

Pequenos negócios e a Covid-19: uma análise à luz do *Entrepreneurial Marketing* (EM)*

Small businesses and Covid-19: an analysis in the light of Entrepreneurial Marketing

Andre Luiz Carvalho

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

carvalhproducoes@yahoo.com.br

RESUMO

Os impactos da pandemia do coronavírus (*Covid-19*) no mercado foram severos em muitos negócios, especialmente os de pequeno porte. O cenário impôs mudanças no comportamento do consumidor, em grande parte pela adoção de medidas de distanciamento e fechamento de atividades, como forma de prevenção, que suscitaram olhar para o comportamento das empresas e seus empreendedores, na busca por entender como fizeram para se adaptar. O presente artigo recorre ao *Entrepreneurial Marketing* (EM) para avaliar este comportamento, em especial a variação proposta por Morrish e Jones (2020), específico para cenários de desastre, que indica que o comportamento se caracteriza pela procura de oportunidades, controle de recursos, criação de valor e aceitação de risco maior que o normal. Em abordagem qualitativa e exploratória, usando ferramenta não usual, especificamente *Lives* no aplicativo *Instagram*, foram avaliados discursos de especialistas, compostos por consultores e profissionais liberais prestadores de serviços a micro e pequenas empresas. Foi possível perceber uma construção que envolveu fatores complementares como a priorização acentuada nos cuidados com recursos (resultado de uma condução pouco formal do microempreendedor no seu negócio), preocupação com o risco, (derivado da incerteza da duração dos efeitos da pandemia), somados a busca de parcerias (com colaboradores e fornecedores), sugerindo um modelo específico do microempreendedor brasileiro frente ao cenário pandêmico.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Marketing, Estratégia, Comportamento, Pequenos Negócios.

ABSTRACT

The impacts of the coronavirus pandemic (*Covid-19*) on the market were severe in many businesses, especially small ones. The scenario imposed changes in consumer behavior, in part by adoption of measures of distancing and closing activities, as a form of prevention, which prompted a look at the behavior of companies and their entrepreneurs, in the search for understanding how they did to adapt. This article uses *Entrepreneurial Marketing* (EM) to assess this behavior, especially the variation proposed by Morrish and Jones (2020), specific to scenarios of disaster, which indicates that the behavior is characterized by the search for opportunities, control of resources, value creation and acceptance of risk in a larger scale than usual. In a qualitative and exploratory approach, using an unusual tool, specifically *Lives* in the *Instagram* app, speeches of experts, composed of consultants and liberal professionals providing services to micro and small businesses, were evaluated. It was possible to notice a model evolving complimentary facts, as strong prioritization in the care of resources (the result of a non-formal management of the micro-entrepreneur in their business), concern with risk, (derived from the uncertainty of the duration of the effects of the pandemic), added to the search

* Recebido em 29 de dezembro de 2020, aprovado em 05 de novembro de 2021, publicado em 05 de setembro de 2022.

for partnerships (with collaborators and suppliers), suggesting a specific model of the Brazilian micro-entrepreneur against the pandemic scenario.

Keywords: Entrepreneurship, Marketing, Strategy, Behavior, Small Business.

1. INTRODUÇÃO

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

Além destes impactos decorrentes do mercado, é importante também considerar que as decisões empreendedoras são, por vezes, pouco racionais, porque processos racionais de tomada de decisão requerem informações adequadas e tempo suficiente para processá-las (Nouri et al., 2018), condições por vezes ausentes em negócios onde o empreendedor costuma atuar sozinho, ou com equipes reduzidas, acumulando funções.

Como os pequenos empreendimentos brasileiros lidaram com o desafio destas mudanças de mercado e o contexto de incertezas que se instaurou nele, conduzindo sua tomada de decisão? O presente estudo adotou como referência o *Entrepreneur Marketing – EM*, um conceito não tão popularizado no Brasil, que abrange um tipo específico de marketing, aplicado por empreendimentos usualmente compostos apenas pelo empreendedor proprietário, caracterizado como inovador, arriscado, proativo, focado em oportunidades e que pode ser realizado com recursos restritivos e controlados (Kraus et al., 2010). Em função da pandemia, considerou os pressupostos de modelo específico, adotado por Morrish e Jones (2020), direcionado a ambientes de desastres, bem como estruturas complementares dispostas na literatura.

