

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

**ANÁLISE DO IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NA
GESTÃO DAS EMPRESAS DO SECTOR TERCIÁRIO: um estudo
de caso comparativo entre empresas portuguesas e brasileiras**

Thaís Dias

Lisboa, Janeiro de 2023

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

ANÁLISE DO IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NA
GESTÃO DAS EMPRESAS DO SECTOR TERCIÁRIO: um
estudo de caso comparativo entre empresas portuguesas e brasileiras

Thaís Dias

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Rui Miguel Vieira Dantas, Professor Especialista, Gestão Empresarial.

Constituição do júri:

Presidente: Prof. Especialista Carlos Nunes

Arguente: Prof. Especialista Rui Dantas

Vogal: Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Janeiro de 2023

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que me ouviram reclamar e duvidar de mim mesma durante esse período. E a todos que me deram força para que esse projeto se tornasse realidade.

*“It does not matter how slowly you go, as long
as you don't stop”*

(Confucius)

AGRADECIMENTOS

Muita coisa aconteceu durante esses dois anos de mestrado e por isso, só tenho a agradecer. Agradeço especialmente a minha mãe maravilhosa, que sempre acreditou em mim e me motivou a ser a minha melhor versão. Que me encheu com palavras de amor durante esse percurso e sempre me apoiou.

Quero agradecer ao meu irmão, que se dispôs a me ajudar, quando eu mais precisei. Ao meu pai, que se mostra frio as vezes, mas por dentro é uma manteiga derretida e está todo orgulhoso de ver a filha completar o mestrado.

Agradeço também a Raisa e Catarina, minhas melhores amigas, a quem eu reclamei incansavelmente e elas sempre se mantiveram ao meu lado. Agradeço a Fábio e Shinohara, os melhores chefes que já tive e que a todo momento me incentivaram a alcançar novos voos e por isso serei eternamente grata.

Acrescento também, Evelyne Labanca, a pessoa que plantou essa semente dentro de mim e me fez acreditar em um futuro diferente do que eu imaginava. Em uma vida fora do Brasil e cheia de novas experiências e rica de aventuras. Por tudo isso, só tenho a agradecer.

Agradeço ao meu bom amigo Rodrigo, que me deu forças no momento mais difícil e me ajudou com suas palavras sinceras e encorajadoras. E por último, mas não menos importante, ficam os meus mais sinceros agradecimentos ao meu orientador e professor Rui Dantas, que foi muito paciente comigo e me fez acreditar no meu próprio potencial.

RESUMO

Resolvi escrever essa dissertação sobre a análise do impacto da pandemia do Covid-19 na gestão das empresas do sector terciário e também fazer um comparativo entre as empresas portuguesas e brasileiras. Analisar os efeitos positivos e negativos que afetaram os negócios de ambos países e qual a repercussão em diferentes modelos de empreendimentos.

Se tornar um empreendedor nunca é uma decisão fácil, mas quando essa decisão é potencializada pela necessidade ou por uma nova demanda que surgiu abruptamente, algumas pessoas conseguem realmente enxergar uma oportunidade a sua frente. Construir um negócio vai muito além do que vender um produto e/ou serviço, pode ser desde oferecer um serviço ou até mesmo vender um conceito de algo.

As tendências que estão emergindo retratam esse tema, demonstram como as empresas precisaram se adaptar durante a pandemia, como alguns modelos de negócio faliram ou precisaram se reestruturar de uma forma tão intensa a ponto de reformular toda a empresa e até mesmo chegando ao ponto de modificar totalmente o tipo de serviço/produto que era fornecido.

Nesse trabalho espero saber exemplificar bem o estudo que fiz sobre as mais variadas empresas, tanto do Brasil quanto de Portugal, e como elas sofreram com esses tempos. Onde algumas conseguiram perdurar durante essa fase difícil e outras acabaram não resistindo às mudanças impostas pela dificuldade.

Palavras-chave: empreendedor, inovar, tendências, negócio.

ABSTRACT

I decided to write this essay on the analysis of the impact the Covid-19 pandemic had on the management of the third sector companies. It was also used as a means of comparison between Portuguese and Brazilian companies.

I wanted to analyze the effects - both positive and negative - that affected the businesses in both countries and what were their repercussions in a wide arrange of entrepreneurships.

Becoming an entrepreneur is never an easy decision, but when this decision is forcibly made through necessity or due to a new, abrupt demand, some people can really polish that opportunity in front of them.

Building a business goes far beyond selling goods or services; it can range from offering a service to selling the very concept of an idea.

The tendencies that are currently emerging showcase this theme; showing how companies needed to adapt during the pandemic or how some businesses went under or even how some had to restructure themselves from the bottom. There were some cases in which the companies had to completely modify the kind of service/product they sold in order to remain afloat.

In this essay, I hope to exemplify the study I made with a variety of companies - Portuguese and Brazilian - and how they suffered or adapted through the pandemic. Some managed to make it through, while others, not so much.

Keywords: entrepreneur, innovate, trends, business.

ÍNDICE

ÍNDICE	9
1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Importância do tema e justificativa	10
1.2. Objetivo	11
1.3. Estrutura da tese	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1. Empreendedorismo	15
2.1.1. Tipos de empreendedorismo	20
2.2 Ser Empreendedor	21
2.2.1 Empreendedorismo em Portugal	25
2.2.2. Empreendedorismo no Brasil	27
2.2.3 Tipos de empreendedores	28
2.3 Vantagens e desvantagens do empreendedor	29
2.4 A importância da inovação nos negócios	31
2.5 Questões de investigação	33
3. METODOLOGIA	34
3.1. Método: Estudo de Caso	34
3.1.1. Recolha e Tratamento de Dados	37
3.1.2 Contexto da realização do estudo: empresas pesquisadas e situação pandêmica no Brasil e em Portugal	39
3.1.3. Situação das empresas	42
3.2. Resultados	44
3.3. Discussão dos resultados	47
4. CONCLUSÃO	49
BIBLIOGRAFIA	52

1. INTRODUÇÃO

1.1 Importância do tema e justificativa

A pandemia do Covid-19 gerou impactos profundos na economia mundial que ainda estão por ser completamente compreendidos, e cujos desdobramentos ainda não pararam de acontecer. A literatura científica tem se esforçado para analisar, compreender e pesquisar esses impactos e os caminhos subsequentes, mas a proximidade e a contemporaneidade do evento tornam a tarefa preocupantemente incompleta. Marcelino, Rezende e Miyaji (2020), ao estudarem o impacto da pandemia em micro e pequenas empresas no Paraná, no sul do Brasil, registraram que diversos sectores daquele Estado tiveram diminuições de mais de 50% em seus negócios após a pandemia. Mais recentemente, Areias (2022) estabeleceu que o sector terciário sofreu pesadas diminuições de receita devido aos impactos pandémicos, em um estudo que investigou tais impactos em diferentes países.

A Direção-Geral das Atividade Económicas, por meio do Decreto-Lei n.º 79-A/2020, estabeleceu naquela ocasião que: “A situação epidemiológica que se verifica em Portugal em resultado da pandemia da doença COVID-19 tem justificado, por parte do Governo, a adoção de várias medidas com o intuito de prevenção, contenção e mitigação da transmissão da infeção”. Algumas dessas medidas foram o teletrabalho e o distanciamento social, em que pudemos acompanhar o surgimento de novas tendências no mercado trabalhista e como elas se adaptaram ao longo desse período.

O trabalho remoto foi apenas uma das mais variadas soluções que surgiram nesses meses, tendo alterado profundamente diversas dinâmicas económicas, sociais e políticas e sendo também o mais provável de continuar existindo indefinidamente em um mundo pós-pandemia. Uma pesquisa realizada em 2020, pela consultoria BetaniaTanure Associados (BTA, 2020), com 359 empresas brasileiras, indica que 43% delas adotaram o home office como resposta à pandemia. Na época, a Legislação Presidencial do Brasil também se pronunciou e promulgou a Medida Provisória nº 927, que estabeleceu: “Fica permitida a adoção do regime de teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância para estagiários e aprendizes, nos termos do disposto neste Capítulo.”

O trabalho remoto, aliado ao *boom* das compras online pós-covid 19 (Bernardes, Souza Silva e Lima, 2020), e o conseqüente rearranjo das supracitadas dinâmicas sociais e económicas, gerou desafios profundos, que atingiram de várias formas empresas de diferentes sectores e tamanhos.

Essas novas tendências tornam este - os impactos do Covid - um tema de suma importância tanto para as pequenas empresas, quanto para as grandes companhias. Todos tiveram que se adaptar e a inovação teve que vir, como forma de sobrevivência. Segundo Carlos Arruda (2020), professor de Inovação e Competitividade e gerente executivo do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, as áreas de tecnologia e saúde precisaram adotar novas soluções tecnológicas rapidamente, ao contrário de outros sectores, que paralisaram seus projetos de inovação devido a pandemia.

Devido ao seu papel na economia global, o sector terciário, que engloba o sector do comércio e o sector de serviços, ocupa grande parte do Produto Interno Bruto de ambos os países, tanto Portugal quanto o Brasil. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o PIB brasileiro no ano de 2021 chegou a 4,60%, sendo mais de 60% deste PIB sendo representado pelo sector terciário. Já em Portugal, segundo o Portal Diplomático, o PIB de 2021 foi de 4,90%, contando também com mais de 60% do PIB representado pelo sector terciário. Demonstra-se, portanto, a necessidade de serem realizadas pesquisas sobre os impactos do evento histórico da pandemia do Covid-19 no sector terciário, uma tarefa longa e complexa, que demanda os esforços de uma série de pesquisadores trabalhando envolta desse tema.

1.2. Objetivo

Destas considerações, percebeu-se relevante analisar as experiências empíricas, durante o período pandémico, de profissionais do Sector Terciário, sector este que movimenta profundamente a economia e gera muitos empregos, concentrando a experiência profissional desta pesquisadora. “Qual foi o impacto da pandemia do COVID-19 para a gestão das empresas do sector Terciário?” apareceu como indagação motivadora, e uma pesquisa qualitativa, através das narrativas de profissionais que estiveram na linha de frente do sector, administrando as conseqüências da pandemia, apresentando-se como uma possibilidade de compreender e analisar o impacto sofrido nas empresas.

Como estes impactos serão diferentes a depender de uma multiplicidade de fatores, escolheu-se como recorte quatro empresas, sendo duas da cidade de Lisboa e duas da cidade de Recife. Estudar experiências comparativas nessas duas cidades se torna comum em trabalhos das mais diversas áreas, em decorrência da relação histórica de séculos existente entre elas. Também são as duas cidades onde a pesquisadora teve e tem experiência profissional no campo da gestão.

A intenção era entrevistar gestores empresas que tivessem sobrevivido, até o presente momento, aos impactos da pandemia, e que 50% da amostra já estivesse em atividade antes da pandemia, e 50% tivesse inaugurado suas atividades após o início desta. A meta principal da análise era averiguar como as empresas conseguiram superar as dificuldades apresentadas ou se cederam à pressão do momento, e que fatores foram determinantes para sua sobrevivência. As empresas foram selecionadas a partir da experiência e contatos profissionais da autora. Na empresa MSM Consultoria e Treinamento e no Grupo Nabeiro, a autora já havia trabalhado anteriormente, enquanto as empresas Mameluco e No Mundo da Luna Tem iniciaram-se durante a pandemia, oferecendo uma rica possibilidade comparativa.

Esse trabalho visou também, além de compreender alguns dos impactos da pandemia do COVID-19, identificar como os gestores das empresas do sector terciário administraram o negócio frente a esse evento, comparando empresas desse segmento localizadas na cidade de Lisboa, em Portugal, e na cidade de Recife, situada no Brasil. Com o intuito de investigar as razões pelas quais as empresas conseguiram ou não superar as adversidades apresentadas, esse estudo qualitativo tem o objetivo de contribuir com o tema através da pesquisa realizada com uma amostra de empresas, cujos casos concretos ajudarão a compor o arcabouço teórico sobre o tema.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa, baseada no estudo de caso dessas quatro empresas, feito através de entrevistas respondidas por escrito através de um questionário com questões discursivas.

Para além dos objetivos apresentados, este estudo pretende também agregar a comunidade académica em suas respetivas pesquisas e trabalhos realizados. Neste trabalho procurou-se entender como as empresas conseguiram sobreviver aos tempos pandémicos, e neste sentido, elencou-se quatro outros pontos norteadores desta pesquisa, quais sejam: analisar o contexto macroeconómico e político do Brasil e de Portugal, sob a ótica do impacto ocasionado pela

pandemia do COVID-19; comparar as medidas político-económicas utilizadas no combate a disseminação do vírus COVID-19, pelos governantes, tanto brasileiros, quanto portugueses; identificar algumas estratégias utilizadas por gestores para lidar com os mencionados impactos; e comparar as estratégias de empresas que já existiam antes da pandemia e das que iniciaram as suas atividades durante a pandemia.

1.3. Estrutura da tese

O trabalho é apresentado em tópicos, onde a introdução consiste na importância do tema, a justificativa da pesquisa, seus objetivos e a estrutura da tese. Sendo relevante para o trabalho como um todo salientar a dificuldade em debater um assunto enquanto ele ainda se encontra em andamento, sobre o surgimento da pandemia e como os empreendedores, tanto de Portugal quanto do Brasil, lidaram com essa situação, quais empresas faliram e quais conseguiram perdurar durante esse momento difícil.

