



Empreendedorismo em Tempos de Crise: Desafios e Estratégias de Negócios durante e após a Pandemia de Covid-19 no município de Fernandópolis (SP)

CASAGRANDE, João Pedro Sanches
COSTA, Bruno Matheus Ribeiro
GARCIA, Vagner Fernando
JESUS, Erick Nalbert Costa

Orientador: Clayton Aparecido Moraes

RESUMO

Este estudo explora o empreendedorismo à luz das transformações trazidas pela pandemia de Covid-19. Buscou entender as dificuldades e as chances que surgiram para os empreendedores nesse cenário, considerando tanto quem já estava no ramo quanto aqueles que começaram a empreender nesse período. Este trabalho serviu-se da pesquisa bibliográfica para coletar, analisar e interpretar informações extraídas de livros, artigos, trabalhos acadêmicos e plataformas *online* em busca de suporte teórico e maior compreensão sobre o tema. Os dados coletados e analisados mostraram que as medidas restritivas no âmbito dos governos federal, estadual e municipal, a falta de insumos e a queda no poder de compra da população prejudicaram sobremaneira o dia a dia das empresas, forçando-as a se reinventarem e a encontrarem novas formas de vender seus produtos ou serviços. Por outro lado, diante de dificuldades e obstáculos impostos e por limitações de acesso a produtos do comércio e indústria, muitas pessoas se sentiram incentivadas a empreender pelo desejo de conquistar autonomia, por identificação de oportunidades de mercado e como forma de garantir o sustento em meio à crise. Os resultados do estudo de caso mostraram que a pandemia representou um ponto de inflexão para o empreendedorismo, trazendo desafios consideráveis, mas também incentivando o surgimento de novos negócios e modelos de atuação mais criativos no mercado.

Palavras-chave: empreendedorismo; desafios; oportunidades; covid-19.

Abstract

This study explores entrepreneurship under light of the transformations brought about by the COVID-19 pandemic. It tried to understand the difficulties and opportunities that arose for entrepreneurs in this scenario, by considering both those who are already in the business and those who began their ventures during this period. This work used bibliographic research to collect, analyze, and interpret information extracted from books, articles, academic papers, and online platforms in search of theoretical support and greater understanding of the topic. The data collected and analyzed showed that restrictive measures within the federal, state and municipal governments, the lack of inputs, and the decline in the population's purchasing power affected the daily operations of businesses significantly, forcing them to reinvent themselves and find new ways to sell their products or services. On the other hand, faced with difficulties and obstacles imposed and limitations on access to commercial and industrial products, many people felt encouraged to become entrepreneurs out of a desire to gain autonomy, to identify market opportunities, and as a way to ensure their livelihood amid the crisis. The results showed that the pandemic represented a turning point for entrepreneurship, bringing considerable challenges but also encouraging the emergence of new businesses and more creative operating models in the market

Keywords: entrepreneurship; challenges; opportunities; covid-19.

1 Introdução

O empreendedorismo brasileiro, em crescente expansão na atualidade, vem marcado por uma escalada progressiva em busca de oportunidades de negócios em desfavor da necessidade imediata. Influenciado por um cenário pós-pandemia, pela intensificação de tecnologias digitais e por imensos desafios (como a instabilidade e incertezas da economia simultâneas a seu expansionismo e ao medo do fracasso), o cenário econômico é a mais emergente preocupação dos empreendedores. Batista, Costa e Amorim (2024) reforçam que o empreendedorismo desempenha importante papel na criação e no crescimento de empresas, na geração de empregos e renda, contribuindo para o desenvolvimento da inovação nos negócios.

Empreendedorismo é percebido como o processo de identificar oportunidades de negócio e transformá-las em iniciativas de sucesso, desenvolvendo soluções inovadoras que produzem crescimento e geram valor econômico, social ou ambiental, empregos e riqueza. Ao criar, desenvolver e gerenciar um negócio, o empreendedor tem em mira a qualidade de vida das pessoas, produzindo transformações sociais positivas (Bandeira; Silva, 2023).

O empreendedorismo envolve a capacidade ou habilidade de liderar equipes, inovar e transformar ideias em realidade, bem como assumir riscos financeiros e pessoais. O “empreendedorismo é a capacidade de identificar potenciais problemas e oportunidades e investir recursos e habilidades para criar um negócio, projeto ou movimento capaz de abraçar a inovação, gerar mudanças e causar impacto” (Batista; Costa; Amorim, 2024, p. 77).

Ao identificar uma necessidade no mercado, o empreendedor busca criar uma solução para atender essa demanda, isto é, usar a criatividade para criar algo ou melhorar algo existente, no intuito de gerar lucro (Bandeira; Silva, 2023). Para tanto, deve ser capaz de tomar decisões estratégicas e se dispor a enfrentar desafios e superar obstáculos. Empreender não significa, necessariamente, aplicar-se em um novo negócio, já que é possível empreender em uma empresa já existente: ao “identificar oportunidades e avaliar riscos, o empreendedor pode adaptar modelos ou produtos existentes para atender a novos mercados ou necessidades” (Silva; Silva, 2025, p. 6).

O Brasil é um país repleto de oportunidades a serem aproveitadas e de muitos desafios diários a serem superados: é país que valoriza a criatividade, a energia, o espírito inovador, a visão de futuro e a superação (Souza; Santos; Melo, 2024). Empreender e inovar requer um esforço permanente e resiliência invulgar: trata-se de um terreno fértil de oportunidades que exigem criatividade e inovação, mas também impõem barreiras expressivas.

Com a eclosão da pandemia da Covid-19, o panorama para o empreendedor sofreu um impacto severo: as empresas tiveram de realizar as tarefas em novos formatos, exigindo que as

peessoas, em diferentes segmentos econômicos de atuação, se adaptassem à nova realidade da produção e consumo, e as empresas tiveram de reelaborar suas estratégias para se adequarem às novas exigências do mercado e das regras sanitárias (Azevedo *et al.*, 2022). Isso possibilitou que muitas empresas conseguissem minimizar os impactos da pandemia e mesmo lucrar, tomando decisões rápidas, operando adequações, planejamento, controle gerencial para assumir maior protagonismo em meio à crise (Lima; Gomes, 2025, p. 3).