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

O presente artigo analisa e discute os dados, comparando com o modelo de referência e trazendo à tona uma percepção de comportamento complementada por diferentes aspectos identificados na literatura, permitindo assim sugerir um modelo direcionado especificamente para os pequenos negócios brasileiros na pandemia. Finaliza destacando a importância acadêmica e teórica do estudo para a teoria de EM, indica limitações e sugerindo estudos futuros para o seu aperfeiçoamento e aprofundamento.

2.0 REFERENCIAL

2.1 Impactos da Covid-19 nos Negócios

Cenários de desastre costumam ter impactos de dimensões variadas. Brown et al. (2015), ao observar efeitos de terremoto em *Canterbury*, perceberam que, além dos impactos ambientais e físicos, houve também problemas de natureza de consumo e outros impactos humanos / organizacionais. A despeito das diferenças de natureza entre este desastre e o cenário da Covid-19, se pôde considerar que a pandemia também impactou os consumidores, e alguns comportamentos foram similares, como destacados por Sheth (2020b), dentre eles, o armazenamento de produtos essenciais, como papel higiênico, pão, água, carne, produtos para desinfecção e limpeza. Com itens encontrando falta temporária nas prateleiras, os consumidores passaram a improvisar. No processo, hábitos existentes foram descartados e novas maneiras de consumir foram inventadas. Casamentos na calçada e serviços funerários acompanhados pelo aplicativo *Zoom* substituíram eventos tradicionais, tal como cultos na igreja. Há também uma tendência por adiar a compra e o consumo de bens discricionários, produtos ou serviços, resultando em mudança de demanda, em alguns casos um deslocamento temporal, do agora para o futuro. As lojas são visitadas de casa, via aplicativos e mídias sociais. Isso modificou o fluxo para trabalho, educação, saúde e compras e consumo, quebrando os hábitos de ir para determinados lugares físicos, ao mesmo tempo que aumentou a percepção de valor da conveniência e personalização. Com tempo mais flexível em casa, os consumidores experimentaram receitas, praticaram seus talentos e realizaram maneiras criativas e novas de tocar música, compartilhar aprendizado e comprar on-line, com alguns deles se tornando virais. Assim, os consumidores se tornaram produtores e construíram possibilidades comerciais (Sheth, 2020b). Outros exemplos de comportamentos do consumidor acentuados pelo cenário foram a busca por manter conexão social, interesse em ações *maker* (faça você mesmo), alteração de preferência de marcas, com potencial de adaptação a longo prazo, potencialmente transformadoras no consumo, nos indivíduos e na identidade social (Kirka, Rifkink, 2020). A dimensão ética da decisão do consumidor, sugeriu um consumo mais responsável e pró-social (He, Harris, 2020).

Pequenos negócios costumam ser a maioria dos negócios constituídos em economias industrializadas (Baumann, Kritikos, 2016) e são altamente relevantes para a economia de um país, independentemente de seu grau de desenvolvimento (Gherhes et al., 2016; Bocconcelli et al., 2018; Gherhes et al., 2021). Os impactos do comportamento do consumidor acabaram por atingi-los, e os desafios trazidos pela pandemia de Covid-19, segundo Cankurtaran e Beverland (2020) podem ser entendidos como inovadores, multifacetados e interdependentes, e não podem ser resolvidos com uma extensão da mesma lógica dominante usada em tempos de maior certeza e estabilidade. No entanto, sair das lógicas testadas e comprovadas é difícil para empreendedores. Para algumas empresas, foi possível sobreviver à crise. Para outras, foi o momento de mudar plenamente, de modelo de negócio e de mercado.

Novas soluções pressupõem inovar, e soluções para o mercado indicam um olhar para o marketing. Inovação em marketing se refere a compromissos com métodos de marketing novos ou significativamente aprimorados que permitam que as empresas usem seus recursos com eficiência para atender à demanda de clientes e criar valor superior ao cliente. No entanto, pode também ser associado a uma condição responsiva em casos de mudança abrupta no mercado. Leppäaho e Ritala (2021) demonstraram que empresas familiares conseguiram aproveitar momentos de crise histórica, como a financeira dos anos 1990, dos anos 2008 e 2009, ou a pandemia recente, para intensificar mudanças e implementar inovações que trouxeram melhorias a seu modelo de negócio. Wanga et al. (2020) apontam o exemplo de empresas na

China que, ao se depararem com baixa demanda do consumidor durante o isolamento doméstico, optaram por usar as transmissões ao vivo na internet como um novo canal que pôde ser adaptado à política de quarentena doméstica e assim torná-las mais convenientes para os consumidores.

