

Caso de ensino

Driblando a Covid-19: Desafios e dilemas de um empreendedor

Bruno Grezole^a  e Giovana Bueno^{a*} ^a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí, SC, Brasil

Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review

Histórico do Artigo

Recebido : 29 de jul. de 2022

Revisado : 30 de jun. de 2023

Aceito : 26 de ago. de 2023

Disponível online: 07 de out. de 2023

Classificação JEL: L26, L10

Artigo ID: 2304

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

¹ Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Dr. Marcos Hashimoto 
Bradley University

Editora Executiva¹ ou Assistente²:

¹ M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa
Palavra Seleta Revisão Textual

Financiamento:

FAPESC, edital 015/2019

Como citar:

Grezole, B., & Bueno, G. (2023). Driblando a Covid-19: Desafios e dilemas de um empreendedor. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(3), e2304. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2304>

Item relacionado (hasTranslation):

<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2442>Artigo verificado por:  Crossref
Similarity Check
Powered by iThenticate

*Autor de contato:

Giovana Bueno
giovana_bueno2014@gmail.com

Resumo

Objetivo: investigar as motivações, o perfil e as competências do indivíduo que escolhe empreender; promover a reflexão acerca do posicionamento do empreendedor perante uma grande crise; e buscar resposta para a questão: ser digital *influencer* é ser empreendedor? **Metodologia/Abordagem:** caso de ensino. **Principais resultados:** nas “notas de ensino”, são sugeridas discussões sobre o empreendedorismo, propriamente dito, o uso do modelo de negócio e a internacionalização de pequenas empresas. **Contribuições teórico metodológicas:** a própria estrutura do caso contribui metodologicamente para a dinâmica em sala de aula, constituindo-se uma ferramenta a mais de aprendizagem do assunto em questão. **Relevância/originalidade:** o caso é relevante porque retrata a história de um empreendedor (Breno) que, após realizar seu sonho e criar um negócio promissor (uma agência de viagens), em decorrência de uma grande crise (Covid-19, *lockdown* e seu impacto no segmento de viagens, bem como a depressão e sentimento de impotência por ela gerados), precisa se reinventar profissionalmente (tornando-se um bem-sucedido consultor on-line para empreendedores). Com o fim da pandemia e a retomada dos negócios, surge o impasse: permanecer como digital *influencer* ou reativar a antiga empresa (pois o turismo voltou a crescer)? **Contribuições sociais para a gestão:** o caso retrata a realidade do empreendedor no Brasil e traz questionamentos sobre a regulamentação da profissão de digital *influencer*.

Palavras-chave: Comportamento empreendedor. Empreendedorismo internacional. Estratégia empresarial. Gerenciamento de crise. Tomada de decisão.

Dribbling Covid-19: Challenges and dilemmas of an entrepreneur

Abstract

Objective: to investigate the motivations, profile and skills of the individual who chooses to undertake; promote reflection about the entrepreneur's position in the face of a major crisis; and seek an answer to the question: Is digital influencer to be an entrepreneur? **Methodology/Approach:** teaching case. **Main results:** in the “teaching notes”, discussions are suggested on entrepreneurship itself, the use of the business model and the internationalization of small companies. **Theoretical and methodological contributions:** the structure of the case contributes methodologically to the dynamics in the classroom, constituting one more tool for learning the subject in question. **Relevance/originality:** the case is relevant because it shows the story of an entrepreneur (Breno) who, after realizing his dream and creating a promising business (a travel agency), as a result of a major crisis (Covid-19, lockdown and its impact on the travel industry, as well as the depression and feeling of impotence generated by it), needs to reinvent himself professionally (becoming a successful online consultant for entrepreneurs). With the end of the pandemic and the resumption of business, the impasse arises: Remain as a digital influencer or reactivate the old company (since tourism has grown again)? **Social contributions to management:** the case shows the reality of the entrepreneur in Brazil and raises questions about the regulation of the digital influencer profession.

Keywords: Entrepreneurial behavior. International entrepreneurship. Business strategy. Crisis management. Decision making.

INTRODUÇÃO

Muitas pessoas têm o sonho de abrir seu próprio negócio, e Breno não era diferente. Após retornar de uma viagem, ele decidiu que era chegada a hora: juntou suas economias; pediu dinheiro emprestado a familiares; buscou todo o tipo de informação necessária sobre o mercado em geral e, em específico, acerca do segmento do turismo; tomou conhecimento do processo de abertura de empresas; definiu qual seria o seu público-alvo etc. Assim, a empresa “Caminha Esse Mundo” começou a tomar forma de uma agência de viagens, focada em inspirar pessoas a conhecer a Patagônia, no estilo *roadtrip*. Breno estava empolgadíssimo, porque ele poderia ser, ao mesmo tempo, um agente de viagens e um guia, que acompanharia seus futuros clientes em suas aventuras.