Levando em consideração os quatro objetivos específicos deste trabalho, que foram: analisar o contexto macroeconómico e político do Brasil e de Portugal, sob a ótica do impacto ocasionado pela pandemia do COVID-19; comparar as medidas político-económicas utilizadas no combate a disseminação do vírus COVID-19, pelos governantes tanto portugueses, quanto brasileiros; identificar as estratégias adotadas pelos gestores no enfrentamento das restrições impostas pela pandemia do COVID-19, para por fim, perceber a diferença entre as estratégias de gestores de empresas que já existiam antes da pandemia e as que iniciaram suas atividades durante a mesma.

Na segunda parte do trabalho, foi observado o enquadramento teórico do mesmo, onde foi percorrido o tema do empreendedorismo, seu conceito e o que é ser um empreendedor, incluindo suas vantagens e desvantagens. Como também, quais foram as atitudes empreendedoras frente as incertezas encontradas durante esse período pandémico, qual a importância da inovação dos negócios e como ela foi essencial para a boa desenvoltura das empresas sobreviventes nessa época, e claro, também abordar as questões da investigação propostas nesse trabalho.

Em relação a metodologia, o trabalho foi apresentado conforme uma investigação qualitativa, com o objetivo de investigar adaptações necessárias para sobrevivência à pandemia do Covid-19, tanto em empresas portuguesas quanto em brasileiras, em uma

amostra do segmento, reunindo e analisando depoimentos de gestores sobre o tema. Essa demonstração foi realizada através da recolha e tratamento dos dados obtidos.

Esse trabalho envolveu uma pesquisa realizada com gestores de cada uma das empresas pesquisadas, com o intuito de perceber que estratégias utilizaram para sobreviver a pandemia e qual foi a eficácia destas. O estudo de caso é apresentado conforme uma investigação qualitativa, composta pela aplicação de um questionário aberto, com perguntas discursivas, nas quatro empresas participantes, onde duas já existiam antes da pandemia e duas foram criadas durante esse período pandêmico.

Por fim, se encontra a conclusão, onde é constatado se o objetivo do trabalho foi atingido ou não, quais os fatores que implicam esse veredito e a respetiva explicação do que foi trabalhado durante o período dessa dissertação e o que pode ser feito para auxiliar os futuros empreendedores que busquem informações sobre as dificuldades enfrentadas nessa época desafiadora.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo é o novo paradigma administrativo, conforme indica Friedman (2010).

A origem do termo “empreendedorismo” vem da palavra em inglês “entrepreneur”, derivando do francês “entreprendre”, que significa assumir novos riscos e iniciar algo novo (Souza, 2020). O termo foi originado em 1725, onde essa criação de algo novo pode vir de diversas formas, podendo ser um novo serviço ou produto, ou simplesmente a reformulação de uma ideia já existente. Segundo Hisrich e Peters (2004, p.6):

Entrepreneurs act on what they believe is an opportunity. Because opportunities exist in (or create and/or generate) high uncertainty, entrepreneurs must use their judgment about whether or not to act.

O ato de empreender já existe muito antes de seu conceito: o simples fato de negociar produtos ou agir como intermediário em uma troca já pode ser considerado como uma atitude empreendedora. É um conceito que pode também ser aplicado em diversos sectores da vida, não apenas no profissional.

Nos anos 80 do século XX, Schumpeter (1982) popularizou o conceito de empreendedorismo com o seu livro “Teoria do Desenvolvimento Económico”, onde abordou o processo de Destruição Criativa. Podendo ser descrita como uma teoria onde explica que as transformações ocorridas no capitalismo geram a criação de novas formas de produzir e com isso, causam mudanças na economia. Ainda segundo Schumpeter, em seu livro, algo tem que deixar de existir para o novo surgir.

A necessidade de inovação constante colocada pela globalização gerou um grande *boom* no interesse pelo tema do empreendedorismo (FGV, p.11), aproximadamente a partir da década de 80 de onde Schumpeter escreve. Um pouco mais a frente e ainda na mesma década, Drucker (1985, *apud* FGV, p.11) escreve que o empreendedorismo é um capital a ser desenvolvido, responsável pelo dinamismo da economia americana. Drucker também associa o sucesso do empreendedorismo com o conhecimento prático da gestão, definindo que o sucesso do empreendedorismo depende do uso de ferramentas de gestão apropriadas. Isso torna sua obra particularmente relevante para o presente trabalho, que busca justamente compreender que ferramentas foram eficazes ou não para os gestores durante a crise pandêmica do Covid-19.

A Fundação Getúlio Vargas (FGV), em material didático preparado para a disciplina “Administração Empreendedora”, apresenta o “Ciclo Empreendedor” (FGV, p.14) dividido em quatro fases: a identificação de oportunidades de negócio; a avaliação das oportunidades identificadas; a elaboração de um roteiro de implementação/plano de negócio; e por fim o gerenciamento da implementação.

Quando a inovação é o resultado comercializável, ela pode ser chamada de inovação de produto, e quando a inovação é aplicada em processos produtivos subsequentes, é chamada de inovação de processo (Link e Siegel, 2007).

Segundo Korunka et al (2003), existe uma abordagem que engloba a personalidade dos empreendedores no contexto pessoal e que envolve a proatividade do indivíduo, o ambiente onde se encontra e até mesmo o seu estado de saúde mental. Essa iniciativa pessoal é definida como a atitude do empreendedor em fazer mais do que lhe é proposto em determinada atividade.

A proatividade do empreendedor é uma parte essencial para o seu sucesso e pode ser complementada com ter foco a longo prazo, ser guiado por objetivos, direcionado pela ação, estar congruente com a missão e os valores da empresa, ser resiliente etc. Além do contexto pessoal, também é referida a relação com o capital humano e a situação financeira em que ele se encontra (Korunka et al, 2003). Phelps (2006), ganhador do Prêmio Nobel, publicou um artigo que foi manchete no *The Wall Street Journal*, exaltando o empreendedorismo e nomeando-o como lucrativo e justo, além de motor para inovação.

As empresas norte-americanas McBer & Company e Management Systems International, em parceria com a Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos, reuniram-se em uma longa pesquisa para desenvolver instrumentos para a seleção e capacitação de empreendedores (SEBRAE-SP, 2007, pp. 18-19). Os resultados se aproximam dos obtidos por Timmons (1994) e Hornaday (1982). Indicam como características dos empreendedores, entre outras, a capacidade de iniciativa, a persistência e a busca constante por informação e oportunidades.

Livingston (2009) reúne histórias de empreendedores, posteriormente analisadas por Pesce (2012), quem identificou pontos em comuns nas histórias reunidas por Livingston, principalmente a capacidade de aprender com os erros e dificuldades e a disponibilidade para trabalhar duramente sobre os problemas.

Pesce (2012) dedicou-se a estudar as histórias de casos de empreendedorismo de sucesso e analisá-las a partir da própria trajetória e estudos. Desse estudo, ela apresenta uma série de conclusões ligadas a jornada empreendedora, por exemplo, que não há relação direta entre a idade dos empreendedores e o sucesso ou fracasso do projeto - o que ela demonstra com histórias de pessoas muito jovens ou já mais velhas quando iniciaram projetos de sucesso, e que a inspiração parece ser um fator determinante para o empreendedorismo.

O interesse crescente ao longo dos anos em se estudar empreendedorismo compreende-se pelo papel fundamental que os empreendedores, e especificamente as médias e pequenas empresas, exercem na economia mundial e interna de quase todos os países atualmente (SEBRAE-SP, 2007).

Segundo Cynthia Serva (2014), especialista em empreendedorismo, ainda não há um consenso entre o empreendedorismo ser um traço da personalidade da pessoa ou algo a ser desenvolvido durante sua trajetória. Levando em consideração a hipótese de que as qualidades empreendedoras possam ser adquiridas ao longo do caminho, vejamos algumas das características mais conhecidas, baseado no estudo realizado por Cynthia Serva, e que poderiam ser desenvolvidas ao longo da caminhada empreendedora e que foram desafiadas pela pandemia: criatividade, para usar os recursos oferecidos da melhor forma possível; proatividade, entendida como ter iniciativa perante os obstáculos encontrados; resiliência, ou saber enfrentar os momentos difíceis; organização, para ter capacidade de se planejar e executar; liderança, pois um bom líder faz toda a diferença na organização; pensamento estratégico, para calcular quais serão os próximos passos; e autoconfiança, essencial para qualquer inovação.

A autora também trata que, em suma, ser empreendedor é visualizar o processo como uma longa caminhada, não apenas como sorte de principiante ou ter nascido sabendo de tudo, mas sim como sendo um processo. Onde também é necessário saber como moldar e redirecionar o planejamento existente de acordo com as prioridades da empresa e qual seria o melhor caminho a ser escolhido (Serva, 2014).

Dias (2014), estudando também a obra de Phelps (2006), conclui que a publicação de Phelps e as declarações de outro ganhador do Nobel de Economia, Muhammad Yunus, modificaram a relação acadêmica com o campo do empreendedorismo, tornando-o uma área de interesse para estudos e pesquisa (Dias, 2014, p.6).

Dias estuda também o que chama de “revolução empreendedora dos Estados Unidos” (Dias, 2014, p.7), e a forma como o processo norte-americano tem servido de modelo global, inclusive inspirando escolas da União Europeia a criar métodos de estímulo ao empreendedorismo.

Existem diversas formas de aprender a se tornar alguém que empreende, segundo Ivan de Souza, escritor do Rock Content (Souza, 2020), podendo obter esse conhecimento através de um estudo direcionado a área, elaboração de um plano de negócio, participações em feiras e congressos ou mesmo na própria vivência do processo. Segundo Silva (2021), criador da escola de idiomas Wise Up, “Quem aprende com quem sabe, erra menos”. Com um bom planejamento e capacidade de organização, o negócio pode sair do imaginário e se tornar uma realidade.

Segundo Thomas Friedman (2005), através do empreendedorismo percebe-se também que é possível criar oportunidades que sejam mais igualitárias a todos, porque mais importante do que o foco na renda individual é a disponibilidade de oportunidades para qualquer pessoa que deseja empreender. Através do empreendedorismo é possível expandir gradualmente a economia e por consequência a mobilidade social das pessoas que não nasceram em situação financeira privilegiada. Com isso vemos que o empreendedorismo acaba sendo uma alternativa de mobilidade econômica e social para diversas pessoas que queiram inovar e pensar fora da caixa.

Adams et al (2014), no livro “A revolução empreendedora global para um mundo mais horizontal”, estudam “quatro transformações empreendedoras que estão mudando o mundo” (p.8).

Segundo os autores, uma dessas mudanças seria o empreendedorismo ter se tornado o novo paradigma administrativo, desde a década de 80 do século XX e em contínuo crescimento. Até a década de 70, a maior parte dos estudos empresariais voltava-se para as grandes empresas, mas com essa mudança de paradigma as pequenas e médias empresas ganharam destaque (p. 8).

A segunda transformação apontada refere-se ao empreendedorismo ser, além do novo paradigma administrativo, também um novo paradigma educacional. As disciplinas de empreendedorismo se tornaram recorrentes em cursos técnicos, de graduação e pós-graduação.

Os autores apontam ainda como o empreendedorismo se tornou um modelo de referência também para empresas sem fins lucrativos e para todo o sector social (p.12), citando exemplos como o da Fundação Ewing Marion Kaufmann, principal fundação norte-americana dedicada a fomentar o empreendedorismo.

Por fim, os autores apontam o processo de transposição do empreendedorismo para outras áreas além da Administração e Gestão, como Educação, Engenharia, Medicina e Artes.

Estudos realizados pelo Federal Reserve (Cox e Aim, 1995), mostraram que a mobilidade de renda nos Estados Unidos no período de 1975 a 1991, viu um aumento de 29% da subida de pessoas que estavam na última classe para as classes mais superiores e ficaram cada vez mais ricas. A conclusão do estudo do período foi que: “Não há como negar que o sistema permite que alguns americanos se tornem mais ricos que outros, devemos aceitar isso. A igualdade de renda não foi o que fez a economia dos Estados Unidos crescer e prosperar, mas sim a oportunidade”.

Os 3,1 milhões de milionários da América do Norte, foram, em sua maioria empreendedores que venceram por próprio mérito graças as oportunidades que tiveram. No Brasil, no entanto, ainda se enfrenta um caminho árduo devido as várias desigualdades sociais do país que impedem o acesso igualitário às oportunidades. Porém, com o estímulo constante de oportunidades no país será possível ver processos e serviços que se tornarão a próxima onda de novos sectores responsáveis pelo impulso da economia, capazes de criar empresas de alto valor potencial, nível alto de crescimento, e que atuem diretamente na criação de empregos e melhoria na economia do país.

Segundo Brotherton e Shaw (1996), apenas identificar os fatores críticos de sucesso na empresa não é o suficiente para garantir seu bom desempenho. Identificá-los e separar os mesmos por prioridades, levando em consideração também o tipo da empresa, é o que garante o crescimento do negócio e, a sua rentabilidade.

Apresentados alguns conceitos e conclusões da literatura especializada sobre empreendedorismo, cabe-nos a tarefa de refletir e estudar o que a pandemia do Covid-19 alterou ou confirmou. No caso deste estudo em específico, analisaremos quatro empresas do sector terciário de pequeno porte, no Brasil e em Portugal, sendo duas anteriores e duas posteriores ao evento histórico que utilizamos como marco, para tentar colaborar com alguns passos nesse processo.

2.1.1. Tipos de empreendedorismo

Enquanto algumas descrições diferem pontualmente na imagem do empreendedor, elas também possuem noções similares, como novidade, organização, criação de riqueza e tomada de riscos.