No entanto, é preciso também considerar o impacto e dependência do contexto em que este negócio está inserido para a tomada de decisão, sobretudo pelos pequenos negócios acabarem se tornando periféricos em cadeias estabelecidas por grandes negócios, sofrendo assim, dentre outros, de incapacidade de acesso a oportunidades (Gherhes et al., 2021), mão de obra capacitada a influenciar na tomada de decisão e contribuir com a inovação (Nejati et al., 2014), ou mesmo pela limitação de recursos de natureza financeira, dada a tendência de grandes bancos direcionarem crédito de maneira facilitada e quase exclusiva a grandes empresas (Mkhaiber, Werner, 2021).

Wanga et al. (2020) ressalvam, porém, que de modo geral as empresas foram duramente atingidas pela crise, tendo recursos e capacidades insuficientes para atualizar rapidamente seus negócios. Muitas, inclusive, tiveram no apoio dos governos locais um dos fatores preponderantes para sua manutenção, ainda que dependentes de sua eficácia empreendedora para inovar em marketing e processos (Najib et al., 2021). Acabaram assim adotando práticas dissociadas da estratégia vigente, como colaborativas, de compartilhamento e parcerias. São abordagens adequadas para Pequenas e Médias empresas (O'Dweyer, 2009). Sheth (2020a) aponta como exemplo desta dissociação estratégica os gerentes de conta, que neste momento devem sair do papel de vendedores e se tornarem consultores confiáveis. Infelizmente, a maioria dos executivos de vendas e gerentes de contas são treinados e recompensados por vender os produtos da empresa. Ser um consultor de confiança pressupõe ouvir em vez de vender, e em uma situação de crise como a pandemia de Coronavírus, oferecer aconselhamento e assistência, além dos produtos e serviços, é um diferencial para clientes que também estão procurando emoções, apoio e empatia. O papel de um indivíduo neste cenário pode ainda ser propagador de benefícios para a marca do negócio, a exemplo do que ocorre com influenciadores para mídias digitais. Pequenas empresas com marcas pouco conhecidas podem se valer bem de tais estratégias a partir do seu empreendedor (Finka et al., 2020).

2.2 *Entrepreneurial Marketing - EM*

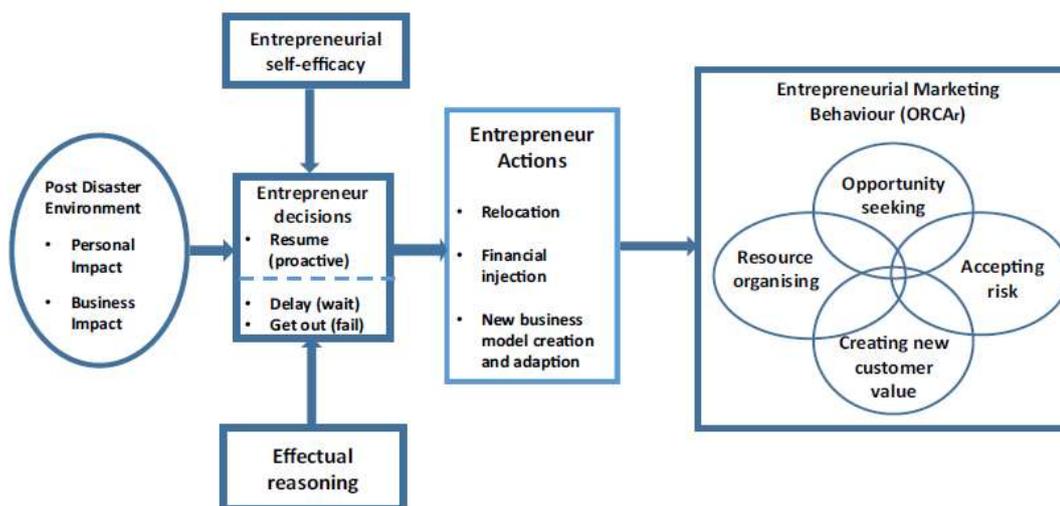
Dentre os diferenciais competitivos das organizações, é possível citar o marketing e o empreendedorismo, por vezes entendidos como áreas distintas, mas também percebidos por muitos pesquisadores como complementares e simultâneos. Lopes et al. (2021) resgatam a construção histórica da ideia de considerar o marketing associado ao empreendedorismo em estruturas empresariais de porte pequeno, proposta nominada de *Entrepreneurial Marketing – EM*, pois considera neles uma forma distinta de atuação, já que são muito suscetíveis às percepções e entendimentos de seu dono. Um dos primeiros modelos estruturais do EM é proposto por Jones e Rowley (2011) que engloba a orientação dos pequenos negócios equacionada entre consumidor, mercado, empreendedorismo e inovação. No Brasil, a vertente foi evidenciada, mas por vezes adotou outras nomenclaturas, como o Marketing Informal, assim apontado por Souza et al. (2014), que consistiria em considerar a informalidade de processos de criação, precificação, comunicação, promoção e distribuição de produtos e serviços, em um formato caracterizado pela linguagem coloquial, intuitivo, não padronizado, e de baixo custo. Sua concepção se justificava em uma lacuna da literatura de marketing, que abordaria a gestão técnica do planejamento e da comercialização, como algo viável apenas a médias e grandes empresas.

