



## Empreendedorismo e Inovação como Resposta à Pandemia da Covid-19: Estudo de Caso uma Empresa de Base Tecnológica

Aluno: Mila Bittar Mussalem

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges

### Resumo:

O presente artigo pretende entender de que forma uma empresa de base tecnológica, que originalmente trabalhava no setor de eventos, reestruturou sua operação durante a pandemia do coronavírus. O objetivo do trabalho é compreender as ações empreendedoras e as inovações desenvolvidas pela empresa que se encontra situada na cidade de Franca, interior de São Paulo. Em relação aos principais resultados encontrados, tem-se que o surgimento da ideia de abrir a empresa se deu a partir de oportunidades identificadas pelos empresários no mercado de eventos. Verificou-se que a exploração dessas oportunidades decorreu da transformação digital a partir da criação dos *smartphones*. Verificou-se também que o processo de reestruturação da empresa, em meio à crise, se deu a partir da renovação tecnológica a partir de um produto que a empresa já trabalhava. O artigo contribui para os estudos sobre a manifestação do empreendedorismo e inovação em um ambiente instável como aquele causado pela pandemia do coronavírus.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Processo Empreendedor. Inovação. Mudança. Empresa de base tecnológica.

### 1. Introdução

O surgimento da Covid-19, uma doença infecciosa e contagiosa causada pelo novo coronavírus (*SARS-CoV-2*), na China, em dezembro de 2019, gerou diversos impactos na saúde e na economia mundial. Isso porque o vírus se espalhou para outros países, sendo considerado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) um surto de pandemia (UOL, 2020). Com o desconhecimento científico, alta velocidade de propagação e capacidade de provocar mortes em populações vulneráveis, houve a necessidade de usar políticas como o *lockdown* e o distanciamento social para minimizar os impactos e a transmissão do vírus (BARRETO *et al.*, 2020). Porém, o recurso a essas estratégias, especialmente no Brasil, país com desigualdade econômica e social, afetou, diretamente, o mundo dos negócios, fazendo com que muitas empresas que atuavam em atividades não essenciais fechassem (BERNADES *et al.*, 2020).

Neste cenário, a pandemia também fez com que muitos desses empreendedores tivessem que se reinventar e pensar em uma nova forma de conduzir suas empresas, visando a sua sobrevivência no mercado. Sendo assim, mesmo inseridos em um contexto de crise, alguns empreendedores identificaram novas oportunidades de negócio, através de soluções inovadoras em resposta às dificuldades enfrentadas. De acordo com Drucker (2005, p. 93), a “[...] oportunidade é a fonte de inovação”, isto é, um meio para fomentar a emergência do empreendedorismo e a criação e renovação de empresas por meio de processos inovativos.

O empreendedorismo desempenha um importante papel na criação e no crescimento de empresas, e na geração de emprego e renda, ao passo que as ações empreendedoras também contribuem para o desenvolvimento de inovações em seus negócios (GOMES; LIMA;

CAPPELLE, 2013). Esse fenômeno pode ser entendido através das decisões e ações de indivíduos empreendedores no sentido de criar novos negócios, identificar e explorar oportunidades, e renovar organizações (BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Com isso, o processo empreendedor passa a ser visualizado como a identificação de oportunidades de negócio e a estruturação de meios para explorá-las (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), seja por meio da abertura de novos empreendimentos, seja por meio da construção de inovações em organizações já estabelecidas (SILVESTRE; BORGES; PAULA, 2022).

Desse modo, para Schumpeter (1982), os empreendedores seriam os responsáveis pelo desenvolvimento econômico, uma vez que promovem o rompimento da economia em fluxo circular para a economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades e inovações. Segundo Mascarenhas Bisneto e Lins (2016), a inovação pode ser vista como uma iniciativa, incremental ou radical, que emerge como uma novidade para a empresa, para a concorrência e para o mercado em geral, e que, quando efetivada, permite a introdução e o desenvolvimento de novas tecnologias, novos processos, novos produtos, novos serviços, novos métodos de produção e gestão, ou ainda novos modelos de negócio, que reverberam em ganhos econômicos e de competitividade para a organização.

Portanto, a necessidade de empreender e inovar são demandas constantes na economia e na sociedade, sendo ambos movimentos considerados como motores do próprio sistema capitalista (SCHUMPETER, 1982). Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: De que maneira o empreendedorismo e a inovação no contexto organizacional podem se configurar como respostas a contextos de crise, como aquela provocada pela pandemia da Covid-19? Para responder este questionamento, o objetivo geral do presente trabalho consiste em compreender as ações empreendedoras e as inovações desenvolvidas no contexto de uma empresa de base tecnológica situada na cidade de Franca, estado de São Paulo. Para tanto, busca-se, especificamente: a) caracterizar a empresa estudada; b) descrever o processo empreendedor de criação da empresa estudada; c) descrever o processo empreendedor de renovação da empresa, a partir da identificação de oportunidades e do desenvolvimento de ações empreendedoras e inovações associadas a esse contexto.

A empresa estudada é uma empresa de base tecnológica, que segundo Menck, Oliveira Filho (2008) são organizações que foram criadas através de tecnologias provindas da base original da empresa. Na visão de Medeiros (1992) as empresas de base tecnológicas têm como conhecimento científico-tecnológico como base de produção. Perussi Filho (2006) associa as empresas de base tecnológicas com empreendimentos inovadores. Por fim, Tidd, Bessant e Pavit (2008 p. 550) creem que a criação de uma empresa de base tecnológica se dá a partir da interação entre habilidades individuais e características do mercado e de tecnologias.

Com a crise da Covid-19, a atuação de empresas e empreendedores no mercado passou a ser marcada por uma série de desafios, uma vez que muitas precisaram se reinventar para sobreviver no mercado. Segundo dados de uma pesquisa realizada pela KPMG, após um ano do início do *lockdown* no país, cerca de 34% dos entrevistados tiveram redução da receita e lucro durante a pandemia (KPMG, 2021). No mesmo sentido, o impacto maior, segundo o IBGE, se concentrou na região Sudeste (43,6%) seguido da região Norte (41,9%). Durante o segundo semestre de 2020, 277 mil empresas cortaram empregados e, dessas, 52,6% enxugaram o quadro de funcionários em até 25% (CARMARGO, 2020). Sendo assim, o presente trabalho se justifica na medida em que busca avaliar como a construção de ações empreendedoras e de práticas de inovação, em uma empresa inserida no setor de eventos, permitiu pivotar o negócio e reestruturá-lo enquanto uma empresa de base tecnológica, estabelecendo uma resposta estratégica à crise provocada pela pandemia do coronavírus. De fato, o empreendedorismo e a inovação, possuem uma grande importância para a economia e para a sociedade, pois envolve decisões e ações de pessoas que se dedicam a explorar oportunidades de forma criativa e a colocar em práticas novas ideias. Em 2019, a taxa de empreendedorismo total no Brasil foi de

38,7%, sendo considerada a segunda taxa mais alta da história do país (GEM, 2020). Em números gerais, isso significa que mais de 52 milhões de brasileiros estão envolvidos com atividades empreendedoras (GEM, 2020), o que demonstra a relevância do fenômeno empreendedor enquanto fato gerador de emprego e renda para a população brasileira.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1. Empreendedorismo**

O termo empreendedorismo é utilizado para identificar os estudos relativos ao empreendedor e suas características, suas ações e práticas, bem como às particularidades de sua manifestação enquanto processo de criação de negócios e de desenvolvimento de inovações (BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Do ponto de vista teórico, para Borges, Lima e Brito (2017), o empreendedorismo contempla ações e intervenções econômicas e sociais voltadas à criação de novos negócios e ao desenvolvimento de processos empreendedores, cuja marca fundamental reside na exploração e identificação de oportunidades e na geração de inovações e de práticas empreendedoras voltadas ao crescimento e competitividade organizacional. Trata-se, portanto, de um tema que se torna objeto de problematização e pesquisas, e que passa a ser apreendido cientificamente a partir de diversas perspectivas, se constituindo, por natureza, em um fenômeno multidisciplinar (SILVESTRE; BORGES; PAULA, 2022).

De modo específico, o empreendedor pode ser definido como a figura responsável pela abertura de uma empresa, e que possui um papel fundamental de inovação e na identificação de novas oportunidades de negócio (DOLABELA, 2008). Para Dornelas (2012, p. 28), o empreendedorismo pode ser definido como “[...] o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias e oportunidades”. Para o autor, o sucesso na execução dessas oportunidades leva a criação de negócios duradouros.

Embora os primeiros registros de empreendedores sejam datados do século XVII, e a consolidação do termo ter ocorrido no século XIX, a prática do empreendedorismo passou a ganhar relevância, de fato, a partir da segunda metade do século XX. Tal fato pode ser atribuído ao reconhecimento da relevância desse fenômeno enquanto gerador de desenvolvimento econômico e através de seu papel na criação de emprego e renda nas economias de diferentes países (COLOSSI, 2013; SILVEIRA; PASSOS; MARTINS, 2017).

Para Costa, Barros e Carvalho (2011), o empreendedorismo envolve a ação de um empreendedor, que se utiliza das motivações, conhecimentos, recursos e meios disponíveis para aproveitar e explorar as oportunidades identificadas pelo mercado, criando novos negócios ou mesmo melhorando e otimizando os processos já existentes. Segundo os autores, seria através desse movimento que seria possível que se gere inovação, desenvolvimento e riqueza para a economia e para a sociedade.

Barbosa, Siena e Lopes (2020) veem o empreendedorismo como uma oportunidade de desenvolvimento de um país pois o mesmo gera riqueza e pode melhorar condições de vidas da população. Seguindo essa lógica, Silveira, Passos e Martins (2017, p. 305), afirmam que “[...] a economia integra-se com o empreendedorismo, pois um impulsiona o outro a se fortalecer e com isso, há um estímulo no mercado de ter novas necessidades”. Nessa linha de pensamento, pode-se verificar a importância do empreendedorismo para a economia, através de sua capacidade de gerar novos negócios, pois o empreendedor busca não somente atender os seus desejos, mas também suprir novas necessidades do mercado. Santos *et al.* (2016) concordam com este pensamento, e colocam que o empreendedorismo gera diversos benefícios e propicia a criação de novos negócios, que contribui e fomenta para o avanço econômico e social. Dolabela (2008) vai além, e coloca o empreendedorismo como um fator essencial para o crescimento econômico sustentável de uma determinada região, criando assim um valor local

para a sociedade na qual o empreendedor está inserido, sendo, portanto, o fator responsável pela inovação regional.