É inevitável mencionar que as circunstâncias da pandemia de Covid-19 trouxeram diversos desafios para o mundo empreendedor, com o delineamento de estratégias novas para o enfrentamento da situação, demandando adaptações severas (Soares; Moura; Dias, 2022). Por isso, as empresas tiveram de se transformar radicalmente em um curto espaço de tempo, alterando seus padrões empresariais drasticamente, o que exigiu dos empreendedores rapidez, adaptabilidade e novas estratégias para enfrentar uma crise sem precedentes (Jesus; Silva; Santis, 2023). Em decorrência, o mercado de trabalho sofreu transformações radicais, instituindo um novo formato de trabalho em *home office*, em que as pessoas adaptaram sua rotina laboral para prosseguir suas atividades no ambiente do seu lar (Azevedo *et al.*, 2022)

Este trabalho, com fundamentação teórica em pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, teve por objetivo analisar as principais transformações do empreendedorismo em tempos de crise, com foco nas estratégias adotadas pelos negócios para sobreviver e prosperar durante a pandemia de Covid-19. Como objetivos específicos, explorou os desafios enfrentados por empreendedores (da gestão de fluxo de caixa à adaptação para o ambiente digital), soluções inovadoras do período, estabilidade de negócios e as lições aprendidas para aplicações futuras, de forma a garantir a continuidade das empresas em cenários de incerteza.

1.1 Pandemia Covid-19

A pandemia de Covid-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 2020, representou um ponto de inflexão para a economia global, gerando desafios para as empresas de todos os portes. A disseminação da doença teve um impacto sem precedentes na economia global e nas empresas em todo o mundo e levou a medidas restritivas que foram adotadas pelos governos na tentativa de controlar sua propagação e as consequências da contaminação das populações, as quais incluíam, empiricamente, o distanciamento social e restrições às atividades econômicas (Rosa *et al.*, 2021; Katole, 2023; Rosa, C. *et al.*, 2024). Os resultados da pandemia apontaram queda generalizada do produto interno bruto (PIB), atividades produtivas interrompidas em diversas partes do globo, aumento do desemprego,

retração do comércio internacional e agravamento das desigualdades socioeconômicas (Ferreira; Feitora, 2024).

Em um cenário de incertezas e crise, o empreendedorismo emergiu não apenas como alternativa para garantir o sustento, mas também como um motor de inovação e resiliência (Azevedo *et al.*, 2022) diante de previsíveis lacunas no mercado, preenchendo-as com uma nova ideia de negócio (Soares; Moura; Dias, 2022). Contudo, esse cenário de restrições não se manteve, e muitas economias retomaram as atividades e voltaram a se acelerar, quer em países com cobertura vacinal com rápida expansão, quer em países que viviam o auge de da contaminações e mortes (Maria; Nascimento, 2022). Neste ambiente, cristalizou-se o empreendedorismo como estratégia de negócio em pequenas e microempresas como forma de superar as instabilidades e a estagnação dos mercados (Gomes; Fontes; Silva, 2022).

A crise forçou uma reinvenção no modo de fazer negócios, a adoção de novas tecnologias e modelos de gestão (Silva, 2022; Batista; Costa; Amorim, 2024). Apesar das dificuldades impostas, como as medidas de restrição, a interrupção das cadeias de suprimentos e a queda no poder de compra da população, o período também abriu espaço para novas oportunidades. Embora a taxa geral de empreendedorismo tenha sido afetada, houve um aumento na eclosão de novos negócios, impulsionados pela necessidade de sobrevivência frente ao desemprego. Essa dualidade entre desafio e oportunidade moldou o comportamento dos empreendedores e a dinâmica do mercado. A crise gerada pela pandemia acabou por levar as pessoas a empreenderem por necessidade e, no Brasil, a pandemia exerceu papel capital para impulsionar o empreendedorismo, isto é, induziu as pessoas a investiram por necessidade criando novas oportunidades (Batista; Costa; Amorim, 2024).

2 Concepção do empreendedorismo no Brasil no período pós-pandemia

Um indivíduo empreendedor é caracterizado por sua perspicácia para os negócios, aguçado discernimento financeiro, notável habilidade em identificar oportunidades e atenção permanente ao ambiente circundante. Pode-se traçar o perfil do empreendedor elencando um conjunto de características, como: criatividade (uso de recursos disponíveis de forma criativa), capacidade de transformar o ambiente social econômico onde vive, iniciativa em criar um negócio e paixão pelo que faz, capacidade de assumir riscos calculados diante da possibilidade de fracasso, visão de futuro, iniciativa, persistência, liderança, autoconfiança, proatividade, impulsão pela oportunidade e atenção ao mercado, forte desejo de inovar e gerar valor para o negócio e para a sociedade – o que lhe permite identificar e aproveitar oportunidades, superar

desafios e contratempos e transformar ideias em empreendimentos lucrativos e de sucesso (Oliveira; Souza, 2024; Silva, Silva, 2025).

A este perfil ainda se agregam outros atributos: iniciativa, persistência, visão estratégica, comprometimento, autoconfiança, capacidade de correr riscos calculados, habilidade de construir uma rede de contatos sólida. Diante de um cenário de mercado em constante transformação e de crescente instabilidade nas vagas de trabalho, observa-se uma clara ascensão da motivação, do interesse ou da imperiosa adaptação a essa nova realidade por parte das pessoas (Bandeira; Silva, 2023). Um empreendedor bem-sucedido não espera as coisas virem até ele: tem visão de futuro para o negócio em que está envolvido e habilidade de implementar seus sonhos; sabe tomar decisões com segurança e lida bem com adversidades; é indivíduo que faz a diferença, agrega valor aos serviços e produtos que coloca no mercado e sabe explorar as oportunidades disponíveis (Oliveira; Souza, 2024).

Nesse panorama, as concepções e ideias desses indivíduos são transpostas para situações concretas, gerando benefícios para si e para a coletividade. O empreendedor demonstra, ainda, competências, como a capacidade de minuciar, supervisionar e persuadir, expressa atributos como iniciativa, tenacidade, autoconfiança e comprometimento. Sua conduta é pautada pela busca incessante por excelência e avaliação criteriosa de riscos, aliada à definição de metas ambiciosas e busca pela qualidade (Oliveira; Souza, 2024; Silva; Silva, 2025). Também “não se desvia de seus objetivos, age repetidamente e adapta sua estratégia sempre que necessário para enfrentar desafios e superar obstáculos, mesmo que isso exija sacrifício pessoal” (Krüger; Ramos, 2020).

Vale, Corrêa e Reis (2014) e Bandeira e Silva (2023) classificam pessoas que, dependendo da motivação, são levadas ao empreendedorismo em duas categorias distintas: empreendedores por necessidade e empreendedores por oportunidade, alternativamente e mutuamente excludentes – características que abarcam o conjunto de motivações para a criação de uma empresa. Sabe-se, contudo, que ambos os tipos de empreendedorismo estão habilitados a ser bem-sucedidos, desde que o empreendedor tenha uma visão clara e estratégias eficazes de negócios, embora o empreendedorismo por oportunidade geralmente tenha maior probabilidade de sucesso, uma vez que a ideia de empreender se desenha mais bem definida, geralmente desenvolvida em um plano de implementação sólido e eficiente (Gomes; Fontes; Silva, 2020).