Kraus et al. (2010) entendem o EM como um tipo específico de marketing, inovador, arriscado, proativo, focado em oportunidades e que pode ser realizado com recursos restritivos e controlados. Ele também pode descrever as atividades de marketing aplicadas por um indivíduo, o empreendedor. Nouri et al. (2018) entendem que as decisões empreendedoras são às vezes irracionais, porque processos racionais de tomada de decisão requerem informações adequadas e tempo suficiente para processá-las, condições que nem sempre os negócios de menor porte têm. Os autores ainda destacam que esta condição, por vezes traz ao empreendedor a ilusão de controle, excesso de confiança, e escalada de comprometimento. Petrylaite e Rusk (2021), em complemento, destacam que, para haver o desenvolvimento de competências de EM, os empreendedores precisam estar abertos ao aprendizado coletivo, com práticas exploratórias e disseminantes, em um processo de intensificação das relações com outras empresas, como parceiros e fornecedores, dado que a co-criação de valor tende a gerar maior performance de marketing (Indriastuti, 2019).

Este é um campo conceitual relativamente recente e ainda sem consenso sobre sua mensuração (Lopes et al., 2021). Sahid e Hamid (2019) elencam diferentes dimensões a partir da literatura histórica que compõe o EM. As mesmas são a criação de oportunidades a partir de um aprendizado rápido das contingências ou eventos inesperados ocorridos no mercado, otimização de recursos para obter vantagem competitiva, gerenciamento dos riscos, inovações em produtos e serviços baseados no consumidor, legitimidade pela sociedade, orientação para o mercado e o crescimento, e a adoção contínua de pesquisa informal de marketing por meio de informações obtidas do bom relacionamento com consumidores. Cabe observar que não há consenso sobre tais formulações, com pesquisas que destacam uma distância entre estas estruturas e as práticas das pequenas e médias empresas (Bocconcelli et al., 2018).

Apesar das diferentes construções sugeridas neste apontamento histórico, neste estudo, adotamos a consideração de Ali et al. (2020) que indica que condições particulares no ambiente externo afetam as organizações existentes e o comportamento empreendedor, bem como Alqahtania e Uslayb (2020) que destacam o desafio de lidar com incerteza. Por isso se optou por adotar como modelo estrutural o pressuposto em estudo de Morrish e Jones (2020). Nele, os autores avaliam as dimensões em ambiente de desastre, o que se adere ao cenário pandêmico vivenciado globalmente pelas empresas em decorrência do Covid-19.

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

Figura 1 – Modelo de *Entrepreneur Marketing* para cenários de desastres segundo Morrish e Jones (2020)

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

- a) Procura de oportunidades: com base em sua experiência, os empreendedores constroem ofertas rapidamente desenvolvidas à medida que novas demandas surgem. A conquista de novas oportunidades é intimamente ligada à criação e adoção de novos modelos de negócios, resultante do investimento em novas abordagens;
- b) Organização de recursos: a recuperação de negócios no ambiente pós-desastre é significativamente aprimorada pela capacidade dos empreendedores de reter recursos pré-existentes e garantir adicionais, incluindo recursos humanos. No cenário analisado pelos autores, os empresários financiaram essas atividades com economias pessoais, enquanto pleiteiam recursos externos adicionais, como subsídios do governo;
- c) Criando valor para o cliente: os empreendedores se empenham em co-criar valor para clientes existentes, novos clientes e novos mercados. As empresas pós-desastre adotaram modelos de negócios flexíveis, em que o foco estava na sobrevivência e recuperação por meios cooperativos, criando valor para os clientes e a comunidade;
- d) Aceitação de risco: a amostra de empreendedores analisados pelo estudo optou por continuar seus negócios após a adversidade com aceitação de exposição a riscos maiores que o normal. O risco neste contexto é associado a ameaças físicas, emocionais, ambientais e financeiras.