Passados os primeiros percalços, após um ano de abertura, o negócio ia bem, com uma clientela que só crescia, graças, em grande parte, à propaganda boca a boca dos seus clientes. No entanto, nem tudo são flores, e Breno sentiu na pele a decepção e a frustração, em 2020, com a chegada da Covid-19 – uma pandemia sem precedentes, que fez o mundo parar. As pessoas ficaram confinadas em casa por dias, semanas, meses. Viajar?! Que grande piada! Em meio à turbulência de informações truncadas, medidas sanitárias emergenciais, fechamento de aeroportos e, ainda, o *lockdown*, as viagens começaram a ser canceladas e o mundo de Breno veio abaixo. Com isso, a depressão e o sentimento de impotência foram exponencialmente crescendo. O que ele poderia fazer, perante os diversos reembolsos solicitados pelos clientes e as despesas sendo acumuladas?

Então, meio que na brincadeira e movido pelo desespero, Breno abriu um canal no *YouTube*, e desabafou toda a sua angústia. Contou ali sua história, o sonho de empreender, os desafios, o sucesso interrompido e as emoções conflitantes. E não é que de um limão ele fez uma limonada? As pessoas se identificaram com ele: alguns se mostravam complacentes; outros, solidários; e muitos se sentiam no “mesmo barco”, pedindo sua opinião acerca dos mais diversos negócios.

O canal cresceu tanto que as curtidas e compartilhamentos viraram monetização e, assim, Breno se reinventou! Para tanto, ele estudou, foi atrás de aparelhamento para a gravação de vídeos e se tornou praticamente um profissional no ramo. Chamado pelos seguidores de “guru dos negócios”, devido à sua experiência de vida e ao seu perfil empreendedor, bem como aos seus aconselhamentos assertivos, Breno estava cheio de planos para sua nova carreira, a de consultor on-line. Apesar de ser “um espírito livre”, viajante nato, aquela função tinha suas vantagens: trabalhar de casa, em segurança, e com horários flexíveis.

No entanto, com o fim da pandemia e a retomada gradual dos negócios, a agência de viagens (seu sonho concretizado, sua menina dos olhos), que estava temporariamente com os serviços paralisados, começou a ter indícios de voltar à ativa.

Para dificultar ainda mais a decisão de Breno, ele recebe uma proposta bem interessante de parceria na consultoria on-line, mas que lhe exigiria dedicação total. Com um pé lá e outro cá, ele sonda o mercado em busca de um direcionamento; aconselha-se com familiares, amigos e parceiros de negócios; todavia, não chega a um consenso.

Embora haja inúmeras vantagens, como a flexibilidade de horários e a remuneração satisfatória, a carreira nas mídias digitais é incerta e, para que fosse rentável, exigiria de Breno bastante tempo dedicado. Em contrapartida, a “Caminha Esse Mundo” já estava concretizada antes da pandemia; contudo, mesmo se mostrando bem-sucedida àquela época, a realidade pós-pandemia traria novos desafios e incertezas ao negócio.

Infelizmente, para Breno, seria impossível conciliar as duas profissões. Era o momento, então, de escolher em qual dos dois negócios empreender. Esses pensamentos conflitantes povoavam

a sua mente e, mais uma vez, desde o início da pandemia, ele se viu diante de uma encruzilhada. O que fazer? Qual a decisão mais acertada a tomar?

A VIAGEM DE EMPREENDER

Breno sempre foi um líder nato, destemido e visionário. Nunca se contentou em ser igual a todo mundo. Desde muito jovem, foi um desbravador do mundo e descobriu nas viagens uma paixão, fazendo disso um *hobby*. Seu objetivo era juntar dinheiro para poder viajar o máximo que podia e, gradativamente, isso se tornou realidade.

Aos 20 anos, Breno foi morar na Argentina; aos 23, estava em um avião para ficar por um ano em terras Irlandesas. Entre idas e vindas, aos 28 anos de idade, ele já tinha morado em cinco países diferentes e conhecido mais outros 20. No entanto, ele nunca tinha pensado em fazer daquele *hobby* a sua profissão. Até agora.

Depois de ter vivenciado o trabalho em vários e diferentes ambientes, como banco, restaurante, empresa de comércio exterior, e de ter morado em outros países durante alguns anos, Breno ainda não se identificava com uma carreira específica, tampouco com a ideia de trabalhar 11 meses ao ano, fazendo todo dia a mesma coisa.

Foi assim que, no retorno das férias de 2018, em conversa com sua namorada, Breno vislumbrou a possibilidade de trabalhar com algo que lhe proporcionasse realização pessoal e profissional. Ainda no avião, cruzando a Cordilheira dos Andes, ele perguntou à sua companheira se ela estava feliz em retornar para casa, de volta à “vida normal”.

– Sim, estou feliz, mas, na verdade... parece que falta algo.