Os empreendedores por necessidade representam a parcela da população envolvida com o empreendedorismo por não ter outra opção de trabalho e renda (necessidade de sobrevivência). Esse empreendedor é dirigido ao empreendedorismo porque, geralmente, não consegue encontrar emprego ou para complementar sua renda atual. Pode não ter habilidades

específicas ou conhecimentos empreendedores, mas a necessidade de sobrevivência o encoraja na tentativa da empreitada; costuma estar presente em países em desenvolvimento ou em momentos de crise econômica (Vale; Corrêa; Reis, 2014; Souza; Santos; Melo, 2024).

Segundo Bandeira e Silva (2023), a necessidade pode ser um fator motivador para empreendedores de países em desenvolvimento, diante das dificuldades econômicas e de acesso ao mercado de trabalho. Esses empreendedores tendem a ser mais criativos e inovadores, uma vez que necessitam superar as dificuldades e encontrar oportunidades de negócio. Ademais, as chances de sucesso de um empreendedorismo por necessidade tendem a ser menores do que as de um empreendimento por oportunidade, diante das circunstâncias adversas com que se inicia o empreendimento, como falta de recursos financeiros, experiência limitada em negócios, falta de planejamento adequado, influência de diversos fatores adjacentes (como setor de atividade, tamanho do negócio e gestão financeira), que ensejam baixa sobrevivência da empresa no mercado. Empreendedores que buscam capacitação continuada e orientação conseguem perfazer um planejamento adequado, desenvolver habilidades empreendedoras e ter mais chances de sucesso, mesmo que defrontem circunstâncias desfavoráveis (Lage, 2023)

Em outro viés, os empreendedores por oportunidade correspondem à parcela da população envolvida com o empreendedorismo por ter identificado uma perspectiva de negócio que pretende perseguir e decide aproveitá-la. Em geral, são indivíduos capazes de escolher um empreendimento dentre as opções possíveis de carreiras, têm “habilidades empreendedoras e conhecimentos específicos em uma área de negócio” (Bandeira; Silva, p. 191), além de uma visão de longo prazo para o crescimento do empreendimento. Esse tipo de empreendedor é mais presente em economias mais desenvolvidas, onde existem mais oportunidades de negócios.

O empreendedor por oportunidade, ao identificar determinada necessidade ou desejo na sociedade, move-se pelo desejo inerente de estabelecer o próprio empreendimento, contrapondo ao empreendedor por necessidade que surge em decorrência da escassez de postos de trabalho ou da inexistência de outras fontes de rendimento. O empreendedor por oportunidade parte de uma escolha individual e tem habilidades a explorar em favor do mercado (Bandeira; Silva, 2023). É observador e atento às demandas dos mercados, capaz de avaliar a oportunidade que se apresenta e evitar desperdício de tempo e recursos, procura agregar valor ao negócio, isto é, escolhe trabalhar em determinada atividade empresarial de forma voluntária, porque divisa uma abertura promissora de mercado (Carvalho; Borges, 2025).

Botorin (2023) e Silva e Silva (2025) resumem alguns dos principais atributos do empreendedor de sucesso, não necessariamente inatos ou inerentes: visão e criatividade – enxerga oportunidades onde outros só veem desafios, tem paixão pelo que faz e motivação

interna e energia incessante para superar obstáculos e alcançar objetivos propostos; determinação e resiliência – o caminho empreendedor pode ser repleto de desafios e fracassos, mas lida com adversidades e aprende com seus erros, não desiste facilmente e se dispõe a correr riscos calculados; orientado para a ação – é pessoa de ação, com mentalidade voltada para resultados, é proativo e tem medidas concretas; capacidade de assumir riscos – avalia/assume riscos calculados, disposto a sair de suas zonas de conforto e enfrentar a incerteza; *networking* e habilidades de relacionamento – constrói rede sólida de contatos, mantém relacionamentos profissionais, busca parcerias estratégicas e oportunidades de colaboração; adaptabilidade e flexibilidade – ambiente empresarial em constante mudança e adaptação, é flexível e aberto a novas ideias e *feedback*.

No contexto brasileiro, mesmo em períodos de turbulência econômica como o cenário pandêmico, a população tem demonstrado propensão a iniciar e gerir seus próprios negócios, resultando no surgimento de inúmeros *startups* (metodologias ágeis), com elevada capacidade de adaptabilidade, teste, correção e abandono de projetos ou ideias quando não cumprem o previamente definido (Rasquilha, 2025). Essas novas empresas frequentemente atraem o apoio financeiro de investidores que se interessam pelas propostas inovadoras apresentadas. Contudo, é fundamental ressaltar que nem sempre esses aportes são suficientes para assegurar a perpetuidade do empreendimento.

O empreendedorismo se tem solidificado no Brasil como um elemento crucial para o desenvolvimento socioeconômico, diretamente associado à criação de empregos e à geração de renda. A instabilidade no mercado de trabalho, porém, figura entre as principais razões para que a formalização de pequenos negócios seja cada vez mais percebida como uma alternativa viável (Neves; Cruz; Locatelli, 2024).

Contudo, desafios persistem. Alta taxa de mortalidade de empresas, dificuldade de acesso a crédito, necessidade de aprimoramento em planejamento estratégico e gestão são pontos críticos. A longevidade de um negócio depende cada vez mais de uma visão de futuro, da capacidade de inovar e se adaptar rapidamente às demandas do mercado. No Brasil, o empreendedorismo evidencia-se mais do que apenas a criação de empresas; trata-se de um reflexo da busca por autonomia, crescimento e impacto social. Com um foco crescente na sustentabilidade, tecnologia e responsabilidade social, a nova geração de empreendedores está moldando um futuro econômico mais dinâmico e diversificado para o país (Buettgen *et al.*, 2017).

2.1 Os desafios enfrentados pelas empresas diante da crise pandêmica

Segundo Giones *et al.* (2020), a Covid-19 é uma enfermidade causada pelo novo Coronavírus, inicialmente identificada na cidade de Wuhan, China, em dezembro de 2019. A rápida expansão do número de infectados caracterizou-se como um surto, levando a Organização Mundial de Saúde (OMS) a declarar esse cenário, no final de janeiro de 2020, como uma emergência de saúde pública de âmbito internacional. O autor destaca que, na ausência de soluções como vacinas e medicamentos, a adoção do distanciamento social se tornou ferramenta crucial para conter a disseminação da doença.