Bernardo, Ramos e Nascimento (2020) afirmam que o empreendedorismo possui a capacidade de impulsionar a atividade econômica, possibilitando o desenvolvimento do país. Nesse mesmo sentido, Costa, Barbosa e Silva (2011) acreditam que o empreendedorismo deve ser visto como um modelo baseado na inclusão de novos produtos e processos no mercado, o que abre espaço para sua vinculação à noção de inovação. Schumpeter (1982) associa o empreendedor com a inovação, estando a essência do empreendedorismo na percepção e no aproveitamento de novas oportunidades no âmbito dos negócios, como também vincula ao empreendedor a capacidade de promover a “destruição criativa”, que, por sua vez, é o impulso fundamental do capitalismo.

O empreendedorismo baseia-se em oportunidades. Porém, segundo Dolabela (1999b, p. 4) “[...] boas ideias não são necessariamente oportunidades e não saber distinguir umas das outras é uma das grandes causas de insucesso”. Nesse sentido, faz parte do processo empreendedor reconhecer oportunidades e buscar caminhos inovadores (SHANE; VENKATARAMAN, 2005), e o estudo do processo em que é possível verificar a criação de empresas é caracterizado como empreendedorismo. O processo empreendedor associa as atividades e compreensões de oportunidades à criação da empresa. Neste sentido, diante do cenário econômico mundial e a influência da globalização sobre os diversos setores da economia, o empreendedor é continuamente desafiado a rever seu negócio para continuar inserido no mercado. Sob essa condição, é imperativo que o empreendedor passe a contemplar mais uma característica em seu perfil, tornando-se, também, um indivíduo inovador e responsável por desenvolver práticas e processos de inovação.

## **2.2. Inovação**

A busca incessante pela inovação, por meio da criação, progresso e evolução de novos produtos, processos, qualidade e tecnologia, torna indispensável a garantia de manutenção de elevados níveis de eficiência, produtividade e competitividade empresarial (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005). Diante do reconhecimento da relevância desse processo, verifica-se que a inovação se tornou um conceito popular a partir do final do século XX, quando o cenário empresarial passou a enxergá-la como uma questão fundamental para o crescimento nos seus lucros e da participação de mercado (MATTOS; GUIMARÃES, 2012).

Para Mattos e Guimarães (2012), a inovação não é somente algo novo e melhor, mas sim a mudança e melhoria em pequenas coisas, tal como a substituição de uma matéria-prima por outra mais barata, por exemplo. De acordo com Bessant e Tidd (2009), a inovação está diretamente relacionada à criação de novas ideias e sua transformação em novos produtos, serviços, processo, métodos e técnicas que reverberam na capacidade competitiva das organizações. Trata-se, portanto, de um processo que está direta e fortemente conectado ao empreendedorismo, que por sua vez é responsável pelo crescimento econômico. Para os autores, a identificação de oportunidades e a percepção de novas e criativas formas de explorá-la é o ponto chave da inovação e do sucesso.

Damiani e Tumelero (2020) colocam que o maior desafio das organizações é gerenciar o processo de inovar para que seja possível encontrar uma solução de renovação tecnológica e transformar oportunidades em novas ideias. Para Schuch e Hoffmann (2020) a inovação planejada parte de um objetivo que representa onde a empresa quer chegar. Para eles, também, o objetivo de uma empresa que quer melhorar a qualidade dos processos internos visa uma inovação planejada com o olhar interno na organização. Já a inovação que procura qualificar produtos ou serviços, tem um olhar externo, ou seja, para fora da organização. Assim, embora

seja observada em diferentes níveis, a inovação se configura como uma ferramenta de competitividade empresarial.

Mediante essas afirmações, as empresas que desejam permanecer atuando no mercado, e tornarem-se cada vez mais competitivas, devem adotar uma postura orientada à inovação, voltando seu olhar para o ambiente externo e dando espaço para a criatividade, capaz de perceber e transformar mudanças em oportunidade e gerar ideias inovadoras. Para isso, é fundamental que empresas permitam que as ideias fluam livremente, de forma a evitar que padrões rígidos e tradicionais de administração impeçam a criatividade e a capacidade de identificar uma oportunidade de inovação (SCHUCH; HOFFMANN, 2020).

Para Vale (2014), a inovação pode ser algo novo ou algo já existente feito de maneira diferente, podendo ser desde o lançamento de um novo produto no mercado até a organização e criação de um novo processo organizacional. Vale (2014) ainda contribui colocando que a inovação pode se difundir e possibilitar a criação de novos negócios, rompendo paradigmas e estruturas existentes. Ainda do ponto de vista empresarial, Gibson e Skarzynski (2008) definem inovação como uma espécie de modelo usado para criar novos negócios ou novas estratégias em um mercado já existente, com o objetivo maior de agregar valor ao consumidor final.

De acordo com Gibson e Skarzynski (2008), existem quatro “lentes” da inovação, das quais podem ser observadas como uma ferramenta para pensar e desenvolver algo inovador, subjetivando a forma como se observa o novo. Constituem funções da inovação: a) desafiar ortodoxias: envolve o questionamento profundo dos dogmas e padrões já estabelecidos com o objetivo de identificar alternativas para o sucesso e crescimento; b) tirar proveito de discontinuidades: identificar padrões ou sinais até então não percebidos, e que podem mudar a realidade de uma economia; c) alavancar competências e qualidades estratégicas: visualizar a empresa como um conjunto de habilidades essenciais, explorando o máximo de cada pessoa e seus potenciais; e d) entender necessidades não-articuladas: praticar a empatia e se colocar na posição dos seus clientes com o objetivo de entender o que ele vê e percebe e identificar necessidades ainda não atendidas.

Na mesma linha de pensamento, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) definem quatro formas de inovação, o que os autores chamam de “os 4 Ps da Inovação”, sendo eles: i) inovação de Produto, que consiste na mudança nos produtos e serviços ofertados; ii) inovação de Processo, que consiste na mudança do jeito que os produtos ou serviços são concebidos e disponibilizados ao cliente; iii) inovação de Posição, que consiste na transformação em que o contexto dos produtos e serviços são introduzidos; e iv) inovação de paradigma, que consiste na mudança dos modelos mentais das pessoas e da empresa.

Em tempos atuais, a inovação é o grande diferencial para as organizações que percebem as oportunidades que surgem mediante a crise com a qual o mercado tem se deparado, ou que, pelo menos, se recuperam dos seus efeitos. Conforme Drucker (1986, p. 349), “[...] a inovação e o espírito empreendedor são, portanto, necessários na sociedade tanto quanto na economia, na instituição de serviço público tanto quanto em empresas privadas”. Assim, pode-se observar que tempos incertos são fontes de oportunidades e exigem novas estratégias, novas decisões e ações empreendedoras.

Não existem caminhos determinados a trilhar; em algumas situações é necessário se reinventar para sobreviver no mercado. Neste sentido, cabe elaborar sobre o papel do empreendedorismo e da inovação em tempos de crise, de modo a verificar como esses processos podem contribuir enquanto alternativa para superação de desafios diversos, como aqueles provocados pela pandemia da COVID-19.

### 2.3. Empreendedorismo e inovação no COVID-19

A crise pandêmica gerada com a disseminação da COVID-19 levou muitos governos a tomarem medidas drásticas, como estratégias de isolamento social e de restrição às atividades econômicas, o que gerou um impacto significativo na economia e na sociedade. As medidas de controle de infecção, tomadas para desacelerar a disseminação do contágio, exerceram uma forte pressão na economia mundial, levando ao fechamento de várias empresas e à perda de emprego e renda por parte da população, sem contar os efeitos sanitários e de saúde pública da crise (KUCKERTZ *et al.*, 2020).

Do ponto de vista empresarial, considerando as operações da indústria, do comércio e da prestação de serviços, o Brasil enfrentou mais de 100 dias de fechamento das atividades econômicas não-essenciais em 2020. Os impactos dessa crise até o momento são, nessa medida, devastadores, sobretudo nas micro e pequenas empresas (MPE's) (NASSIF, CORREA, ROSSETO, 2020). No Brasil, 98,5% das empresas podem ser classificadas como micro e pequenos estabelecimentos, que são responsáveis por 54% da geração formal de emprego e por 27% de todo o Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2018). Além disso, os pequenos empreendimentos são essenciais para a formação de economias emergentes, uma vez que exercem papel fundamental na geração de emprego e renda para a população e se constituem como alternativa de ocupação aos empreendedores proprietários de pequenos negócios (NASSIF, CORREA, ROSSETO, 2020).

Sendo assim, uma crise como a provocada pela pandemia da COVID-19, sem precedentes na história do capitalismo moderno, ameaça o funcionamento e o desempenho das empresas. De acordo com Raten (2020), os elementos fundamentais do empreendedorismo para lidar com a crise do coronavírus incluem assumir riscos, obter o conhecimento do próprio negócio, ter capacidade de entendimento das estruturas de funcionamento e da dinâmica de mudanças e competitividade do segmento em que a empresa atua, e ter criatividade e leitura de oportunidades de mercado para o desenvolvimento de inovação.

Neste sentido, evidentemente, a pandemia não trouxe apenas dificuldades financeiras para a população, mas também a necessidade de adaptação. No entanto, quando os pequenos negócios são afetados, toda a economia sofre impactos significativos junto e, que a crise pandêmica está contribuindo para a taxa de mortalidade de pequenas empresas (BERNARDES *et al.*, 2020). De acordo com os dados da pesquisa realizada pelo IBGE, 8,1% das empresas reduziram o número de funcionários na primeira quinzena de agosto de 2020 (IBGE, 2020).