Entretanto, essas definições ainda são um tanto restritivas, já que os empreendedores são encontrados em todas as profissões: educação, medicina, pesquisa, direito, arquitetura, engenharia, trabalho social, distribuição, governo etc. Para incluir todos os tipos de comportamento do empreendedor é preciso que exista uma definição que abranja as demais, e utilizamos, para este estudo, a seguinte:

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor ao aplicar o tempo e o esforço necessários enquanto assume os riscos e incertezas financeiras, psicológicas e sociais; e receber as recompensas monetárias e de realização pessoal como resultado (Hisrich e Ramadani, 2016).

Após afirmar a definição geral de empreendedorismo acima, Hisrich e Ramadani dão um passo à diante e pormenorizam algumas categorias de empreendedorismos; são elas:

A) CORPORATIVO

É o processo no qual pessoas dentro de uma organização procuram oportunidades independentes dos bens ou recursos que elas controlam, o que envolve fazer coisas novas e procurar oportunidades inovativas. Seria a criação de uma nova organização dentro de uma já existente ou uma inovação dentro da própria organização.

Exemplo: o Grupo Nabeiro tem um programa interno chamado MIND, onde os colaboradores podem trazer ideias e apresentá-las. Caso a sua proposta seja aceita, o funcionário selecionado pode desenvolver o projeto e ter participação nos lucros, segundo Ana Rita Costa, colunista da revista Distribuição Hoje (Costa, 2019).

B) PRIVADO

Embora não abertamente explicitado por Hisrich e Ramadani, este tipo de empreendedorismo é amplamente discutido em seu trabalho, justamente por ser o tipo mais comum de empreendedorismo.

É nele que o empreendedor (ou grupo de empreendedores) possui a liberdade para descobrir e explorar oportunidades lucrativas para seu bem e lucro pessoal; há uma enorme

necessidade de sucesso para que possa continuar existindo, por partir de uma demanda pessoal.

C) SECTOR PÚBLICO

É similar em alguns aspetos ao Empreendedorismo Corporativo, tendo em vista que tanto o sector público quanto grandes empresas frequentemente possuem hierarquias fixas, grupos constantes de acionistas, cultura interna enraizada, regras e procedimentos detalhados e também um rígido sistema de controle financeiro.

Tendo em vista a rigidez inata do Sector Público, entretanto, este tipo de Empreendedorismo visa iniciar mudanças para adaptar-se ao estado atual do mundo ao reconhecer que objetivos pessoais são menos importantes que gerar resultados para a organização.

D) SOCIAL

É um tipo de empreendedorismo focado em comunidades e na sociedade em geral ao adotar modelos de negócio para oferecer soluções inovadoras e criativas para problemas sociais complexos.

Seu objetivo principal é criar valor social ao invés de focar em ações ou enriquecimento pessoal.

Após percebermos o papel crescente na economia global do empreendedorismo, e compreendermos o que significa empreendedorismo para uma série de autores e os tipos de empreendedorismo listados pela literatura, passamos agora a nos debruçar mais detalhadamente sobre a figura do empreendedor, ator principal do empreendedorismo.

2.2 Ser Empreendedor

Ao longo da história intelectual como a conhecemos, o empreendedor vestiu muitas faces e desempenhou muitos papéis (Hébert e Link, 1988). Hébert e Link, e depois Link e Siegel (2007), definiram o empreendedor como alguém que se especializou em assumir a responsabilidade e tomar decisões, dizendo que o empreendedorismo se refere à percepção de oportunidade e a capacidade de definir e escolher o melhor caminho de ação para essa oportunidade.

Desde o princípio das dinâmicas comerciais entre seres humanos, as pessoas estão agindo como empreendedoras sem nem saber disso, seja gerindo os recursos que possuem ou fazendo negócios e trocas. As primeiras negociações foram chamadas de escambo, que

consiste na “troca de bens ou serviços sem uso de moeda.” ou “qualquer tipo de troca ou permuta”, segundo o dicionário Michaelis (2021).

Em seguida, surgiu o dinheiro e a moeda de troca ficou mais evidente. Desde os povos mais antigos, a visão empreendedora sempre existiu, seja na construção de monumentos históricos ou até mesmo nos artefactos que são conservados até os dias de hoje. Segundo Schumpeter (1982), um dos papéis do empresário também é o de inovador.

Conforme dito pelo Manual do Aluno do SEBRAE-SP (SEBRAE-SP, 2007), o benefício do empreendedorismo acaba sendo maximizado quando não apenas uma pessoa o pratica, mas é na verdade adotado como uma cultura que busque estimular pessoas a pensarem de forma diferente. *Intrapreneur*, como já definido por Pinchot, empreendedor e autor (1985), é “qualquer sonhador que realiza”, aqueles que têm a responsabilidade de criar e inovação de todo tipo dentro da organização. O *intrapreneur* pode ser o criador ou inventor, mas é sempre o sonhador que figura, que maquina como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa.

Isso por que identificar uma oportunidade de negócio é considerada uma das principais características do empreendedor, e é necessário um movimento estruturado para capturar a oportunidade e oferecer respostas que sejam compatíveis com os demais tipos de problemas no longo prazo.

A percepção de oportunidades de negócio, juntamente com a conversa ativa com os clientes, acaba sendo a soma necessária para boas soluções, como proposto por Gary Hamel e C.K. Prahalad em “Competindo pelo Futuro” (Hamel e Prahalad, 1995). Isso porque, de acordo com os autores, quando se é feita uma reunião com o cliente sobre as suas necessidades, é preciso considerar certas limitações, como por exemplo, o fato de que muitas vezes o cliente pode ter a dificuldade em expressar as suas necessidades, o que acaba limitando-o a avaliar apenas o que acredita que precisa em dado momento, sem ter o vislumbre de possíveis oportunidades.

Segundo o livro “Administração Empreendedora” (Fundação Getúlio Vargas - FGV), a identificação de oportunidades é exaltada por certos mecanismos de identificação que podem ser utilizados como forma de “Lupa de oportunidades”. Isso porque para identificar precisamente, é necessário o desenvolvimento de um processo que consiga explorar de forma sistemática o ambiente de negócios e que ajude diretamente na identificação das oportunidades.

Alguns mecanismos e estratégias que podem ajudar, listados neste livro, são: a análise das tendências do ambiente, que consiste em observar as mudanças de hábitos das pessoas, inovações tecnológicas, mudanças no ambiente de trabalho etc.; a identificação de deficiências no atendimento das necessidades atuais de dado problema, que as vezes conseguem ser solucionadas com pequenas inovações e acabam ampliando uma fatia de mercado; a importação e imitação do empreendedorismo, que visa o monitoramento dos projetos atuais e estar sempre atualizando e buscando novas formas de introduzir uma inovação em um possível novo mercado; a criação de novas ferramentas que ajudem a atender necessidades que não foram devidamente estruturadas. Por exemplo o dono da empresa brasileira NetFlores que inovou ao comercializar flores pela internet na década de 90 ao perceber que ao utilizar essa ferramenta conseguiria realizar rápidas entregas de flores em diversos locais; a identificação de benefícios esperados que não foram atendidos, que envolve diretamente uma mudança de perspectiva do empreendedor que se coloca no lugar do cliente e observa o seu produto de outro ponto de vista; a identificação de novas aplicações para produtos atuais, pelo fato de frequentemente ocorrerem situações de produtos já existentes no mercado que conseguem uma utilização de forma completamente diferente, podendo ajudar na criação de um novo mercado; a associação de duas ou mais estratégias de identificação de oportunidades de negócio, que visa prioritariamente ampliar a identificação de boas oportunidades de negócio.

Entre os autores que ainda no século XX já se dedicavam a compreender e enumerar as características-chave que um empreendedor deve possuir ou desenvolver, Timmons (1994) e antes dele Hornaday (1982) listam, por exemplo, iniciativa, autoconfiança, a existência de um modelo/alguém que o influencie, perseverança, encarar o fracasso como uma experiência qualquer e aprender com ele, saber fixar metas e trabalhar para atingi-las, ter forte intuição e quebrar padrões impostos, tendo a capacidade de se diferenciar e ocupar nichos não-explorados ou mal explorados do mercado.

Concordando parcialmente com Timmons (1994) e Hornaday (1982), Pesce (2012) também defende a importância do empreendedor ter um modelo, alguém que o inspire, e que já tenha estado no mesmo lugar no passado. Segundo essa autora, trabalho árduo e paixão podem não ser o suficiente sem “conselhos pertinentes” (Pesce, 2012, p. 74), e ela defende a construção de redes de empreendedores.

Citam também a alta tolerância à incerteza, disponibilidade e dedicação para aprendizagem constante e a avaliação dos lucros resultantes como medida de sucesso.

Muito anteriormente a esses autores, Say (1803, *apud* SEBRAE-SP, 2007, p. 10) já dizia que um empreendedor precisa ter conhecimento do mundo dos negócios, capacidade de realizar bons julgamentos e perseverança. Outros autores confirmam esses entendimentos sobre o que seria ser um empreendedor, sendo que Drucker (1974) acrescenta que o empreendedorismo é antes uma prática do que uma arte ou uma ciência, enquanto Shalumbewer (*apud* SEBRAE-SP, 2007, p. 13) define o empreendedor também a partir do que ele não é, para além daquilo que ele precisa ser. Por exemplo, o empreendedor não pode ser conformista ou conservador, segundo este autor.

Nas últimas décadas não têm faltado políticas públicas e programas diversos de preparação e incentivo ao empreendedorismo. Ainda em 1997, há mais de vinte anos, foi lançado o marco do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), uma parceria inicialmente entre Alemanha, Dinamarca, Reino Unido, Israel, Canadá, Estados Unidos da América, Itália, França e Finlândia (Souza, Trindade e Freire, 2010). O GEM cresceu ao longo dos anos e já contou com a participação de mais de cinquenta países.

Não se deve esquecer, como alerta Robbins (2001, *apud* Souza, Trindade e Freire, 2010, p. 45), que nem todo administrador de uma pequena empresa deve ser considerado empreendedor. Entretanto, as características de um empreendedor variarão bastante - embora mantendo alguns pontos base, nos quais nos apoiamos para a análise, como a capacidade de inovação - a depender do contexto. Apresenta-se:

Os economistas associam os empreendedores à inovação e ao desenvolvimento económico e os comportamentalistas, por sua vez, conferem aos empreendedores características como a criatividade, a persistência e a internalidade (capacidade de influenciar e controlar comportamentos de outras pessoas). Os engenheiros de produção consideram o empreendedor um bom distribuidor e coordenador de recursos, enquanto os financistas o definem como um indivíduo capaz de calcular riscos, e os especialistas em gerenciamento, como organizador competente e desembaraçado. Para o pessoal de marketing, os empreendedores são aqueles que identificam oportunidades e preocupam-se com o consumidor. As diversas definições e características utilizadas para definir o perfil empreendedor variam de acordo com os diferentes autores e com as várias perspectivas teóricas existentes: econômica, psicológica, fisiológica, comportamental, sociológica e multidimensional, entre outras. (Souza, Trindade e Freire, 2010, pp. 43-44)

Inácio Júnior (2002), pouco após Robbins (2001) ter estudado o estímulo do espírito empreendedor e mais de uma década depois de Cunningham e Lischeron (1991, *apud* Souza, Trindade e Freire, 2010, p. 46) terem analisado o empreendedorismo através de seis possibilidades de abordagem diversas, estudou as características do empreendedorismo a partir da visão dos economistas e behavioristas, tendo como direcionamento três enfoques, o económico, o comportamental e o construtivista. Em seu trabalho, Inácio Júnior cita autores como Ribeiro (1987, *apud* Inácio Júnior, 2002) e Bruyat e Julien (2000, *apud* Inácio Júnior, 2002) como pesquisadores que usam o paradigma construtivista, o qual busca compreender o empreendedorismo a partir das relações entre indivíduo e ambiente. Após Inácio Júnior (2002), outros autores apresentaram abordagens semelhantes, como Tavares e Lima (2004).

Paiva Júnior (2004) e Almeida (2010) debruçam-se sobre o comportamento relacional e social do empreendedor, analisando sua capacidade de capitalização das próprias conexões sociais. Apontam, por exemplo, como importante a prática de mobilização dos contatos, que significa encontrar na própria rede social os recursos de que se necessita.

Pesce (2012) também reafirmou o papel fundamental de uma boa equipa e da relação do empreendedor com aqueles que trabalham consigo como fator essencial para o sucesso. Ela defende a valorização de experiências passadas para a construção dessa equipa, e que seus membros tenham capacidades complementares (Pesce, 2012, p. 65).

Existem também os empreendedores que não são donos da empresa onde trabalham, mas são importantes agentes de mudança nelas, chamados *intrapreneurs* (SEBRAE-SP, 2007). As vezes se tornam *extrapreneurs*, pessoas que lançam negócios como extensão do trabalho que fazem para seus empregadores - por exemplo, um *chef* de cozinha que decide oferecer serviços privados autonomamente ou um gestor financeiro que passa a trabalhar como consultor para outras empresas de forma independente, entre incontáveis outras possibilidades de exemplos.

2.2.1 Empreendedorismo em Portugal

O termo empreendedorismo foi ganhar real notoriedade em Portugal cerca de dez anos atrás, conforme Nuno Militão (2018), consultor de gestão que relata como a crescente taxa de desemprego e a crise económica fizeram a população procurar outras formas de trabalho.

Segundo o barómetro da Informa DB (Dun&Bradstreet, 2020), 2019 foi o ano com o maior número de criação de empresas, com um aumento de 6,4% em relação ao ano de 2018. Em

2020 o ano começou de forma negativa, mas com o início do alívio das medidas de contenção, registrou números maiores que os de 2019, embora no final do ano tenham voltado as restrições e os valores entraram em declínio (DB 2020).

