CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO CURSO ADMINISTRAÇÃO

BRUNO PANTOJA DE ALMEIDA

SOBREVIVENDO ÀS TURBULÊNCIAS: O impacto do empreendedorismo e da inovação nas empresas durante a pandemia do Covid-19 – Um estudo de caso em táxi aéreo

BRUNO PANTOJA DE ALMEIDA

SOBREVIVENDO ÀS TURBULÊNCIAS: O impacto do empreendedorismo e da inovação nas empresas durante a pandemia do Covid-19 – Um estudo de caso em táxi aéreo

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. João Victhor Themistocles Ribeiro Adler Delgado Madeira.

Almeida, Bruno Pantoja de

Sobrevivendo às turbulências: o impacto do empreendedorismo e da inovação nas empresas durante a pandemia do Covid-19. / Bruno Pantoja de Almeida. __ São Luís, 2023. 58 f.

Orientador: Prof. Me. João Victhor Themistocles Ribeiro Adler Delgado Madeira.

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário
Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

- 1. Empreendedorismo. 2. Inovação. 3. Companhias aéreas.
- 4. Pandemia. 5. Sobrevivência. I. Título.

CDU 658.016:578.834

BRUNO PANTOJA DE ALMEIDA

SOBREVIVENDO ÀS TURBULÊNCIAS: O impacto do empreendedorismo e da inovação nas empresas durante a pandemia do Covid-19 – Um estudo de caso em táxi aéreo

> so de rsitário Bosco ção do

	Monografia apresentada ao Curs Administração do Centro Univer Unidade de Ensino Superior Dom como requisito parcial para obtenç grau de Bacharel em Administração.
Aprovada em:/	
BANCA E	EXAMINADORA:
	tocles Ribeiro Adler Delgado Madeira rientador)
•	presarial com foco em planejamento.
•	e Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)
Prof. Me. Jarbas	Campelo Feitosa Filho
Mestre em Cultu	ra e Sociedade (UFMA).
Centro Universitário Unidade d	e Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)
Prof Me	André Fernandes

Especialista em Gestão de Negócios. Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico a minha mãe, meu pai e a minha família.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha profunda gratidão ao meu pai, Emiliano, por acreditar no meu potencial e por financiar os meus estudos. À minha mãe, Adriana, cuja disposição em sempre me ajudar foi inestimável; sem esses dois incríveis apoios, nada disso teria sido possível.

Um agradecimento especial à minha segunda mãe, Joana, que constantemente me motivou, ofereceu ajuda e sempre depositou confiança em mim. Sem dúvida, ela desempenhou um papel crucial nesse processo.

Não posso deixar de agradecer imensamente a todos os meus amigos que fizeram parte desta significativa etapa na minha vida.

Quero expressar um agradecimento especial ao meu orientador, João, que se tornou uma peça essencial na construção desta monografia. Com toda calma e paciência, ele me auxiliou meticulosamente em cada etapa desse processo, sendo fundamental para o sucesso dessa empreitada. Sem a sua orientação dedicada, nada disso teria sido possível.



RESUMO

No cenário contemporâneo, as organizações enfrentam desafios constantes e imprevisíveis que podem impactar significativamente suas operações e sobrevivência. A pandemia de COVID-19, que começou no final de 2019 e se espalhou globalmente, é um exemplo paradigmático de uma crise que provocou profundas perturbações em diversos setores da economia. Um dos setores mais afetados foi o das empresas aéreas, que viram suas operações sofrerem impactos severos devido às restrições de viagem, à diminuição da demanda por voos e às segurança dos passageiros. preocupações com a Nesse contexto, empreendedorismo e a inovação emergiram como fatores críticos para a sobrevivência e adaptação das empresas aéreas às turbulências causadas pela pandemia. As empresas do setor aéreo tiveram que repensar suas estratégias, desenvolver novos modelos de negócios e adotar tecnologias inovadoras para se manterem competitivas e resilientes. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo investigar o impacto do empreendedorismo e da inovação nas empresas aéreas durante a pandemia de COVID-19, analisando como esses elementos contribuíram para a sua sobrevivência e recuperação. Concluindo este trabalho, é possível afirmar que as hipóteses inicialmente propostas foram, de fato, alcançadas ao longo da pesquisa. Os resultados obtidos confirmam a validade das suposições levantadas, evidenciando a eficácia das estratégias adotadas. A análise dos dados coletados revela uma coerência consistente com as expectativas iniciais, consolidando a base teórica sobre a qual este estudo se fundamenta. Dessa forma, este trabalho contribui não apenas para o avanço do conhecimento na área, mas também reforça a importância e pertinência das hipóteses formuladas, demonstrando sua aplicabilidade e relevância no contexto abordado.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Inovação. Companhias Aéreas. Pandemia. Sobrevivência.

ABSTRACT

In the contemporary setting, organizations face constant and unpredictable challenges that can significantly impact their operations and survival. The COVID-19 pandemic, which began in late 2019 and spread globally, is a paradigmatic example of a crisis that has caused deep disruptions in various sectors of the economy. One of the sectors most affected was that of the airlines, which have seen their operations suffer severe impacts due to travel restrictions, decreasing demand for flights and concerns about passenger safety. In this context, entrepreneurship and innovation have emerged as critical factors for the survival and adaptation of airlines to the turbulence caused by the pandemic. Airline companies had to rethink their strategies, develop new business models and adopt innovative technologies in order to remain competitive and resilient. Thus, this work aims to investigate the impact of entrepreneurship and innovation on airlines during the COVID-19 pandemic, analyzing how these elements contributed to their survival and recovery. Concluding this work, it is possible to state that the initially proposed hypotheses were, in fact, achieved throughout the research. The results obtained confirm the validity of the assumptions raised, highlighting the effectiveness of the strategies adopted. The analysis of the data collected reveals a consistent coherence with the initial expectations, consolidating the theoretical basis on which this study is based. Thus, this work contributes not only to the advancement of knowledge in the area, but also strengthens the importance and relevance of the hypotheses formulated, demonstrating their applicability and relevancy in the context addressed.

