

## Caso de ensino

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

Bruno Grezole<sup>a</sup>  e Giovana Bueno<sup>a\*</sup> <sup>a</sup> Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí, SC, Brasil

## Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review

### Histórico do Artigo

Recebido : 29 de jul. de 2022

Revisado : 30 de jun de 2023

Aceito : 26 de ago. de 2023

Disponível online: 07 de out. de 2023

Classificação JEL: L26, L10

Artigo ID: 2304

### Editor Chefe<sup>1</sup> ou Adjunto<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Dr. Edmundo Inácio Júnior   
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

### Editor Associado Responsável:

Dr. Marcos Hashimoto   
Bradley University

### Editora Executiva<sup>1</sup> ou Assistente<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

### Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa  
Palavra Seleta Revisão Textual

### Financiamento:

FAPESC, edital 015/2019

### Como citar:

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

### Item relacionado (hasTranslation):

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

### \*Autor de contato:

Giovana Bueno  
[giovana\\_bueno2014@gmail.com](mailto:giovana_bueno2014@gmail.com)

## Resumo

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

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

## Dribbling Covid-19: Challenges and dilemmas of an entrepreneur

## Abstract

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

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

## INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## A VIAGEM DE EMPREENDER

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## O CAMINHO RUMO À CRIAÇÃO DA EMPRESA

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

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

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

Figura 1

Valores da Caminha Esse Mundo



Nota: Elaborada pelos autores (2023).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### PRAZER, EU SOU A COVID-19!

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

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

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

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

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

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

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

### COM UM LIMÃO SE FEZ UMA LIMONADA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## BRENO CAMINHARÁ PELO MUNDO AFORA OU NÃO?

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

### Figura 2

Notícias sobre o turismo e Covid-19

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

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

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

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

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

### Figura 3

Comportamento dos viajantes

## Comportamentos dos Viajantes Importante para a retomada do Turismo

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

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

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



### Sáude

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

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



### Humanização

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

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

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

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

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

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

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

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

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

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

### **Empreendedorismo (conceitos, motivações e abordagens teóricas)**

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

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

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

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

Para tanto, algumas ações são sugeridas:

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

**Tabela 1**

*Competências de um empreendedor*

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

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

### **Empreendedorismo internacional**

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

Nesse sentido, sugere-se a seguinte abordagem:

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

### **Modelo de negócio**

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

Sobre esse tópico, sugere-se a seguinte atividade:

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

### **Fonte de obtenção dos dados**

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

## Objetivos educacionais

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

## Utilização recomendada

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

## Notas de ensino

*Este caso de ensino tem as notas de ensino separadamente.*

## Agradecimentos

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

## Declaração de conflito de interesse

*Os autores declaram não existir conflito de interesses.*

## Declaração de contribuições individuais dos autores

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

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

## REFERÊNCIAS

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

- Brasil (2006). Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)
- Brasil (1991a). Lei nº 8.212, de 24 de julho. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8212cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212cons.htm)
- Brasil (1991b). Lei nº 8.213, de 24 de julho. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)
- Brasil (2022). PL 2347 - Projeto de Lei. Dispõe sobre a regulamentação da atividade profissional de influenciador digital profissional no âmbito Federal. Recuperado de <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2334286>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015) The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46, 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Chandra, Y. (2018) Mapping the evolution of entrepreneurship as a field of research (1990- 2013): A scientometric analysis. *PLoS one*, 13(1), e0190228. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190228>
- Costa, L. D. F. L. G. D., Añez, M. E. M., Mol, A. L. R., & Damasceno, T. D. S. A. (2017). Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(4), 960-973. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154072>
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2004). Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures. *Strategic management journal*, 25(3), 295-305. <https://doi.org/10.1002/smj.372>
- Dolabela, F. (2008). *O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. Sextante.
- Filion, L. J. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 63-71. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300006>
- França, A. B., Saraiva, J., & Hashimoto, M. (2012). Orientação Empreendedora como Indicador do Grau de Empreendedorismo Corporativo: Fatores que Caracterizam os Intraempreendedores e Influenciam sua Percepção. *REGPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 1(3), 78-103. <https://doi.org/10.14211/regepe.v1i3.38>
- Gonçalves, E. J. V. (2012). *Análise e desenvolvimento de modelos de negócios em spin-offs acadêmicos: um estudo de caso junto a empresas da INBATEC UFLA* [Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, Universidade Federal de Lavras]. Repositório da Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais. <http://repositorio.ufla.br/handle/1/496>
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(7), 694-712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
- Hashimoto, M. (2017). *Espírito empreendedor nas organizações*. Saraiva Educação S.A.
- Hyer, S. (1983). The international operations of national firms: a study of direct investment: a dissertation from MIT (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Landström, H. (2020). The Evolution of Entrepreneurship as a Scholarly Field. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 16(2), 65-243. <http://doi.org/10.1561/03000000083>

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

## BIOGRAFIAS DOS AUTORES

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

E-mail: [grezolebruno@gmail.com](mailto:grezolebruno@gmail.com)

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

E-mail: [giovanabueno2014@gmail.com](mailto:giovanabueno2014@gmail.com)