A Covid-19 evidenciou a vulnerabilidade humana e, sobretudo, a dos negócios. Em poucos meses, a pandemia revelou seu efeito devastador: resultou em doença generalizada, com perdas de vidas, uma crise sanitária e humanitária e uma rápida contração das economias globais (Lima; Buss; Paes-Sousa, 2020; Oliveira, 2021; Soares; Moura; Dias, 2022). Para limitar a disseminação de casos, surge a necessidade de intensificar os mecanismos de controle e medidas preventivas, especialmente nos empreendimentos, como a triagem e diagnóstico possível sugerindo tratamento, proibição de atividades que congregassem um considerável número de pessoas em um mesmo ambiente físico, visto que aglomerações e contato próximo com pessoas doentes favorecem a propagação do vírus entre indivíduos, fossem eles colaboradores ou clientes (Güner; Hasanoğlu; Aktaş, 2020; Moreira; Meirelles; Cunha, 2021).

As estratégias preventivas para reduzir o risco de transmissão na comunidade concentram-se no isolamento dos pacientes e no controle cuidadoso da infecção, incluindo medidas apropriadas a serem adotadas durante o diagnóstico (triagem) e a prestação de cuidados clínicos a um paciente infectado. Entre as estratégias preventivas mais importante a ser adotada pela população era lavar as mãos diligentemente e com frequência, usar álcool em gel portátil, evitar o contato com o rosto e a boca após interagir com um ambiente possivelmente contaminado e praticar a higiene respiratória (ou seja, cobrir a boca ao tossir). As medidas preventivas ou de controle também eram extensivas aos profissionais da saúde (Teixeira *et al.*, 2020).

De acordo com Güner, Hasanoğlu e Aktaş (2020) e Menezes, Soares e Camargo (2021), foram recomendadas outras medidas de prevenção e controle, tais como: fechamento total ou parcial de instituições de ensino e locais de trabalho, limitação do número de pessoas em ambientes confinados (empresas, hospitais, clubes, instituições de longa permanência, prisões), cancelamento, proibição e restrição de aglomerações e reuniões, quarentena obrigatória de prédios ou áreas residenciais, fechamento de fronteiras internas ou externas, uso contínuo de máscaras faciais (não obstrui a doença, mas pode reduzir o contágio).

Além dos impactos fatais relacionados à mortalidade de empresas, a pandemia contribuiu para a destruição de postos de trabalho ou a força de trabalho (Galindo; Silva; Pedreira Júnior, 2022). Dessa forma, a pandemia rendeu às organizações a perda de mão de obra, particularmente devido a afastamentos por doença e óbitos e absenteísmos; redução da produtividade, motivada pelo receio de contaminação e pelo distanciamento; favorecimento de interrupções operacionais, devido a atrasos e alterações na logística de suprimentos; diminuição adicional da demanda pelos clientes em razão das medidas mais rigorosas impostas pelo país (Maeno, 2021; Galindo; Silva; Pedreira Júnior, 2022; Moreira; Meirelles; Cunha, 2021).

Apesar da expectativa de um ambiente aparentemente mais favorável com a Reforma Tributária, a incerteza econômica e o custo Brasil ainda são grandes preocupações. O cenário atual é marcado pelo fortalecimento de setores como tecnologia, educação e *e-commerce*. A sustentabilidade, o empreendedorismo social e a experiência do cliente são pilares essenciais para a competitividade, refletindo os aprendizados de agilidade e inovação da pandemia (Pugas; Jurubeba, 2024).

O Sebrae (2020) verificou que as empresas de pequenos negócios têm sido afetadas financeiramente, com 89% delas registrando queda no faturamento mensal, em grande parte como resultado do fechamento de estabelecimentos físicos e da própria alteração no comportamento dos consumidores. Além disso, em períodos de crise, muitos consumidores optam por postergar gastos não essenciais.

Em virtude das medidas de isolamento social, visando evitar a proliferação da Covid-19, assistiu-se a uma restrição severa na circulação de pessoas (*lockdown*) do bairro, vilarejo ou cidade, impactando negativamente os micro e pequenos negócios, que sofreram com a diminuição do consumo (Menezes; Soares; Camargo, 2021). Nesse contexto, o *e-commerce* emergiu como a melhor opção de venda, pois o consumidor recebe seu produto em casa, com o mínimo contato físico possível (Sebrae, 2020). É, pois, imperativo que as organizações se alinhem com momentos críticos: as empresas que almejam manter-se competitivas são compelidas a desenvolver processos inovadores, adotar práticas ágeis e implementar uma cultura de excelência, conquistando, dessa forma, a satisfação e a lealdade de seus clientes.

As lições da pandemia sobre inovação e *e-commerce* (com papel central na estrutura de consumo da sociedade, com novas relações entre consumidores, empresas e plataformas) continuaram válidas, mas o foco se expandiu para a diversificação de mercados, inovações tecnológicas (visando atender às novas demandas de um consumidor mais exigente e conectado), otimização de custos e busca por resiliência, temas que se tornaram mais urgentes

com a efetivação das tarifas no segundo semestre de 2025 (Palombo *et al.*, 2025; Silva *et al.*, 2025).

Decorrente da crise econômica e do desemprego, nos quatro primeiros meses de 2020, o número de empresas abertas superou o de empresas que encerraram suas atividades. O saldo líquido das empresas criadas é o maior da última década. Pela primeira vez em sua história, o Brasil ultrapassou a marca de 10 milhões de Microempreendedores Individuais (MEIs), alcançando, aproximadamente, 10.016.984 registros (Soares; Moura; Dias, 2022).

Embora a crise gerada pela pandemia tenha promovido transformações desastrosas e acarretado redução da renda das pessoas (Soares; Moura; Dias, 2022), também atuou como catalisadora para a criação de novos empreendimentos. No período crítico, o número de empresas abertas superou o número de fechadas, gerando um saldo positivo inédito. Um dos marcos mais significativos foi o Brasil ultrapassar a marca de 10 milhões de Microempreendedores Individuais. Esse crescimento foi impulsionado não apenas pelo desemprego, mas também por fatores como a facilidade de formalização e o apoio do governo federal, que ofereceu o Auxílio Emergencial e liberação do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) para a categoria (Soares; Moura; Dias, 2022; Batista; Costa; Amorim, 2024).

A resiliência, a reinvenção e a capacidade de adaptação da população brasileira foram fundamentais para que, mesmo após o período mais agudo da crise pandêmica, o ecossistema empreendedor continuasse a florescer. A redução da renda durante a pandemia levou as pessoas a buscarem outras vias para se adaptar, e o empreendedorismo emergiu como uma dessas alternativas (Lima; Buss; Paes-Sousa, 2020; Azevedo *et al.*, 2022).

Em 2024, o mercado de trabalho formal mostrou sinais de recuperação, com a taxa anual de desocupação de 6,6%, o menor índice da série histórica iniciada em 2012, enquanto a taxa de subutilização foi estimada em 16,2%, redução de 1,8p.p. em relação a 2023, quando essa taxa era estimada em 18,0% (Pnad, 2025).