Diante do exposto, fica claro o papel do empreendedorismo no Brasil para superar a crise (GUIMARÃES, DIMAS, CORRÊA, 2020). Em 2020, o Brasil registrou recorde de abertura de empresas nos 4 primeiros meses do ano (BRASIL, 2020). Isso vai de encontro com a noção de empreendedorismo por necessidade, isto é, aquele que envolve a criação de negócios motivado pelo aumento do desemprego e da necessidade de ocupação para obtenção de alternativa de renda. Entretanto, segundo Guimarães *et al.* (2020), o empreendedorismo por necessidade gera um retardamento na economia já que não existe preparo dos empresários para se instalarem no mercado. Frente a um desafio imposto pela crise do coronavírus e a necessidade de superar o desemprego, o trabalho informal e a criação de MEI's são uma tendência no contexto pandêmico e pós pandêmico (GUIMARÃES, *et al.*, 2020). Nesse cenário, o desemprego em massa leva a um crescimento do trabalho informal e da atividade empreendedora por subsistência, o que leva à configuração de um contexto econômico mais precarizado do ponto de vista de direitos e benefícios à população economicamente ativa (ALMEIDA; SOUZA; CARNEIRO, 2020).

Não obstante terem sido fortemente impactadas pelo cenário pandêmico e apresentarem, de acordo com o IBGE, o maior índice de impacto negativo na pandemia (38,8%) (CAMARGO, M. 2020)., as pequenas empresas tendem a se destacar no mercado por sua capacidade de

adaptabilidade e flexibilidade frente às adversidades, estando aquelas mais estruturadas administrativa e financeiramente mais propensas a apresentarem respostas mais efetivas à crise da COVID-19. Além disso, as empresas menores costumam ser mais criativas do que as grandes, e isso pode ajudar a garantir que essas empresas permaneçam viáveis em face da adversidade buscando estimular mudanças e criar oportunidades com os recursos disponíveis. Neste cenário, alguns empreendedores já identificaram oportunidades e alternativas como estratégias de saída ao contexto de crise, sobretudo por meio de ações empreendedoras e de inovação (WILLIAMS *et al.*, 2017).

Após a Segunda Guerra Mundial, a inovação tecnológica se tornou uma forma de solucionar problemas econômicos e em produtividades empresariais (POREM, KUNCH, 2020). Assim, utilizar da tecnologia em um cenário pandêmico passa a ser vital para a sobrevivência de MPE's. Segundo o SEBRAE (2020), as vendas pela internet cresceram no contexto da crise de 2020, incluindo aí tanto as grandes empresas como também os pequenos negócios. Entretanto, ainda existem dificuldades dos pequenos empreendedores para adaptarem seus negócios no comércio eletrônico (BERNARDES *et al.*, 2020).

Como uma forma de contribuir para com os pequenos negócios, grandes empresas estão utilizando de suas expertises em tecnologia para auxiliar esses empresários. O Magazine Luiza, como uma dessas empresas, possibilitou que microempreendedores individuais e empresas com faturamento de até 5 milhões de reais anuais pudessem cadastrar seus estoques no *site* e no aplicativo Magalu e, assim, conectá-los com mais de 20 milhões de usuários. Além disso, o projeto idealizado pelo SEBRAE, em 2018, Agentes Locais da Inovação (ALI), contribuiu para que pequenos empreendedores criassem, na pandemia, um potencial inovador e utilizassem dos meios tecnológicos como trabalho remoto, atendimento, vendas on-line e sobretudo, a comunicação digital por meio das redes sociais para sobreviverem. O programa ALI, conseguiu fomentar resultados consideráveis mostrando que as micro e pequenas empresas se adaptaram a comunicação digital como formas de fazer vendas *online*, exposição e divulgação de produtos e serviços (POREM, KUNSH, 2020).

Nascimento *et al.* (2021) apontam que diante de um ambiente instável, como o pandêmico, as empresas que estão atentas as novas tendências tendem a ser apresentadas as oportunidades. Sendo assim, esses negócios passam a explorar essas tendências e, com um cenário de COVID-19, a propensão de vender *online* se sobressaiu e essas empresas passaram a encarar o meio digital como uma oportunidade. Dutta *et al.* (2020) acreditam que inovar em formas de trabalho atraindo clientes aumentam as chances de sobrevivência e tornam as empresas mais competitivas em períodos críticos.

Por outro lado, o setor de eventos, responsável por movimentar no Brasil aproximadamente 250 bilhões de reais anualmente, sofre desde o início da pandemia em 2020, sem poder realizar suas atividades. Segundo dados do Jornal Estado de Minas Gerais, 40% das empresas do setor mudaram seu modelo de negócio e 95% apresentaram uma queda brusca de faturamento (ASSÉ, 2021). Atualmente, 97 em cada 100 empresas do setor não estão trabalhando e um terço dessas empresas fecharam suas portas (NEVES, 2021).

Uma das saídas que os empresários deste setor encontraram foi a realização de *lives* em diferentes redes sociais, que geram faturamento e movimentam financeiramente as empresas por meio da venda de cotas de patrocínio. A AMBEV, por meio da marca Bohemia, e a Cielo, operadora de cartões de crédito, uniram-se com a ideia de realizar o evento “Boteco em Casa”, unindo cantores para a realização de *lives*, com o intuito de estimular a venda de *vouchers* de pequenas empresas. A ideia era simples, quem adquirisse a cerveja da marca ganhava 20% de desconto. Assim, o pequeno empreendedor ganhava e os cantores recebiam um cachê por participação no evento patrocinado (MACHADO, *et al.* 2020). A AMBEV, por meio da marca Brahma, também motivou o setor com a ideia de realização de *lives* com a finalidade de ajudar

empresas de eventos, já que as mesmas eram as responsáveis pela organização das transmissões ao vivo e pela contratação do artista e do patrocínio.

Com a essencialidade de aglomeração e entretenimento, o setor precisou ir além e pensar, também em outras alternativas. Além dos formatos virtuais, empresários do ramo começaram a oferecer a população shows no formato *drive-in* e os *buffets* começaram a apostar no *delivery* para levarem seus produtos a casa das pessoas. Empresas do ramo desenvolveram aplicativos próprios de *delivery* visando fugir das desvantagens trazidas pelos aplicativos iFood e Uber Eats com taxas abusivas e a demora em repassar recursos (SILVA; MIRANDA; HOFFMAN, 2021).

Também é possível observar uma presença mais forte e marcante nas redes sociais e aplicativos digitais tais como Youtube, Spotify, Instagram afim de influenciar as decisões de consumo (SILVA; MIRANDA; HOFFMAN, 2021). Essas ações demonstram um esforço adaptativo em meio a crises. O Fórum Econômico Mundial (WEFORUM, 2020) destacou algumas tendências pós coronavírus, entre elas estão os pagamentos digitais, comércio *online*, entretenimento online e tecnologias de informações e comunicações. Sendo assim, o setor de eventos também já pensa em sua retomada focando na gestão operacional para desenvolver e adotar protocolos sanitários, refletindo sempre que no “novo normal”, o virtual estará presente (MARCON, LENHARI, 2020).

De acordo com Rêgo, Barros e Lanzarini (2021), com a estagnação dos eventos, todos seus participantes tais quais organizadores, promotores, operadores, prestadores de serviços terceirizado e o público final foram afetados pela falta de diferentes alternativas para a manutenção na gestão operacional em eventos que possam ser seguros e acessíveis. Entretanto, apesar da necessidade de aglomeração, representam um setor com capacidade rápida de recuperação visto que são comerciais organizados com público exigente e detentor de maior poder aquisitivo. Portanto, considerando a realidade do setor de eventos e a complexidade imposta pela pandemia da COVID-19, pode-se considerar o empreendedorismo como um fenômeno com capacidade de fornecer respostas criativas e inovadoras para empresas impactadas pela crise, fato que será explorado no presente estudo.

### **3. Metodologia**

A empresa a ser estudada neste trabalho atuava, originalmente, no setor de eventos. Com o surgimento do coronavírus e a intensificação da crise provocada pela pandemia da Covid-19, foi necessária a configuração de um conjunto de ações e decisões para que ela pudesse responder aos desafios impostos pela crise e se reinventar. O referido setor de atividade foi um dos mais afetados pelo cenário de pandemia que se instaurou no ano de 2020. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o ramo respondia em 2019 por 4,32% do Produto Interno Bruto do país. Segundo a Associação Brasileira dos Promotores de Eventos (ABRAPE), o setor realiza mais de 590 mil eventos anuais e já conta com mais de 300 mil cancelados em 2020, o que demonstra o impacto da crise sobre o setor (G1, 2020).

A presente investigação se baseia em um estudo de caso qualitativo. Segundo Martins e Bógus (2004), a pesquisa qualitativa se preocupa com os processos e com a construção social da realidade, estabelecendo relações entre sujeitos e fenômenos observados de modo mais denso e compreensivo que outras abordagens metodológicas. Neste sentido, ainda segundo o autor, a abordagem qualitativa relaciona-se com estudos de significados, significações, ressignificações, pontos de vista, perspectivas, vivências, experiências, percepções e representações acerca de um determinado fenômeno ou comportamento humano. Pode-se dizer que a pesquisa qualitativa apresenta um caráter interpretativo, sendo guiadas por um conjunto de crenças e avaliações sobre a sociedade, o que influenciaria a forma com que os fenômenos devem ser analisados e interpretados (DENZIN, LINCOLN, 1998).

Os estudos de caso, de acordo com Yin (2005, p. 32), referem-se a “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Trata-se de uma estratégia metodológica que, associada ao método qualitativo, permite acessar a realidade de um determinado caso ou fenômeno de modo mais aprofundado, contribuindo para a elucidação de questões de pesquisa de natureza interpretativa. Com base nesses pressupostos, foi estudada uma empresa situada na cidade de Franca-SP. Fundada em 2013, a organização atuava no setor de eventos. No entanto, em função das restrições impostas pela pandemia da COVID-19, a empresa precisou se adaptar ao novo cenário, desenvolvendo ações empreendedoras e inovações em outras atividades.

Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas e posteriormente de analisados foram descartados e deletados afim de garantir a integridade da empresa e dos entrevistados. Martins e Bógus (2004) afirmam que a grande vantagem da entrevista é que a mesma permite a compreensão instantânea das informações. Foram entrevistados os três sócios da empresa:

Sócio Y	CEO e sócio fundador
Sócio X	COO e sócio fundador
Sócio Z	CKO e sócio co-fundador.