Ele também se sentia assim, incompleto. Apaixonado por viagens e por conhecer culturas diferentes, Breno não conseguia entender o conceito de felicidade de grande parte da sociedade, que se resumia em ter uma casa, um carro, casar-se, ter filhos e um cachorro. Ele precisava ir além, por isso, começou a elencar as possibilidades de viajar por mais tempo, não apenas nas férias, e teve um *insight*:

– Espera aí, e se eu pudesse trabalhar em algo que me fizesse, ao mesmo tempo, ganhar dinheiro e desfrutar do meu sonho? Seria um trabalho que me permitiria liberdade de tempo e de espaço, e me faria sentir vivo, motivado.

Quando você traça uma meta, o destino conspira em seu favor. No desembarque do aeroporto, enquanto Breno abria o aplicativo para chamar um carro para os levar para casa, ele se deparou com um anúncio sobre empreendedorismo, e uma ideia começou a tomar forma em sua mente: abrir uma agência de viagens focada em inspirar as pessoas a conhecer a Patagônia, uma *roadtrip*, que lhe possibilitaria acompanhar seus futuros clientes em suas viagens, tornando-se além de agente de viagens, o próprio guia. Seria emocionante!

Breno sabia das dificuldades do caminho a ser trilhado e dos muitos riscos que surgiriam, porque seus pais também foram empreendedores, mas era algo viável, o que lhe bastou para ficar empolgadíssimo.

O CAMINHO RUMO À CRIAÇÃO DA EMPRESA

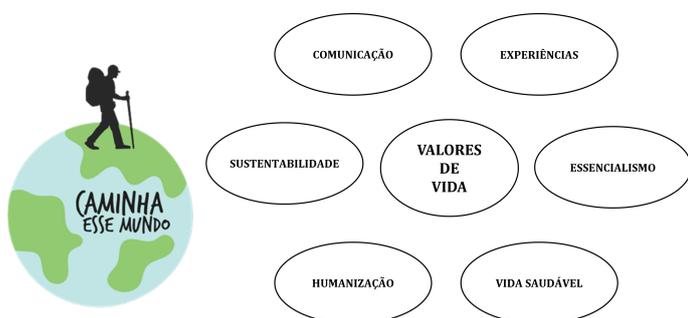
Com o passar das semanas, o desejo de empreender de Breno foi ficando cada vez maior. Ele leu e releu muitas matérias sobre o assunto e, após conferir toda a sua economia e pedir uma quantia emprestada a familiares, decidiu que tinha chegado a hora de colocar sua ideia em prática e abrir a empresa.

Breno começou fazendo um planejamento do negócio, definindo o que a empresa iria ofertar aos clientes, quais seus valores e seu orçamento. Para isso, conversou com amigos, familiares e mentores de uma incubadora da universidade onde ele havia estudado,

recebendo a orientação de que deveria, a princípio, colocar a ideia no papel e determinar seu propósito, desenvolvendo, na sequência, um projeto de marca, baseado nos valores de vida dele (Figura 1).

Figura 1

Valores da Caminha Esse Mundo



Nota: Elaborada pelos autores (2023).

Sendo assim, a proposta de valor da empresa ficou definida como: inspirar pessoas, por meio de viagens inovadoras, a destinos não convencionais. Desse modo, entre idas e vindas de Breno explorando o mundo, o empreendimento recebeu o nome de “Caminha Esse Mundo”.

Um dos professores de Breno indicou um curso on-line de empreendedorismo, que lhe foi bastante útil. Ainda mais porque o setor de turismo é amplamente competitivo, e envolve empresas sólidas do ramo. Os iniciantes e pequenos empreendedores, então, para sobreviverem nesse segmento, na visão do Breno, devem inovar desde o início, posicionando-se de diferentes maneiras no mercado.

Em uma conversa com o amigo chileno Paulo Bernal que, em nas horas livres, gosta de se aventurar na Patagônia com seu *motorhome*, Breno fez uma proposta de parceria:

– Estou criando uma empresa de turismo focada em experiências exclusivas, mirando em pequena escala, ou seja, para levar grupos de poucas pessoas, brasileiros com idade entre 25 e 65 anos, que se identificam com cenários não usuais, neve, montanhas, geleiras, deserto, contato com a natureza; apreciam o ecoturismo, respeitando os recursos naturais e o patrimônio cultural da região, mas também gostam de turismo de aventura, fazendo uma *roadtrip* pela região da Patagônia, com opções de caminhadas, montanhismo e escaladas. Vou ser o guia e acompanhar os grupos nas viagens, e gostaria de contar com a sua parceria para ser meu apoio na Patagônia. Topa?

– Pode contar comigo! – disse Paulo. Vejo isso como uma oportunidade de negócio, principalmente para o público brasileiro, pois no país quase não existe turismo de inverno, relacionado à neve.