3 Aspectos metodológicos

De acordo com Gil (2008), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus objetivos, procedimentos e abordagem metodológica. Neste sentido, a presente pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento voltado à resolução de problemas práticos e à compreensão de estratégias adotadas por empreendedores em contexto de crise (GIL, 2023). Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva e exploratória, pois visa identificar e descrever os principais desafios enfrentados pelos empreendedores de Fernandópolis (SP) durante e após a pandemia da Covid-19, bem como compreender as

estratégias de adaptação e inovação adotadas nesse período. A abordagem utilizada é qualitativa, uma vez que, conforme Gil (2023), esse tipo de investigação permite compreender a complexidade de fenômenos sociais, explorando percepções, experiências e significados expressos pelos sujeitos da pesquisa.

O delineamento do estudo combinou uma revisão bibliográfica com um estudo de caso em uma empresa localizada no município de Fernandópolis (SP). Segundo Yin (2015), o estudo de caso é indicado quando se busca examinar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, permitindo análise aprofundada de um único objeto empírico. A revisão bibliográfica foi realizada com base em autores com foco sobre os temas de empreendedorismo, inovação, gestão de crise e resiliência empresarial.

Os dados coletados foram realizados através de uma entrevista, que contou com um roteiro organizado com as seguintes temáticas empresa antes, durante e pós pandemia, a fim de conseguir traçar um perfil da empresa e entender o processo de antes e pós pandemia, e abordou temas como adaptação organizacional, inovação, gestão financeira e estratégias de sobrevivência. Onde foi aplicada ao proprietário de uma empresa local, considerando sua representatividade no cenário empreendedor de Fernandópolis (SP).

Antes da aplicação definitiva, o instrumento passou por um teste piloto, realizado conforme a metodologia proposta por Viechtbauer *et al.* (2015), que instrui a aplicação do teste a cinco pessoas como prévia e amostra reduzida. Com o objetivo de avaliar a clareza, coerência e adequação das perguntas. O teste foi conduzido com profissionais da administração resultando em ajustes na redação e na ordem das questões, a fim de aprimorar a compreensão e evitar ambiguidades. Não foi necessária alteração no roteiro da entrevista.

A entrevista principal foi realizada de forma presencial, com autorização do participante, garantindo o sigilo e a confidencialidade das informações obtidas, conforme os princípios éticos de pesquisa.

Os dados obtidos por meio da entrevista foram tratados pela técnica de análise de conteúdo. As informações coletadas foram comparadas com a literatura revisada, buscando identificar convergências e divergências entre teoria e prática quanto ao comportamento empreendedor em tempos de crise.

4 Estudo de caso da empresa de placa solar

A empresa foi fundada em 2017, atuando com um sistema de vendas presencial e online, voltado principalmente ao atendimento de clientes residenciais das zonas urbana e rural. Sua equipe é composta pelos proprietários, uma secretária, um vendedor responsável pela área rural, que também contribui com a divulgação e atração de clientes por meio de sua atuação artística,

além de instaladores, auxiliares e um técnico encarregado da parte tecnológica, incluindo o uso de aplicativos, instalação, configuração dos sistemas e acompanhamento das contas dos clientes. O foco da empresa concentra-se na venda, instalação, manutenção e assistência técnica de sistemas de energia solar fotovoltaica.

A manutenção periódica dos sistemas solares é uma das etapas essenciais para garantir o pleno funcionamento e a durabilidade das placas fotovoltaicas. Entre os principais serviços prestados pela empresa está a limpeza regular das placas, realizada de forma cuidadosa para remover poeira, resíduos e outros agentes que possam comprometer a captação da luz solar. Esse processo é fundamental para assegurar a eficiência energética dos equipamentos, prevenir desgastes prematuros e manter o desempenho ideal dos sistemas instalados. A empresa orienta seus clientes quanto à importância dessa prática preventiva, recomendando que a limpeza seja feita periodicamente, especialmente em períodos de seca ou em locais com maior acúmulo de sujeira e poluição.

4.1 Entrevista com o dono da empresa de placa solar

No caso analisado, a empresa situada no município de Fernandópolis (SP) enfrentou múltiplos desafios durante o período pandêmico, especialmente relacionados ao financiamento, fornecimento e gestão operacional. O entrevistado relatou que, antes da crise sanitária, a aprovação de orçamentos era substancialmente maior; entretanto, durante a pandemia, de cada dez projetos apresentados, apenas dois obtinham aprovação. Além disso, a cadeia de suprimentos foi diretamente afetada, com atrasos nas entregas, elevação acentuada nos preços dos materiais e escassez de estoque, o que dificultou o andamento regular das atividades.

O período de isolamento social trouxe dificuldades adicionais, tanto profissionais quanto pessoais. O proprietário contraiu o vírus e precisou ser hospitalizado entre 15 e 20 dias, o que o levou a delegar temporariamente a gestão da empresa a um funcionário de confiança. Durante sua ausência, esse colaborador ficou responsável por atividades essenciais, como elaboração de orçamentos, execução de montagens e realização de manutenções, assegurando a continuidade das operações.

Apesar das adversidades, a empresa não apresentou queda no faturamento. Segundo o relato, a procura pelos serviços manteve-se estável, impulsionada pelo aumento do trabalho remoto, que levou muitos consumidores a buscar alternativas para reduzir custos de energia elétrica. O entrevistado destacou que, durante o período mais crítico, a equipe permaneceu com seis funcionários, além de uma secretária e um vendedor responsável pela área rural, distribuídos em duas equipes de instalação. Entretanto, após a pandemia, diante do aumento da

concorrência no setor de energia solar, houve a necessidade de reestruturação organizacional, reduzindo o quadro de oito para quatro colaboradores. Parte dos antigos funcionários foi incentivada a abrir empresa própria, passando a atuar como prestadores de serviço terceirizados. Atualmente, a estrutura conta com uma secretária, um vendedor rural e um engenheiro responsável pela emissão de ARTs (Anotações de Responsabilidade Técnica).

Fundada em 2017 como uma sociedade empresarial, a organização passou por mudanças estruturais em 2020, quando o entrevistado assumiu a gestão integral do negócio. A pandemia representou sua primeira grande experiência com uma crise econômica de larga escala. Para manter o funcionamento da empresa, adotou estratégias voltadas à redução de custos e à otimização de recursos, como o foco em sistemas residenciais de menor porte, a terceirização de parte da mão de obra e a compra de materiais pós-venda, com o objetivo de manter o capital de giro e evitar desperdícios.