**Quadro 1:** Identificação dos entrevistados

**Fonte:** Elaborado pela autora

As entrevistas foram orientadas por meio de um roteiro semiestruturado, composto por perguntas relacionadas ao problema de pesquisa e aos objetivos do trabalho (DENCKER, 2000). Os tópicos do roteiro compreenderam os seguintes temas: a) ideias, motivações e processo para a criação do negócio; b) caracterização da empresa; c) evolução da organização; e) desafios enfrentados ao longo do tempo; f) o desenvolvimento de ações empreendedoras e de práticas de inovação voltadas à renovação estratégica do negócio. Destaca-se que as entrevistas foram previamente agendadas junto aos entrevistados, e foram realizadas de forma virtual, por meio de plataforma de vídeo conferência de acesso gratuito. A transmissão foi gravada mediante autorização dos entrevistados, para que pudessem ser posteriormente transcritas em inteiro teor, garantindo, dessa forma, a qualidade da coleta de dados. Cumpre destacar, ainda, que nomes, marcas, e quaisquer outras formas de identificação da empresa estudada e dos entrevistados foram suprimidos, de modo a garantir o sigilo das informações prestadas.

Por fim, ressalta-se que os dados coletados foram tratados com base na técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), trata-se de uma estratégia analítica fundamentada em um conjunto de ferramentas metodológicas, que permitem a compreensão do conteúdo presente em textos, narrativas e documentos. Os procedimentos da análise de conteúdo empregados nesta pesquisa foram orientados por categorias pré-estabelecidas fundamentadas no problema de pesquisa do presente trabalho e nos tópicos de empreendedorismo e inovação mencionados ao longo do quadro teórico (MORAES, 1998): a) surgimento de ideias; b) oportunidade; c) criação da empresa; d) inovação radical; e) inovação incremental; f) inovação de produtos; g) inovação de processo e h) inovação de mercado. Com esse movimento, espera-se compreender as ações empreendedoras e os processos inovativos desenvolvidos no âmbito da organização, de modo a revelar como a empresa estudada está respondendo aos desafios impostos pelo cenário pandêmico, respondendo assim à questão de pesquisa.

## 4. Resultados e discussão

Nesta sessão, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. A partir dos dados coletados, foi possível identificar os fatores que contribuíram para a configuração de diferentes processos empreendedores, associados a ações empreendedoras e práticas inovativas que contribuíram tanto para a criação do negócio como para sua renovação e adaptação estratégica frente aos desafios impostos pela crise da pandemia de Covid-19.

### 4.1. Caracterização da empresa estudada

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa de base tecnológica, situada na cidade de Franca, interior do estado de São Paulo. A organização estudada iniciou suas atividades no ano de 2012, atuando com operações de comercialização de ingressos de eventos. Naquele contexto, a empresa foi criada a partir de uma ideia dos sócios, que buscavam oferecer o serviço de comercialização de ingressos a partir de um diferencial, constituído por meio da realização das vendas em um espaço alugado em um *site* de compras coletivas. Essa ideia surgiu a partir da experiência dos sócios na produção e realização de eventos na cidade de Franca e região, e com base na observação dos desafios e dificuldades associadas à intermediação entre produtores de eventos e o público:

[A empresa] surgiu a partir de uma necessidade de mercado, né? Éramos produtores de eventos e os eventos de universidade que fazíamos (...) foram virando rotineiros e existia a necessidade de um canal de vendas para os nossos eventos. (Sócio X)

No início das atividades da empresa, os proprietários visualizavam que a demanda por eventos cresceria, sobretudo no público universitário, e que ficaria cada vez mais difícil fazer o controle de vendas ingressos e acessos em seus eventos. Neste cenário, havia demanda por novos sistemas de controle que atuassem nesse processo de intermediação:

(...) eu acho que principalmente pelo público universitário da época, as festas universitárias não eram o que é hoje. (...) antigamente, as festas universitárias demandavam de vários *influencers*, vendedores, comissários, mais pessoas vendendo ingressos para você atingir o maior público possível. Eu lembro muito bem quando eu fazia meus eventos, se eu colocasse 10 vendedores, eu iria vender 100 ingressos, se eu colocasse 20, eu venderia 200 ingressos. (Sócio X).

Depois de alguns meses, a empresa efetuou a compra do espaço utilizado no *site* de compras coletivas. Diante disso, surgiu a oportunidade de criação e exploração de outras tecnologias, ampliando as atividades da empresa para além da venda de ingressos. Dentre as iniciativas realizadas, destaca-se o desenvolvimento de um sistema para controle de acessos, ferramenta considerada como fundamental para que os produtores de eventos possam acompanhar, em tempo real, o número de ingressos vendidos:

(...) Eu gosto de contar essa parte inteira porque a empresa não foi criada da noite para o dia, demorou um ano para a marca ser nossa e termos o [sistema de] controle de acesso, nosso principal produto hoje, além das vendas *online*. (Sócio X)

Com isso, a empresa passou por um período de crescimento, ampliando sua presença no mercado e o seu tamanho, com o aumento da complexidade das operações e o número de funcionários. Nesse processo, nota-se a persistência para alcançar os objetivos estabelecidos, baseados em um conjunto de movimentos que contribuíram para que a empresa fosse crescendo e ganhando destaque no mercado:

(...) a empresa, quando nasceu, era eu, no meu quarto, depois entrou um funcionário que me ajudava, meu sócio, de vez em quando vinha e assim, todo ano foi dobrando. Primeiro ano, estávamos em uma salinha pequeninha, fomos para uma sala um pouco mais, contratávamos mais dois, três funcionários, daí fomos para um sobrado um pouco maior, contratava mais dois, três funcionários e todo ano, crescemos muito, contratamos muito. Então, ano a ano não ficamos estagnados, buscando. (Sócio X)

Posteriormente, observou-se que a empresa buscou desenvolver inovações e introduzir melhorias em seus produtos e processos, implementando tecnologias diferenciadas em comparação às práticas adotadas por outras empresas de seu setor de atividades. Esse movimento possibilitou o crescimento da empresa e ampliação de seu alcance geográfico, passando de um empreendimento com operação regional para uma atuação em nível nacional, fato que contribuiu para a consolidação da organização estudada como uma empresa de base tecnológica do segmento de eventos:

(...) antigamente, o pessoal fazia eventos com papel impresso, bobina e viemos, viemos há 8 anos com sistema *online*, sistema de ponto de venda, de relatório *online*, sistema interligado, tudo com o avanço da tecnologia para facilitar para o produtor de eventos. (Sócio Y)

A partir disso, os clientes da empresa estudada – produtores de eventos, proprietários dos pontos de vendas dos ingressos, dentre outros – começaram a ter interesse por uma das tecnologias implantadas. A empresa estudada desenvolveu um sistema que permitia a vinculação de uma máquina de cartão no mesmo equipamento de impressão de ingressos, algo inédito na época. Com isso, foram estabelecidas parcerias para viabilizar essa nova operação. Nesse momento, surgiu a ideia de operar em outros segmentos, para além do ramo de eventos:

(...) em uma viagem para Lisboa, que eu não estava presente, o [sócio Y] fundador e [sócio Z], [que na época] era apenas um amigo nosso, não tinha relacionamento comercial nenhum, eles tiveram a ideia de montar um negócio junto, [aproveitando] a expertise que o sócio Z já tinha e a vontade que eu e o [sócio Y] tínhamos de montar uma sub adquirência. (Sócio X).

(...) A ideia surgiu do sócio Y, porque ele já tinha já uma relação com adquirência no mundo dos ingressos, com a empresa de ingressos, e ele sabia que eu já tinha um conhecimento muito grande, de quase 15 anos, no mundo de pagamentos, porque eu fundei uma empresa de pagamentos em 2005 e vendi em 2016, 2017. Eu já tinha uma experiência nesse mercado e continuei trazendo essa experiência dentro da outra empresa que eu trabalhava. E aí, como eu tinha o conhecimento e ele a relação com uma adquirente, resolvemos montar um negócio novo. (Sócio Z)

Contudo, a ideia, apesar de bem concreta na mente dos sócios, se tornou um projeto para o futuro, pois tanto os sócios fundadores quanto o novo sócio Z estavam em sintonia com suas empresas e não queriam arriscar naquele momento. Foi somente em 2020, com a pandemia da COVID-19, que surgiu a necessidade de atuar no ramo de adquirência como forma de se adaptar à crise. Com as medidas de distanciamento social, os eventos, *shows*, congressos, ficaram impossibilitados de acontecer, o que impactou fortemente no faturamento da empresa

(...) quando veio a pandemia, entendemos que nossa operação parou de um dia para noite, nosso faturamento zerou e teríamos que virar a chavinha com a [nova empresa]. (Sócio Y)

(...) a companhia de pagamentos surgiu, não é que surgiu, a ideia veio um pouco antes, mas acelerou muito com o fator da pandemia. Então, do dia para noite, precisamos desligar a operação e acelerar outra. (Sócio Y)

No contexto pandêmico, a necessidade de sobrevivência foi tão grande que os empresários começaram a pivotar o novo modelo de negócio, sem pensar muito em riscos e nos desafios:

(...) mas na pandemia, com esse senso de sobrevivência, batemos tão forte nisso que conseguimos construir o que é hoje e sem olhar para o dinheiro. (Sócio X)

(...)A pandemia foi um combustível, também para nós, nada daquele negócio que era tempo de choro, estávamos levando uma oportunidade, uma ajuda para nosso cliente. (Sócio X)

Assim, a empresa começou a implementar um processo amplo de mudanças e inovações, com o desenvolvimento e introdução de novas tecnologias e contratação de pessoas capacitadas para integrar a equipe para viabilizar essa reestruturação:

(...) primeiro, nós adotamos um terminal, uma maquininha de cartão completamente inovadora, com Android, que dá para desenvolver outros aplicativos, agregar valor ali na máquina. Depois nós conseguimos desenvolver uma plataforma de conciliação para o nosso cliente não depender de plataformas de terceiros, então ele economiza dinheiro e está tudo dentro de casa. Depois, o nosso sistema de abordagem e credenciamento, temos aplicativos de credenciamento que credencia o cliente na hora e em tempo real. A gente inovou também em entregar a máquina no menor tempo possível para o cliente, para ele não ficar tanto tempo esperando. Então, tudo isso que nós pensamos e inovamos nos deu um trampolim para chegar onde chegamos até agora. (Sócio Z)

A estratégia de mudança de segmento, implementada em um ambiente incerto, possibilitou com que a empresa alcançasse índices de desempenho amplamente superiores aos observados quando a mesma atuava no ramo de eventos. Atualmente, a empresa atua no segmento de adquirência em nível nacional, contando com mais de 120 funcionários. Os aspectos de inovação e renovação foram fundamentais para a identificação e a exploração de oportunidades no mercado, contribuindo para a constituição de um processo empreendedor que fortemente contribuiu para a configuração e adaptação da empresa no mercado, elementos que serão explorados na próxima sessão.