Ainda conforme o barómetro anual DB 2020, foi observado um maior número de nascimento de empresas nos sectores de serviços empresariais e serviços gerais, seguido pelo sector de retalho. O governo está se esforçando para dar mais visibilidade aos empreendedores e com isso, coloca à disposição da população um conjunto de incentivos e programas de apoio, por meio do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação – IAPMEI.

Essas iniciativas do governo português para ajudar os novos empreendedores são essenciais, algo que infelizmente não é semelhante no Brasil. Em Portugal são oferecidas diversas linhas de crédito, incubadoras de tecnologia e mecanismos de suporte para essas novas empresas.

Uma dessas formas de incentivo é o Programa StartUP Portugal +, o qual podemos conferir através do site da Direção-Geral das Atividades Económicas (2018) e observamos as medidas serem divididas em três seguimentos. Sendo o primeiro, o ecossistema, onde é promovida uma plataforma digital, com o mapeamento, *matchmaking*, formação para empreendedores, soluções inovadoras para o sector público, entre outros. O segundo, sendo a parte de financiamento, em que envolve fundos de coinvestimento internacional, instrumentos de dinamização como incubadoras e aceleradoras, linhas de financiamento para projetos tecnológicos, entre outros. E por último, o terceiro eixo da internacionalização, em que se encontram espaços para empresas e *startups*, um centro de inovação no turismo e uma incubadora especializada no sector e formas de apoio ao mercado único digital também.

Outra forma de incentivar o empreendedorismo no país é a concessão do visto D2 para investidores que querem empreender em Portugal, como previsto na Lei nº 23/2007, em seu Art. nº 89. Seja para uma pequena ou média empresa, o país incentiva os empreendedores que conseguem demonstrar a viabilidade para se ter um negócio, sua relevância económica, social, tecnológica ou cultural para o país ou até mesmo ter um bom plano de negócios, informações que podem ser facilmente obtidas através do portal de serviços públicos.

Segundo Sarkar (2017), o empreendedorismo é o processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia, da já mencionada percepção de uma oportunidade/mapeamento de uma demanda, para a vida, ou seja, para a materialização dessa ideia. A visão empreendedora poderia, ainda segundo Sarkar, ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo. Sarkar destaca ainda que a

criação de uma nova empresa é usualmente formada em condições de risco e incerteza consideráveis.

2.2.2. Empreendedorismo no Brasil

No Brasil, a história do empreendedorismo surgiu maioritariamente por necessidade, desde os primeiros colonizadores, que chegaram logo percebendo a vasta gama de recursos que o país tinha a oferecer, se beneficiaram do escambo com os índios e assim, levaram diversas riquezas para a Europa (Falcão, 2008).

Sendo assim, os europeus levaram boa parte dos recursos embora e o que restou, foi bem aproveitado pelos novos empreendedores. Um dos primeiros desbravadores nesse sector foi Barão de Mauá, o qual através da mão de obra escravizada foi responsável por diversas obras públicas também (Loh, 2016).

Ainda, segundo Stanley Loh (2016), nos anos 90 a cultura empreendedora cresceu bastante no país, onde foi um período pós-ditadura e a abertura económica. Sendo assim, diversas empresas nasceram e se tornaram grandes nomes entre os empresários brasileiros até os dias de hoje. Como exemplo disso, podemos citar Valentim de Santos Diniz, um dos fundadores da rede de supermercados Pão de Açúcar.

Lobato (2019) aponta que com o aumento do número de empreendedores também cresceu a competitividade e as regras para abrir o próprio negócio, apontando também a burocracia como um grande entrave para iniciar um novo negócio, uma vez que o processo burocrático envolvido é longo e custoso.

Também podemos mencionar a questão da cultura do empreendedorismo ser nova no país e ainda não estar tão fortalecida e popularizada quanto poderia estar. Também merece menção as dificuldades para se encontrar um local de escritório, algo que hoje se torna mais fácil com a possibilidade do trabalho remoto estando mais popular. (K2 – Assessoria e Comunicação Digital, 2021).

Apesar de toda a dificuldade enfrentada pelos brasileiros para se tornarem empreendedores, de acordo com o levantamento da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em 2020, 44 milhões de brasileiros entre 18 e 64 anos estavam envolvidos com alguma atividade empreendedora. A Taxa de Atividade Empreendedora do Brasil é 39% maior que a mundial (Souza, Trindade e Freire, 2010, p. 43).

Dias (2014), autora já estudada no subcapítulo 2.1, ao dedicar-se sobre o caso brasileiro, conclui que o ensino de empreendedorismo já estava consolidado em muitas universidades, que existiam programas de incubação de empresas já amadurecidos, e que tem havido um aumento significativo de publicações e estudos sobre empreendedorismo, e que o empreendedorismo é um novo paradigma administrativo (Dias, 204, p.8).

2.2.3 Tipos de empreendedores

De acordo com Morris e Kuratko (2020), em sua obra “What do Entrepreneurs Create?: Understanding Four Types of Ventures”, e com o Conselho Canadense para Pequenas Empresas e Empreendimento, existem diversos tipos de empreendedores.

Já diferenciamos os tipos de empreendedorismo entre corporativo, privado, público ou social. Analisando também os autores supracitados sobre os diferentes tipos de empreendedores para melhor aplicá-los ao presente trabalho, pode-se então admitir estes diferentes tipos de empreendedor:

- 1) Empreendedor por necessidade/subsistência: como o nome já sugere, é quando a iniciativa é tomada por falta de opções, podendo ser causada pelo desemprego ou por não se encaixar em nenhum outro tipo de trabalho, criando-se então o próprio trabalho. Geralmente o planejamento é menor e não há muita expectativa de crescimento além da própria sobrevivência.
- 2) Empreendedor oportunista: mais planejado e estruturado, o empreendimento pode se iniciar por ser visualizada uma falha na demanda e oferta, com algo que pode ser preenchido, ou simplesmente uma ideia inovadora. No geral, são pessoas que se organizaram com mais antecedência e estão mais preparadas para as dificuldades que podem surgir.
- 3) Empreendedor artesão: ele é mais voltado para a inovação em si, para o produto que ele traz ao mercado. Este tipo de empreendedor foca mais no que sua inovação pode trazer de diferencial e menos em aumentar o seu raio de alcance com os negócios.
- 4) Empreendedor do dia a dia: é aquele que possui um negócio ou ideia de um negócio que possa ser utilizado na área de serviços geralmente utilizados pela população durante seu dia a dia, como bares, restaurantes, salões de beleza etc. Geralmente possuem uma certa quantidade de funcionários e uma certa expectativa de crescimento.
- 5) Empreendedor visionário: são empreendedores com fortes capacidades inovativas que procuram crescimento exponencial e possuem investidores para fazerem suas ideias

saírem do papel. Seu foco é geralmente nacional ou internacional. Está disposto a gastar um valor investindo no empreendimento, o que leva a ser uma decisão mais pensada e planeada, visto que o risco é maior.

A partir dessas definições, pode-se observar que durante o cenário pandêmico, o número de empreendedores por necessidade aumentou consideravelmente. Ainda de acordo com o relatório da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2020 mencionado anteriormente, o número de empreendedores iniciais motivados por necessidade saltou de 37,5% para 50,4%. Motivados por diversos motivos, como a perda dos respectivos empregos, encontrar uma falta nos serviços oferecidos e querer prover ou até mesmo, a insatisfação com o trabalho atual e desejo de mudança.

2.3 Vantagens e desvantagens do empreendedor

Apresentou-se que para se tornar um empreendedor, as razões podem ser muitas, tais como: perda do trabalho atual, uma ideia inovadora ou mesmo um sonho antigo que veio à tona. Mas o que não foi mencionado ainda, é que para cada risco que se decida tomar, quando se inicia um empreendimento, vem com ele algumas vantagens e desvantagens. De acordo com Kimball e Lussier (2020), em sua obra “Entrepreneurship Skills for New Ventures”, o primeiro passo para empreender é escolher que tipo de risco você está disposto a tomar.

Ainda de acordo com o estudo realizado por esses autores, foram selecionadas algumas vantagens e desvantagens ligadas aos riscos que um empreendedor deve sempre ter em mente.

Começamos por definir as vantagens. Uma primeira seria a possibilidade de definir com o quê e com quem vai trabalhar. Poder definir qual a área com a qual vai trabalhar pode ser uma dádiva, além de ter a liberdade de escolher qual o rumo que a empresa vai seguir, quais os projetos a serem trabalhados e quais os valores que irão guiar a filosofia da companhia. Para Kimball e Lussier (2020), começar do zero com algum parceiro é ideal para mitigar os recursos necessários para o empreendimento. Poder escolher as pessoas com quem se vai trabalhar também é um privilégio que vale a pena ser mencionado. Escolher pessoas que você admira ou que acompanha o trabalho delas há algum tempo também é uma boa forma de criar um ótimo ambiente para se trabalhar.

Outra vantagem é a possibilidade de definir seus horários de trabalho, muito embora na prática isso nem sempre seja possível, principalmente no início, se não há condições de ter funcionários ou se o capital inicial é baixo. Ainda assim, uma das questões centrais em ser

seu próprio chefe também é a de que você mesmo precisa se cobrar e se policiar para estabelecer as metas. Definir horários fixos de trabalho é uma forma boa de se ajustar a empresa, mas tendo a liberdade em poder alterar algo, pois você é seu próprio chefe.

Outro grande convite do empreendedorismo é a possibilidade de realização de sonhos, direta ou indiretamente. Uma grande parte dos empreendedores estão atrás de criar sua própria empresa para obter realização pessoal. O que pode ser um sonho desde pequeno ou uma oportunidade que surgiu quando adulto, mas ainda assim, um projeto pessoal que vai ser levado adiante e mudar grande parte da sua vida.

Mais um convite do empreendedorismo que os autores citam é lucrar com base em seu próprio esforço. Diferentemente de uma empresa onde o indivíduo é funcionário, quando ele se torna chefe, a lucratividade dependerá de forma diferente de seu próprio esforço e trabalho, e principalmente de suas decisões e gestão. Exceto por alguns daqueles que já eram ricos, a maioria dos donos de negócios trabalham bastante. Pois, o esforço inicial para a empresa ir para frente depende também de seu fundador e o quão disposto ele está disposto a se esforçar pelo projeto.

Mais uma potencial vantagem do empreendedorismo é transformar a vida de muitas pessoas. Poder escolher com que a empresa irá trabalhar também consiste em definir o impacto que ela terá na vida das pessoas ao redor, como defende Marques (2021). Trabalhar com um projeto social ou algo que ajude a população ou até mesmo um sector inovador, onde irá proporcionar novos trabalhos a quem precisa e ajudar a comunidade ao redor. Sem contar que, se o projeto que você escolher para empreender seja uma franquia que já tenha uma gama de funcionários, você pode ganhar muita experiência de funcionários antigos, como explicitam Kimball e Lussier (2020).

Mencionam ainda a liberdade profissional. Quando se é o próprio chefe, as decisões dependem principalmente de si e dos sócios, se houverem. Ou seja, não precisa enfrentar uma cadeia de hierarquia para haver mudanças internas na empresa e assim, você se torna o responsável pela própria mudança que deseja ver.

Todavia, existem também desvantagens apontadas pelos mesmos autores. A primeira delas é o investimento necessário, que pode ser proibitivo ou um grande dificultador, dependendo das condições do empreendedor e do negócio que este pretende empreender. Segundo Kimball e Lussier (2020), essa é uma das principais desvantagens de começar um novo

negócio do zero. Podendo ser investimento próprio ou não, geralmente os valores iniciais são do fundador da empresa, o que dificulta o início de alguns empreendimentos.

Outra desvantagem de destaque é risco envolvido. Além do investimento, o risco também é um fator decisivo para os novos empreendedores que estão surgindo. Muitos donos de empresas iniciam de forma estruturada, com plano de negócios e um orçamento disponível. Porém, nem todos os casos são assim, e alguns se tornam empresários por necessidade, o que aumenta bastante o nível de risco. Limball e Lussier (2020), alertam que em casos de comprar um negócio já existente com intenção de expandi-lo, esse empreendimento pode demandar anos até levantar a empresa para mais do que era inicialmente.

Ser seu próprio chefe está também nos tópicos das vantagens, porém tem seu lado negativo. Ser seu patrão envolve muita disciplina e planejamento para que tudo aconteça da melhor forma possível. Implica em se organizar de uma forma que perdure a longo prazo e conseguir manter o ritmo e os horários estabelecidos. Para isso, mais do que talento, é necessário técnica, método e recursos.

Existe também a questão da maior responsabilidade. A responsabilidade que um funcionário tem pelo serviço da empresa é diferente da que o chefe tem. Não conseguir se desligar totalmente da empresa e poder descansar é uma das diferenças mais comumente apontadas na literatura.

Em suma, existem vantagens e desvantagens em começar seu próprio negócio, mas o lado negativo também deve ser considerado quando for feita essa escolha. Afinal, construir uma empresa exige muito esforço e implica em diversos outros fatores que podem influenciar também na vida pessoal do indivíduo.

2.4 A importância da inovação nos negócios

É fácil associar o empreendedorismo à inovação quando Schumpeter, (citado por LINK e SIEGEL, 2007) afirma:

A essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento de novas oportunidades no âmbito dos negócios; ter sempre que ver com a criação de uma nova forma de recursos nacionais, em que eles sejam deslocados do seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Schumpeter descreve ainda “o empreendedor como a pessoa responsável pelo processo de destruição criativa, que resulta na criação de novos métodos de produção, novos produtos e novos mercados” (apud LINK e SIEGEL, 2007, p. 25).