Durante esse período, as ferramentas digitais desempenharam papel relevante na divulgação e manutenção da clientela. A empresa intensificou o uso das redes sociais, sobretudo Facebook e Instagram, publicando vídeos de montagens e projetos finalizados, o que contribuiu para a visibilidade e captação de novos clientes. Entretanto, o empreendedor afirmou não ter recebido nenhum tipo de apoio financeiro, governamental ou privado, para enfrentar os impactos econômicos da crise.

No que diz respeito à inovação, o entrevistado relatou a modernização dos serviços oferecidos, passando a utilizar placas solares de 700 kWh, em substituição aos modelos de 585 kWh utilizados anteriormente. Essa mudança proporcionou maior eficiência energética e economia tanto para a empresa quanto para seus clientes, reduzindo o número de painéis necessários por instalação e otimizando os custos operacionais.

Com o término do período mais crítico da pandemia, a recuperação do negócio foi avaliada de forma positiva. O gestor observou que, embora muitos consumidores tenham se mostrado receosos em investir durante o momento de incerteza, houve também um aumento expressivo no número de pessoas que buscaram empreender a partir de suas residências. Nesse contexto, o investimento em energia solar mostrou-se vantajoso, permitindo significativa economia nas despesas domésticas e empresariais, o que, segundo ele, contribuiu para que o próprio sistema fotovoltaico se tornasse autossustentável financeiramente.

Entre os principais aprendizados obtidos durante a pandemia, o empresário destacou a importância da adaptação e da inovação contínua. Enfatizou que o período de crise foi uma experiência marcante, proporcionando amadurecimento profissional e preparo para eventuais

difficultades futuras. A partir dessa vivência, desenvolveu maior capacidade de planejamento estratégico e resposta rápida às mudanças de mercado.

Para o período pós-pandemia, o empreendedor pretende manter algumas das estratégias implementadas, como a terceirização de parte da equipe, a política de preços competitivos, a transparência na apresentação de produtos e a intensificação das ações de marketing digital. Além disso, pretende continuar investindo em promoções e parcerias com empresas de outros segmentos, buscando ampliar sua rede de contatos e consolidar o posicionamento da marca no mercado regional.

5 Análise dos e discussão da entrevista

A análise dos dados obtidos por meio da entrevista com o empresário de Fernandópolis (SP) evidencia o impacto multifacetado da pandemia da Covid-19 sobre o setor de energia solar, especialmente no que se refere à gestão operacional, às finanças e à capacidade de adaptação do empreendedor diante das adversidades. Conforme relatado, a pandemia provocou atrasos na entrega de insumos, elevação dos preços de materiais e redução nas aprovações de financiamentos, o que restringiu o fluxo de projetos e afetou o planejamento estratégico da empresa. Tais dificuldades dialogam com o que aponta Chiavenato (2019), ao afirmar que a instabilidade do ambiente externo exige das organizações uma postura dinâmica e proativa, capaz de ajustar seus processos e estratégias às circunstâncias imprevistas do mercado.

Ainda que o cenário tenha sido marcado por incertezas, o empresário demonstrou capacidade de resiliência e adaptabilidade, mantendo o funcionamento da empresa mesmo em condições adversas. E por isso foi realizada uma tabela sugestiva e nesta tabela consta o problema, um resumo do problema, as causas e as possíveis soluções administrativas .

Tabela 1 - Tabela de Problemas e Sugestões Administrativas

Problema	Descrição	Causas	Soluções administrativas
Atraso na entrega de insumos	Fornecimentos demorados durante a pandemia	Quebra de cadeias logísticas; dependência de fornecedores externos	Criar múltiplos fornecedores (nacional e internacional); Estabelecer contratos com SLA; Aumentar estoque mínimo de segurança

Aumento no custo dos materiais	Insumos ficaram mais caros.	Inflação de produtos importados; demanda global elevada.	Negociar compras em volume; Buscar alternativas mais baratas com mesma qualidade; Monitorar preços e criar planejamento anual de compras.
Falta de aprovação de financiamento	Menos clientes conseguindo crédito	Bancos mais rígidos na pandemia	Criar parcerias com cooperativas e fintechs; Oferecer simulação interna de crédito; Criar campanhas para à vista com desconto.
Fluxo de projetos e planejamento	Projetos diminuíram ou atrasaram	Crise econômica e incerteza	Planejamento trimestral flexível; Criação de planos de contingência; Priorização de projetos com maior retorno.
Custo elevado com equipe fixa	Folha pesada e baixa eficiência	Baixo volume de projetos na crise	Manter o modelo de terceirização híbrida; Criar contratos com metas; Controlar produtividade.
Necessidade de inovação	Troca de placas por modelos mais eficientes	Avanço tecnológico acelerado	Atualizar portfólio de equipamentos anualmente; Treinar equipe para novos sistemas; Monitorar tendências internacionais.
Dependência do marketing tradicional	Pandemia exigiu migração ao digital	Clientes migraram para buscas online	Estratégia robusta de marketing digital; Publicação semanal de projetos; Impulsioneamento pago no Facebook/Instagram.
Baixa visibilidade sem apoio externo	Sem crédito governamental ou privado	Burocracia e falta de programas específicos	Criar fundo interno de reserva; Participar de editais e linhas especiais do BNDES; Buscar investidores-anjo locais
Ausência de planejamento de risco	Crise pegou o gestor despreparado	Falta de estratégia preventiva	Implementar gestão de riscos (matriz de risco). Criar plano anual de contingência. Acompanhar indicadores macroeconômicos mensais

Fonte : elaborado pelo próprio autor

5 Considerações finais

Esta pesquisa buscou compreender os impactos da pandemia de Covid-19 sob a trajetória de empreendedores brasileiros de diferentes segmentos, identificando os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para garantir a sobrevivência e, em alguns casos, o crescimento de seus negócios diante de um cenário de instabilidade sem precedentes.

Os resultados revelaram que o período pandêmico foi marcado por entraves significativos. Entre eles, destacaram-se a escassez de matéria-prima, a retração no consumo, o fechamento temporário de estabelecimentos físicos e o clima de incerteza que afetou o mercado e os próprios consumidores. Além de dificuldades operacionais, houve também o peso emocional e psicológico sobre os empreendedores, que precisaram manter o equilíbrio para tomar decisões rápidas e eficazes.

No entanto, a crise também se mostrou um terreno fértil para a criatividade e a inovação. O setor de energia solar, tradicionalmente dependente de interações presenciais, foi obrigado a repensar sua forma de atender, apostando na digitalização dos serviços, no fortalecimento da comunicação online e na manutenção de um relacionamento próximo e empático com o cliente.

Em destaque, a mudança no perfil e nas expectativas do consumidor. Mais cauteloso e seletivo, ele passou a buscar soluções seguras, econômicas e personalizadas. Em resposta, muitos empreendedores diversificaram seu portfólio de produtos e serviços, revisaram processos internos e incorporaram novas tecnologias, demonstrando flexibilidade e visão estratégica.