#### **4.2. Processo empreendedor de criação da empresa estudada**

Conforme explicitado no quadro teórico da pesquisa, a configuração de um processo empreendedor envolve um conjunto de etapas cumulativas, que variam desde o surgimento da ideia, a identificação de oportunidades de negócio, e a exploração dessas oportunidades em torno da criação de um novo empreendimento (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SILVESTRE; BORGES, 2021). O processo de identificação de oportunidades na visão de Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) é influenciada por alguns fatores como a capacidade de alerta empreendedor, o conhecimento prévio e as experiências anteriores sobre um dado setor de atividade, as informações disponíveis e a capacidade empreendedora individual. Neste caso, após a análise do conjunto de narrativas dos agentes entrevistados, foi possível verificar como ocorreu a ação empreendedora e a identificação de oportunidades no contexto da criação da empresa estudada (Quadro 2):

Entrevistado	Surgimento da ideia e identificação de oportunidades
<b>Sócio X</b>	<p>(...) já havíamos trabalhado com outros canais, com outras ticketeras, de outros sites de vendas online, mas foi daí que surgiu, acho que muito de fazermos os eventos na faculdade, querer fazer alguma coisa.</p> <p>(...) a ideia era utilizar meus contatos de produtores de eventos, pegar ingressos e levar ingressos para serem vendidos no site. Até então, na época, não tinha o volume que é hoje de venda de ingressos.</p> <p>(...) total, tecnológicos. (...) O principal foram os smartphones. Eu acho que a gente já imaginava, em 2012 os smarts eram horríveis, era coisa de não ter o Whatsapp, mas a gente imaginava a pessoa conseguindo acessar o site através do telefone, mas não uma visão de como construir isso.</p>
<b>Sócio Y</b>	<p>(...) comecei produzindo eventos e surgiu a oportunidade de entrar para o mundo de prestador de serviços, com a ticketera, né, que faz controle de acessos.</p> <p>(...) Ah lá atrás, a ideia de abrir a empresa foi de um patrocinador, ele falou “vamos começar a vender ingressos online”. E aí foi surgindo a venda de ingressos online, depois controle de acessos.</p> <p>(...) a gente está no interior, em Franca, e não tinha empresa que fazia venda online como queríamos fazer, controle de acesso e a gente via que tinha um déficit muito grande no mercado disso.</p> <p>(...) sabíamos como o sistema funcionava e fomos fazendo um sistema que era aquilo que a gente sabia que era o que o produtor, realmente, queria usar. (...) então, tivemos oportunidades.</p>

**Quadro 2:** Surgimento da ideia e identificação de oportunidades

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para os entrevistados, a identificação de oportunidades ocorreu a partir de fontes exógenas, isto é, a partir de elementos externamente ao negócio e à própria intervenção dos empreendedores. De modo específico, os dois sócios fundadores identificaram oportunidades como o aumento expressivo da demanda dos consumidores por eventos, atrelado à necessidade do público por acessos mais facilitados no processo de compra de ingressos (BERTÃO, 2018). Neste sentido, o avanço da tecnologia e da digitalização, promovido tanto pela informatização dos negócios como também pela chegada de *smartphones*, abriu espaço para o surgimento de novas práticas que explorassem o comércio eletrônico. Além disso, naquele momento, haviam poucos *players* no mercado que atuavam no ramo de eventos oferecendo a comercialização digital e *online* de ingressos. Na região, por sua vez, tratava-se de algo inexistente e, com isso, os sócios vislumbraram a oportunidade de atuação nesse segmento. Esse processo foi, evidentemente, influenciado pelo alerta empreendedor dos sócios, conhecedores das particularidades do setor de eventos, e que, diante disso, visualizaram a necessidade dos organizadores e produtores em terem um controle de acessos mais fácil e acessível. Portanto, o surgimento da ideia e a identificação de oportunidades variadas ajudaram na criação da empresa e contribuíram para o início do processo empreendedor (MACHADO; BASAGLIA, 2015).

Como consequência, a partir das oportunidades identificadas, são iniciadas as decisões e ações empreendedoras para viabilizar a exploração dessas mesmas oportunidades. Trata-se, portanto, de um movimento alinhado não só à ideia inicial de abertura do empreendimento estudado, mas também de um movimento alinhado às expectativas dos sócios, às possibilidades de mercado, e às capacidades internas da organização, de modo a estruturar o novo negócio e as inovações a ele associadas (SILVESTRE; BORGES, 2021). Diante disso, para que uma ideia se transforme em oportunidade de negócio a ser explorada no mercado, torna-se necessário que ela passe por um processo de observações e análise mais criteriosa, para considerar sua viabilidade em nível estratégico, organizacional e operacional (MACHADO; BASAGLIA, 2015), como pode ser visto nos relatos a seguir:

Entrevistado	Exploração de oportunidades
<p><b>Sócio X</b></p>	<p>(...) era nosso <i>networking</i>, nossa relação com os produtores de eventos levando a maior solução da vida deles porque nós já entendíamos a dor do produtor de evento porque nós éramos produtores. Então, conhecíamos com forças e honras a dor que ele teria ali de controle de acesso e de vendas online.</p> <p>(...) Procuramos referências, sem dúvidas, o primeiro passo que o empreendedor tem que ter é referência do produto dele. (...) um exemplo, eu passei a fazer mais eventos quando criamos a empresa para contratar mais empresas concorrentes do meu ramo. Então, cada evento que eu fazia, eu contratava um concorrente meu, para eu entender o produto dele, para eu conhecer o produto dele.</p> <p>(...) fomos atrás de um parceiro que tinha uma solução para nós e começamos a hospedar uma tecnologia, alugamos um <i>software</i> para operacionalizar. Assim começamos, alugávamos e depois construímos o nosso próprio.</p>
<p><b>Sócio Y</b></p>	<p>(...) foi o aumento, cada vez mais, do consumo de eventos, do mundo digital, as pessoas cada vez mais, utilizando celular no dia a dia e vimos que ficou mais fácil de você interagir com essas pessoas através de redes sociais, então o <i>e-commerce</i> fazia a venda de ingressos online.</p> <p>(...) desenvolvemos um sistema muito simples, fácil de trabalhar e até hoje quando o pessoal fala de sistema, que vai mexer em sistema, preocupamos com o simples, <i>layout</i> para ser fácil de trabalhar.</p> <p>(...)trabalho, estudo, muito trabalho, trabalhando todo dia, incansavelmente, dedicação, buscando melhorar, buscando profissionais com conhecimento sempre melhores que os nossos no mercado e em cada setor.</p>

**Quadro 3:** Exploração de oportunidades

**Fonte:** Dados da pesquisa

Foram executadas diferentes ações empreendedoras para estruturar a empresa estudada, considerando tanto a ideia inicial como as oportunidades de negócio a ela vinculadas. Inicialmente, cumpre destacar que, segundo Machado e Basaglia (2015), compreender o ambiente é importante para a exploração de oportunidades. De fato, como havia uma importante demanda por tecnologias diferenciadas no setor, sobretudo em uma perspectiva regional, os fundadores da empresa procuraram empresas que já existiam no mercado para fundamentar suas próprias ações e para adquirir maior expertise no mercado. Além disso, outro ponto foi a criação do *site* com o espaço não só para a comercialização de ingressos para eventos, como também com um espaço para o gerenciamento das informações de vendas disponibilizado para os produtores de eventos. Essa operação, na visão do sócio X, foi fundamental para que os produtores de eventos comesçassem a conhecer a empresa e o diferencial que ela trazia, a partir de parcerias que foram estabelecidas para o acesso à ferramenta. Foi também, através de iniciativas de relacionamento junto aos produtores de evento, que outras tecnologias foram surgindo, como foi o caso do painel de controle de acessos. Todo o sistema criado era simples e de fácil acesso, isso porque, apesar das tecnologias estarem em crescimento, existia ainda uma barreira para a utilização da mesma e a dificuldade de adequação. Segundo o sócio Y, até os dias atuais, quando vão desenvolver algum tipo de tecnologia, a facilidade de acesso e *layout* é prioridade para eles, revelando a preocupação com o público e com os parceiros B2B.

Portanto, na visão do Sócio Y, a utilização, mais frequente de celulares e de tecnologias, no dia a dia, foi fundamental para que a oportunidade do negócio fosse explorada, por meio da plataforma inovadora criada. Foi a partir desse cenário, inclusive, que a empresa iniciou suas atividades, estabeleceu seu posicionamento de mercado, e se tornou competitiva. No entanto, com a crise provocada pela pandemia, houve a necessidade de adaptação estratégica via novo processo empreendedor, fato que será evidenciado na próxima sessão.

### 4.3. Processo empreendedor de renovação da empresa estudada

Nesta sessão, buscou-se entender a motivação empreendedora de renovação da empresa. Para tanto, tendo em vista o cenário, as mudanças e desafios causados pela crise provocada pela pandemia da COVID-19, foram considerados os movimentos de adaptação estratégica, inovação radical e incremental, bem como as ações empreendedoras que configuraram um novo processo empreendedor, desta vez estruturado em um nível organizacional (SILVESTRE; BORGES; PAULA, 2022).