A inovação tecnológica é reconhecida por muitos economistas e políticos como a principal ferramenta por meio da qual a produtividade e o crescimento económico são estimulados (Smith, 1776). Na atual crise económica, investir em inovação se tornou mais do que uma prioridade para um país que quer se manter no topo e ser competitivo: se tornou um item essencial dentro das empresas. O próprio Adam Smith observava que a tecnologia era fundamental para criar riqueza, mas que a principais fontes de inovação tecnológica eram justamente os homens que trabalhavam ou fabricavam as máquinas.

Segundo um estudo da Accenture (2021), “Make the Leap, Take the Lead”, as empresas que investiram em tecnologia durante a pandemia cresceram cinco vezes mais rápido do que suas concorrentes.

Embasada no conceito descrito por Schumpeter (1982), economista austríaco, em “Teoria do Desenvolvimento Económico”, a teoria da inovação se encaixa perfeitamente neste período, em que a inovação digital desempenha um papel fundamental e abre as portas para a sociedade da informação. Vivemos em uma sociedade em que a informação se tornou algo essencial e as telecomunicações e a tecnologia da informação são os alicerces da sociedade da informação. Saul Berman, o estrategista-chefe, VP e líder da prática de estratégia de negócios digitais globais da IBM Global Business Services, menciona:

A teoria de Leon Walras, em 1870, baseia-se no equilíbrio geral, segundo a qual o sistema económico se adaptou a fatores exógenos (instituições, desenvolvimentos políticos, eventos históricos) e fatores endógenos (preferências do consumidor, desenvolvimento técnico), se aplica ao caso da pandemia (apud LOUÇÃ, 1996). Não sendo somente um fato histórico, como também forçou as pessoas envolvidas a mudarem suas preferências ou se aderir ao desenvolvimento tecnológico em curso. (Berman, 2021)

Drucker e Knigh (1970) afirmam ser a capacidade de arriscar a única via para melhorar o desempenho de um empreendedor, porém os riscos tomados deveriam ser conhecidos e compreendidos, de modo a serem minimizados, assim o planeamento a longo prazo seria essencial, correspondendo a um processo contínuo de tomadas de decisão empreendedoras, com o melhor conhecimento possível das duas possibilidades de sucesso futuro, organizando os esforços necessários para atingir os objetivos e desta forma medir os resultados, através de um feedback organizado e contínuo (Militão, 2018).

2.5 Questões de investigação

Esse trabalho pretendeu identificar como gestores de empresas do sector terciário administraram o negócio frente à pandemia do COVID-19, comparando empresas desse segmento localizadas na cidade de Lisboa, em Portugal, e na cidade de Recife, situada no Brasil. Ao abordarmos sobre a história e origem do empreendedorismo é possível analisar de forma mais precisa o seu impacto ao longo dos tempos e, assim, conseguir entender o que se entende por ser um empreendedor, com um foco específico nas principais diferenças entre o empreendedorismo do Brasil e de Portugal. Observando as vantagens e desvantagens, identifica-se de forma mais clara algumas atitudes que tornam alguém empreendedor e seus métodos de atuação face aos riscos gerados pelas incertezas, que podem também serem vistas como oportunidades de inovação para todo tipo de negócio capaz de se adaptar.

Foi proposta a questão central do trabalho: “Qual foi o impacto da pandemia do COVID-19 para a gestão das empresas do sector Terciário?”. Também foram estabelecidos três pontos principais para esta pesquisa, onde o primeiro propõe a análise do contexto macroeconómico e político de Portugal e do Brasil, sob a ótica do impacto ocasionado pela pandemia do COVID-19.

Também tem o segundo ponto, em que o objetivo foi equiparar as medidas político-económicas utilizadas no combate a disseminação do vírus COVID-19, pelos governantes, tanto portugueses, quanto brasileiros. E por fim, comparar os dados de solvência e abertura de empresas no período de pandemia do COVID-19, em Portugal e no Brasil.

3. METODOLOGIA

3.1. Método: Estudo de Caso

Esse trabalho envolveu uma pesquisa realizada com gestores de quatro diferentes empresas, com o intuito de complementar o conteúdo que foi apresentado ao longo da dissertação. O estudo de caso, desenvolvido de março de 2021 até novembro do mesmo ano, é apresentado conforme uma investigação qualitativa. Para realizar o estudo de caso, selecionou-se quatro empresas que fizeram parte da pesquisa. Um questionário com perguntas discursivas foi aplicado nas quatro empresas participantes, nas quais duas delas representaram empresas que já existiam antes da pandemia e as outras duas representaram empresas criadas após a pandemia do COVID-19.

Essas empresas foram selecionadas por atenderem o critério de pertencerem ao sector terciário, tanto em Portugal quanto no Brasil, o que engloba o tema do trabalho, e, também, por terem sido casos possíveis para a pesquisadora acompanhar de perto o seu desenvolvimento durante a pandemia, devido a própria experiência e vivência profissional. Optou-se por utilizar um questionário aberto, com questões discursivas, para que as pessoas entrevistadas tivessem maior liberdade na elaboração de suas respostas. A intenção de realizar esses questionários neste formato, e o tempo maior necessário para transcrevê-los e analisá-los, implicava também na impossibilidade de trazer um número maior de empresas para o estudo, como permitiria um questionário com questões fechadas. O inquérito foi realizado através de um questionário, feito de forma online, devido a pandemia e/ou a distância física entre a pesquisadora e os entrevistados, e as respostas foram posteriormente transcritas em sua literalidade.

O autor Antônio Gil (1999), trata da aplicação deste tipo de questionário:

Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Por esta razão, a forma de investigação escolhida foi através de questionário, e a segunda escolha de ter sido discursivo foi exatamente para poder retratar a real opinião de cada indivíduo, sem classificar em tipos ou opções, tornando mais rica a análise posterior. A ciência tem como objetivo fundamental chegar à verdade dos fatos. Neste sentido, não se distingue de outras formas de conhecimento. O que torna, porém, o conhecimento científico distinto

dos demais é que tem como característica fundamental a sua verificabilidade.

(Gil, 1999)

O maior benefício de se ter perguntas discursivas no inquérito realizado é, justamente, a maior liberdade que o sujeito terá ao responder o questionário, permitindo uma visão mais ampla sobre a situação em estudo do que talvez fosse possível limitando previamente as possibilidades de resposta. Deve ser também levado em consideração o contraponto de que, por serem perguntas abertas, vai ser mais difícil a classificação das respostas obtidas, e há sempre a possibilidade de surgirem respostas contraditórias ou confusas, implicando na necessidade de um maior tempo para análise.

Foram criados dois modelos de questionários, um aplicado às empresas criadas durante a pandemia do COVID-19, e o outro questionário destinado às empresas que foram criadas antes da pandemia e permanecem em atuação no mercado. O primeiro modelo de questionário aplicado contém as seguintes perguntas, conforme Anexo I: a primeira pergunta é composta e questiona como começou a empresa e o que ela faz; a segunda pergunta interroga como foi abrir uma empresa em plena pandemia; a terceira pergunta, também composta, foi se conseguiram manter o ritmo de trabalho com as restrições e se a pandemia afetou o desempenho do serviço; a quarta pergunta era “como está sendo a realidade agora? Depois que o ‘pior’ já passou”; e por fim, questionava o que pretendiam fazer caso o COVID piorasse novamente e se alteraria em algo.

As perguntas elaboradas foram divididas em duas partes, a primeira etapa seria um conjunto de cinco perguntas a serem feitas ao grupo de empresas que iniciaram seus empreendimentos durante a pandemia. O objetivo da autora deste artigo com cada questionamento pode ser verificado a seguir:

A primeira questão, sobre como começou a empresa e o que ela faz, tem o intuito de caracterizar o tipo da empresa que está sendo estudada e quais seriam os serviços disponibilizados por ela. Assim se cria um contexto para a empresa estudada e torna possível analisá-las criteriosamente.

A segunda pergunta, sobre como foi abrir uma empresa em plena pandemia, tinha o objetivo de entender as principais dificuldades enfrentadas e poder comparar com as dificuldades enfrentadas pelas empresas que já existiam antes da pandemia.

O sector terciário foi o mais impactado com as restrições impostas por ambos os governos. Segundo matéria do Estadão (2020), os serviços sofreram bastante com o isolamento

imposto e como os empresários lidariam com seus negócios a partir das novas medidas adotadas. Então, a terceira questão proposta, relacionada ao ritmo e desempenho de trabalho pós-restrições, pretendeu aprofundar na investigação dos impactos pandémicos no cotidiano das empresas pesquisadas.

Os inquéritos foram realizados numa altura de relaxamento das medidas mais rigorosas de contenção da pandemia do Covid-19 em Portugal, e por isso, as pessoas estavam esperançosas em relação ao desconfinamento proposto pelo governo, segundo Rosa Soares, repórter do Jornal Público (2020). Por isso, o intuito da quarta pergunta, específica sobre aquele momento, era perceber como a empresa tinha se adaptado ao período mais crítico da pandemia e se havia encontrado algum equilíbrio nesse processo. Como no Brasil as medidas e estratégias de enfrentamento da pandemia foram diversas, revela-se também de grande interesse a possibilidade de comparar as experiências para perceber o que delas se pode retirar para melhores e mais adaptadas ferramentas de gestão.

O objetivo da última pergunta, sobre preocupações e planos para o caso de um novo agravamento da pandemia, foi perceber se as medidas impostas pela empresa, como o teletrabalho, por exemplo, seriam descontinuadas ou se manteriam presentes dentro da cultura empresarial, se essas medidas iriam continuar vigorando na empresa e se eles haviam pensado em alguma medida de contingência caso o quadro da pandemia piorasse novamente.

O segundo modelo de questionário, aplicado as empresas pré-existentes ao início da pandemia, continha as seguintes perguntas, conforme consta no Anexo II: inicialmente, um pedido para a pessoa entrevistada falar do seu papel e funções na empresa, e depois uma segunda pergunta questionando o que aconteceu com a empresa tanto nos primeiros momentos da pandemia quanto a longo prazo; a terceira questão indagava se conseguiram manter o ritmo de trabalho com as restrições e se estas afetaram o desempenho do serviço; a quarta pergunta era sobre o que foi necessário fazer para se adaptarem a nova realidade; a quinta pergunta era sobre a situação no momento da entrevista, com o início do relaxamento das principais medidas de restrição; e a sexta e última pergunta era o que pretendiam fazer caso o COVID piorasse novamente e se alterariam algo do modelo adotado.

A primeira pergunta teve o mesmo intuito da primeira pergunta do bloco anterior, a intenção de resposta dessa questão foi contextualizar o tipo de empresa e quais serviços ela tem a oferecer, bem como o papel e as funções da pessoa entrevistada.

A segunda pergunta teve como objetivo perceber quais foram as medidas implementadas pelos gestores durante o início da pandemia e quais atitudes eles tiveram que ter perante o acontecimento que assolou o mundo inteiro, se adicionaram novas diretrizes para a empresa e se as mudanças sofridas perdurariam até o período pós pandemia.

A terceira pergunta também teve o mesmo intuito da terceira pergunta do bloco anterior, o objetivo seria perceber se a empresa conseguiu manter as negociações que já existiam, se houve perda durante essa fase, se expandiram e temas correlacionados.

A quarta questão pretendeu perceber quais as medidas tomadas pela empresa para lidarem com as restrições impostas pelo governo, por exemplo, se todos os trabalhadores conseguiram ficar em teletrabalho, se tiveram pessoal em lay off, se precisaram despedir algum colaborador, se deram férias coletivas durante algum período, entre outras possibilidades; a quinta pergunta tem também intuito já indicado no bloco anterior, de visualizar se as medidas impostas anteriormente iriam perdurar na cultura da empresa ou se realmente foi uma medida emergencial e depois iria tudo voltar a funcionar da forma como era antes.

A última pergunta, relacionada a possibilidade um novo agravamento e os planos de contingência para tal situação hipotética, teve o mesmo intuito da quinta pergunta do bloco anterior, ou seja, visualizava perceber se as novas medidas adotadas na empresa perdurariam e se caso houvesse outra onda e confinasse tudo novamente, se seria mais fácil por já ter as medidas implementadas definitivamente, ou até mesmo se haviam criado um plano emergencial para situações como esta.

3.1.1. Recolha e Tratamento de Dados

O presente trabalho é apresentado conforme uma investigação qualitativa baseada no estudo de caso da gestão de quatro empresas do sector terciário durante a pandemia do Covid-19, visto que possui um questionário com o objetivo de apresentar, de forma clara e objetiva, quais foram as adaptações necessárias para essas empresas, brasileiras e portuguesas, em uma amostra representativa do segmento.

Consiste em uma pesquisa exploratória no sector terciário, tanto de empreendimentos que começaram durante a pandemia, quanto empresas que já existiam e precisaram se reestruturar para atenderem a nova situação.

O trabalho académico está configurado de forma congruente com os requisitos solicitados aos trabalhos científicos pelo regulamento de dissertações. Sua apresentação foi estruturada

com introdução, desenvolvimento e conclusão, finalizando com as referências bibliográficas e os devidos anexos.

Na mencionada dissertação também consta a análise dos dados coletados das situações enfrentadas atualmente e como as quatro empresas estudadas enfrentaram ou estão enfrentando os desafios apresentados.

Este trabalho é composto com uma análise explicativa, visando expor diversos acontecimentos em Portugal e no Brasil, no que diz respeito ao impacto da pandemia do COVID-19 no sector terciário. Com o intuito de estudar as mudanças feitas pelas empresas e comparar a similaridade encontrada no sector, o objetivo é identificar como os gestores das empresas do sector terciário administraram o negócio frente à pandemia do COVID-19, comparando empresas desse segmento localizadas na cidade de Lisboa, em Portugal, e na cidade de Recife, situada no Brasil. Especialmente quando as dificuldades surgem no negócio e sobre como podemos superá-las.