Embora o modelo aponte equilíbrio na adoção destes comportamentos, há também divergências na literatura, como indicado em Sadiku-Dushi et al. (2019), com a criação de valor por vezes conflitando com a capacidade de assumir riscos, minimizando o caráter proativo, inovador e orientado para o cliente.

3.0 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo destaca a relevância do cenário em que se constrói, considerando momento abrupto e acentuado da pandemia, que em um primeiro momento restringiu contatos e encontrou desafios iniciais de adaptação e interlocução com empreendedores. Neste sentido, adotou condições não usuais de coleta e tratativa de dados, que se configuram como aspecto diferencial e contributivo. Trata-se de uma abordagem qualitativa e exploratória, em aderência ao proposto por Creswell (2007) e Mattar (1996), como sendo adequado a pesquisas que abordem narrativas em um contexto de pouco ou nenhum conhecimento do tema.

Como objeto de análise, se considerou as falas de entrevistas abertas e não estruturadas realizadas por meio de *Lives* no aplicativo *Instagram*, e posteriormente gravadas em repositório junto a plataforma *YouTube*. O perfil dos entrevistados é de autônomos, empresários ou prestadores de serviços no universo *B2B*. Este perfil foi julgado adequado ao propósito, visto que as falas são daqueles que estão atuando plenamente no fazer da estratégia, nas rotinas do dia a dia e nas interações com os outros (RESE et. al., 2010), por vezes em ação junto aos que estão no topo das pirâmides das organizações, local em que se encontram elementos de inspiração (ALMQUIST, CLEGHORN, SHERER, 2018). Os entrevistados foram escolhidos de maneira aleatória junto aos contatos que o entrevistador mantinha em seu perfil na plataforma. As amostras consideraram as atividades realizadas entre 03 de Abril e 04 de Maio de 2020, totalizando 16 entrevistas analisadas (Tab. 01).

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

Os dados são de natureza não estruturada, por isso tiveram ordenamento inicial para sua avaliação (Amaral, 2016). Na sequência foram categorizados com o apoio de ferramentas tecnológicas (Plaza-Carvajal et. al., 2016), especificamente nos softwares *MaxQDA Analytics Pro 2020*, e a *API Natural Language* da plataforma *Google Cloud*. A amostra foi submetida ainda a análise narrativa, buscando interpretar e dar sentido aos fatos (Nunes et. al., 2017).

Tabela 1 – Composição da Grade de Entrevistados e Respetivo Volume de Amostras

Referência do Entrevistado	Tema	Data	Qtd	Intervalo Inido	Intervalo Fim
Presidente de Entidade e Empresário	Associativismo	09/abr	22	1	22
Consultor e Instrutor Empresarial	Gestão	07/abr	44	23	66
Advogado Trabalhista	Direito do Trabalho	13/abr	15	67	81
Gestor de Empresa de Tecnologia e Membro de entidade	Tecnologia	06/abr	35	82	116
Ex Presidente de Entidade e Empresário	Visão Empresarial	21/abr	20	117	136
Economista Gestor de Empresa de Seguros	Finanças	28/abr	34	137	170
Administradora Gestora de Agência de Publicidade	Branding e Experiência	11/abr	37	171	207
Consultor e Professor Universitário	Logística	04/abr	24	208	231
Consultora e Professora Universitária	Cenários	25/abr	46	232	277
Consultor em Tecnologia	Proteção de Dados	29/abr	19	278	296
Consultor Palestrante e Empresário	Varejo	23/abr	16	297	312
Economista e Empresária	Visão Empreendedora	24/abr	20	313	332
Administradora Consultora	Marketing Digital	07/mai	37	333	369
Professor Universitário	Educação Empreendedora	10/abr	16	370	385
Advogado e Consultor	Relações Governamentais	30/abr	9	386	394
Ex Gestor Público e Professor Universitário	Turismo	08/abr	8	395	402

Fonte: Elaborado pelo Autor.

2.3 Análise dos Dados

Ao analisar a composição das falas dos entrevistados nas *Lives*, foi possível perceber uma convergência. As tratativas apontaram comportamentos, cujos registros foram ordenados e categorizar de acordo com as características apontadas por Morrish e Jones (2020).