Após os trâmites iniciais, Breno estava com tudo pronto e a empresa operando. Com o auxílio da incubadora, ele planejou seu negócio, definindo que o relacionamento com os clientes, em um primeiro momento, aconteceria pela interação humana (sua e do Paulo, lá na Patagônia) e nada de mensagens automatizadas ou software de CRM, pelo menos no início.

O canal para atrair clientes foram as redes sociais (*Instagram* e *Pinterest*), e-mail, site, ADS do *Google*, telefone, *inbound marketing* e, na propaganda boca a boca, pelo *feedback* dos clientes. A ideia era aproximar a empresa dos viajantes/clientes, tratados como amigos, por intermédio de laços similares ao de uma família.

Assim, Breno fez o negócio acontecer, definindo as principais atividades e fazendo todo o planejamento da viagem, com o estabelecimento de datas, destinos, hotéis, transporte, roteiro e principais atrações. Dessa maneira, para: (a) comercializar a

viagem, era feito o contato com os futuros clientes; (b) executar a viagem, bastava colocar o pé na estrada; (c) otimizar e reduzir os riscos do negócio, parcerias foram identificadas e firmadas, no Brasil e na Patagônia; (d) passagens aéreas, hotéis e seguros, guias de turismo para alguma atração em especial, parques e *trekking*, recorreu-se à parcerização.

Os principais recursos também estavam definidos: (a) físicos – hotel, transporte (*motorhome*, microônibus) e computador; (b) intelectual – fotógrafo, guia e motorista; (c) humanos – três pessoas contratadas para o atendimento em vendas, financeiro e de marketing; (d) financeiro – capital inicial e capital de giro.

Em relação à parte financeira, Breno estabeleceu todos os custos envolvidos para a operação do negócio: (a) custos fixos – aluguel e despesas de uma sala comercial, desenvolvimento e manutenção do site, além de um software de gestão e marketing; e (b) custos variáveis – combustível para a execução da viagem, hotel, guia e fotógrafo.

Quanto à fonte das receitas, a entrada acontecia por meio das vendas diretas: *e-commerce*, com opções de cartão de crédito, transferências/depósitos, Pix e boleto bancário.

PRAZER, EU SOU A COVID-19!

Passados os primeiros percalços, após um ano da abertura, a empresa de Breno ia bem, e ele já vislumbrava uma expansão para as terras chilenas. Sua clientela só crescia, graças, em grande parte, à propaganda boca a boca dos clientes. Além disso, o poder de comunicação e a facilidade em formar redes de contatos – *networking* – sempre foram características marcantes da personalidade de Breno. Por todos os lugares por onde passava, era normal fazer amigos e guardar esses contatos, pois, como ele confidenciou à namorada.

– Nunca se sabe quais pessoas podem estar engajadas e fazer parte de objetivos em negócios futuros.

Com essas parcerias, então, Breno aumentava as possibilidades de expansão de seus negócios. Ele não contava, contudo, com a reviravolta no mercado, causada pela Covid-19 – uma pandemia que parou o mundo –, em 2020.

Breno tinha acabado de pisar na Patagônia, quando seu mundo veio abaixo: por conta da pandemia, os aeroportos estavam fechando, aquela viagem deveria ser cancelada e o grupo de viajantes precisava retornar ao Brasil o mais rápido possível. O uso de máscara passou a ser obrigatório, assim como o de álcool em gel, e todos cumpririam a quarentena, tão logo aterrissassem no Brasil.

Foi um pesadelo! Breno precisou acalmar os turistas, embora ele mesmo estivesse desesperado. Ele fez o reembolso do dinheiro daquele e de outros grupos com reserva para os próximos meses.

As companhias aéreas estavam caóticas, com o fechamento dos aeroportos; as pessoas tinham que ficar confinadas em casa por dias, semanas, meses, respeitando o *lockdown* nas cidades; havia a disseminação constante de informações desencontradas e de notícias falsas; centenas e centenas de pessoas estavam morrendo, os hospitais lotados; enfim, a crise se instaurou e o medo tomou conta de todos.

Viajar, nesse período, tornou-se uma utopia. Breno teve que demitir seus funcionários e paralisar as atividades da empresa. O cenário era desesperador e os prejuízos só cresciam.

COM UM LIMÃO SE FEZ UMA LIMONADA

Breno viu seu sonho virar realidade e poucos anos depois, ir por água abaixo. Com isso, veio a depressão e o sentimento crescente de impotência. Apesar de demasiadamente angustiado, ele precisava pensar em algo, pois as despesas só se acumulavam. Mas o que fazer?

