



RELISE

## **EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO COMO RESPOSTA À PANDEMIA DA COVID-19: ESTUDO DE CASO UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA<sup>1</sup>**

*ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION AS RESPONSE TO THE COVID-19 PANDEMIC: A CASE STUDY IN A TECHNOLOGY-BASED FIRM*

*Mila Bittar Mussalem<sup>2</sup>*

*Alex Fernando Borges<sup>3</sup>*

### **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 por uma empresa 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 em produtos relacionados. 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, oportunidade.

### **ABSTRACT**

This paper aims to understand the way a technology-based firm restructured its operations during the *coronavirus* pandemic. The purpose of this paper is to comprehend the entrepreneurial actions and developed innovations in a case

---

<sup>1</sup> Recebido em 09/11/2021. Aprovado em 13/11/2021.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Uberlândia. milabmussa@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidade Federal de Uberlândia. alexfborges@gmail.com



RELISE

6

located in the city of Franca, São Paulo state. The results show the emergence of an entrepreneurial idea to create a business in the showbiz operations industry, based on opportunities identified by the entrepreneurs in such market. The results also indicates that the exploration of such opportunities through digital changes enabled by app stores. Then, the studied business restructured its operations in the context of the pandemic crisis, through a technological renewal developed in a related product and sector. This paper contributes to studies on entrepreneurship and innovation in unstable contexts such as the one caused by the *coronavirus* pandemic.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial process, innovation, opportunity.

## 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. 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 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. 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.



RELISE

O empreendedorismo 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 inovações exploram novas oportunidades de negócio. 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, processos, produtos, serviços, métodos de produção e gestão, ou ainda novos modelos de negócio, que reverberam em ganhos econômicos e de competitividade para a organização.

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 a 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



RELISE

8

oportunidades e do desenvolvimento de ações empreendedoras e inovações associadas a esse contexto.

## **EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO**

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).

O empreendedorismo baseia-se em oportunidades. Nesse sentido, faz parte do processo empreendedor reconhecer oportunidades e buscar caminhos inovadores (SHANE; VENKATARAMAN, 2005). 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.



RELISE

9

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.

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. 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 inovação para que seja possível encontrar uma solução de renovação tecnológica e transformar oportunidades em novas ideias. 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



RELISE

10

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.

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. 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.

## **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



RELISE

11

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. O ramo respondia em 2019 por 4,32% do PIB do país. Segundo a Associação Brasileira dos Promotores de Eventos (ABRAPE), o setor realizava mais de 590 mil eventos anuais e conta com mais de 300 mil cancelados em 2020, o que demonstra o impacto da crise no setor (G1, 2020).

A presente investigação se baseia em um estudo de caso qualitativo. 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. 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 pelos autores

As entrevistas foram orientadas por meio de um roteiro semiestruturado, composto por perguntas relacionadas ao problema de pesquisa e aos objetivos do trabalho. 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. Cumpre destacar, ainda, que nomes, marcas, e quaisquer outras formas de identificação da empresa estudada e dos



RELISE

12

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 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: 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.

## **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.

### *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





RELISE

13

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:



RELISE

14

(...) 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



RELISE

15

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)



RELISE

16

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.



RELISE

*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>	(...) 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.
<b>Sócio Y</b>	(...) 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. (...) 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. (...) 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. (...) 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.

**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



RELISE

18

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, havia 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 e organizacional (MACHADO; BASAGLIA, 2015):



RELISE

19

Entrevistado	Exploração de oportunidades
<b>Sócio X</b>	<p>(...) era nosso <i>networking</i>, nossa relação com os produtos de eventos produtores 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>(...) 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>
<b>Sócio Y</b>	<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 começassem 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



RELISE

20

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.

#### *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 (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





RELISE

externas como também criando oportunidades a partir de suas especificidades internas para sobreviver no mercado. Este foi exatamente o contexto enfrentado pela empresa estudada:

Entrevistado	Ideias e identificação de oportunidades
<b>Sócio X</b>	(...) 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.
<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>
<b>Sócio Z</b>	<p>(...) A gente pivotou o negócio, pegou um negócio que era de um jeito e transformou em outro muito rápido. E, aí em 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>(...) 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



RELISE

22

Verificou-se, inicialmente, que a ideia de trabalhar no ramo de aquisição já existia por parte dos sócios fundadores. 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. Logo, 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 aquisição, 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 aquisição até 2017. Quando questionado se este mercado era oportuno, o mesmo afirmou que o Brasil é um país muito grande e que há diversas oportunidades para atuar mundo de aquisição no país.



RELISE

Por fim, a renovação da empresa aconteceu após o surgimento de uma necessidade. Essas necessidades provêm 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 resultado de observações no meio externo e interno, fato que impactou em sua exploração:

Entrevistado	Exploração de oportunidades e aspectos contextuais
<b>Sócio X</b>	(...) 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. (...) Acho que é tecnologia, eu acho que é levar experiência do cliente, levar satisfação para o cliente.
<b>Sócio Y</b>	(...) 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. (...) 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. (...) 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.



RELISE

Entrevistado	Exploração de oportunidades e aspectos contextuais
<p><b>Sócio Z</b></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.



RELISE

25

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 únicas 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



RELISE

26

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).



RELISE

27

## 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 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 do setor de eventos e suas respectivas necessidades, incluindo 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 aos 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 anteriormente obtidos.



RELISE

28

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. Assim, o trabalho corrobora para que empreendedores o utilizem de forma a aplicar ações inovadoras em seus empreendimentos em tempo de crise. Abrem-se, portanto, 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.

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.

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

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.





RELISE

29

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.

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

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.

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.

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.

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

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

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.



RELISE

30

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.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: São Paulo: Abril, 1982.

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

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.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.