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

Há também uma percepção aderente a Najib et al. (2021), de que o empresário tem controle pleno do negócio, e que sua condução dispensa a necessidade de melhorias, como por exemplo, a adoção de novas tecnologias. No entanto, a diversidade de situações da organização não permite que ele dedique atenção plena e eficaz em todos os pontos críticos. Neste momento de crise, sua eficácia fica ainda mais comprometida, dada a necessidade de focar em aspectos de sobrevivência, como o financeiro, e sua capacidade de raciocínio é posta à prova, visto que modificações diárias no cenário, como a publicação de novas medidas e regras adotadas pelos governos, exigem decisões contínuas que impactam o rumo até então optado para o negócio.

"a gente sabe também que é uma realidade do empresário principalmente do pequeno não ter o costume de colocar no papel" [Consultor e Instrutor Empresarial];

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

"ilusão de que tinha pleno controle da situação e agora é uma demonstração de que isso não é bem assim né tem que ser grupo não tem que ser sozinho" [Ex Presidente de Entidade e Empresário];

"o empresário vai ter que tomar decisão todo dia" [Consultor e Instrutor Empresarial];

"brasileiro tem essa mania de deixar as coisas sempre para última hora e daquela história de que a confiança que eu tenho de que eu vou dar um jeitinho" [Professor Universitário];

"às vezes se depender do que está ali se a pessoa que vai negociar ela tá emocionalmente envolvida ou seja se o empresário é ele que negocia ele que tem que negociar com os fornecedores e ele está emocionalmente envolvido olhando os números olhando essa dificuldade ele não vai estar bem para negociar então a gente aconselha que adote um negociador ou seja busca alguém do seu meio que possa conversar com o fornecedor nesse momento"[Consultor e Instrutor Empresarial].

Além do perfil do empreendedor, os modelos de EM indicam como comportamento primário a busca contínua por oportunidades no mercado (Kraus et al., 2010; Nouri et al., 2018; Wanga et al., 2020). Morrish e Jones (2020) salientam que a procura e conquista de novas oportunidades é intimamente ligado à criação e adoção de novos modelos de negócio, logo, se pressupõe que há uma predisposição pela inovação. No entanto, as entrevistas demonstram que o empresário brasileiro tem pouca disposição pelas mudanças. Os pequenos negócios apresentam poucos diferenciais, mesmo com um formato que favoreça a flexibilidade da atuação. Há necessidade de adequações primárias nos negócios, como a implementação de rotinas e controles, adoção de tecnologias ideais. Mas as opções utilizadas usualmente são simples e pouco impactantes, em um processo de mudanças caracterizado por sofrimento pessoal. Desta maneira, a busca por oportunidades, por vezes, ocorre apenas em momentos de impactos severos e amplo risco.

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

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

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

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

Assim, decisões inerentes a continuidade da produção, redimensionamento de equipes de trabalho ou eventuais promoções foram pouco percebidas, mesmo com algumas delas sendo estimuladas como medidas de governo (fato visto em Wanga et al., 2020), tal como as que estabeleciam facilidades ao empresário para a flexibilização dos contratos de trabalho. Em contrapartida, uma das principais demandas foi a busca por crédito, para a continuidade dos fluxos de caixa já estabelecidos.

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

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

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

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

Além de buscar as oportunidades e organizar os recursos, Morrish e Jones (2020) salientam que o EM também visa a criação de valor para o cliente, e em cenários de desastre, tais clientes agora estão em nova configuração, muitos deles atuando com a comunidade, o que imprime um caráter mais social. Assim, sejam os atuais clientes a serem mantidos, ou novos a serem buscados, precisarão ser percebidos neste contexto para que efetivamente haja a capacidade de ofertar valor. Neste sentido, o empresário brasileiro se mostra aderente no comportamento de EM, visto que são percebidas ações e mencionados movimentos que apontam para o caráter social, ao mesmo tempo em que se valem desta necessidade para agregar valor aos produtos e serviços já comercializados. Cabe destacar que, ainda que se tenha previamente percebido uma resistência a mudanças por parte do empreendedor, há também a visão de que a tecnologia é fator de diferenciação, exigindo a atuação na esfera virtual, pois, para o cliente, dadas as medidas restritivas de mobilidade e distanciamento social, tal condição agora também é uma necessidade, e não mais apenas uma opção.

