momento crítico desde sua abertura? Se sim, citar qual foi e qual medida tomada como solução.

### **5) Análise do cenário atual da empresa no mercado;**

- a) Atualmente a empresa encontra-se bem posicionada no mercado?
- b) No seu ponto de vista, existe alguma dificuldade que impede a organização de aumentar a sua participação no mercado?

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### TCC

**Assunto:** TCC  
**Assinado por:** Alcidesio Almeida  
**Tipo do Documento:** Dissertação  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Alcidesio Almeida Lopes Neto, DISCENTE (20211460109) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 13/12/2023 21:25:32.

Este documento foi armazenado no SUAP em 13/12/2023. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1022382  
Código de Autenticação: 70f6dfa4fd