Keywords: Entrepreneurship. Innovation. Airlines. Pandemic. Survival.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dados do transporte aéreo em 2020	28
Figura 2 – Dados do transporte aéreo em 2021	31
Figura 3 – A "sinuca-de-bico" da aviação civil pós pandemia	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Adaptações realizadas antes da chegada ao aeroporto

35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de voos totais obtidos pela empresa estudada

46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAC Agência Nacional de Aviação Civil

ANVISA Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ASK Available Seat-Kilometers

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEI Microempreendedor Individual

OMS Organização Mundial da Saúde

RPK Revenue Passenger-Kilometers

TCC Trabalho de Conclusão de Curso

UNDB Unidade de Ensino Superior Dom Bosco

UTI Unidade de Terapia Intensiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 HIPÓTESES	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 EMPREENDEDORISMO	17
2.1.1 Empreendedorismo na aviação	21
2.1.2 Empreendedorismo na pandemia	22
2.2 INOVAÇÃO	24
2.3 Impacto do COVID na aviação	27
2.3.1 Histórico da pandemia	32
2.3.2 Medidas para controle da COVID-19	33
2.3.3 Medidas para controle do Covid-19 na aviação	34
3 METODOLOGIA	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	38
4.1 DA EMPRESA ESTUDADA	
4.2 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS	39
4.3 DESAFIOS ENCONTRADOS	41
4.4 IMPACTOS FINANCEIROS	44
4.5 COMPARATIVO ENTRE ANOS 2019 A 2021	45
4.5.1 Resultados operacionais e número de rotas	45
4.6 RESULTADOS PÓS ADAPTAÇÃO A CRISE	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	
6 REFERÊNCIAS	50
7 APÊNDICE	56

1 INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 representou um desafio sem precedentes para a indústria de companhias aéreas, resultando em uma queda drástica na demanda por viagens aéreas e colocando em risco a sobrevivência de muitas empresas do setor. Este trabalho de conclusão de curso (TCC) investigou as estratégias de empreendedorismo e inovação adotadas por empresas aéreas para enfrentar a crise imposta pela pandemia. O estudo utilizou uma abordagem de pesquisa qualitativa, envolvendo entrevistas com executivos e análise de documentos de uma empresa aérea líder em diversos mercados nacionais. A pesquisa identificou uma série de estratégias criativas e adaptativas que as empresas aéreas implementaram para sobreviver à pandemia e se preparar para um futuro incerto.

As principais estratégias identificadas incluem a diversificação de serviços, como o transporte de carga e voos de repatriação, a otimização de rotas e horários, a implementação de medidas rigorosas de saúde e segurança para passageiros e funcionários, a busca por parcerias estratégicas e a aceleração da transformação digital, incluindo o aprimoramento de plataformas de reserva e atendimento ao cliente.

Destaca como a inovação desempenhou um papel fundamental na adaptação das empresas aéreas à crise. A utilização de tecnologias como inteligência artificial, aprendizado de máquina e análise de dados permitiu às companhias aéreas tomar decisões mais informadas e eficazes em relação à gestão de recursos e à previsão da demanda, contribuindo para a eficiência operacional.

Os resultados da pesquisa demonstram que o empreendedorismo e a inovação desempenharam um papel crucial na sobrevivência das empresas aéreas durante a pandemia de COVID-19. Essas estratégias não apenas permitiram que as empresas enfrentassem os desafios imediatos, mas também as prepararam para um ambiente de negócios em constante mudança no pós-pandemia. Este estudo contribui para o entendimento das práticas de resiliência e adaptação das empresas aéreas em um cenário de crise global e oferece insights valiosos para o setor de aviação e outras indústrias afetadas por eventos disruptivos.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A pandemia de COVID-19 provocou uma crise sem precedentes na indústria de aviação, afetando as empresas aéreas de forma global. As restrições de viagem, o fechamento de fronteiras e as preocupações com a segurança dos passageiros resultaram em uma queda gigante na demanda por voos comerciais.

Como consequência, as empresas aéreas tiveram que enfrentar desafios extraordinários, incluindo a redução de receita, a necessidade de preservar empregos e a busca por soluções para manter a segurança de seus clientes e funcionários.

Nesse contexto totalmente adverso, o empreendedorismo e a inovação emergiram como estratégias cruciais para as empresas aéreas. O empreendedorismo, por meio da busca de novas oportunidades de mercado e da adaptação rápida a novas circunstâncias, permitiu que essas empresas explorassem alternativas para a geração de receita e a manutenção da operação.

A inovação desempenhou um papel fundamental na criação de soluções tecnológicas e operacionais que possibilitaram a continuidade dos serviços aéreos de forma segura e eficiente.

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o impacto do empreendedorismo e da inovação nas empresas aéreas durante a pandemia de COVID-19. Para alcançar esse objetivo, os seguintes objetivos específicos serão perseguidos:

1.2.1 Específicos

Investigar como as empresas aéreas se adaptaram às restrições de viagem e à queda na demanda por meio de estratégias empreendedoras.

Avaliar as iniciativas de inovação adotadas pelas empresas aéreas para garantir a segurança dos passageiros e funcionários durante a pandemia.

Analisar os resultados financeiros e operacionais das empresas aéreas que adotaram estratégias empreendedoras e inovadoras em comparação com aquelas que não o fizeram.

Identificar os desafios e as lições aprendidas pelas empresas aéreas durante a pandemia, relacionados ao empreendedorismo e à inovação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema é motivada pela relevância das empresas aéreas na conectividade global e na economia, bem como pelo impacto substancial da pandemia de COVID-19 nesse setor. Compreender como o empreendedorismo e a inovação influenciaram a capacidade de sobrevivência e adaptação das empresas aéreas durante essa crise é fundamental não apenas para o meio acadêmico, mas também para os gestores e líderes do setor, uma vez que fornece insights valiosos sobre estratégias de resiliência empresarial em cenários de crise.

1.4 HIPÓTESES

Hipótese 1: As empresas aéreas que adotaram estratégias inovadoras durante a pandemia de COVID-19 tiveram maior resiliência e capacidade de sobrevivência em comparação com aquelas que se mantiveram inflexíveis em suas operações tradicionais.

Hipótese 2: A digitalização e a tecnologia desempenharam um papel crítico nas estratégias de empreendedorismo e inovação adotadas pelas empresas aéreas durante a pandemia de COVID-19.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A interseção de empreendedorismo, inovação, aviação e a pandemia de COVID-19 representa um cenário complexo e desafiador para as empresas aéreas em todo o mundo. Cada um desses tópicos desempenha um papel significativo na compreensão das estratégias e ações que as empresas do setor tiveram que adotar para sobreviver e se adaptar às turbulentas mudanças desencadeadas pela crise global. Nesta seção, exploraremos cada um desses tópicos em detalhes:

2.1 EMPREENDEDORISMO

O Empreendedorismo vem do Latim "entrepreneur" palavra que tem significado de "Aquele que assume risco e começa algo novo", o conceito está em constante evolução, mas sempre ligado a ideia de inovação, seja ela na criação de um produto ou uma até mesmo uma nova empresa, e a sua implementação em negócios existentes ou até mesmo em novos negócios.(Joseph Schumpeter, 1942).

O empreendedorismo é o envolvimento de processos e pessoas que juntos conduzem a transformação de ideias em oportunidades, e assim, implementados da forma correta, garantem a criação de negócios de sucesso. Alguns autores têm visões diferentes do que é o empreendedorismo (FILION, 2004; SHANE; JULIEN, 2000). Como por exemplo:

"Empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal." (D. Hisrich, 2011).

Para o autor, a citação captura essencialmente a essência do empreendedorismo de maneira clara. Ele destaca que o empreendedorismo não se limita apenas à criação de novos negócios, mas é um processo multifacetado que envolve a inovação, o comprometimento, a assunção de riscos e a busca de recompensas pessoais e econômicas, além de aplicar valor a essa ideia (Robert D. Hisrich, 2011).