A medida de adotar o trabalho remoto foi algo que parece ter trazido benefícios diversos para as empresas e aos funcionários, apesar de também possuir suas desvantagens. Justo em uma época em que a demissão se tornou o maior medo dos trabalhadores, manter seu ganho virou sinônimo de uma enorme conquista, segundo Carlos Rydlewski (2021), colunista do Valor Econômico Globo. Nesse cenário de insegurança, os empregados estavam fazendo o possível para manterem o trabalho e muitos patrões se esforçavam para manter a equipa unida.

Pode-se ver mães que se desdobraram para participar de reuniões enquanto seus filhos estão na sala ao lado, porque não podem ir à escola nesta situação, comenta Claudia Dias (2020), colunista da Universa. Estudantes que precisaram conciliar seus trabalhos com o estudo online, enfrentando uma sobrecarga juntamente com a pressão de estar vivendo em um momento desesperador. Funcionários que estão insatisfeitos com seus empregos, mas não podem arriscar entrar para a taxa de desemprego, que a cada dia cresce mais, conforme observa Boccia (2021), diretora editorial da revista Época Negócios.

Todos precisaram se adaptar e se reinventar, para assim conseguirem ultrapassar os obstáculos encontrados. Ao longo do trabalho foi tratado, de forma detalhada, diversos casos de sucesso, que serão apresentados, seja como indivíduo ou empresa.

3.1.2 Contexto da realização do estudo: empresas pesquisadas e situação pandêmica no Brasil e em Portugal

As empresas selecionadas foram:

- NO MUNDO DA LUNA TEM (Lisboa, Portugal)

Sendo classificada como uma microempresa, a empresa criada por Polliany Luna começou oficialmente em 2020. Observando o desenvolver da pandemia, Polliany aproveitou a oportunidade para retomar um antigo projeto e dar continuidade. Criou uma página no Instagram e começou a comercializar o seu trabalho feito com bordado livre, tanto com modelos já prontos, quanto aceitando encomendas personalizadas. Entende-se ser uma empresa representativa de um segmento que cresceu durante a pandemia em decorrência das necessidades económicas derivadas desta, o que fez com que muitas pessoas iniciassem negócios próprios de pequeno porte através das redes sociais.

- MAMELUCO PRODUTOS REGIONAIS (Recife, Brasil)

Também tendo sido criada durante a pandemia, a loja de produtos regionais criada por Bruno Silva surgiu em 2021, mas era uma ideia que já existia há muito tempo. Sendo novo na área de empreender, Bruno aproveitou a oportunidade ao sair de seu antigo emprego na área de operações logísticas e foi em busca de realizar esse sonho antigo. O Instagram, como o Facebook, também foi uma importante plataforma de viabilização do trabalho neste período.

- GRUPO NABEIRO (Lisboa, Portugal)

Criada em 1961 por Rui Nabeiro, o Grupo Nabeiro lançou a Delta Cafés e se tornou a marca de café mais conhecida entre os portugueses. Em 1986 começaram a atuar internacionalmente e hoje já possuem museus e fábricas também. Já atuam em parceria com outras marcas e possuem várias marcas próprias, como a Adega Maior e Delta Q. Essa empresa, a maior das quatro empresas estudadas, oferece uma perspectiva interessante devido as suas diferenças com as outras duas, sendo a de maior porte e mais antiga. Nesse caso, notaremos que o Grupo Nabeiro sequer faz uso enquanto empresa das redes sociais, mas por outro lado possui seu próprio site.

- MSM CONSULTORIA E TREINAMENTO (Recife, Brasil)

Criada em 2009, a empresa hoje conta com dois sócios, sendo eles Fábio Maia e Edson Shinohara. É uma microempresa, que atua oferecendo serviços especializados para o mercado jurídico e são um canal certificado da Thomson Reuters, multinacional que

desenvolve soluções tecnológicas para a área de gestão jurídica, juntamente com o conteúdo divulgado através da Revista dos Tribunais.

Apresentadas as empresas estudadas, analisemos um pouco mais o impacto da pandemia do Covid-19 nos dois países da pesquisa.

A pandemia do coronavírus atingiu grande parte dos países do mundo e alterou a profundamente a nossa sociedade. Um exemplo do impacto da pandemia causado na economia mundial, segundo artigo publicado na BBC, foi a queda de alguns dos índices mais influentes a nível global, tais como o FTSE (Londres), e o índice Dow Jones (Nova York), mostrando em tempo real o efeito que o aumento de número de casos poderia causar nas principais bolsas do mundo, frente a uma perceção de risco exacerbada e um cenário económico futuro bastante incerto (Brown, Jones e Palumbo, 2021).

O aumento da taxa de desempregos e dificuldade de criação de novas vagas de trabalho se mostraram grandes problemas durante a pandemia e colocou diversos países em recessão durante o período mais crítico. Os autores supracitados afirmam também que diversos sectores da economia foram profundamente afetados, como por exemplo, o sector do turismo, onde mostram o impacto que o isolamento social e o fechamento das fronteiras mundiais causaram na vida de vários trabalhadores do ramo e das áreas correlacionadas.

É certo que países como Brasil e Portugal também enfrentaram diversas dificuldades frente ao combate a pandemia, e cabe explorar nos próximos tópicos de maneira mais detalhada os principais pontos que ambos tiveram de enfrentar nos últimos dois anos, analisando a manutenção de medidas preventivas ao decorrer da crise até o presente atual.

Iniciemos pelas diferenças. Fazendo o comparativo entre Portugal e Brasil, podemos observar duas realidades completamente diferentes. Em Portugal, o número de criação de empresas caiu bastante (73% no primeiro confinamento e 56% no segundo, segundo um barómetro da empresa de estatísticas Informa D&B, 2020 e 2021), o que mostra como as pessoas conseguiram se adaptar melhor no segundo confinamento, mas o número continua negativo.

No Brasil, o caso foi o contrário, nunca houveram tantas novas empresas na história do país, segundo Pedro Vilela (2020). Sem um apoio do governo tão eficaz quanto o de Portugal, os brasileiros tiveram que recorrer ao empreendimento por necessidade, o que alavancou o número de novas empresas no país. O desemprego está levando as pessoas a se tornarem empreendedoras. Não por vocação genuína, mas pela necessidade de sobrevivência, diz

Carlos Melles, diretor-presidente do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (Agência Brasil, 2020).

Também merece destaque que o governo português exigiu medidas de confinamento e outras medidas de contenção da pandemia em muito maior número e com maior rigidez que o governo brasileiro. Por sua vez, o governo português também ofereceu mais apoios para as empresas já existentes antes da pandemia.

Em ambos os países, diversas empresas precisaram se reestruturar para atender suas demandas durante a pandemia. Atualizar os procedimentos também foi algo que acabou acontecendo inevitavelmente, visto que a maioria dos serviços foram afetados pelo distanciamento social, e a oportunidade surgiu de forma consequente.

Segundo o IBGE (2020), no Brasil foram registados 15,3 milhões de pessoas que não procuraram trabalho por conta da pandemia ou por falta de trabalho na localidade. As pesquisas efetuadas pelo IBGE também mostram os índices de quantas pessoas estavam trabalhando remotamente, quais as casas que receberam o auxílio do governo, entre outros.

Outro dado relevante é o número de empresas que faliram, onde o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística constata que quatro entre dez empresas vieram a encerrar suas atividades por conta da pandemia. O IBGE também enfatiza que setecentas mil empresas que fecharam durante esse período, não irão retomar suas atividades após o fim da pandemia. Alessandro Pinheiro, Coordenador de Pesquisas Estruturais e Especiais em Empresas do IBGE em entrevista para o *El Pais*, explica que os dados sinalizam que a pandemia do Covid-19 impactou mais fortemente segmentos que, para a realização de suas atividades, não podem prescindir do contato pessoal, tem baixa produtividade e são intensivos em trabalho, como os serviços prestados às famílias, onde se incluem atividades como as de bares e restaurantes, e hospedagem; além do sector de construção.

Ainda sobre as diferenças, no Brasil as primeiras empresas a sentirem a queda foram as ligadas ao turismo e viagens, como as companhias aéreas e empresas relacionadas ao turismo. O sector que mais sofreu com a pandemia foi o do comércio, seguido pelo de serviços, e muitas das empresas que não faliram, tiveram que recorrer a outros meios, como recuperação judicial ou demissão em massa. Dados da Organização Internacional do Trabalho – OIT – (O GLOBO, 2020) ajudam a dimensionar o possível estrago no PIB, cuja queda estimada é superior a 6%, de acordo com o Boletim Focus, do Banco Central.

Já em Portugal, os sectores mais afetados foram o alojamento e a restauração. Em seguida aparecem os sectores de serviços e comércio também. No geral, um quinto das empresas tiveram que fechar e dois terços das empresas estão funcionando com menos funcionários ou em lay-off, aponta um inquérito do INE e do Banco de Portugal (Diário de Notícias, 2020) à situação dos negócios nacionais.

Importante também mencionar que o número de insolvências em Portugal foi menor do que os últimos anos, de acordo com os dados da Iberinform (ECO, 2020). Este acontecimento foi devido ao número de medidas de apoio que o governo ofereceu aos empreendedores para evitar muitas falências empresariais.

3.1.3. Situação das empresas

- NO MUNDO DA LUNA TEM (Lisboa, Portugal)

A empresa de Polliany Luna recebeu e continua a receber várias encomendas durante o período pandémico, tanto os modelos prontos quanto os personalizados, e precisou fechar a agenda de pedidos para conseguir acompanhar todos os pedidos realizados. Por isso, pretende em breve expandir o número de funcionários e conseguir atender toda a demanda que surgir, levando também ao crescimento tão desejado pela empreendedora.

Sente-se preparada caso aconteça uma nova onda que traga medidas de restrição outra vez, pois pela sua experiência a demanda por seus produtos foi maioritariamente crescente durante a pandemia, não sabendo dizer se isso ocorreu devido ao seu público-alvo e o tipo de produto, o que parece ser uma possibilidade. Na experiência desta empreendedora, as redes sociais funcionaram como forma de acesso ao seu público-alvo no caso de confinamento. Também, trata-se de um projeto que por sua natureza, tamanho e momento não precisou de uma transferência de maneira de produção para o *home office*, não passando pelo choque da mudança nem pelos gastos envolvidos com adaptações empresariais.

No momento de conclusão dessa dissertação, “No Mundo da Luna Tem” continua sem espaço na agenda para modelos personalizados, tendo opções de pronta-entrega para toda a Europa.

- MAMELUCO PRODUTOS REGIONAIS (Recife, Brasil)

Esta empresa trabalha vendendo produtos regionais do estado de Pernambuco, tanto com produtos físicos na loja, como também atendendo a pedidos personalizados. Iniciaram a loja já trabalhando em um espaço físico, e hoje continuam em expansão. Também trabalham com

produtos artesanais, atendendo a uma demanda mais específica e dando oportunidade para os empreendedores locais divulgarem seus produtos.

Este caso contém algumas semelhanças interessantes com “No Mundo da Luna Tem”, apesar das diferenças significativas, como o fato de que a “Mameluco” não produz os próprios produtos e a existência de um espaço físico. Porém, apesar da “Mameluco Produtos Regionais” ter espaço físico, iniciou-se online, e a venda pelas redes sociais parece exercer um papel importante no sucesso da empresa. Ambas as empresas - “No Mundo da Luna Tem” e “Mameluco Produtos Regionais” - dedicam-se tanto a produtos de pronta-entrega quanto sob demanda, e buscam atender a um público que procura produtos diferenciados, mas não necessariamente de valor elevado, feitos artesanalmente e/ou regionalmente.

- GRUPO NABEIRO (Lisboa, Portugal)

Além de vários projetos que possuem, atuam em comunidades e a última novidade lançada foi a cápsula biodegradável, tendo sido posta no mercado em 2020. A empresa é uma multinacional que já está no mercado há bastante tempo e atua tanto no mercado de café, quanto o de vinhos e inovações tecnológicas.

Diferencia-se das duas anteriores principalmente pelo tamanho e pelo tempo de existência, significando, portanto, que foi atingida pela pandemia, e a reagiu à esta, de forma diversa das duas anteriores. Para o Grupo Nabeiro, a presença nas redes sociais e a personalização dos produtos não aparentam ser factores decisivos na sua sobrevivência. O seu tamanho e história ofereceram suportes para o momento pandémico, por um lado, mas também implicaram em desafios como a gestão de muitos funcionários, um catálogo extenso de produtos para ser capaz de manter durante o período excepcional e a adaptação para o *home office* dos trabalhadores. Exemplifica, portanto, um outro tipo de empresa do Sector Terciário, de grande porte e atividade diversificada.

- MSM CONSULTORIA E TREINAMENTO (Recife, Brasil)

Atua comercializando o software jurídico Legal One em Pernambuco e em outros estados do nordeste brasileiro, atuando também com a parte de consultoria e treinamento. Atualmente estão focando em crescer dentro do Brasil e atuar em outros estados, como também em aumentar a própria equipa e expandir a empresa.

Esta empresa, ao contrário das outras três, vende um produto dedicado a um público mais específico, no sentido de que seu produto interessa apenas para um determinado perfil - que trabalhe na área jurídica e necessite de um software próprio para isso, o que percebeu-se na

entrevista possuir ser tanto algo positivo quanto, por outro lado, também negativo, conforme exploramos durante a análise dessa entrevista.