Inicialmente, cabe ressaltar que, de acordo com De Bono (1989), antes de chegar a existir, todo negócio é uma oportunidade que alguém percebeu. Neste sentido, mesmo em situações de empresas já estabelecidas, mudanças e alterações no ambiente promovem e, como no caso estudado, obrigam as organizações a desempenharem mudanças e transformações em caráter emergencial e mais aprofundado, identificando e explorando tanto oportunidades externas como também criando oportunidades a partir de suas especificidades internas para sobreviver no mercado. Este foi exatamente o contexto enfrentado pela empresa estudada:

Sócio	Ideias e identificação de oportunidades
<b>Sócio X</b>	<p>(...) [A ideia surgiu] em uma viagem para Lisboa (...). O sócio Z era apenas um amigo nosso, não tinha relacionamento comercial nenhum. Aí o [sócio Z e o sócio Y] tiveram a ideia lá de montar um negócio junto devido a expertise que o sócio Z já tinha com o negócio e a vontade que eu e o sócio Y tínhamos de montar uma sub adquirência. (...) E, surgiu lá, a ideia surgiu lá.</p> <p>(...) Eu acho que a ticketera nos aproximou e nos despertou um valor no mercado porque um dos produtos da empresa de ingressos é máquina de cartão, então, a máquina de cartão era um produto nosso que se destacava dentre os outros produtos, ela tinha um destaque de receita, de margem, de facilidade.</p> <p>(...) A pandemia foi um combustível, também para nós, nada daquele negócio que era tempo de choro, estávamos levando uma oportunidade, uma ajuda para nosso cliente.</p>
<b>Sócio Y</b>	<p>(...) Eu fiz uma viagem com o sócio Z, falamos muito disso pois ele tem uma experiência gigante no mundo de pagamentos, mas ficou para um projeto mais para frente. (...) quando veio a pandemia, entendemos que nossa operação parou de um dia para noite, nosso faturamento zerou e teríamos que virar a chavinha. Então, juntamos com 4, 5 programadores, time e viramos a chave. Pivotou muito rápido, foi a forma que assim nasceu a empresa, foi a forma de sobrevivermos na pandemia.</p> <p>(...) O evento levou para a ticketera, a ticketera para o controle de acessos. Tínhamos as maquininhas nos pontos de vendas que passavam cartão, começamos a ter um cliente ou outro interessados e vimos oportunidades de começar a colocar maquininhas em pontos de vendas, mas não só para vender ingressos, para fazer o serviço de adquirência, passar cartão.</p> <p>(...) quando veio a pandemia, entendemos que nossa operação parou de um dia para noite, nosso faturamento zerou e teríamos que virar a chavinha.</p> <p>(...) A empresa surgiu, não é que surgiu, a ideia veio um pouco antes, mas acelerou muito com o fator da pandemia. Então, do dia para noite precisamos desligar a operação e acelerar outra.</p>
<b>Sócio Z</b>	<p>(...) Como eles (sócios fundadores) já tinham uma boa relação com uma adquirente no mercado, que era o adquirente deles no mundo de vendas de ingressos, eles rapidamente fecharam uma parceria com a empresa para experimentar fazer um negócio que a gente pivotou o negócio, pegou um negócio que era de um jeito e transformou em outro muito rápido. E, aí em</p>

	<p>uma das conversas deles, eles decidiram me ligar porque já tínhamos falado sobre isso no passado e quiseram me trazer para a sociedade. (...) então, eles me ligaram em meados de maio, mais ou menos, me chamaram para uma conversa e eu vim somar na sociedade com eles porque eu já trazia uma bagagem e um pouco de conhecimento do mercado, eu já fui do mercado de pagamentos. E, foi assim que nasceu a empresa.</p> <p>(...) A ideia foi assim, né, foi lá em Portugal, o sócio Y falou que eu já tinha trabalhado no mundo de pagamentos, não tinha mais período de No Compite, que é aquele período em que eu não posso abrir negócios depois que eu vendo, eu cumpri meus anos de No Compite e já estava habilitado para começar de novo. A ideia nasceu lá em Portugal, lá em Lisboa.</p> <p>(...) A ideia surgiu do sócio Y porque ele já tinha já uma relação com adquirência no mundo dos ingressos e ele sabia que eu já tinha um conhecimento muito grande, de quase 15 anos, no mundo de pagamentos porque eu fundei uma empresa de pagamento em 2005 e vendi em 2016/2017. Eu já tinha uma experiência nesse mercado e continuei trazendo essa experiência dentro da outra empresa que eu trabalhava e aí, como eu tinha o conhecimento e o sócio Y a relação com uma adquirente, resolvemos montar um negócio novo.</p> <p>(...) Quando o mercado de pagamentos se abriu, vieram diversas empresas e nasceram as sub adquirentes, o mercado começou a crescer. Então, nos últimos 10 anos, o mercado cresceu muito, mas tem muito espaço porque o Brasil é um país muito grande, o Brasil é um país de 220 milhões de pessoas né, é um país muito grande e tem muito espaço para entrar negócios de pagamentos. Então, nós enxergamos uma oportunidade já que queríamos entrar no mercado de pagamentos e também não queríamos fazer mais do mesmo, a gente precisava entregar valor e coisas diferentes e foi com essa ideia que a gente enxergou as oportunidades, nós enxergamos a oportunidade nesse momento porque o mercado é muito grande e está em pleno crescimento.</p> <p>(...)Eu acho que a pandemia veio para poder antecipar aquilo que já tínhamos falado que começaríamos em 2021 e, talvez, teríamos perdido o time né, porque 2020 poderia ter sido um ano em que outros sub adquirentes pudessem ter vindo com muita força e ter feito a gente perder o time correto.</p>
--	---

**Quadro 4:** Ideia e identificação de oportunidades

Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se, inicialmente, que a ideia de trabalhar no ramo de adquirência já existia por parte dos sócios fundadores. De fato, a empresa atuava anteriormente com uma tecnologia no setor de eventos que integrava, em um mesmo dispositivo, a impressão do ingresso para o evento e a função de recebimento de pagamentos. Neste sentido, a relação com a adquirente no ramo de eventos era consolidada e isso, aliado à demanda de alguns clientes pelo uso do serviço de pagamentos, influenciou os empreendedores a quererem atuar no mercado de máquinas de cartão. Também era um produto da empresa de eventos muito rentável e que se sobressaia perante outros. Contudo, foi somente quando a pandemia do coronavírus veio que a atuação no mercado começou. Neste sentido, pode-se deduzir que as oportunidades para a renovação do negócio foram identificadas de forma exógena, mas com forte influência endógena em função do cenário adverso enfrentado. A mudança de setor durante o processo de renovação pode ser considerada uma inovação de mercado já que se estende como uma prospecção de oportunidades e constituição de novos modelos de negócios vinculados a inovações tecnológicas.

Para os sócios, a conversa que tiveram em Portugal, foi fundamental para o surgimento da ideia e para a posterior renovação estratégica da empresa. Isso vai de encontro com que afirmam Machado e Basaglia (2015), já que os mesmos citam que as trocas de informações, sejam formais, ou não, permitem que novas ideias de negócio surjam. No entanto, a restrição, por parte do governo, na existência de empresas de adquirência, provocou um retardamento do crescimento deste mercado. Mas quando o duopólio dessas companhias foi quebrado, as oportunidades foram abertas. Foi nesse contexto que o sócio Z atuou no ramo de adquirência até 2017. Quando questionado se este mercado ainda era oportuno, o mesmo afirmou que o Brasil é um país muito grande e que há diversas oportunidades para atuar mundo de adquirência no país.

Por fim, a renovação da empresa aconteceu após o surgimento de uma necessidade. Essas necessidades provem da crise econômica causada pelo coronavírus. A empresa, que até então, era do ramo de eventos, sofreu forte impacto e segundo os sócios, o faturamento zerou do dia para noite. Então, eles rapidamente retomaram a ideia de trabalhar no ramo de máquina de cartão e viram uma oportunidade dentro da pandemia do coronavírus. Os entrevistados afirmaram que se não tivessem entrado nesse mercado durante a pandemia e com agressividade, talvez, eles teriam perdido o *time* correto. Os empreendedores sempre procuraram observar o mercado em que estavam inseridos e quais suas necessidades. A identificação de oportunidade, foi, portanto, resultado de observações no meio externo e interno, fato que impactou em sua posterior exploração:

Sócio	Exploração de oportunidades e aspectos contextuais
Sócio X	<p>(...) Tínhamos uma estrutura de tecnologia pronta e essa tecnologia veio da empresa de ingressos. A nossa tecnologia é um ano adiantada, não falo que somos os mais modernos do mercado, mas se trabalha com tecnologia um ano na frente. (...) Os produtos que estão sendo criados agora, é para soltar daqui um ano. Um dos produtos nossos era o aplicativo de pagamento que estava pronto, foi o que ajudou a ser rápido.</p> <p>(...)Recrutar talento, só uma parênteses, não é só achar um cara bom e contratar porque hoje o mercado não tem profissional de tecnologia. Recrutar talento é fazer o trabalho de <i>hunting</i>, é ir lá e conversar com o cara, é vender sua ideia para o cara, existe um negócio entre diretoria de uma empresa de tecnologia e os engenheiros de software, tem que ir lá e mostrar para o cara porque estamos construindo e como vamos ganhar com isso.</p> <p>(...) Acho que é tecnologia, eu acho que é levar experiência do cliente, levar satisfação para o cliente.</p>
Sócio Y	<p>(...) aumentamos o número de TI, investimos muito em TI e programação que acho que qualquer empresa vive de vendas, mas preocupamos muito com o time de produtos e tecnologia.</p> <p>(...) Lançar produto novo, lançar novidade, sair da mesmice, do lógico, lançando produtos, com qualidade, o cliente em primeiro lugar, sempre, né, e muito trabalho, muita venda.</p> <p>(...) Sempre sintonizado com o que o mercado está fazendo, mas sempre na frente. Lançamos vários produtos bacanas, biometria facial, minha conta, taxa <i>flex</i>, <i>cashback</i>, muito produto legal. Não ficamos esperando não, sempre lançando na frente.</p> <p>(...) Fizemos um estudo de precificação bem agressivo, com antecipação automática, mas não só isso, né. Entregamos muita qualidade no suporte, soluções inovadoras, não ficar ali só no débito e crédito, time comercial agressivo, time de suporte também bem treinado para dar a prática do dia a dia.</p>