A criação de algo "diferente e com valor" é o ponto principal da inovação empreendedora, demonstrando a importância de identificar oportunidades únicas no mercado. O "dedicar tempo e esforço necessários" deixa claro que o

empreendedorismo requer trabalho árduo e perseverança para que o sucesso possa surgir (Robert D. Hisrich, 2011).

Ao falar de "riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes" destaca uma realidade de que o empreendedorismo é, sempre envolvendo incertezas e desafios, que vão muito além das preocupações financeiras, abrangendo também aspectos emocionais e sociais. O autor faz um lembrete que os empreendedores muitas vezes enfrentam obstáculos significativos em sua jornada (Robert D. Hisrich, 2011).

Ao levar em consideração a busca das "consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal" enfatiza a gratificação pessoal e financeira que pode resultar do sucesso empreendedor. Essa satisfação pessoal muitas vezes motiva os empreendedores a continuar a sua batalha por resultados, mesmo diante de diversas dificuldades encontradas no caminho para o sucesso (Robert D. Hisrich, 2011).

Para Joseph Schumpeter, o empreendedorismo é uma abordagem única e revolucionária que difere das visões tradicionais sobre como os negócios e a economia funcionam. Schumpeter, um dos economistas mais influentes do século XX, trouxe uma perspectiva inovadora do empreendedorismo com suas ideias sobre a Destruição Criativa (Schumpeter, 1942).

No seu livro "Capitalismo, socialismo e democracia" que foi publicado em 1942, Schumpeter apresentou a noção de que o empreendedorismo é o motor do desenvolvimento econômico. O autor argumentou que os empreendedores desempenham um papel fundamental na transformação na economia por meio de inovações disruptivas, na qual podem envolver a introdução de novos produtos, criação de novos mercados ou até mesmo implementação de métodos de produção com melhor eficiência (Schumpeter, 1942).

Uma citação notável de Schumpeter que encapsula sua visão única sobre empreendedorismo é a seguinte: "O processo de destruição criativa é o fato essencial do capitalismo." Essa afirmação ressalta a ideia de que os empreendedores não apenas criam novos empreendimentos, mas também desafiam e, em muitos casos, deslocam os modelos de negócios existentes. Eles rompem com a estagnação econômica ao trazer mudanças radicais que, a longo prazo, impulsionam o crescimento e a prosperidade (Schumpeter, 1942).

Schumpeter acreditava que os empreendedores eram os agentes de mudança mais importantes na economia e que sua capacidade de inovação e disposição para assumir riscos eram cruciais para o progresso econômico. Ele via os empreendedores como disruptores criativos que moldaram o curso da evolução econômica, desafiando o status quo e criando novas oportunidades (Schumpeter, 1942).

Para Saras Sarasvathy (1997), uma renomada pesquisadora na área de empreendedorismo na qual seu trabalho tem sido fundamental e de suma importância para expandir a compreensão do conceito de empreendedorismo. Durante a sua abordagem, a autora destaca a importância do efeito "Efeito Caleidoscópio" no Empreendedorismo, que tem o significado de que os empreendedores frequentemente criam soluções para problemas com os recursos disponíveis, tendo que se adaptar às circunstâncias que estão em constante mudança.

Uma citação de suma importância de Sarasvathy é "Os empreendedores não preveem o futuro. Eles criam o futuro." Essa afirmação destaca a ideia de que os empreendedores não seguem um plano pré determinado, eles estão sempre moldando o seu caminho com base nas oportunidades que surgem e com os recursos que estão disponíveis, ressaltando a natureza criativa e adaptativa do empreendedorismo, onde a inovação tem um papel importante junto com uma ação proativa que também é essencial para o sucesso de um negócio (Saras Sarasvathy, 1997).

Já para Hatfield, "O empreendedorismo não é uma disciplina de negócios; ao contrário, é um conceito que conduz pensamento e ações". A afirmação "o empreendedorismo não é uma disciplina de negócios, ao contrário, é um conceito que conduz pensamento e ações" destaca a natureza abrangente e multifacetada do empreendedorismo. Sobre essa perspectiva o autor ressalta que o empreendedorismo não deve ser restrito apenas ao mundo dos negócios, mas é um conceito que ultrapassa todas as fronteiras e influencia diversas áreas da vida e do conhecimento (Hatfield, 2006).

Ao considerar o empreendedorismo como um "conceito que conduz pensamento e ações", Hatfield (2006) deixa claro que ele vai além da criação de empresas ou *startups*. É uma mentalidade, uma abordagem para resolver problemas, ir além e identificar oportunidades, inovar em várias partes da sociedade.

Essa mentalidade empreendedora pode ser aplicada em organizações existentes, setores não comerciais e até mesmo no âmbito pessoal.

A fala de Hartsfield (2006) destaca também que o empreendedorismo é uma força dinâmica que vai muito além das limitações tradicionais, promovendo uma mentalidade de inovação e ação em diversas áreas da vida, contribuindo para o crescimento/progresso e a transformação em nossa sociedade.

O empreendedorismo é um conceito fundamental na economia e nos negócios no que se refere à capacidade e disposição de pessoas para identificar oportunidades, criar e desenvolver novos produtos ou ideias, serviços ou empresas, assumindo os riscos associados a todas essas atividades. Pessoas que se aventuram no empreendedorismo tem características de um empreendedor (Hatfield, 2006).

O empreendedorismo envolve sempre alguns elementos chave, dentre eles a inovação sempre é ligado ao empreendedorismo, empreendedores sempre buscam criar algo novo seja ele algum produto ou serviço, como até mesmo um processo, outro elemento chave é a identificação de oportunidades. Empreendedores possuem facilidades em encontrar lacunas no mercado, dando oportunidade para criar negócios inovadores, agregando sempre valor à sociedade, seja ela, gerando empregos e oportunidades ou criando negócios inovadores que mudam o dia de várias pessoas (Schumpeter, 1942).

O empreendedorismo tem um papel vital na economia global, sempre impulsionando o crescimento econômico, inovando e gerando empregos, sempre abrangendo uma ampla área de atividades, independentemente do tamanho do negócio (Schumpeter,1942).

Para Peter Drucker (1985), "O empreendedorismo não é somente a criação de novos negócios, mas a busca incessante por oportunidades e a criação de valor em qualquer contexto organizacional."

Essa citação de Drucker está alinhada com o conceito de "intrapreneurship" ou "intraempreendedorismo", que se refere à capacidade dos colaboradores dentro de uma organização de agir de uma forma empreendedora. Em vez de apenas seguir procedimentos e tarefas predefinidas, os colaboradores devem sempre está buscando oportunidades de melhorar processos, desenvolver novos produtos, criar eficiências e agregar valor à organização (Drucker,1985).

Além disso, essa citação também ressalta a importância de uma cultura organizacional que encoraje a inovação e principalmente o pensamento empreendedor em todos os níveis. As empresas que promovem essa mentalidade estão mais bem preparadas para se adaptar às mudanças do mercado e prosperar em um ambiente de negócios em constante evolução.