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

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

"tem pessoas que estão fazendo eventos online que organizam os encontros e eles são responsável por chamar a família mandar o link de transmissão fazer isso tudo ao vivo é bodas de casamento enfim é tudo isso eles conseguem fazer online é uma forma de se reinventar é claro que tem que ter estratégia tem que ter uma pessoa treinada para se lidar com essa situação para não ter nenhum imprevisto e nem algo chato naquele momento" [Administradora e Consultora de Marketing Digital];

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

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

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

Diferente de outras situações como hIn1 nós não temos a segurança de quanto tempo a gente vai conseguir ficar com as portas abertas" [Consultora e Professora Universitária];

"mas existem hoje várias possibilidades em termos de investimento com risco baixo que nunca estiveram tão boas como estão agora por causa dessa queda abrupta da bolsa" [Economista Gestor de Empresa de Seguros];

"eu sou muito a favor do planejamento que eu gosto dessa área de planejamento estratégia enfim então eu enxergo que até para mim muitos projetos é melhor a gente tocar eles do que a gente fica planejando planejando planejando e nunca sai aquilo

ali daí esqueceu a ideia de uma ideia é tão boa" [Administradora Gestora de Agência de Publicidade];

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

Além das dimensões estabelecidas pelo modelo, foi também possível entender que uma outra dimensão se fez presente no comportamento durante a crise. Este comportamento é relacionado a parcerias (Najib et al., 2021), visto que muitas das ações adotadas foram estabelecidas considerando o envolvimento de terceiros, seja no suporte aos desafios, como a união de segmentos para criar valor aos clientes, seja pela posição empática necessária na tomada de decisão junto a fornecedores e colaboradores. Solução evidenciada e nominada por Crick e Crick (2020) como “Coopetição”, marcada por cooperação e concorrência simultâneas, que afeta positivamente o desempenho das empresas, sobretudo pequenas que ganham força para buscarem um bem maior da qual também se beneficiam. Ou ainda Baker (2009) que destaca que as respostas nestes ambientes devem considerar tanto os déficits de recursos quanto as capacidades adaptativas dos atores bem como as características dos ambientes em que vivem, para co-criar oportunidades de resiliência.

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

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

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

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

2.4 Discussão dos resultados

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

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

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

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

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

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

Desta maneira, se entende que o modelo de Morrish e Jones (2020) encontraria no comportamento do empreendedor brasileiro uma nova configuração, em modelagem menos simétrica, destacando o favorecimento da prioridade financeira a presença de mercado (Fig. 2).

Figura 2 – Adequação do modelo de *Entrepreneur Marketing* de Morrish e Jones (2020) ao comportamento do microempreendedor brasileiro durante a Pandemia da Covid-19



Fonte: Elaborado pelo autor.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O impacto da pandemia da Covid-19 nos pequenos negócios é um fato histórico que terá desdobramentos por muitos anos. Os estudos que identifiquem a atuação dos pequenos negócios sob este cenário configuram registro histórico e apontam condições importantes para as evoluções teóricas. Além disso, contribuem com a possibilidade de trazer embasamento ao comportamento empreendedor em calamidades futuras, ao se configurar como referência. Adaptar à realidade brasileira modelos constituídos para cenários internacionais favorece ainda o entendimento do contexto, natureza e comportamento dos atores do mercado nacional, especialmente de micro e pequenas empresas, as quais nem sempre são retratadas com prioridade na literatura.

O presente estudo traz como contribuição acadêmica um olhar complementar ao *Entrepreneurial Marketing*, conceito teórico debatido há muito tempo, porém sem consensos, ainda que a literatura tenha o adotado por diversas vezes para buscar compreender e explicar o comportamento decisório em pequenos negócios. Se sugere aqui que os modelos vigentes, como o de Morrish e Jones (2020), encontram similaridades com o visto no cenário de condições estabelecidas pela pandemia do Covid-19. No entanto, pelo menos no que diz respeito ao empresariado brasileiro, suas dimensões carecem de complementos, sobretudo inerentes a co-criação e parcerias (Wanga et al., 2020), tratativas com colaboradores envolvidos na inovação do negócio (Nejati et al., 2014), e a supressão das limitações financeiras (Mkhaiber, Werner, 2021), sendo inclusive este o ponto tratado como prioritário.

A atualização do modelo contribui com o entendimento das estratégias empresariais de micro e pequenas empresas, por vezes pouco sistêmicas, mas amplamente relevantes para o mercado, dada a importância destas para com a economia. Pode ainda ser considerado como uma contribuição gerencial, pois habilita reflexões para que o empreendedor formule um processo de tomada de decisões adequado a sua realidade, bem como social, na medida em que auxilia

na compreensão das relações entre os atores, e assim institui um olhar direcionado para o necessário aprimoramento das parcerias.