<b>Sócio Z</b>	<p>(...) A primeira coisa era entender que para gente trabalhar concorrendo com as empresas que já tem no mercado, a gente precisava ter um time capacitado. Então, quando eles me convidaram para operação, a primeira coisa que eu falei para eles foi que para a gente competir precisávamos trazer um time série A.</p> <p>(...) A gente começou a trazer gente capacitada, gabaritada, pessoas preparadas, a maioria delas já com o conhecimento de mercado em pagamento.</p> <p>(...)Primeiro que nós adotamos um terminal, uma maquininha de cartão completamente inovadora, com Android que dá para desenvolver outros aplicativos, agregar valor ali na máquina. Depois nós conseguimos desenvolver uma plataforma de conciliação para o nosso cliente não depender de plataformas de terceiros, então ele economiza dinheiro e está tudo dentro de casa. Depois, o nosso sistema de abordagem e credenciamento, temos aplicativos de credenciamento que credencia o cliente na hora e em tempo real. A gente inovou também em entregar a máquina no menor tempo possível para o cliente, para ele não ficar tanto tempo esperando. Então, tudo isso que nós pensamos e inovamos nos deu um trampolim para chegar onde chegamos até agora.</p> <p>(...) Estamos procurando entender o que o mercado precisa, o que nosso cliente precisa e onde nosso concorrente está errando para poder ir lá e acertar onde ele erra e conseguir conquistar mais espaço.</p> <p>(...) Estamos sempre preocupados com tecnologia, nosso negócio é tecnologia, depende o tempo todo de inovação tecnológica. Estamos sempre procurando trabalhar práticas de inovação, práticas de desenvolvimento ágil, práticas de operação ágil, boas práticas em desenvolvimento.</p> <p>(...) Foi trazer o time, né, a gente não tinha profissionais ainda dentro da empresa capacitados para operar e esse foi um desafio muito grande porque tivemos que ir no mercado buscar o time e o mercado tinha os profissionais de tecnologia muito bem empregados, ganhando alto salários, com bonificações, muitos deles em grandes empresas.</p>
----------------	--

**Quadro 5:** Exploração de oportunidades

**Fonte:** Dados da pesquisa

O processo de exploração de oportunidades, estruturado com base na inovação e no reposicionamento da empresa no mercado, como mencionado anteriormente, se iniciou por uma necessidade provocada pela crise da pandemia do coronavírus. A escolha do mercado trabalhado veio através do *know-how* que um dos sócios já tinha sobre o mundo de máquinas de cartão e a vontade dos outros sócios de trabalhar nesse meio. Neste sentido, a exploração da oportunidade constituiu na elaboração da ideia do negócio em determinado ponto ao tempo em que começava a crise do coronavírus.

O primeiro passo para que a inovação da empresa fosse bem-sucedida foi recrutar talentos qualificados. Essa também foi a maior dificuldade do negócio, já que para os sócios, trazer profissionais de tecnologias exigia vender o sonho de uma *startup* iniciante naquele mercado, em meio a uma pandemia. Eles começaram a trazer pessoas gabaritadas, com conhecimento no meio de pagamentos e também procuraram qualificar os colaboradores que já trabalhavam na empresa, mas com um olhar voltado para o meio de pagamentos.

Além disso, os sócios começaram a pesquisa sobre adquirência e procuraram entender o mercado, o que acontecia nele, o que era necessário, como seus concorrentes trabalhavam e como era a satisfação dos clientes em relação a esses concorrentes. Também era preciso entender que eles estavam entrando em um mercado extremamente competitivo e que seria

preciso um diferencial para cativar as pessoas. A preocupação dos sócios com tecnologia foi fator fundamental para que a inovação ocorresse.

Com o entendimento dos empresários que a tecnologia era fator essencial para um diferencial competitivo, eles começaram a explorar essa oportunidade. A primeira delas foi a criação do recebimento com antecipação automática, algo que até então não era praticado por seus concorrentes. Esse processo pode ser entendido como inovação radical e, de acordo com Leifer, O’Conner e Rice (2002) pode ser considerado um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho únicos e sem precedentes no mercado. Ademais, foi feito um estudo de precificação de taxa, fator fundamental para a entrada da empresa no mercado, já que focaram em taxas atrativas. Outro diferencial da empresa foi trabalhar com o menor tempo de entrega de máquinas de cartão, entre seus concorrentes. Os empresários ainda desenvolveram um *software* avançado, embarcado em um aparelho com Sistema Operacional *Android*, plataformas de conciliações, aplicativos de cadastramento de clientes em tempo real, o que gerou agilidade na entrega das máquinas de cartões e torna o produto mais atrativo. A empresa, então, assume a inovação de produtos que consiste nas modificações e na melhora de bens e serviços, ao mesmo tempo, uma vez que essas inovações estavam estabelecidas no mercado, a organização passa a ser focada no processo, havendo foco na melhoria de desempenho e processos (FONTANINI; CARVALHO, 2005).

Além disso, com o intuito de atrair mais clientes e estar sempre em busca da satisfação dos mesmos, a empresa explorou a oportunidade do mercado através de lançamentos de soluções exclusivas e inovadoras, como pagamento através da biometria facial, aplicativos de controle de venda, taxa flexível e *cashback*. Desta forma, além de investir em tecnologia, os sócios entenderam que para a empresa dar certo, seria necessário, também, ter um time de vendas agressivo e um time de suporte qualificado e, assim, foi feito. Os empreendedores continuaram em busca de práticas inovadoras, práticas de desenvolvimento ágil, práticas de operação ágil e amadurecimento para se destacarem no mercado, como afirma o sócio Z.

Portanto, verificou-se que os empreendedores foram construindo esse processo empreendedor de renovação estratégica do negócio e reconstruindo sua própria reputação no mercado através da inovação criada, da qualidade do serviço prestado e da tecnologia disponibilizada de forma acessível aos seus clientes. O grande diferencial da empresa foi levar uma experiência no meio de pagamento distinto de tudo que era visto até, então. Dessa forma, fica evidenciado, a partir dos relatos nas entrevistas, que os sócios desenvolveram diversas ações empreendedoras e possuem uma propensão a procurarem práticas inovadoras e de assumir riscos na exploração de oportunidades por meio da criação e exploração de produtos diferenciados. Revela-se, assim, um processo empreendedor marcado por ações empreendedoras de inovação do negócio, criação de novos produtos e identificação de novas oportunidades no mercado (SILVESTRE; BORGES, 2021).

## **5. Considerações finais**

O presente trabalho foi estruturado com o objetivo de compreender as ações empreendedoras e as inovações desenvolvidas no contexto de uma empresa de base tecnológica situada na cidade de Franca, estado de São Paulo. Para tanto, buscou-se, especificamente: a) caracterizar a empresa estudada; b) descrever o processo empreendedor de criação da empresa estudada; c) descrever o processo empreendedor de renovação da empresa, a partir da identificação de oportunidades e do desenvolvimento de ações empreendedoras e inovações associadas a esse contexto. Para viabilizar o estudo, foi realizado um estudo de caso qualitativo operacionalizado por meio de entrevistas junto aos sócios responsáveis pela empresa estudada, de modo a lançar luzes sobre as ações empreendedoras voltadas tanto para a estruturação do processo empreendedor de criação do negócio como para a estruturação do processo

empreendedor de renovação estratégica do empreendimento face a crise provocada pela pandemia do coronavírus.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a empresa estudada iniciou suas atividades em 2012 e, no que se refere à ideia e identificação de oportunidades, observou-se que um dos sócios co-fundadores e o CEO da empresa possuíam experiência no ramo de produção de eventos. A identificação de oportunidades se deu a partir da observação dos empreendedores quanto ao ambiente exógeno que rodeavam o setor de eventos e suas respectivas necessidades. De modo efetivo, diversos fatores influenciaram o processo empreendedor da empresa. Concisamente, elementos como a crescente demanda do universo de vendas *on-line*, com a chegada dos *smartphones* e a necessidade de um painel de controle de acessos contribuíram para o crescimento da empresa no mundo de eventos. Entretanto, esse crescimento foi interrompido com a chegada da pandemia do coronavírus. Com isso, a empresa precisou procurar formas de fugir da falência. Nesse sentido, foi necessário transformar uma ideia arriscada em oportunidade de negócio efetivo. A empresa que já vinha de uma base tecnológica, precisou pivotar o novo negócio com rapidez e inovou com a implantação de máquinas de cartões tecnológicas, taxas atrativas e outras ferramentas. A estratégia implementada em um ambiente pandêmico permitiu que a empresa obtivesse resultados superiores aos já apresentados quando a empresa trabalhava no setor de eventos.

Assim, conclui-se que as ações empreendedoras observadas contribuíram não apenas para a estruturação de processos empreendedores distintos, como também para o estabelecimento de um conjunto de práticas que permitiram à empresa desenvolver uma capacidade de resposta inovadora em um contexto de crise. Dessa forma, foi possível compreender como ocorreram as etapas desse processo empreendedor e do processo inovador da empresa caracterizando o setor escolhido, a cidade e região estipuladas, o contexto econômico, os diferenciais proporcionados e as peculiaridades distintas do negócio.

Por fim, esta pesquisa apresenta algumas limitações. Como o estudo foi realizado sob a ótica de um estudo de caso no qual foi analisado apenas uma empresa no contexto pandêmico, as futuras pesquisas poderiam abordar outros negócios dentro das mesmas incertezas do ambiente que possibilitariam um resultado mais amplo e aprofundado. Ademais, por apresentar um tema de estudo atual e uma realidade vivenciada desde 2020, encontrou-se uma dificuldade na delimitação dos referenciais teóricos contextualizados ao cenário de crise. Logo, para futuros trabalhos, recomenda-se uma análise mais profunda de estudos sobre empreendedorismo e inovação em contextos pandêmicos. Não obstante, pode-se destacar que o presente estudo pretende contribuir às pesquisas de empreendedorismo e inovação a partir da ótica observada que permitiu que os objetivos do estudo fossem atingidos, além de gerar novas implicações sobre o tema estudado. Assim, o trabalho corrobora para que empreendedores o utilizem de forma a aplicar ações inovadoras em seus empreendimentos em tempo de crise (NASSIF; ARMANDO; FALCE, 2020). Dessa forma, abrem-se novas possibilidades de estudo sobre a manifestação do fenômeno do empreendedorismo e da inovação em empresas de base tecnológica.

## Referências

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 105-123, 2003.