Sendo assim, a citação de Peter Drucker (1985) destaca que o empreendedorismo não é um conceito restrito a startups, mas sim uma abordagem valiosa que pode ser cultivada em qualquer organização, resultando em um maior potencial de crescimento e sucesso a longo prazo.

As definições para o empreendedorismo são variadas e não existe um consenso entre os estudiosos e autores que se debruçam sobre o tema. Como afirmou Filion (1998), "existe um notável nível de confusão acerca da definição para empreendedor". Essa confusão persiste até os dias de hoje, e os empreendedores continuam sendo vistos como indivíduos de perfil generalista, capazes de enxergar além do horizonte e compreender o todo tão bem quanto suas partes, o que desempenha um papel crucial na tomada de decisões rápidas (Mitton, 1989).

Afirmações abrangentes como essa apenas destacam a complexidade de definir precisamente quem é o empreendedor. À medida que o tempo passa, o campo do empreendedorismo evoluiu para se tornar um amplo rótulo que abriga uma diversidade de pesquisas e abordagens (SHANE & VENKATARAMAN, 2000, p. 217).

O Empreendedorismo desempenha sem dúvidas um papel muito importante, não só diretamente na economia, mas também socialmente, o empreendedor está sempre disposto a assumir riscos para suprir necessidades, encontrar lacunas e identificar oportunidades de crescimento no mercado. Mas afinal o que é ser empreendedor?

Ser empreendedor não é apenas uma questão de iniciar novos negócios, vai muito além, envolve um conjunto de características e traços de personalidade, segundo estudos realizados, os empreendedores possuem características inovadoras e criativas, assumindo responsabilidades e lidando diariamente com diversos desafios (Drucker,1942 & Steven Blank).

2.1.1 Empreendedorismo na aviação

A aviação representa uma indústria global que está em constante evolução, possui um papel significativo no desenvolvimento econômico e na conectividade global. Nos últimos anos, o empreendedorismo possui um papel muito importante e ganhou bastante relevância, despertou interesse crescente, à medida que empreendedores e empresas buscaram inovar e aproveitar oportunidades nesse setor que é altamente complexo e refém de muitas regulamentações(Peter Diamandis, 2012).

Sendo assim, esse tópico vai explorar os principais conceitos relacionados ao empreendedorismo na aviação, destacando a sua importância desse processo para essa indústria, destacando as barreiras enfrentadas pelos empreendedores desse ramo e as estratégias de sucesso que foram e poderão ser adotadas para incentivar o crescimento e a sustentabilidade da aviação (Peter Diamandis, 2012).

É de suma importância compreender o empreendedorismo na aviação, pois esse setor é marcado por desafios e oportunidades únicas. A aviação possui uma natureza altamente regulamentada e com custos operacionais altíssimos, por isso, a constante busca por inovação torna com que esse ambiente se torna especialmente desafiador para empreendedores. (Peter Diamandis, 2012)

Mas essa complexidade acaba gerando espaço para surgimento de novas oportunidades, para inovações disruptivas e novos modelos de negócio.

Com base nisso, este tópico do referencial teórico tem como objetivo explorar as estratégias de sucesso adotadas por empreendedores na aviação, buscando entender casos notáveis de empresas que obtiveram sucesso e conseguiram prosperar nesse setor que é altamente competitivo. Além de realizar uma análise dos fatores que impactam nas decisões de empreender na aviação, como por exemplo, disponibilidade de financiamento, complexidade das regulamentações e recursos especializados. O empreendedorismo na aviação é uma área fascinante, intrigante e totalmente dinâmica, na aviação, a inovação e a determinação possuem um papel crucial para o sucesso(Howard Hughes, 2016).

2.1.2 Empreendedorismo na pandemia

A crise endêmica causada pela propagação da COVID-19 resultou na adoção de algumas medidas por muitos governos. Isso inclui estratégias como o isolamento social e a imposição de restrições às atividades econômicas. Essas ações tiveram

um impacto significativo tanto na economia quanto na sociedade. As medidas de contenção da infecção implementadas para desacelerar a propagação do vírus, exerceram uma pressão considerável sobre a economia global. Isso resultou no fechamento de numerosas empresas, na perda de empregos e renda para a população em geral. Além disso, a crise também teve graves consequências para a saúde pública e o sistema de saúde (KUCKERTZ., 2020).

Sob uma perspectiva empresarial, levando em consideração as atividades da indústria, do comércio e da prestação de serviços, o Brasil enfrentou mais de 100 dias de encerramento das operações econômicas não-essenciais em 2020. Os efeitos dessa crise até o presente momento têm sido devastadores, especialmente para as micro e pequenas empresas (MPEs) (NASSIF, CORREA, ROSSETO, 2020). No Brasil, quase 98,5% das empresas podem ser categorizadas como micro e pequenos estabelecimentos, que desempenham um papel fundamental na criação de empregos formais, representando 54% do total e contribuindo com 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2018). Além disso, esses pequenos empreendimentos desempenham um papel crucial no desenvolvimento de economias emergentes, uma vez que desempenham um papel central na geração de emprego e renda para a população, oferecendo uma alternativa de ocupação valiosa para empreendedores proprietários de pequenos negócios. (NASSIF, CORREA, ROSSETO, 2020).

Portanto, uma crise de proporções sem precedentes na história do capitalismo moderno, como a desencadeada pela pandemia da COVID-19, representa uma séria ameaça para o funcionamento e o desempenho das empresas. De acordo com as observações de Raten (2020), os pilares essenciais do empreendedorismo para enfrentar os desafios da crise do coronavírus compreendem a disposição para assumir riscos, a aquisição de um profundo conhecimento sobre o próprio negócio, a capacidade de compreender as estruturas de funcionamento, as dinâmicas de mudança e competitividade no segmento em que a empresa atua, bem como a habilidade de inovar por meio da criatividade e da identificação de oportunidades de mercado.

Neste contexto, é evidente que a pandemia não trouxe apenas desafios financeiros para a população, mas também exigiu uma rápida adaptação, contudo, quando os pequenos negócios sofrem os impactos, toda a economia enfrenta consequências significativas e a crise pandêmica está contribuindo para um

aumento na taxa de mortalidade das pequenas empresas" (BERNARDES *et al.*, 2020). Conforme os resultados de uma pesquisa conduzida pelo IBGE, durante a primeira quinzena de agosto de 2020, 8,1% das empresas reduziram o número de funcionários (IBGE, 2020).

Sendo assim, torna-se evidente o papel do empreendedorismo no Brasil como um meio para enfrentar a crise econômica (GUIMARÃES, DIMAS, CORRÊA, 2020). No ano de 2020, o Brasil testemunhou um recorde de abertura de empresas durante os quatro primeiros meses (BRASIL, 2020). Isso está alinhado com a noção de empreendedorismo por necessidade, que envolve a criação de negócios impulsionados pelo aumento do desemprego e da necessidade de garantir uma fonte alternativa de renda. No entanto, como destacado por Guimarães (2020), o empreendedorismo por necessidade pode atrasar o desenvolvimento econômico, uma vez que muitos empresários não estão adequadamente preparados para ingressar no mercado.