A análise dos relatos evidencia que a pandemia atuou como um acelerador de transformações que já estavam em curso, mas que, possivelmente, levariam anos para se consolidar. Práticas como gestão híbrida, atendimento remoto e integração de canais físicos e digitais deixaram de ser alternativas para se tornarem parte permanente da rotina empresarial.

Concluiu-se que o sucesso na superação da crise esteve diretamente ligado a atributos como flexibilidade, presença digital, empatia no atendimento e capacidade de inovação. Esses elementos não apenas garantiram a sobrevivência de muitos negócios, mas também abriram caminhos para novas oportunidades de crescimento.

Por fim, este estudo reforça a importância do empreendedorismo não apenas como motor econômico, mas como força social capaz de gerar soluções criativas e inclusivas mesmo em tempos de adversidade. A pandemia deixou claro que, mais do que nunca, a capacidade de adaptação será um dos pilares essenciais para a manutenção e evolução dos negócios no Brasil, em um cenário cada vez mais dinâmico, competitivo e incerto.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, J. F. R.; SOUZA, L. M. V.; MELO, L. A. D.; SILVA, M. L.; PEREIRA, G. L. Empreendedorismo durante a pandemia da covid-19: análise dos número de novos microempreendedores no mercado brasileiro no período de 2020 e 2021. **Revista Recifaqui**, v. 2, n. 12, p. 7-30, 2022.
- BANDEIRA, P. V. R.; SILVA, T. S. Motivações para o empreendedorismo: necessidade e oportunidade. **Id on Line Rev. Psic.**, v. 17, n. 66, p. 190-208, maio 2023.
- BATISTA, C. H.; COSTA, S. T. S.; AMORIM, D. A. O crescimento do empreendedorismo motivado pela pandemia covid-19. **Gestão, Tecnologia e Ciências GETEC**, v. 14, p. 77-94, 2024.
- BENASSI, C. B. P.; CANCIAN, Q. G.; STRIEDER, D. M. Estudo piloto: um instrumento primordial para a pesquisa de percepção da ciência. **Ens. Tecnol. R.**, Londrina, v. 7, n. 1, p. 210-225, jan./abr. 2023.
- BUETTGEN, J. J.; NASCIMENTO, J. O. N.; OLIVEIRA, M.; CHARVET, R. P. (orgs.). **Empreendedorismo, sustentabilidade e inovação no Brasil: Prêmio Ozires Silva: 10 anos reconhecendo ideias de valor**. Curitiba, PR: Editora Cátedra Ozires Silva; ISAE Escola de Negócios, 2017. 232 p.
- CAMPOS, Roseli Trevisan. *Marketing de relacionamento e atendimento ao cliente*. **Revista Inovação Tecnológica**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 91-109, jul./dez. 2021.
- CARVALHO, J. B.; BORGES, C. Proposta de tipologia de trabalhadores por conta própria considerando o o impacto do empreendimento e o engajamento empreendedor. **REGEPE Entrep. Small Bus. J.**, v. 14, jan./dez. 2025.
- CASTRO, E.; OLIVEIRA, U. T. V. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. **Entretextos**, Londrina, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022.
- CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- FERREIRA, J. M.; FEITOSA, M. R. F. Impactos econômicos da pandemia de covid-19: uma revisão de literatura. **Interference Journal IJAC**, v. 10, n. 1, p. 4-11, 2024.
- GALINDO, E. P.; SILVA, S. P.; PEDREIRA JÚNIOR, J. U. Impactos fatais da covid-19 nos trabalhadores brasileiros. *In: SILVA, S. P. S.; CORSEJIL, C. H.; COSTA, J. S. (orgs.). Impactos da pandemia de covid-19 no mercado de trabalho e na distribuição de renda no Brasil*. Brasília: Editora Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2022. cap. 4, p. 77-99.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2023. 200 p.

GIONES, F.; BREM, A.; POLLACK, J. M.; MICHAELIS, T. L.; KLYVER, K.; BRINCKMANN, J. Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 14, e00186, p. 1-7, 2020.

GOMES, P. M.; FONTES, S. V.; SILVA, C. S. S. Empreendedorismo como estratégia de negócio em pequenas e microempresas. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XVII., 30-31 out. 2019, Faculdades Dom Bosco, 2019. **Anais...** Associação Educacional Dom Bosco, 2020. p. 1-16.

GREZOLE, B.; BUENO, G. B. Driblando a Covid-19: desafios e dilemas de um empreendedor. **REGEPE Entrep. Small Bus. J.**, v. 12, n. 3, set./dez. 2023.

GUERRA, L. C.; COSTA, B. R. L.; ARAÚJO, R. M. Consumidores supermercadistas no *e-commerce*: *drive-thru* ou entrega em domicílio. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 1, p. 174-199, 2021.

GÜNER, R.; HASANOĞLU, İ.; AKTAŞ, F. COVID-19: Prevention and control measures in community. **Turk J Med Sci**, v. 50, n. SI-1, p. 571-577, 2020 April 21.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/fernandopolis/panorama>. Acesso em: 15 de jan. 2025.

JESUS, S. C.; SILVA, V. F.; SANTIS, S. H. S. O período pandêmico e sua influência no mercado brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 10, p. 6712-6722, out. 2023.

KATOLE, A. Impact of COVID-19 pandemic on global economy. **J Family Med Prim Care**, v. 12, n. 11, p. 2565-2568, November 2023.

KRÜGER, C.; RAMOS, L. F. Comportamento empreendedor, a partir de características comportamentais e da intenção empreendedora. **Revista REGEPE de Empreendedorismo e Pequenos Negócios**, São Paulo, SP, v. 9, n. 4, p. 528-555, 2020.

LAGE, P. R. Influência do ensino do empreendedorismo no desenvolvimento das habilidades empreendedoras. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4. N. 9, p. 1-11, 2023.

LIMA, E. B.; GOMES, J. S. O impacto da pandemia no controle gerencial das empresas internacionalizadas brasileiras. **Revista Foco**, Ibitinga, SP, v. 18, n. 3, p. e7946, p. 1-16, 10 mar. 2025

LIMA, N. T.; BUSS, P. M.; PAES-SOUSA, R. A pandemia de covid-19: uma crise sanitária e humanitária. **Cad. Saúde Pública**, v. 36, n. 7, e00177020, p. 1-4, 2020.

LINK, C. P.; LARENTIS, V. R. Perfil e motivadores de compra *online*: quem são os consumidores do *e-commerce*? **LAJBM**, Taubaté, SP, v. 14, n. 1, p. 43-65, jan./jun. 2023.

MAENO, M. COVID-19 como uma doença relacionada ao trabalho. **Rev Bras Saúde Ocup**, v. 46, e54, p. 1-6, 2021.