Foi então que, despreziosamente e movido pelo desespero, Breno abriu um canal on-line para desabafar. Lá, ele contou a sua história: a insatisfação em trabalhar com algo que não lhe desse prazer, o sonho de empreender, a busca de uma oportunidade no mercado, os desafios enfrentados, o sucesso provisório de seu negócio e, por fim, o golpe cruel da Covid-19. E não é que o canal foi bem-sucedido? As pessoas se identificavam com ele, e muitos se sentiam no “mesmo barco”, pedindo a sua opinião nos mais diversos tipos de negócio.

Leonel, dono de um *food truck* em Vitória, Espírito Santo, vivia o mesmo drama: teve que fechar tudo, demitir funcionários e buscava uma maneira de recomeçar. Maria, organizadora de eventos, estava pensando em ser tradutora de trabalhos científicos, como uma opção de trabalho, até tudo se normalizar, se é que isso iria acontecer um dia. Dezenas de mensagens como essas foram recebidas por Breno, que começou a pensar em maneiras de ajudar essas pessoas a se reinventarem. Assim, sem perceber, ele mesmo acabou se reinventando.

Como as pessoas foram obrigadas a permanecer em casa por um longo período, seus costumes, desejos e o modo de vida tomaram outros formatos e, com isso, novas necessidades surgiram.

Breno estudou minuciosamente o novo contexto; buscou cursos on-line; conversou com amigos, antigos professores e familiares; foi atrás de aparelhamento para a gravação de vídeos; e passou a dar dicas básicas de empreendedorismo, versando sobre como transformar o negócio antigo, o da pré-pandemia, em algo novo, capaz de atender às novas demandas.

O canal cresceu tanto, que Breno passava horas e horas em frente ao computador, trabalhando como nunca. E seus olhos voltaram a brilhar! Ele se sentia realizado em fazer algo que ajudava as pessoas, vibrando com as conquistas, cada vez mais frequentes, relatadas em seu canal.

As curtidas e os compartilhamentos dos vídeos de Breno – chamado por seus seguidores de “guru dos negócios”, devido aos aconselhamentos assertivos acerca do empreendedorismo, da sua experiência de vida e do seu perfil empreendedor – viraram monetização, e ele se viu, então, com uma nova profissão, a de *digital influencer*.

Cheio de planos para a nova carreira de consultor on-line, que parecia promissora financeiramente; trabalhando na modalidade *home-office*, em horários flexíveis; depois de meses no vermelho, Breno viu seu saldo bancário ficar novamente positivo.

No entanto, nem só de curtidas vive um *influencer* – a profissão exigia muito trabalho e atualização constante de Breno. Com a pandemia, os serviços *on-line* cresceram exponencialmente, gerando uma acirrada concorrência. Para se manter na “crista da onda”, era necessário, portanto, criar conteúdo inovadores, úteis e de qualidade. Breno passava mais de 16 horas para gravar um vídeo de 40 minutos, e dedicava muito tempo estudando e monitorando as suas redes.

Em 2022, surgiu a proposta de parceria com uma plataforma de cursos on-line e editora de *e-books*, que possibilitaria a Breno atrair um número maior de seguidores. A demanda provavelmente triplicaria e, para auxiliar no seu atendimento, seria necessária a contratação de outros profissionais.

Embora Breno se sentisse empolgado com a ideia, ele precisou analisar com calma, antes de dar esse passo. No início, a consultoria on-line era tão somente um bote salva-vidas para ele; agora, ela estava lhe dando a oportunidade de guiar seu futuro profissional.

Nesse momento, o aconselhamento de sua namorada sobre o que fazer foi de crucial importância:

– Breno, meu amor, sei que a profissão de consultor on-line foi um excelente “quebra-galho” para os momentos mais nebulosos da pandemia, mas, agora que os negócios estão retomando gradativamente, que tal reativar a sua empresa e voltar a ter uma “profissão de verdade”?

BRENO CAMINHARÁ PELO MUNDO AFORA OU NÃO?

Para Breno, a “Caminha Esse Mundo” era o seu sonho concretizado, a sua menina dos olhos! Mas a empresa estava com os serviços paralisados desde o início da pandemia, e as últimas notícias divulgadas não pareciam ser promissoras para o setor (Figura 2), sobretudo no que diz respeito à venda de pacotes internacionais – o carro-chefe de seu negócio –, que mais sofreu devido ao fechamento das fronteiras.

Figura 2

Notícias sobre o turismo e Covid-19

Nesta publicação, a partir da análise dos ambientes sanitário, político, social e econômico, e da contribuição de grandes empresários do setor, estima-se que o período de **interrupção das atividades será de cinco meses**. As premissas consideram ainda que o turismo doméstico poderá recuperar a produção em 12 meses, mas o turismo internacional precisará de, pelo menos, 24 meses para voltar ao nível de 2019.

O período necessário para a recuperação das vendas do mercado turístico tende a aumentar de acordo com o tempo de parada das atividades produtivas (**quanto maior o período inoperante, mais difícil será recuperar as perdas**). A recuperação econômica depende de um conjunto de fatores prioritários - como preservação de postos de trabalho, flexibilidade operacional, crédito, união setorial, segurança sanitária e resiliência - para o que o mercado vem chamando de um “novo normal”.