Confrontados com o desafio imposto pela crise do coronavírus e a necessidade de combater o desemprego, o trabalho informal e a criação de Microempreendedores Individuais (MEI) emergiram como tendências tanto no contexto pandêmico quanto pós-pandêmico (GUIMARÃES *et al.*, 2020). Nesse cenário, o aumento significativo do desemprego levou ao crescimento do trabalho informal e do empreendedorismo por subsistência, resultando na configuração de um contexto econômico mais precarizado em termos de direitos e benefícios para a população economicamente ativa (ALMEIDA; SOUZA; CARNEIRO, 2020).

2.2 INOVAÇÃO

A incessante busca pela inovação, que implica na criação, aprimoramento e evolução constante de novos produtos, processos, qualidade e tecnologia, desempenha um papel fundamental na garantia da manutenção de níveis elevados de eficiência, produtividade e competitividade empresarial (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005). À medida que se reconhece a importância desse processo, torna-se evidente que a inovação se transformou em um conceito amplamente aceito, especialmente a partir do final do século XX, quando as empresas passaram a percebê-la como uma questão essencial para impulsionar seus lucros e conquistar maior participação no mercado (MATTOS; GUIMARÃES, 2012).

Segundo Mattos e Guimarães (2012), a inovação não se limita a algo totalmente novo e aprimorado, mas também envolve a transformação e melhoria de aspectos menores, como a substituição de uma matéria-prima por outra mais econômica, por exemplo. Conforme destacado por Bessant e Tidd (2009), a inovação está intrinsecamente ligada à geração de novas ideias e à sua conversão em novos produtos, serviços, processos, métodos e técnicas que têm um impacto direto na capacidade competitiva das organizações. Assim sendo, a inovação é um processo intrinsecamente relacionado ao empreendedorismo, que, por sua vez, desempenha um papel fundamental no crescimento econômico. De acordo com esses autores, a identificação de oportunidades e a habilidade de perceber novas e criativas maneiras de explorá-las são elementos cruciais para alcançar o sucesso na inovação.

Conforme Damiani e Tumelero (2020) afirmam, o principal desafio enfrentado pelas organizações reside na gestão eficaz do processo de inovação, a fim de encontrar soluções para a renovação tecnológica e converter oportunidades em novas ideias. De acordo com Schuch e Hoffmann (2020), a inovação planejada parte de um objetivo claro, que representa a direção que a empresa pretende seguir. Para esses autores, quando uma empresa busca aprimorar a qualidade de seus processos internos, isso envolve uma forma de inovação planejada com foco interno na organização. Por outro lado, quando a inovação visa aprimorar produtos ou serviços, ela adota uma perspectiva externa, ou seja, olha para fora da organização. Assim, a inovação, embora possa ser abordada em diferentes níveis, desempenha um papel fundamental como uma ferramenta que impulsiona a competitividade empresarial.

Com base nessas afirmações, as empresas que aspiram a uma permanência duradoura no mercado e a um aumento constante de sua competitividade devem adotar uma abordagem orientada para a inovação. Isso requer que direcionem sua atenção ao ambiente externo e dêem espaço à criatividade, que é habilidosa em identificar e transformar mudanças em oportunidades, gerando assim ideias inovadoras. Para efetuar esse processo, é crucial que as empresas permitam que as ideias circulem livremente, evitando que práticas administrativas rígidas e tradicionais inibam a criatividade e a capacidade de reconhecer oportunidades de inovação, como destacado por Schuch e Hoffmann (2020).

Conforme destacado por Vale (2014), a inovação pode assumir diversas formas, seja introduzindo algo completamente novo no mercado ou adotando abordagens diferentes em relação a algo já existente. Essa abrangência engloba desde o lançamento de produtos inéditos até a reestruturação e criação de novos processos organizacionais. Vale (2014) ainda contribui ao enfatizar que a inovação tem o potencial de se disseminar e propiciar a criação de novos empreendimentos, desafiando paradigmas e estruturas preexistentes.

Sob a perspectiva empresarial, Gibson e Skarzynski (2008) conceituam a inovação como um tipo de modelo utilizado para gerar novos negócios ou estratégias em um mercado já estabelecido, com o propósito primordial de agregar valor ao consumidor final.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) identificam e definem quatro formas de inovação, que eles categorizam como 'os 4 Ps da Inovação. Essas formas incluem: i) inovação de Produto, que implica em alterações nos produtos e serviços oferecidos; ii) inovação de Processo, que engloba mudanças na forma como os produtos ou serviços são concebidos e disponibilizados aos clientes; iii) inovação de Posição, que envolve a transformação do contexto em que os produtos e serviços são introduzidos; e iv) inovação de paradigma, que representa a modificação dos modelos mentais das pessoas e da empresa.

Nos dias de hoje, a inovação representa um fator crucial para as organizações que identificam as oportunidades emergentes durante as crises que afetam o mercado ou que, no mínimo, conseguem se recuperar dos impactos dessas crises. Como afirmado por Drucker (1986, p. 349), "A inovação e o espírito empreendedor são, portanto, necessários na sociedade tanto quanto na economia, na instituição de serviço público tanto quanto em empresas privadas". Dessa forma, fica evidente que períodos de incerteza são, na realidade, fontes de oportunidades que demandam estratégias, decisões e ações empreendedoras completamente novas.

Não há percursos predefinidos a seguir; em certas circunstâncias, a sobrevivência no mercado requer uma completa reinvenção. É, portanto, pertinente aprofundar a discussão sobre o papel do empreendedorismo e da inovação durante os períodos de crise, a fim de compreender como esses processos podem servir como opções para superar uma ampla gama de desafios, incluindo aqueles desencadeados pela pandemia da COVID-19. (Peter Drucker, 1986).

2.3 Impacto do COVID na aviação

A partir de março de 2020, marcando o início da pandemia da COVID-19, houve uma notável redução nos indicadores relacionados ao transporte aéreo no Brasil. Isso se refletiu em uma diminuição significativa na demanda por voos, com uma queda impressionante de até 91%, como documentado no mês de maio de 2020. Adicionalmente, houve uma redução praticamente total dos voos internacionais durante um período específico da pandemia, com apenas voos destinados à repatriação de cidadãos brasileiros no exterior e ao transporte de carga permanecendo em operação (OLIVEIRA, 2021).