ASSÉ, R. **Um ano de pandemia: a dura realidade enfrentada pelo setor de eventos**. Estado de Minas, Economia, 19 mar. 2021. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/03/19/internas\\_economia,1248633/um-ano-de-pandemia-a-dura-realidade-enfrentada-pelo-setor-de-eventos.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/03/19/internas_economia,1248633/um-ano-de-pandemia-a-dura-realidade-enfrentada-pelo-setor-de-eventos.shtml). Acesso em: 1 maio 2021.

BARBOSA, R. A. P.; SIENA, O.; LOPES, R. M. A. **A Influência dos Traços de Personalidade na Propensão ao Risco de Empreendedores.**

BARRETO, M. L. *et al.* O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? **Rev. bras. epidemiol.**, v. 23, 2020.

BERNARDES, J.; SILVA, B.; LIMA, T. **Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios.** *Revista FAESF*, v. 4, nº especial covid-19, p. 43-47, 2020.

BERTÃO, N. **Ingresso: a consolidação do mercado de tickets online.** *Revista Exame*, 08 mar. de 2018. Disponível em: <https://exame.com/pme/ingresso-a-consolidacao-do-mercado-de-tickets-online/>

BESSANT, Jonh; PAVIT, Keith; TIDD, Joe. *Gestão da inovação.* BECKER, Elizamar R. (Trad.). – 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; BRITO, M. J. Fundamentos da Pesquisa em Empreendedorismo: aspectos conceituais, teóricos, ontológicos e epistemológicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41, 2017, São Paulo. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2017.

CAMARGO, M. O impacto da crise é maior para pequena empresa; 277 mil demitiram em agosto. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2020-09-15/ibge-impacto-da-crise-e-maior-para-pequena-empresa-277-mil-demitiram-em-agosto.html>. Acesso em: 07/11/2021.

CHIARA, DI; ALCARÁ, A. R.; TOMAÉL, M. I. Das redes sociais à inovação. **Revista de informação de Brasília**, v.34, n. 2 p. 93-104.

CORRÊA, T.; DIMAS, M.; OLIVEIRA, Q.; GUIMARÃES, C. **O EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO DA COVID-19: NECESSIDADE, OPORTUNIDADE E SOLIDARIEDADE.** VI seminário científico do Unifag.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. S. A Dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179-197, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n2/v15n2a02.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

COSTA, D.; BARBOSA, F. V.; SILVA, C. H. P. Da. Empreendedorismo e inovação: o papel da educação superior nas economias mundiais. 2011.

DAMIANI, R.; TUMELERO, C. **A influência do intraempreendedorismo na aceleração da transformação digital em uma instituição financeira.** ANPAD, 2020.

DE BONO, E.: *Oportunidades: um manual para a busca de melhores oportunidades nos negócios.* Vértice, São Paulo, 1989.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisas em turismo.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, P F. *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DUTTA, Gautam *et al.* **DIGITAL TRANSFORMATION PRIORITIES OF INDIA'S DISCRETE MANUFACTURING SMEs – A conceptual study in perspective of Industry 4.0.** *Revista Competitiveness [s.l.]*, v. 30, n. 3 p. 289-314, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CR-03-2019-0031>.

FONTANINI, J.; CARVALHO, H. O papel das inovações incrementais em processos no ambiente industrial. *Tecnologia e Humanismo*, 2005. n. 29.

G1. Desemprego no Brasil salta a taxa recorde de 14,6% no 3º trimestre e atinge 14,1 milhões. Disponível em: <https://blog.fastformat.co/como-fazer-citacao-de-artigos-online-e-sites-da-internet/>. Acesso em 01 de maio de 2021.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil, 2019.** Disponível em: <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>. Acesso em: 02/10/2020

GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. **Inovação: prioridade nº 1: o caminho para transformações nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. *Revista Alcance*, v. 20, n. 2, p. 203-220, 2013.

GOV. **Brasil registra saldo de quase 700 mil empresas abertas nos primeiros 4 meses do ano.** Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/06/brasil-registra-saldo-de-quase-700-mil-empresas-abertas-nos-primeiros-quatro-meses-do-ano>. Acesso em: 02/05/2021.

GUIMARÃES, et.al. **O empreendedorismo no contexto da Covid-19: necessidade, oportunidade e solidariedade.** VI seminário científico do UNIFACIG. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa pulso empresa: impacto da covid-19 nas empresas.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=destaques>. Acesso em: 22/05/2021.

KPMG – Um ano de pandemia: os impactos do covid-19 nos negócios. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/06/pesquisa-nacional-impacto-covid-19-negocios-20211.html>. Acesso em: 07/11/2021.

KUCKERTZ, A.; BRANDLE, L.; GAUDIG, A. *et al.* Startups in times of crisis - a rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 13, 2020.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 1. p.17-30, 2002.

MACHADO et.al. (2020). **Empreendedorismo Social, Inovação e Benchmarking no Instagram: combate aos efeitos negativos do Covid-19 numa visão luso-brasileira.** EJABM. 59-82.

MACHADO, H; BASAGLIA, M. Identificação de oportunidades: estudos de casos no Paraná e Quebec. *Revista Gestão e Regionalidade*, São Caetano do Sul, v.31, n. 92, 2015.

MARCON, A.; LENHARI, L. A pandemia e o empreendedorismo inovador: a destruição criativa na prática. 2020, nº6.

MARTINS, M.; BÓGUS, C. Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. 2004. São Paulo.

MASCARENHAS BISNETO, J. P.; LINS, O. B. S. M. Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. *Revista Brasileira de Gestão da Inovação*, v. 3, n. 2, p. 86-109. 2016.

MATTOS, J. R. L. de; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MEDEIROS, J.A. et, al (1992). Pólos, parques e incubadoras – a busca da modernização e competitividade. CNPq, SCT//PR. IBICT, SENAI. Brasília.

MENCK, André Carlos Martins; OLIVEIRA FILHO, João Bento. Alternativas de implantação para novas empresas de base tecnológica - 2008. 21 p. XIX Congresso Latino americano y del Caribe Sobre Espiritu Empresarial, Brasil, 2008.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NASCIMENTO, C.; PRADO, N. CUNHA, C. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída? *Revista Expectativa*, v. 20, n. 1. p. 50-72, 2021.

NASSIF, J. CORRÊA, V. ROSSETTO, D. Estão empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do Covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, 2020.

NASSIF, V. ARMANDO, E. FALCE, J. O empreendedorismo e a pequena empresa no contexto do pós Covid-19. Há luz no fim do túnel? **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, 2020.

NEVES, M. A crise do entretenimento na pandemia: 350 mil eventos adiados ou cancelados e R\$ 90 bilhões 'perdidos'. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2021/02/17/a-criese-do-entretenimento-na-pandemia-350-mil-eventos-adiados-ou-cancelados-e-r-90-milhoes-perdidos.ghtml>. Acesso em: 1 de maio 2021.

PERUSSI, Sergio Filho. Processo de Criação de Estratégias em Pequena Empresa de Base Tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médicos-odontológicos. 2006, 166p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

POREM, M.; KUNSH, M. **Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (Ali)**. *Revista Comunicação e Inovação*, V. 22, nº 48, p. 5-22, 2021.

RÊGO, G.; BARROS, A.; LANZARINI, R. Turismo de eventos e covid-19: aportes dos protocolos de segurança e estratégias para a retomada do setor. **Revista Ateliê do Turismo**, v. 5, nº1, p. 89-118, 2021.

SANTOS, A. M.; ACOSTA, A. C.; BORGHETTI, L. B. *et al.* Empreendedorismo: inovação, criatividade e liderança. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, v. 5, n. 1, p. 56-68, set. 2016.

SCHUCH, E. HOFFMANN, M. **Co-criação e Design Thinking: uma experiência de inovação no serviço público em um município brasileiro**. ANPAD, 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Introdução de Rubens Vaz da Costa. Tradução de Maria Silva Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Como as empresas do setor de eventos estão se adaptando ao impacto da pandemia**. Disponível em: <https://sebrae.ms/empreendedorismo/como-as-empresas-do-setor-de-eventos-estao-se-adaptando-ao-impacto-da-pandemia/#>. Acesso em: 22/05/2021.

SEBRAE. **Pequenos negócios respondem por 82% das novas vagas nos últimos meses**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/pequenos-negocios-respondem-por-82-das-novas-vagas-nos-ultimos-meses,caaa6ddceeca6610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 01/05/2021.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, p. 217-226, 2000.

SILVA, D.; MIRANDA, A.; HOFFEMAN, V. **Viva ou deixa morrer: estratégias para o enfrentamento da covid-19 sob perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil**. *Revista Brasileira de Pesquisa e Turismo*, 2021.

SILVEIRA, T. S.; PASSOS, D. F. O.; MARTINS, I. Empreendedorismo x startup: um comparativo bibliométrico de 1990 a 2016. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**, Osasco, v. 3, n. 2, p. 304-322, jul./dez., 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6236050>. Acesso em: 21 dez. 2020.

SILVESTRE, J.; BORGES, A. F. Processo empreendedor de criação de cervejarias artesanais: estudo de casos múltiplos em Uberlândia-MG. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 45, 2021, *online*. **Anais...** Maringá: ANPAD, 2021.

SILVESTRE, J.; BORGES, A. F.; PAULA, V. F. Empreendedorismo estratégico: *exploration, exploitation* e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia-MG. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-25, 2022.

- SIMÕES, V; DOMINGUINHOS, P. Empreendedor, oportunidade, projecto: O trinómio do empreendedorismo. **Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI**, 2006, p. 38-67.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- UOL, SANCHES, D. Coronavírus: OMS decreta pandemia; o que muda nos cuidados com a saúde? Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/03/11/coronavirus-oms-decreta-pandemia-mas-o-que-isso-muda.htm>. Acesso em: 01/09/2020.
- VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, dez. 2014.
- WEFORUM (2020) - **10 technology trends to watch in the COVID-19 pandemic**. **The World Economic Forum**. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/10-technologytrends-coronavirus-covid19-pandemic-robotics-telehealth/>. Acesso em: 23/05/2021.
- WILLIAMS, T. A.; GRUBER, D. A.; SUTCLIFFE, K. M. *et al.* Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. **Acad. Manag. Ann.**, v. 11, p. 733-769, 2017.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.