... o turismo doméstico poderá recuperar a produção em 12 meses, mas o turismo internacional precisará de, pelo menos, 24 meses para voltar ao nível de 2019.

Nota: Barbosa, G. L. (2020, p. 3).

Na busca constante por informações sobre a retomada das operações no segmento, ao vasculhar a internet, Breno encontrou um artigo no site do Sebrae, sobre o cenário do turismo e o comportamento dos viajantes no pós-pandemia (Figura 3), que projetava a busca por destinos menos explorados, ao ar livre, em contato com a natureza e de maior exclusividade (sem aglomerações).

Figura 3

Comportamento dos viajantes

Comportamentos dos Viajantes Importante para a retomada do Turismo

O cenário muda a todo momento e com ele o comportamento de consumo.

Muitas pesquisas têm sido realizadas e podemos concluir influências no comportamento de consumo e no comportamento do viajante após o isolamento.

Confira a seguir os pontos que a equipe da Lab Turismo aponta como impactantes para o comportamento do viajante na retomada do setor:



Sáude

Os turistas começarão a viajar na medida que se sentirem seguros com relação ao controle da pandemia. Os destinos com menos aglomeração, que ofereçam atrativos ao ar livre, atividades de esporte e de contato com a natureza serão as opções preferidas. Levarão vantagens os destinos e negócios turísticos que adotarem novas e eficientes práticas de segurança com relação às questões de saúde.

Além disso, aspectos como cuidado com hábitos mais saudáveis como alimentação equilibrada e atividades físicas serão mais presentes no cotidiano das pessoas.



Humanização

Mais do que nunca os consumidores querem ser surpreendidos e tratados como seres humanos, com sentimentos, medos e dificuldades. Querem que as empresas turísticas estejam verdadeiramente comprometidas em proporcionar momentos felizes durante uma viagem. Um dos desafios é preparar a oferta e os colaboradores para proporcionarem estes momentos de felicidade. Toda a experiência da jornada do cliente, antes-durante-após viagem,

deve ser repensada despertando vínculos mais diferenciados com os indivíduos. Conceitos ligados ao despertar de experiências inovadoras, que já eram uma tendência, passam a ser uma demanda mais intensa dos viajantes.

Nota: Sebrae (2020a, pp. 2-3).

Breno não sabia o que fazer, pois: de um lado, as pesquisas e os artigos apontavam a busca por experiências diferenciadas pelos futuros viajantes, isto é, um turismo de pequena escala, que se enquadrava no modelo de negócio da “Caminha Esse Mundo”; e, do outro lado, os números da economia desse setor eram desalentadores, já que os efeitos da pandemia ficariam presentes por meses na vida do empreendedor de turismo, até tudo voltar à normalidade. E, mesmo voltando, um novo estilo de vida estava sendo moldado pela pandemia, com as pessoas acostumadas a ficar em casa, o que gerava uma tendência menor de se arriscarem em viagens.

Todas essas questões eram, de fato, complexas, e Breno sabia que, caso optasse por retomar as atividades de sua empresa, precisaria colocar em prática a sua capacidade de adaptação e de inovação para empreender.

Além disso, no pós-pandemia, com os aeroportos reabertos e a diminuição das restrições sanitárias, a procura por viagens começaria a crescer, e a “volta ao normal” geraria uma demanda até então represada do mercado. A “Caminha Esse Mundo” estaria estruturalmente preparada para atuar nesse novo cenário? O modelo de negócio original, bem-sucedido antes da pandemia, bastaria ou a empresa deveria se reinventar, criando um modelo inovador?

Em contrapartida, a função de *digital influencer* proporcionou a Breno muito aprendizado, sem falar na “grana extra”, que foi muito bem-vinda! Havia, porém, a incerteza da continuidade da profissão no período pós-pandemia e, mesmo que isso ocorresse, ela exigia inúmeras horas de dedicação, tornando impossível mesclar os dois trabalhos.

Todos esses pensamentos conflitantes povoavam a mente de Breno e, novamente, assim como no início da pandemia, ele se viu em uma encruzilhada! O que fazer? Qual seria a decisão mais acertada para empreender?

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Qual é o melhor caminho para Breno? Não há uma resposta certa, mas meios de auxiliar Breno a tomar a sua decisão, em um período de tanta incerteza. Para tanto, diversas discussões podem ser levantadas, como as discriminadas a seguir.

Empreendedorismo (conceitos, motivações e abordagens teóricas)

Antes de qualquer discussão, é preciso entender o conceito de empreendedorismo e identificar as competências de quem empreende. Ideias promissoras não são capazes de sustentar um negócio, se o perfil do empreendedor que o conduzirá não suportar os riscos inerentes a essa decisão.