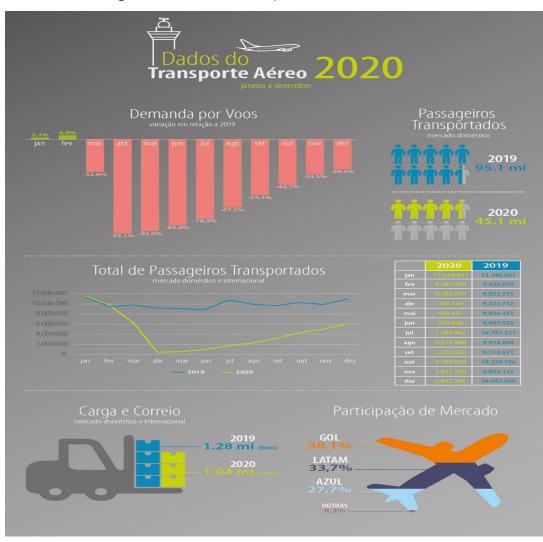


Figura 1 - Dados do transporte aéreo em 2020.

Fonte: ANAC, 2021.

De acordo com as estatísticas divulgadas pela ANAC, a demanda e a oferta registraram reduções significativas de 48,7% e 47%, respectivamente, ao longo de 2020, em comparação com os números de 2019. No âmbito do mercado doméstico, o total de passageiros transportados em 2020 foi de 45,1 milhões, em contraste com os 95,1 milhões de passageiros transportados em 2019, o que se traduz numa queda superior a 50% no número de passageiros em voos domésticos.

Ao analisar o gráfico fornecido, que representa o total de passageiros transportados tanto no mercado doméstico quanto no internacional, é possível notar uma acentuada diminuição nos primeiros meses de 2020, atingindo os valores mais baixos no mês de abril de 2020. A partir de maio, uma recuperação gradual é observada, continuando até o mês de dezembro de 2020.

Conforme os dados recentemente disponibilizados pela ANAC, ao compararmos o ano de 2021 com o ano de referência de 2019, observamos uma redução substancial de 43,5% no transporte de passageiros, abrangendo tanto o mercado doméstico quanto o internacional. Durante o período de 2021, o total de passageiros transportados em voos nacionais e internacionais somou 67 milhões, representando uma queda em relação aos mais de 119 milhões de passageiros transportados em 2019. Para contextualizar ainda mais, ao concentrar a análise no mercado doméstico, constatamos que em 2019 foram transportados 95,1 milhões de passageiros, enquanto em 2021 esse número diminuiu para 62,6 milhões (ANAC, 2022).

No decorrer do ano de 2021, também foi evidente uma retração notável tanto na demanda de passageiros pagos transportados (RPK) quanto na oferta de assentos (ASK) no mercado doméstico, em comparação com o período de dois anos anteriores, registrando quedas de 27,8% e 25,8%, respectivamente. Mais especificamente, em dezembro de 2021, comparado ao mesmo mês de 2019, esses indicadores diminuíram em 6,4% e 4,7%, respectivamente (ANAC, 2022).

Conforme mencionado anteriormente, as restrições de viagens e o fechamento de fronteiras exerceram um impacto significativo no mercado internacional. Durante o ano de 2021, o número de passageiros que viajaram nesse segmento totalizou 4,7 milhões, representando uma drástica redução de 80,2% em comparação com o total registrado de janeiro a dezembro de 2019. Além disso, no âmbito do mercado internacional, houve reduções consideráveis tanto na demanda

(76,5%) quanto na oferta (63,8%) ao compararmos os números de 2021 com os de 2019 (ANAC, 2022).

O gráfico 2 oferece uma representação dos dados do ano de 2021, abrangendo informações relativas à demanda por voos, transporte de passageiros, carga e correio, bem como a participação de mercado. Isso possibilita a comparação direta entre os dados de 2021 e os de 2019, que representam o período pré-pandemia. Uma análise mais detalhada do gráfico que destaca o total de passageiros transportados revela uma queda acentuada, especialmente nos primeiros meses de 2021, com destaque para março e abril. Esses meses coincidiram com o período de maior rigor nas restrições implementadas em 2021 para conter a disseminação da COVID-19.

Por outro lado, ao examinar o mesmo gráfico 2, nota-se um aumento considerável de quase 17% no volume de carga e correio transportado quando comparado aos dados de 2019. Esse crescimento significativo elevou o total de toneladas transportadas de 1,28 milhões em 2019 para 1,37 milhões em 2021 (ANAC, 2022).

Transporte Aéreo 2021

Demanda por Voos

Variação em relação a 2019

Passageiros

Transportados

mercado domestico

2021

Total de Passageiros Transportados

mercado domestico e internacional

Total de Passageiros Transportados

mercado domestico e internacional

Carga e Correio

mercado domestico e internacional

Participação de Mercado

Santa Passageiros

Passageiros

Transportados

mercado domestico

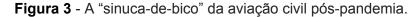
Internacional

Inte

Figura 2 – Dados do transporte aéreo em 2021.

Fonte: ANAC, 2022.

Com a eficácia das medidas de controle da pandemia da COVID-19, os dados fornecidos pela ANAC demonstram uma notável recuperação no setor aéreo brasileiro. Em janeiro de 2022, houve um aumento significativo na demanda por voos domésticos, atingindo 91% do índice registrado no mesmo mês em 2019, ou seja, antes do início da pandemia da COVID-19. Além disso, ao compararmos com o mesmo período do ano anterior, observamos um incremento expressivo na demanda de passageiros, que cresceu 23%, enquanto a oferta de voos avançou 20%. Também foi notável o aumento de 22% no número de passageiros transportados em janeiro de 2022 em relação ao mesmo período em 2021 (ANAC, 2022).





Fonte: Clima Info (2021).

2.3.1 Histórico da pandemia

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) recebeu informações sobre a ocorrência de casos de pneumonia de etiologia desconhecida na cidade de Wuhan, a maior cidade da província de Hubei, na China. Esses casos envolviam uma nova cepa de coronavírus que até então não havia sido identificada em seres humanos. Em consequência, no dia 11 de fevereiro de 2020, foi oficialmente designado como SARS-CoV-2. A partir de dezembro de 2019, o vírus se disseminou rapidamente por todo o globo. O surto explosivo de casos impactou um total de 5.934.936 indivíduos e resultou em 376.166 fatalidades em todo o mundo, desde dezembro de 2019 até o final de maio de 2020 (SZWARCWALD *et al.*, 2020).

Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a epidemia de COVID-19 como uma 'emergência de importância internacional' (ESPII). Esta designação representou a sexta vez na história em que uma emergência de saúde pública de importância internacional foi declarada. As declarações anteriores ocorreram em 25 de abril de 2009, devido à pandemia de H1N1, em 5 de maio de 2014, devido à disseminação internacional de poliovírus, em 8 de agosto de 2014, devido ao surto de Ebola na África Ocidental, em 1 de fevereiro de 2016, devido ao vírus Zika e ao aumento de casos de microcefalia e outras malformações congênitas, e em 18 de maio de 2018, devido ao surto de Ebola na República Democrática do Congo (OMS).

Posteriormente, em 11 de março de 2020, a OMS declarou oficialmente a COVID-19 como uma pandemia, e o primeiro caso notificado no Brasil ocorreu em fevereiro de 2020 (SZWARCWALD *et al.*, 2020).