As limitações do estudo estão especialmente na adoção de amostra restritiva. Ainda sobre a condição acadêmica, as percepções de diferentes níveis de prioridade nos fatores elencados também permitem sugerir complementos, em especial de formato empírico, a fim de constatar o peso e a inter-relação dos construtos, para um correto entendimento das práticas empreendedoras junto ao mercado. Isto propõe estudos complementares futuros, que comparem a realidade brasileira a outros mercados internacionais, a fim de perceber as especificidades do cenário e do comportamento, aliados a performance dos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

BAUMANN, J., KRITIKOS, A. S. The link between R&D, innovation and productivity: Are micro firms different?, **Research Policy**, Volume 45, Issue 6, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.03.008>.

BAKER, Stacey M. Vulnerability and Resilience in Natural Disasters: a marketing and public policy perspective. **Journal of Public Policy & Marketing**. v. 28. 2009.

BOCCONCELLI, R.; CIOPPI, M.; FORTEZZA, F.; FRANCONI, B.; PAGANO, A.; SAVELLI, E.; SPLENDIANI, S. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, 20: 227-254, 2018. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>

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

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

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

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

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

GHERHES, C., VORLEY, T.; BROOKS, C. "The “additional costs” of being peripheral: developing a contextual understanding of micro-business growth constraints", **Journal of**

Small Business and Enterprise Development, Vol. 28 No. 1, pp. 59-84, 2021. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2019-0091>

GHERHES, C., WILLIAMS, N., VORLEY, T.; VASCONCELOS, A. C. "Distinguishing micro-businesses from SMEs: a systematic review of growth constraints", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 23 No. 4, pp. 939-963, 2016. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2016-0075>

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

INDRIASTUTI, Herning. Entrepreneurial Innovativeness, Relational Capabilities, and Value Co-Creation to Enhance Marketing Performance. **Humanities & Social Sciences Reviews**. Vol 7, No 3, 2019, pp 181-188, <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7328>.

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

JONES, R.; ROWLEY, J. Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. **International Small Business Journal**, 29(1), 25–36, 2011. <https://doi.org/10.1177/0266242610369743> KIRKA, Colleen P., RIFNIK, Laura S. I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Research**. N. 117. Elsevier, 2020.

KRAUS, S, HARMS, R, FINK, M. Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**. N. 11. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228907037_Entrepreneurial_marketing_Moving_beyond_marketing_in_new_ventures. Acesso em: Acesso em 23 de Julho de 2020.

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

LEPPÄÄHO, Tanja, RITALA, Paavo. Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. **Journal of Family Business Strategy**, Elsevier, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100440>.

LOPES, J.M.; LAURETT, R.; ANTUNES, H.; OLIVEIRA, J. "Entrepreneurial marketing: a bibliometric analysis of the second decade of the 21st century and future agenda", **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, Vol. 23 No. 2, pp. 295-317, 2021. <https://doi.org/10.1108/JRME-02-2019-0019>

MKHAIBER, Achraf; WERNER, Richard A. The relationship between bank size and the propensity to lend to small firms: New empirical evidence from a large sample. **Journal of International Money and Finance**, Volume 110, Elsevier, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2020.102281>

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

NAJIB, M.; ABDUL RAHMAN, A.A.; FAHMA, F. Business Survival of Small and Medium-Sized Restaurants through a Crisis: The Role of Government Support and Innovation. **Sustainability**, 2021. <https://doi.org/10.3390/su131910535>.

NEJATI, M., AMRAN, A. & HAZLINA AHMAD, N., "Examining stakeholders' influence on environmental responsibility of micro, small and medium-sized enterprises and its outcomes", **Management Decision**, Vol. 52 No. 10, pp. 2021-2043, 2014. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2014-0109>.

NOURI, Pouria, IMANIPOUR, Narges, TALEBI, Kambiz, ZALI, Mohammadreza. Most common heuristics and biases in nascent entrepreneurs' marketing behavior. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**. Routledge, 2018. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08276331.2018.1427406?casa_token=wCsdX7Bb5oIAAAAA:FG201wC54OpCtWkOC75ey6405JMCDrhyi5swgWzzE_uaYL4c3I3tUpZVLrwVKG43XxgWkaHMZA4zeW8.

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

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

PETRYLAITE, E.; RUSK, M. "Entrepreneurial marketing learning styles used by entrepreneurial teams", **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, Vol. 23 No. 1, pp. 60-85, 2021. <https://doi.org/10.1108/JRME-12-2019-0099>

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

SADIKU-DUSHI, Nora; DANA, Léo-Paul, RAMADANI, Veland. Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. **Journal of Business Research**, Volume 100, 2019, Pages 86-99, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.025>.

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

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

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

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

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

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