No caso de Breno, o começo promissor foi atravessado pela pandemia. Aqui, é possível abordar o perfil e as competências necessárias a um empreendedor para lidar com situações desfavoráveis, crises e outros eventos inesperados.

Pode-se discutir, também, como a pandemia afetou os negócios e a carreira de Breno que, assim como ocorreu com outros empreendedores, tiveram que ser redirecionados para sobreviver à pandemia; e se houve questionamentos sobre a vantagem de retomar a atividade empresarial anterior, quando o contexto voltou a ser, de algum modo, favorável. Nessa seara, cabe ainda levantar os motivos para empreender, discorrendo sobre os dois tipos de empreendedorismo: por necessidade e por oportunidade.

Por fim, vale tratar da relação entre a atividade de *digital influencer* e o empreendedorismo, bem como de suas normativas e características.

Para tanto, algumas ações são sugeridas:

- Identifique, no personagem Breno, o perfil e as competências necessárias a um empreendedor, conforme a [Tabela 1](#).
- Quais as motivações que levam os indivíduos a empreenderem? Descreva as motivações de Breno antes e após a pandemia. O que mudou?
- Quais as diferentes abordagens do tema empreendedorismo? E, quais aspectos podem ser analisados, a partir dessas abordagens?

Tabela 1

Competências de um empreendedor

Competências de um empreendedor	Descrição	Características do personagem principal
Competências de oportunidades		
Competências de relacionamento		
Competências conceituais		
Competências administrativas		
Competências estratégicas		
Competências de comprometimento		

Nota: Tabela adaptada de Man e Lau (2000); Zampier e Takahashi (2011).

Empreendedorismo internacional

Um importante passo para o empreendedor é conhecer o mercado em que atua e, assim, preparar-se estruturalmente para melhor se adaptar a novos cenários e às mudanças advindas da pandemia.

Nesse sentido, sugere-se a seguinte abordagem:

– Quais motivações impulsionam o empreendedor na escolha do mercado internacional? Analise as opções de Breno antes e após a pandemia.

Modelo de negócio

O modelo de negócio auxilia na estruturação do empreendimento, podendo ser utilizado no início de um negócio ou quando há uma nova perspectiva, capaz de gerar outro direcionamento para a empresa.

Sobre esse tópico, sugere-se a seguinte atividade:

– Com os elementos apresentados no caso, crie um modelo de negócios para a empresa “Caminha Esse Mundo” antes e após a pandemia.

Fonte de obtenção dos dados

A história contada envolve um caso real, vivenciado pelo principal autor do estudo, ao qual foram acrescentados elementos fictícios para fins de contextualização. O nome da empresa foi escolhido pelo autor, que também forneceu, por meio de narrativa direta, os dados principais. Os dados secundários, por sua vez, foram coletados por pesquisa em sites e artigos sobre o tema em questão.

Objetivos educacionais

O caso tem como objetivo propiciar aos alunos, aos futuros empreendedores e aos demais leitores a identificação das competências de um empreendedor, bem como orientar o desenvolvimento de um modelo de negócios para um novo negócio.

Utilização recomendada

O caso destina-se a alunos de graduação, podendo ser trabalhado, principalmente, nas disciplinas Empreendedorismo e Inovação, e Internacionalização de Empresas. Recomenda-se a leitura prévia do estudo pelos alunos e a discussão em sala de aula.

Notas de ensino

Este caso de ensino tem as notas de ensino separadamente.

Agradecimentos

Agradecimento a Fundação de Amparo a Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina - FAPESC, que por meio do projeto vinculado ao edital 015/2019, permitiu acesso ao universo do empreendedorismo.

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

Declaração de contribuições individuais dos autores

Papéis	Contribuição	
	Grezo B.	Bueno G.
Conceitualização	■	
Metodologia		■
Software	N. A.	
Validação		■
Análise formal		■
Pesquisa / Levantamento	■	
Recursos	■	
Curadoria dos dados	■	
Escrita - Rascunho original	■	
Escrita - Revisão e edição	■	■
Visualização dos dados	■	■
Supervisão / Orientação		■
Administração do Projeto	■	■
Financiamento	■	■

Nota: Cf. CRediT (Taxonomia de Papéis de Colaborador): <https://credit.niso.org/>

REFERÊNCIAS

- Barbosa, L. G. M. (2020). *Impactos Econômicos da COVID-19 Propostas para o Turismo - 2a Edição*. FGV. Recuperado de <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/2a-edicao-impactos-economicos-da-covid-19-propostas-para-o-turismo-junho-2020>
- Bezerra, P. R. S., de Souza, S. M. A., & Gonçalves, G. A. D. C. (2022). Estudo bibliométrico da produção científica internacional sobre empreendedorismo digital. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 13(2), 75-100. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i2.1236>