MAIA FILHO, M. S. Medidas de emergência no contexto da covid-19. **Rev. Direito e Práx.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 170-195, 2022.

MARIA, C.; NASCIMENTO, V. M. A globalização da covid-19 e seus impactos climáticos: um estudo dos países do g7. **Revista Conjuntura Global**, v. 11, n. 2, p. 60-77, 2022.

MENEZES, R. F.; SOARES, A.; CAMARGO, I. A. Panorama internacional sobre o enfrentamento à pandemia de covid-19 no ano de 2020. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 35, p. 53-70, 23 jun. 2021.

MOREIRA, M. F.; MEIRELLES, L. C.; CUNHA, L. A. M. Covid-19 no ambiente de trabalho e suas consequências à saúde dos trabalhadores. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 45, n. esp. 2, p. 107-122, dez. 2021.

NEVES, M. L.; CRUZ, P. B.; LOCATELLI, O. Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAM. Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 25, n. 1, eRAMC240073, p. 1-28, 2024.

OLIVEIRA, J. E.; SOUZA, F. W. P. Perfil do empreendedor de sucesso no contexto brasileiro: uma análise de características e competências essenciais dos empreendedores bem-sucedidos no Brasil com foco nas habilidades de gestão comercial. **Ciências Sociais Aplicadas**, v. 28, n. 136, p. 1-26, jul. 2024.

OLIVEIRA, R. T. A pandemia da Covid-19 e o aumento de vulnerabilidades. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 9, e13810918033, p. 1-6, 2021.

PALOMBO, G. T.; PEREIRA, M. S.; SANTOS, A. S.; MUCILO, F. M. Efeito do *e-commerce* durante a pandemia covid-19: análise dos indicadores econômico-financeiros das empresas C&A, Renner e Marisa. **Revista Foco**, v. 18, n. 7, e9271, p. 1-20, 2025.

PIANA, M. C. Pesquisa de campo. In: _____. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. cap. 5, p. 167-210.

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. **PNAD Contínua**: em 2024, taxa anual de desocupação foi de 6,6% enquanto taxa de subutilização foi de 16,2%. [Internet], 31 jan. 2025. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/42530-pnad-continua-em-2024-taxa-anual-de-desocupacao-foi-de-6-6-enquanto-taxa-de-subutilizacao-foi-de-16-2>. Acesso em: 23 jul. 2025.

PUGAS, L. A.; JURUBEBA, F. M. F. Oliveira. Impactos da reforma tributária no cenário fiscal brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 5, p. 5271–5287, 2024.

RASQUILHA, L. **Opiniões e provocações**: sobre presente, futuro e tendências. São Paulo: Editora Inova, Consultoria e Inovação, 2025. (Compilado de artigos publicados entre 2020 e 2024; n. Executive).

RENAUX, P. **População estimada do país chega a 213,4 milhões de habitantes em 2025.** [Internet], 28 ago. 2025. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/44305-populacao-estimada-do-pais-chega-a-213-4-milhoes-de-habitantes-em-2025>. Acesso em: 28 ago. 2025.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017. 424 p.

ROSA, C. B.; BRAMBILLA, N.; CANOPF, L.; FOLMANN, E. M.; CAVALHEIRO, A. R. R. Desafios empresariais em tempos de pandemia: uma análise das mudanças e adaptações de uma empresa de tecnologia no Paraná. *In: ADM Congresso Nacional de Administração*, 25-28 set. 2024, Ponta Grossa, PR. **Anais...** Ponta Grossa, PR: Núcleo de Estudos em Empreendedorismo, Inovação e Organizações - NEEIOR, 2024. p.1-15.

ROSA, F. R. P. A. C.; FIGUEIREDO, B. Q.; CANCELA, B. R.; ROEHRS, D. D.; MATOS, J. V. M.; GONÇALVES, L. O.; MEDEIROS, V. L. O. Os impactos da pandemia de COVID-19 na mobilidade urbana: uma revisão narrativa de literatura, *Research, Society and Development*, v. 10, n. 16, e460101623917, p. 1-6, 2021.

ROSA, P. R.; ZATT SCHARDOSIN, F.; DIAS ALPERSTEDT, G.; GHISI FEUERSCHÜTTE, S. Estudo de caso e pesquisa-ação: semelhanças e distinções entre os métodos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-17, 2024.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pesquisa do Sebrae revela que 89% dos pequenos negócios já enfrentam queda no faturamento. [Internet] **Sebrae**, 2 abr. 2020. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/pesquisa-do-sebrae-revela-que-89-dos-pequenos-negocios-ja-enfrentam-queda-no-faturamento>. Acesso em: 11 maio 2025.

SILVA, A. B.; ARAÚJO, J. C.; SILVA, E. F.; MACHADO, M. C.; GOMES, C. A. D.; BERTOLACI JÚNIOR, L. A.; BRANDÃO, I. J. A evolução do *e-commerce* no pós-pandemia: comportamento do consumidor e avanços tecnológicos. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 18, n. 7, p. 1-13, 2025.

SILVA, Í. G. M. S.; SILVA, E. R. Empreendedorismo e o impacto das práticas de inovação. **Revista Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 1-21, 2025.

SILVA, R. S. **Adoção da inovação em tempos de crise:** um estudo da adoção das plataformas *online* por pequenas empresas alimentícias na pandemia de COVID-19. 2022. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2022.

SOARES, A. F.; MOURA, G. F.; DIAS, R. S. O. O Impacto da Pandemia do Covid-19 no Empreendedorismo: um estudo acerca da percepção dos Empreendedores do Município de Resende – RJ. *In: SEGet Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, XVIII., 1-2 nov. 2021, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, UniDomBosco, 2022. p. 1-16

SOARES, S. C. C.; SANTOS, S. X.; OLIVEIRA, A. M. B. Relação entre a motivação para empreender dos empreendedores aracatienses e suas ações para o desenvolvimento da economia local. *In: OLIVEIRA, A. M. B. (ed.). Empreendedorismo: registros de estudos*



teórico-empíricos no semiárido. Mossoró: Editora Universitária (EdUFERSA), 2018. cap. 6, p. 181-213.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

SOUZA, M. S.; SANTOS, S. C.; MELO, G. S. M. Empreendedorismo no Brasil: um estudo acerca da informalidade no município de Itabela-BA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 1519-1543, mar. 2024.

TEIXEIRA, C. F. S.; SOARES, C. M.; SPUZA, E. A.; LISBOA, E. S.; MATTOS PINTO, I. C.; ANDRADE, L. R.; ESPIRIDIÃO, M. A. A saúde dos profissionais de saúde no enfrentamento da pandemia de Covid- 19. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 9, p. 3465-3474, 2020.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, p. 311-327, maio/Jun. 2014.