2.3.2 Medidas para controle da COVID-19

Após o desencadeamento da pandemia da COVID-19, diversas medidas de controle e prevenção da doença foram implementadas pelas autoridades de saúde em todo o mundo. No Brasil, desde a chegada da COVID-19, várias medidas foram adotadas, variando conforme a região do país. A medida mais amplamente adotada consistiu no distanciamento social (BEZERRA *et al.*, 2020).

Diversas intervenções foram aplicadas em âmbito global com o objetivo de conter a propagação do vírus. Entre essas intervenções, destaca-se o isolamento de indivíduos infectados, que eram submetidos a quarentena por um período médio de 14 dias. Além disso, houve um forte estímulo à higienização das mãos e à prática da etiqueta respiratória, que foram amplamente divulgadas através de todos os canais de comunicação. O uso de máscaras faciais tornou-se mandatório, e medidas rigorosas foram adotadas para fiscalizar a sua observância (AQUINO, 2020).

É importante ressaltar que foram implementadas medidas progressivas de distanciamento social, que começaram com a proibição de aglomerações e o fechamento de escolas, universidades e negócios não essenciais. Essas medidas evoluíram para incluir restrições de viagens e do transporte público. Uma extensa campanha de conscientização foi realizada para incentivar a população a

permanecer em suas residências, saindo apenas para atividades essenciais. À medida que a pandemia se agravou, a circulação nas ruas foi completamente proibida, com exceção das saídas para aquisição de alimentos e medicamentos, ou para buscar assistência médica (AQUINO, 2020).

O distanciamento social, que envolve uma série de medidas destinadas a reduzir as interações entre os membros de uma comunidade, foi implementado com o objetivo de evitar aglomerações e manter uma distância mínima de um metro e meio entre as pessoas. Em situações extremas, adotou-se o isolamento social, que restringia a circulação das pessoas nas ruas, obrigando-as a permanecerem em suas casas para evitar a disseminação do vírus. Os indivíduos suspeitos de infecção eram orientados a cumprir uma quarentena, período correspondente ao período de incubação do vírus, que é o tempo necessário para que os sintomas se manifestem no corpo (FARIAS, 2020).

Desde o início da pandemia, grande parte da população brasileira apoiou e aderiu ao movimento de isolamento social, com o objetivo de se proteger da COVID-19 e contribuir para a redução da curva de contágio no país. Um estudo conduzido que envolveu 16.440 participantes durante o período de isolamento social, revelou que a percepção das pessoas em relação ao isolamento social como uma medida de mitigação da pandemia variou de acordo com a renda, escolaridade, idade e gênero. Em geral, os respondentes com maior escolaridade e renda destacaram o impacto negativo no aspecto social, enquanto os de baixa renda mencionaram problemas financeiros decorrentes do isolamento social. Além disso, as pessoas que relataram viver em condições habitacionais precárias demonstraram uma disposição menor para permanecer isoladas por longos períodos (BEZERRA *et al.*, 2020).

Inicialmente, as medidas foram implementadas em todo o mundo com o objetivo de desacelerar a propagação da pandemia da COVID-19, embora naquele momento não houvesse dados concretos disponíveis para avaliar os resultados dessas ações, o que levou a divergências de opinião. No entanto, à medida que estudos começaram a ser publicados, tornou-se possível analisar os impactos observados devido às intervenções implementadas para controlar a pandemia da COVID-19.

2.3.3 Medidas para controle do Covid-19 na aviação

Desde o início da pandemia da COVID-19 as companhias aéreas precisaram realizar adaptações decretadas pela ANVISA e ANAC. Os quadros abaixo apresentam alguns ajustes recomendados e realizados pelas empresas durante o período da pandemia da COVID19.

TÓPICOS	MEDIDAS
	Modificação dos processos de limpeza
Limpeza e desinfecção (na aeronave)	Intensificação dos processos de limpeza
,	Protocolo de desinfecção para casos suspeitos
Restrição de acesso	Acesso somente para passageiros e trabalhadores
Saúde do trabalhador	Prevenção e monitoramento da saúde dos
	tripulantes
Equipamento de protoção individual	Máscara durante o trajeto passageiros
Equipamento de proteção individual	Máscara durante o trajeto trabalhadores
Higiene pessoal	Transporte de álcool em gel individual

Quadro 1 – Adaptações realizadas antes da chegada ao aeroporto.

Fonte: Alves et. al., (2021).

O quadro acima demonstra a necessidade de intensificação da limpeza na aeronave, que deve ser realizada em cada escala antes do embarque. Neste caso, há indicação de maior atenção em áreas específicas de maior contato, além de recomendação sobre a não utilização de equipamentos com ar comprimido durante o processo de limpeza, devido ao risco de aerossolização. Há também a recomendação sobre somente os passageiros dirigirem-se aos terminais de embarque.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa apresentada caracteriza-se como um estudo de caso que de acordo com autor Yin (2005, p. 32), referem-se a "[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Trata-se de uma estratégia metodológica que, associada ao método qualitativo, permite acessar a realidade de um determinado caso ou fenômeno de modo mais aprofundado, contribuindo para a elucidação de questões de pesquisa de natureza interpretativa.

Com base nesses pressupostos, foi estudada uma empresa situada na cidade Imperatriz no Maranhão, fundada em 1980, a organização atuava no ramo de transporte aéreo médico e executivo. No entanto, em função das restrições impostas pela pandemia da COVID-19, a empresa precisou se adaptar ao novo cenário, desenvolvendo ações empreendedoras e inovações em outras atividades.

Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas com diretores em áreas como a de logística e processos, posteriormente de analisados foram descartados e deletados a fim de garantir a integridade da empresa e dos entrevistados.

Foram realizadas entrevistas com diretores de logística e de processos da organização, apresentando informações a respeito da pesquisa tendo como objetivo desenvolver conhecimentos novos que sejam relevantes e úteis para o avanço do estudo na área, sem uma previsão de aplicação na prática. Quanto à natureza da pesquisa, tem características mistas, ou seja, possui características exploratórias e descritivas.

Para o autor Malhotra (2001, p. 106), a pesquisa de natureza exploratória tem como objetivo explorar possibilidades e cenários que ainda não foram descobertos. Dessa forma, contrata-se uma pesquisa exploratória com a finalidade de ganhar familiaridade e adquirir novos insights sobre uma situação atual. Já a pesquisa de natureza descritiva para o autor Gil (1991) e Vergara (2000) é um método onde são recolhidas informações mais específicas e detalhadas. Esse tipo descreve uma realidade.