- Brasil (2006). Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm
- Brasil (1991a). Lei nº 8.212, de 24 de julho. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212cons.htm
- Brasil (1991b). Lei nº 8.213, de 24 de julho. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm
- Brasil (2022). PL 2347 - Projeto de Lei. Dispõe sobre a regulamentação da atividade profissional de influenciador digital profissional no âmbito Federal. Recuperado de <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2334286>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015) The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46, 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Chandra, Y. (2018) Mapping the evolution of entrepreneurship as a field of research (1990- 2013): A scientometric analysis. *PLoS one*, 13(1), e0190228. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190228>
- Costa, L. D. F. L. G. D., Añez, M. E. M., Mol, A. L. R., & Damasceno, T. D. S. A. (2017). Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(4), 960-973. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154072>
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2004). Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures. *Strategic management journal*, 25(3), 295-305. <https://doi.org/10.1002/smj.372>
- Dolabela, F. (2008). *O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. Sextante.
- Filion, L. J. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 63-71. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300006>
- França, A. B., Saraiva, J., & Hashimoto, M. (2012). Orientação Empreendedora como Indicador do Grau de Empreendedorismo Corporativo: Fatores que Caracterizam os Intraempreendedores e Influenciam sua Percepção. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 1(3), 78-103. <https://doi.org/10.14211/regepe.v1i3.38>
- Gonçalves, E. J. V. (2012). *Análise e desenvolvimento de modelos de negócios em spin-offs acadêmicos: um estudo de caso junto a empresas da INBATEC UFLA* [Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, Universidade Federal de Lavras]. Repositório da Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais. <http://repositorio.ufla.br/handle/1/496>
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(7), 694-712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
- Hashimoto, M. (2017). *Espírito empreendedor nas organizações*. Saraiva Educação S.A.
- Hymer, S. (1983). The international operations of national firms: a study of direct investment: a dissertation from MIT (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Landström, H. (2020). The Evolution of Entrepreneurship as a Scholarly Field. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 16(2), 65-243. <http://doi.org/10.1561/03000000083>

- Leite, Y. V. P., & Moraes, W. F. A. de. (2014). Facetas do risco no empreendedorismo internacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 96–117. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000100007>
- Machado, M. C. (2018). *O processo de internacionalização de empresas de base tecnológica do tipo born global: um estudo da Cheesecake Labs* [Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação de Relações Internacionais, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/192952>
- Man, T. W. Y.; Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235–254. <https://doi.org/10.1142/S0218495800000139>
- Oliveira Junior, F. E. D. (2020). *As intenções empreendedoras na carreira de digital influencer* [Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, Universidade Federal de Uberlândia]. Repositório Universidade Federal de Uberlândia. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/29927>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Centro Libros PAPP, Grupo Planeta.
- Porter, M. E (Org.). (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rodrigues, A. L. (2022, agosto 22). Veja as 5 leis que todos empresários devem conhecer: Para empreender no Brasil é preciso ter conhecimentos de algumas leis para ter sucesso [Informativo]. *Jornal Contábil*. <https://www.jornalcontabil.com.br/veja-as-5-leis-que-todos-empresarios-devem-conhecer/>
- Root, F. R. (1994). Design entry strategy for international markets. In F. R. Root, *Entry strategies for international markets* (Chap. 1, pp. 1-24). New York: Lexington Books.
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 450–467. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000300007>
- Sebrae. (2020a). Comportamento dos viajantes. Recuperado de [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/fc90dd9bc6190cc2dc66abba693f6dfa/\\$File/19573.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/fc90dd9bc6190cc2dc66abba693f6dfa/$File/19573.pdf)
- Sebrae. (2020b). Serviços Canvas. <https://www.sebraepr.com.br/servicos/canvas/>
- Sebrae. (2022). Momento da Empresa: Oportunidade ou Necessidade. <https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/oportunidade-ou-necessidade/>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Snell, R. & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small businesses. *Journal of Management Development*, 14(1), 4–15. <https://doi.org/10.1108/02621719410057032>
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207. <https://doi.org/10.2307/1880689>.
- Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(spe1), 564–585. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600007>

BIOGRAFIAS DOS AUTORES

Bruno Grezole é graduado em Administração, com MBA em International Business pela Univali. Atualmente integra o staff da Royal Caribbean International em Miami, Flórida, Estados Unidos. Suas áreas de interesse incluem Empreendedorismo, Turismo e Internacionalização de empresas.

E-mail: grezolebruno@gmail.com

Giovana Bueno é doutora e mestre em Administração pela Univali. Possui graduação em Turismo pela UEPG. Atualmente é professora dos cursos de MBA em International Business e MBA em Gestão Financeira da Univali. Suas áreas de interesse incluem Turismo, Empreendedorismo, Modelo de Negócios, Internacionalização, Sustentabilidade, ESG e Governança Corporativa.

E-mail: giovanabueno2014@gmail.com