3.2. Resultados

- NO MUNDO DA LUNA TEM (Lisboa, Portugal)

Com o início da pandemia, a criadora Polliany Luna retomou um antigo projeto, parado há tempos, e conseguiu dar seguimento a algo que ela há muito queria. Iniciando as atividades durante um tempo caótico, houve preocupações em relação a como atingir o público-alvo, especialmente durante o período de confinamento, mas isso não foi o suficiente para adiar novamente o plano de vender seus bordados. Todavia, esse acesso ao público durante o *lockdown* em Lisboa é apontado como um dos maiores desafios que a pandemia trouxe. Lembramos que as medidas de contenção em Portugal foram muito mais rígidas do que no Brasil.

A internet, e um uso estudado e planejado de seus recursos, foi a estratégia principal que permitiu superar esse desafio. As vendas foram feitas através de plataforma online e depois enviadas por CTT, por isso a criadora e gestora da empresa pôde superar o impacto do isolamento social, e conseguiu efetuar suas vendas de forma satisfatória.

Ela gerenciou seus pedidos através do WhatsApp e do Instagram, sempre trabalhando sozinha.

Manifestou ter se preocupado com a possibilidade de *lockdown* total, situação em que ela não conseguiria despachar os pedidos prontos e isso poderia lhe prejudicar, o que não ocorreu.

A empreendedora narrou também que, como trabalha sozinha, é mais fácil para se organizar e poder lidar com a quantidade de pedidos que são feitos e encomendas que saem, mas também desafiante. O número de bordados feitos nesse período foi além do que ela esperava, e por isso precisou encerrar as encomendas durante um tempo para poder conseguir tratar de todos os pedidos que foram feitos.

- MAMELUCO PRODUTOS REGIONAIS (Recife, Brasil)

Com a empresa tendo sido criada durante o período pandêmico, Bruno Silva não poupou esforços nesse momento e conseguiu ter um estabelecimento próprio para suas vendas de produtos regionais. O fato de no Brasil não estarem sendo aplicadas medidas de confinamento com a mesma restrição que em outros países justifica o sentido da escolha de um espaço

físico próprio mesmo iniciado no cenário pandémico, o que para o caso em estudo foi uma escolha acertada. Todavia, importante lembrar que a empresa começou inicialmente online, e que em um primeiro momento o espaço físico era mais para estocagem do que para vendas.

O gestor e empreendedor aproveitou o facto de ter sido dispensado da empresa onde trabalhava e conseguiu dar início ao seu próprio projeto, onde se tornou o fundador e por enquanto, único funcionário a trabalhar na loja. Além de mencionar as dificuldades com a burocracia para ser empreendedor no Brasil, ele também comentou sobre a barreira que foi para atingir o seu público, visto que muitas pessoas estavam passando por dificuldades financeiras. Porém, ressalta que as festividades de final de ano estavam se aproximando e com isso, era esperado um aumento nas vendas e relatou uma melhora, ainda que de forma gradual.

- GRUPO NABEIRO (Lisboa, Portugal)

A pesquisa foi respondida pela Inês Estrela, supervisora do *contact center* do Grupo Nabeiro, quem teve disponibilidade para tanto, então a visão que temos nesse questionário foi mais direcionada à parte das vendas dos produtos delta ao segmento Business (empresas) e Horeca (hotéis, restauração e cafés).

Ela inicia contextualizando como a equipa trabalha e quantas pessoas constituem a mesma e depois explica sobre as mudanças ocorridas na empresa. Sendo uma companhia muito grande, o Grupo Nabeiro precisou estabelecer medidas a serem tomadas em sectores específicos da empresa, o qual a supervisora nos respondeu sobre as medidas que foram impostas diretamente ao sector do *contact center*. Com um trabalho que consiste em uma parte presencial, feita pelos comerciais de rua, e pela parte do *call center*, pôde-se encontrar um equilíbrio entre os dois sectores e ajustar as atividades de acordo com o tempo vivido.

No caso, os comerciais de rua ajustaram seus percursos para saírem de casa o mínimo possível e em estabelecimentos onde a comunicação online não era muito bem-sucedida, e o restante dos contatos eram realizados pelo *call center*, onde teve uma responsabilidade maior de comunicação, visto que a restauração passou por momentos de encerramento total das atividades.

Foram mencionadas as atitudes tomadas pela empresa, como férias antecipadas, e foi enfatizado que não houveram demissões, ainda que as renovações de contratos passaram a ser mais criteriosas.

Ela disse ainda que o maior desafio para a empresa foi o reflexo dos problemas financeiros enfrentados por seus clientes. Ofereceu o seguinte exemplo: um cliente, que consumia 5kg de café por mês para o seu estabelecimento não conseguia mais vender tanto, pois durante um período esteve proibido vender café mesmo a porta, para evitar aglomerações. Isso fez com que o cliente não pudesse cumprir com o acordo, gerando o desafio de renegociar para evitar o rompimento do contrato.

A estratégia utilizada foi a de negociar o máximo possível, para manter o máximo de contratos possível, preferindo diminuir ou atrasar os recebidos do que tal rompimento. Funcionou bem para a empresa, tendo se revelado uma estratégia adequada considerando-se também o tamanho e o porte da empresa, fatores importantes para uma margem de manobra.

- MSM CONSULTORIA E TREINAMENTO (Recife, Brasil)

O questionário foi respondido pelo sócio Fábio Maia, o qual consegue ter uma visão mais ampla da empresa e responder com propriedade sobre todos os sectores dela. Fábio começou comentando sobre as dificuldades de adaptação no início da pandemia, visto que a maioria dos clientes tiveram que fazer reajustes em suas empresas, e o primeiro impacto foi a grande demanda por alargar os prazos de pagamento concedidos. Portanto, a reorganização financeira diante da inadimplência, temporária ou não, de clientes, é apontada como um grande desafio que a pandemia trouxe.

Todavia, a longo prazo o entrevistado considera que a receptividade de seu produto correu bem, já que os escritórios de advocacia passaram a trabalhar mais no formato de home office, e com isso buscaram mais soluções de gestão para o dia a dia.

O produto oferecido foi tanto um fator positivo quanto negativo. Pelo lado positivo, um advogado autônomo ia ter um programa de gestão para organizar todos os seus processos, seu financeiro e diversas outras partes do trabalho, o que se revelou particularmente interessante em um período em que quase tudo migrava para o *online*, principalmente no mundo jurídico. Mas teve um lado negativo para os grandes escritórios, porque não tinham a oportunidade de ter treinamento (“existiram treinamentos online, mas percebemos que a absorção de conteúdo das pessoas era muito menor e evitamos ao máximo fazer treinamentos dessa forma”), faltando, portanto, estrutura de muitos clientes para o trabalho remoto, além de que muitos dos clientes precisaram demitir funcionários.

Em relação as medidas implementadas pela empresa, foi relatada alguma dificuldade sofrida para adaptar os espaços de trabalho de cada colaboradora, mas uma vez que tudo foi

implementado, conseguiram estabelecer um bom ritmo. Ainda em relação as adaptações dos colaboradores ao teletrabalho, Fábio comenta que algumas pessoas não conseguiram se adaptar à nova forma de trabalho, e por isso, precisaram sair da empresa. Comenta também sobre já estarem adaptados à nova realidade e que acredita que enfrentariam uma nova onda de forma mais tranquila, mantendo a qualidade do trabalho feito e não tendo os mesmos prejuízos anteriores.

3.3. Discussão dos resultados

Conforme a entrevista realizada com Polliany Luna, da empresa “No Mundo da Luna Tem”, de Lisboa, ficou claro o quanto ela queria vender o seu próprio trabalho e dar mais visibilidade a sua arte. O mundo artesanal nem sempre é fácil de se manter e a pandemia chegou de forma avassaladora, fazendo as pessoas refletirem sobre as prioridades na vida e reavaliarem seus objetivos. Por isso, ainda que Polliany estivesse totalmente sobrecarregada por ser a única a cuidar de todos os sectores da empresa, seja recebendo as encomendas, enviando os pedidos aos clientes ou até mesmo fazendo a arte, ela persistiu e continuou no seu projeto. Inclusive, até mesmo quando não tinha mais agenda para aceitar novos pedidos, ela continuou vendendo os trabalhos que já estavam prontos, o que foi uma forma bastante versátil de continuar de forma ativa e recuperar o ritmo de serviço. O bom uso das ferramentas online parece ter sido essencial nessa experiência.

Para Bruno Silva, da Mameluco Produtos Regionais, de Recife, a situação foi diferente, visto que ele possuía um emprego estável e a pandemia chegou impactando bastante a realidade dele. Fecharam a unidade de negócio na qual ele trabalhava, e por isso, sofreu com uma demissão em massa que o atingiu. Logo, a Mameluco é uma entre as muitas pequenas empresas que surgiram no Brasil após o início da pandemia - ao contrário do ocorrido em Portugal - como resposta a novos índices de desemprego e informalidade muito elevados.

Nessa situação, o empreendedor precisou se reinventar, e encarou como uma oportunidade para ele trabalhar com o que realmente queria. Em contrapartida, ele precisou fazer um investimento financeiro significativo e ainda não conseguiu obter o retorno desejado para não sair no prejuízo. Mas continua de forma otimista esperando a normalidade regressar às ruas e a sua loja de produtos regionais decolar com as vendas.

Fábio Maia foi entrevistado para representar a MSM Consultoria e Treinamento e conseguiu explicar com clareza a forma com que a empresa lidou com todas as transformações durante a pandemia. Conseguiram adaptar a casa dos colaboradores para ser compatível com o

teletrabalho, defendendo um espírito de equipa. Também pode ser que, por ser uma empresa menor, têm maior facilidade para se adaptarem as novidades que surgem e estão abertos as inovações que lhe são propostas do que uma empresa maior como o Grupo Nabeiro.

4. CONCLUSÃO

Esse trabalho iniciou-se, foi planeado e realizado durante a pandemia do Covid-19. O cenário pandémico representou alterações profundas na maioria, se não em todos, os sectores da sociedade. Nesse contexto, interessou a autora perceber os impactos e estratégias que os gestores de um grupo de empresas, escolhidas como estudo de caso, utilizaram para atravessar a pandemia e mesmo empreender durante ela, no entendimento de que a experiência empírica de profissionais em campo contém informações essenciais para os estudos de qualquer área.

Para recolher e analisar essas informações, e assim oferecer contribuição ao arcabouço teórico que vem sendo construído sobre os impactos da pandemia do Covid-19, optou-se por realizar entrevistas com gestores da linha de frente de quatro empresas, duas em Lisboa e duas no Recife, duas já em atividade antes do início da pandemia e duas que iniciaram suas atividades durante a pandemia. As empresas têm em comum pertencerem ao Sector Terciário, localizarem-se em duas cidades portuárias com longa relação histórica entre si e fazerem parte da experiência profissional da pesquisadora, direta ou indiretamente, permitindo, portanto, um acesso precioso as pessoas com poder de decisão e de empreender dentro das mesmas. São casos que a autora pôde acompanhar de perto, adicionando credibilidade e profundidade ao processo.

Por outro lado, as empresas possuem diferenças entre si que as tornam um grupo diverso e abrangente, permitindo algumas comparações úteis a depender do tamanho da empresa e do número de funcionários, por exemplo. Percebeu-se que tais fatores, junto ao tempo de atividade, foram essenciais para delimitar os desafios e soluções.

Com as entrevistas realizadas, pude perceber que grande parte do trabalho administrativo das empresas pesquisadas, e a literatura especializada oferece motivos para acreditar que não somente para essas, poderiam ser realizados normalmente através do teletrabalho. Isso não significa que seja uma adaptação simples. Para uma empresa maior, como o Grupo Nabeiro, foi feito um investimento enorme para se ter um edifício empresarial em uma região privilegiada e que ter os colaboradores trabalhando de casa de forma mais definitiva não seria muito lucrativo para a empresa. A MSM também precisou ter gastos com a adaptação do local de trabalho de cada colaborador. Todavia, ao que tudo indica é muito difícil para uma empresa tradicional e de tantos anos a trabalhar de uma forma diferente da forma de costume, que de repente eles tenham sido forçados a trabalharem de forma mais online, e

isso levou a opção pelo Grupo Nabeiro, a maior empresa pesquisada, continuar atualmente a trabalhar à maneira antiga, ainda que tenham capacidade para modernizar toda a companhia. Sendo assim, acredito que os gestores tiveram uma boa resposta frente à pandemia, mas que poderiam manter as inovações impostas durante esse período, visto que agora já retornaram ao trabalho presencial feito antes.

Criando um comparativo entre as empresas portuguesas e as empresas brasileiras, pude observar uma postura bem persistente nos dois países. Isso porque em ambos, Portugal e Brasil, os empreendedores tiveram que se desdobrar para saírem de uma fase extremamente difícil vivida pelo mundo de forma generalizada, que foi grande responsável por um acúmulo de prejuízos pelos vários meses seguintes. No entanto, uma parte significativa das empresas conseguiu responder às demais situações adversas através da implementação de uma cultura voltada para a inovação, que ao ser implementada de forma massiva pelos gestores, possibilitou diversas empresas a atravessarem essa fase difícil de uma forma mais orgânica.

As diferentes formas de gestão pandémica pelos governos brasileiro e português, a julgar pelas experiências pesquisadas, também teve clara influência nessas.

Sendo assim, o trabalho conseguiu atingir seu objetivo geral, que foi de identificar como que os gestores do sector terciário administraram os seus respetivos negócios frente à pandemia do COVID-19. Ele foi respondido através da exemplificação de vários casos de sucesso, como também, dos inquéritos realizados, onde mostraram de forma específica exemplos de empresas que usaram a inovação como alternativa para se manterem no mercado atual, superando as mais diversas dificuldades que a pandemia trouxe para grande parte dos sectores. Todavia, o resultado encontrado indica também que as estratégias de gestão deverão se atentar para as particularidades de cada caso, podendo, e provavelmente acontecendo, de as soluções variarem significativamente a depender do tamanho da empresa, seu público e tipo de produto. Apesar das diferenças - por exemplo, o impacto das redes sociais ou a existência ou não de gastos extras com adaptação de funcionários para as novas medidas - todos os casos reúnem as características que a literatura aponta como centrais para o empreendedorismo.

Ademais, foram exploradas também formas de como empresas conseguiram sobreviver durante a pandemia sob uma perspectiva mais otimista e esperançosa, como por exemplo, os casos de negócios que surgiram durante a crise e conseguiram crescer com a rápida capacidade de adaptação que os tempos atuais pediram.

O trabalho também conseguiu responder à pergunta proposta, sobre qual foi o impacto da pandemia em relação a gestão das empresas do sector terciário, onde através da análise realizada, se constatou que houve sim um impacto muito forte na rotina da empresa e seus clientes, o que obrigou a gestão a encontrar alternativas que contornassem essa situação, além de retratar as diversas formas de se gerir uma empresa, mostrando vários exemplos de casos bem sucedidos e também de casos que ainda permanecem em processo de adaptação mas com uma perspectiva mais optimista de futuro.

BIBLIOGRAFIA

AGÊNCIA BRASIL. (2020). Pandemia faz Brasil ter recorde de novos empreendedores. 5 out. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/pandemia-faz-brasil-ter-recorde-de-novos-empreendedores>>. Acesso em: 21 de setembro de 2021.

Areias, C. M. M. (2022). O impacto da Pandemia COVID-19 em diferentes sectores de atividade : a perceção dos empreendedores. 56 p. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais (Gestão de Recursos Humanos). Ponta Delgada: Universidade dos Açores. [Consult. Dia Mês Ano]. Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10400.3/6317>](http://hdl.handle.net/10400.3/6317)

Arruda, C. (2020). Estudo mostra os impactos da pandemia na inovação das empresas. Neoradar, 25 jun. 2020. Disponível em: <<https://neoradar.uai.com.br/estudo-mostra-os-impactos-da-pandemia-na-inovacao-das-empresas/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2021.

BBC NEWS. (2021) Coronavírus: 8 gráficos para entender como a pandemia de covid-19 afetou as maiores economias do mundo. 2 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-55835790>>. Acesso em: 2 de agosto de 2021.

BETANIA TANURE ASSOCIADOS. (2020). 43% das empresas adotam o home office devido ao coronavírus. Valor Econômico, 20 mar. 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/03/20/43percent-das-empresas-adotam-home-office-devido-ao-coronavirus.ghtml>>. Acesso em: 15 de novembro de 2021.

Brotherton, B. e Shaw, J. (1996) Towards an identification and classification of Critical Success Factors in UK Hotels Pl. *International Journal Hospitality Management*, 15(2): 113-135. Acesso em: 30 de novembro de 2021.

Costa, A. R. (2019). Programa de inovação do grupo Nabeiro – Delta Cafés distinguido a nível internacional. Distribuição Hoje, 25 set. 2019. Disponível em: <<https://www.distribuicao hoje.com/producao/programa-de-inovacao-do-grupo-nabeiro-delta-cafes-distinguido-a-nivel-internacional/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2021

Cox, W. M. e Aim R. (1995). By Our Own Bootstraps: Economic Opportunity and the Dynamics of Income Distribution. Annual Report (Dallas, TX: Federal Reserve Bank), p. 2–23.

Dias, C. (2020). Mães no home office: perrengues nas reuniões virtuais têm drama e comédia. Universa Uol. Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2020/08/03/maes-no-home-office-perrengues-nas-reunioes-virtuais-tem-drama-e-comedia.htm>>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

DIREÇÃO-GERAL DAS ATIVIDADES ECONÓMICAS. (2020). Decreto-Lei nº 79-A/2020. 01 out. 2020. Disponível em: <<https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2020-147658891>>. Acesso em: 15 de novembro de 2021.

DIREÇÃO-GERAL DAS ATIVIDADES ECONÓMICAS. Lei nº 23/2007, em seu Art. nº 89. 04 jul. 2007. Disponível em: <<https://dre.pt/dre/detalhe/lei/23-2007-635814>>. Acesso em: 15 de novembro de 2021

DIREÇÃO-GERAL DAS ATIVIDADES ECONÓMICAS. Start-Up Portugal +. 09 jul. 2018. Disponível em: <<https://www.dgae.gov.pt/comunicacao/destaques/startup-portugal.aspx>>. Acesso em: 15 de novembro de 2021.

DUN&BRADSTREET. (2020). Ano de 2019 bate recorde de criação de novas empresas em Portugal. Disponível em: <<https://observador.pt/2020/01/07/ano-2019-bate-recorde-de-criacao-de-novas-empresas-em-portugal/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2021

ECO. (2020). Faliram 2.749 empresas num semestre marcado pela pandemia. Disponível em: <<https://eco.sapo.pt/2020/07/09/faliram-2-749-empresas-num-semester-marcado-pela-pandemia/>>. Acesso em: 2 de agosto de 2021.

ECONOMIA AO MINUTO. (2019). Existem oito tipos de empreendedores. Identifica-se com algum deles?. Disponível em: <<https://www.noticiasaominuto.com/economia/1224238/existem-oito-tipos-de-empresarios-identifica-se-com-algum-deles>>. Acesso em: 17 de julho de 2021.

EL PAÍS. (2020). 716.000 empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil, segundo o IBGE. 19 jul. 2020. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>>. Acesso em: 21 de setembro de 2021.

Boccia, S. (2021). Com medo da demissão, funcionários têm escondido que estão doentes. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/Bolsa-de-Valores/noticia/2021/07/com-medo-da-demissao-funcionarios-tem-escondido-que-estao-doentes.html>>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

Falcão, José de Moraes. (2008). O espírito empreendedor e a alma do negócio. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empresariismo.pdf>>. Acesso em: 17 de julho de 2021

FGV ONLINE. Administração Empreendedora.

Friedman, T. L. (2005). O Mundo é Plano. Capítulo 1 - A revolução empreendedora global para um mundo mais horizontal. Disponível em: https://www.academia.edu/24132736/A_revolu%C3%A7%C3%A3o_empreendedora_global_para_um_mundo_mais_horizontal_Capitulo_1

Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1995). Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus.

Hisrich, R. D. and Ramadani, V. (2016). Effective Entrepreneurial Management. Springer Texts in Business and Economics.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. O IBGE APOIANDO O COMBATE À COVID-19. (2020). Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>>. Acesso em: 21 de setembro de 2021.

IBGE. (2019). PIB do Brasil: histórico e evolução em gráficos. Gazeta do Povo. Disponível em: <<https://infograficos.gazetadopovo.com.br/economia/pib-do-brasil/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2021.

INFORMA. (2021) Análise de Tendências. Disponível em: <<https://barometro.informadb.pt/barometro-tecido-empresarial/tendencias>>. Acesso em: 21 de setembro de 2021.

K2 Assessoria e Comunicação Digital. (2021) Trabalho remoto: os escritórios não serão mais os mesmos. Disponível em: <<https://www.diariopopular.com.br/tecnologia/trabalho-remoto-os-escritorios-nao-serao-mais-os-mesmos-160680/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2021.

- Kimball, D. C. and Lussier, R. N. (2020) *Entrepreneurship Skills for New Ventures*. Routledge, London.
- Korunka, C. et al. (2003). The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process - A Configurational Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 28, Issue 1. Thousand Oaks, USA.
- LEGISLAÇÃO PRESIDÊNCIA. (2020). Medida Provisória nº 927. Disponível em: «<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=MPV&numero=927&ano=2020&ato=615Azaq5EMZpWT390>». Acesso em: 15 de novembro de 2021.
- LÍDER – IDEIAS QUE FAZEM FUTURO. (2021). Investimento em inovação tecnológica rentabiliza o negócio cinco vezes mais. Disponível em: «<https://lidermagazine.sapo.pt/investimento-em-inovacao-tecnologica-rentabilizou-o-negocio-cinco-vezes-mais/>». Acesso em: 20 de novembro de 2021.
- Link, A. N. and Siegel, D. S. (2007). *Innovation, Entrepreneurship and Technological Change*. Oxford University Press, Oxford.
- Lobato, P. H. (2019). Microempreendedor ainda enfrenta várias barreiras após 10 anos de criação do MEI. Disponível em: «<https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/microempreendedor-ainda-enfrenta-v%C3%A1rias-barreiras-ap%C3%B3s-10-anos-de-cria%C3%A7%C3%A3o-do-mei-1.729255>». Acesso em: 15 de novembro de 2021.
- Loh, S. (2016). *A História da Inovação e do Empreendedorismo no Brasil: e comparações com outros países*. EBook Kindle. Acesso em: 29 de novembro de 2021.
- Louça, F. (1996). A Flecha e o Alvo do Tempo - Paradoxos Económicos. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº46. Acesso em: 29 de novembro de 2021.
- Lucas, T. (2017). Marcas vivem o desafio de se conectar com consumidores. *Jornal do Comércio*. Disponível em: «https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2016/12/cadernos/empresas_e_negocios/534652-marcas-vivem-o-desafio-de-se-conectar-com-consumidores.html». Acesso em: 15 de novembro de 2021.
- Marcelino, J. A. ., Rezende, A. A. de ., & Miyaji, M. . (2020). Impactos iniciais da Covid-19 nas micro e pequenas empresas do Estado do Paraná - Brasil. *Boletim De Conjuntura (BOCA)*, 2(5), 101–112. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3779308>
- Marques, J. (2021). Quais as vantagens de ser um empreendedor? Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: «<https://www.ibccoaching.com.br/portal/empreendedorismo/quais-as-vantagens-de-ser-empendedor/>». Acesso em: 15 de novembro de 2021.
- Michael, P. P. e Hisrich, R.D. (2004). *Empreendedorismo*. 9ª ed. Porto Alegre: AMGH.
- MICHAELIS. Escambo. Dicionário, 2022. Ed. Melhoramentos.
- Miltão, N. (2018, 12 de maio). Retrato do Empreendedorismo em Portugal. *Jornal Tornado*. Disponível em: «<https://www.jornaltornado.pt/retrato-do-empreendedorismo-em-portugal/>». Acesso em: 15 de novembro de 2021.
- Morris, M. H. and Kuratko, D. F. (2020). *What do Entrepreneurs Create?: Understanding Four Types of Ventures*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Nunes, R. (2020, 24 de abril). Covid-19. Portugal fechou a porta com mais força e antes de Espanha. E isso fez a diferença. *Diário de Notícias*. Disponível em:

«<https://www.dn.pt/edicao-do-dia/25-abr-2020/covid-19-portugal-fechou-a-porta-com-mais-forca-e-antes-de-espanha-e-isso-fez-a-diferenca-12114904.html>». Acesso em: 20 de novembro de 2021.

O GLOBO. (2020, 16 de julho). Mais de 700 mil empresas que fecharam as portas não vão reabrir após fim da pandemia. Disponível em: «<https://oglobo.globo.com/economia/mais-de-700-mil-empresas-que-fecharam-as-portas-nao-vao-reabrir-apos-fim-da-pandemia-24535458>». Acesso em: 21 de setembro de 2021.

Pesce, B. (2014). A Menina do Vale do Silício. Editora Leya.

PORTAL DIPLOMÁTICO. (2022). Portugal – PIB – Produto Interno Bruto. Country Economy, 2022. Disponível em: «<https://pt.countryeconomy.com/governo/pib/portugal>». Acesso em: 15 de novembro de 2021.

RESEARCH ÁGORA. (2020). Os impactos do coronavírus em 11 setores. Estadão, 12 de Junho. Disponível em: «<https://investidor.estadao.com.br/mercado/impactos-coronavirus-nos-setores/>». Acesso em: 20 de novembro de 2021.

ROCKCONTENT. (2020). Confira 8 dicas essenciais de como empreender do zero. Disponível em: «<https://rockcontent.com/br/blog/como-empreender-do-zero/>». Acesso em: 15 de novembro de 2021.

ROCKCONTENT. (2020) Conheça a história do empreendedorismo e como ele revolucionou o mundo dos negócios. Disponível em: «<https://rockcontent.com/br/blog/historia-do-empreendedorismo/>». Acesso em: 17 de julho de 2021.

Rydlewski, C. (2021, 26 de fevereiro). Após 1 ano de pandemia desemprego é o maior medo do brasileiro, mostra pesquisa. Valor Econômico Globo. Disponível em: «<https://valor.globo.com/eu-e/noticia/2021/02/26/apos-1-ano-de-pandemia-desemprego-e-o-maior-medo-do-brasileiro-mostra-pesquisa.ghtml> ». Acesso em: 20 de novembro de 2021.

Sarkar, S. (2007). Empreendedorismo e Inovação. Portugal, Escolar Editora.

Schumpeter, J. A. (1982). A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Abril Cultural.

SEBRAE – SP. (2007). Manual do Aluno. Disciplina de Empreendedorismo. São Paulo, São Paulo.

Serva, C. (2014, 26 de junho). 5 características de empreendedores que fazem a diferença. Exame. Disponível em: «<https://exame.com/pme/5-caracteristicas-de-empreendedores-que-fazem-a-diferenca/>». Acesso em: 15 de novembro de 2021.

Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Oxford: Clarendon Press.

Soares, Rosa. (2020) 30 de abril). Desconfinamento: comércio de rua pronto para abrir, cabeleireiros esgotados. Jornal Público. Disponível em: «<https://www.publico.pt/2020/04/30/economia/noticia/comercio-rua-retomar-atividade-segundafeira-1914648>». Acesso em: 20 de novembro de 2021.