Ao mesmo tempo que essa metodologia expõe os dados de algo, não se aprofunda no porquê dessas características. Por fim, a pesquisa terá uma

abordagem qualitativa que, segundo Martins e Bógus (2004), se preocupa com os processos e com a construção social da realidade, estabelecendo relações entre sujeitos e fenômenos observados de modo mais denso e compreensivo que outras abordagens metodológicas. Neste sentido, ainda segundo o autor, a abordagem qualitativa relaciona-se com estudos de significados e ressignificações, pontos de vista, perspectivas, vivências, experiências, percepções e representações acerca de um determinado fenômeno ou comportamento humano. Pode-se dizer que a pesquisa qualitativa apresenta um caráter interpretativo, sendo guiada por um conjunto de crenças e avaliações sobre a sociedade, o que influencia a forma com que os fenômenos devem ser analisados e interpretados (DENZIN, LINCOLN, 2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 DA EMPRESA ESTUDADA

O local estudado foi uma empresa no ramo da aviação, reconhecida como melhor e maior táxi aéreo do estado do Maranhão, fica localizada na região sul do estado na cidade de Imperatriz - MA. Fundada em 1980 por um piloto, a empresa possui atividades nos ramos de transporte executivo de passageiros, unidade de terapia intensiva (UTI) aérea, transporte de valores e cargas, tendo como principal objetivo conectar regiões de difícil acesso através da aviação.

Atualmente a organização conta com 127 funcionários e equipamentos diversos, dentre eles uma frota com aproximadamente 11 aviões, dentre eles sete de baixo desempenho e quatro de alto desempenho, além de aproximadamente 26 helicópteros em operação. Em relação ao número de funcionários, a empresa estudada destaca que possui aproximadamente 45 pilotos responsáveis por todas as operações entre voos, uma equipe com aproximadamente 21 mecânicos, além de 56 funcionários separados entre setores como marketing, administrativo, financeiro e gestão de pessoas.

"Hoje possuímos uma equipe grande em relação há 5 anos atrás, entendemos a necessidade de expandir à medida que atingimos novas regiões e encontramos uma necessidade de pessoas em setores específicos da empresa, e com isso obtivemos um aumento de eficiência.", cita o diretor da empresa.

O diretor de logística destaca a importância de uma expansão de colaboradores, que garantiu uma melhora na eficiência do trabalho, além de impulsionar o crescimento da empresa, segundo o autor Belluzo (1995), a expansão da equipe em uma empresa representa uma decisão estratégica de grande relevância, pois está intrinsecamente ligada ao crescimento e à sustentabilidade do negócio.

Ao incorporar novos membros à equipe, a empresa pode aumentar sua capacidade de produção e eficiência operacional, atendendo a uma demanda crescente e fortalecendo sua posição no mercado. Além disso, a diversificação de habilidades e experiências provenientes da expansão da equipe promove a inovação e a resiliência diante de desafios complexos. A presença de uma equipe mais robusta também viabiliza a implementação bem-sucedida de novas iniciativas, facilitando a entrada em novos mercados, o desenvolvimento de produtos inovadores e a execução de estratégias de negócios mais ambiciosas.

4.2 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS

A partir de entrevistas com diretor de logística responsável pelo empreendimento, observando a metodologia de aplicação dos processos, foi possível analisar diferenciais utilizados pela empresa para adaptar a momentos de crise dentre elas, o diretor destaca: "Durante a pandemia, tivemos que redesenhar todos os nossos processos, e passar por diversas adaptações, confesso que não foi algo fácil para os nossos colaboradores, pilotos, técnico em manutenção e a todo pessoal do administrativo."

O diretor destaca a realidade desafiadora enfrentada pela empresa durante a pandemia, evidenciando a necessidade de uma adaptação abrangente em todos os setores. A menção à dificuldade enfrentada pelos colaboradores, incluindo pilotos, técnicos em manutenção e pessoal administrativo, ressalta a amplitude do impacto nas operações.

A pandemia não apenas exigiu a revisão dos processos existentes, mas também demandou uma resposta ágil e coordenada para garantir a continuidade das atividades. Esse tipo de relato ressalta a importância da flexibilidade e da colaboração para superar crises e fortalecer a cultura organizacional.

O diretor afirma que: "Como forma de tentar minimizar ao máximo esses impactos, devido a brusca queda na demanda, o setor da aviação foi um dentre vários que mais sofreu com tudo isso, ao falar de ações, nos expandimos os nossos serviços prestados, serviços para além dos voos tradicionais, incluindo transporte de cargas essenciais, entregas rápidas e até mesmo voos médicos para transportar suprimentos médicos e pessoal de saúde."

Durante a entrevista foi possível destacar estratégias utilizadas pela empresa para diminuir prejuízo, dentre eles a expansão na oferta de serviços, e adaptação da frota para diminuir os custos operacionais, foram meios encontrados para contornar a situação crítica na qual a empresa vivia, o setor da aviação sofreu diretamente, com uma redução brusca no número de voos.

O responsável pelo setor de logística ressalta: "Tivemos que aumentar nossos investimentos em tecnologia para melhorar a eficiência operacional da nossa empresa, implementando sistemas de reservas online, *check-in* sem contato e

rastreamento em tempo real para garantir a segurança e a tranquilidade dos passageiros."

Essa declaração revela uma abordagem estratégica e proativa por parte da empresa, destacando seu compromisso em se adaptar às demandas contemporâneas do setor. O aumento nos investimentos em tecnologia, especialmente na implementação de sistemas, além de demonstrar uma resposta consciente às expectativas crescentes dos clientes por conveniência e segurança.

As inovações não apenas prometem otimizar a eficiência operacional, mas também indicam um cuidado genuíno com a experiência do passageiro, enfatizando a importância da segurança e tranquilidade durante toda a jornada. Logo, esse investimento estratégico não apenas posiciona a empresa na vanguarda da tecnologia no setor, mas também sugere uma abordagem centrada no cliente, alinhada às tendências emergentes e necessidades prioritárias do mercado aéreo.

O investimento crescente em tecnologia destacado na fala reflete uma abordagem estratégica da empresa para aprimorar sua eficiência operacional e a experiência dos passageiros. A implementação de sistemas de reservas online, check-in sem contato e rastreamento em tempo real não apenas evidencia a busca por processos mais eficientes, mas também reflete um comprometimento com a segurança e tranquilidade dos passageiros.

A automação desses processos não apenas agiliza as operações internas, mas também se alinha às expectativas modernas dos clientes, oferecendo conveniência e medidas de segurança avançadas. Esse tipo de investimento não apenas fortalece a posição da empresa no mercado, mas também destaca seu compromisso em abraçar inovações tecnológicas para proporcionar uma experiência aprimorada e segura aos seus clientes.

Dessa forma, essas ações adotadas pela empresa estudada validam com que os autores dizem sobre esse avanço da tecnologia. Os autores do livro "A Economia das Experiências" destacam a importância de criar experiências memoráveis para os clientes, e como a tecnologia desempenha um papel crucial nesse processo. Ambos argumentam que as empresas precisam ir além da oferta de produtos e serviços básicos, concentrando-se na criação de experiências únicas para os clientes. Ao abraçar inovações tecnológicas para proporcionar conveniência e segurança avançada, a empresa está alinhada com a perspectiva desses autores em relação à economia das experiências (PINE&JAMES H, 2014).

Uma outra estratégia utilizada pela empresa estudada foi o aumento de investimento em tecnologias e inovação, essas melhorias possibilitaram um crescimento de 39% após um ano do início dessa estratégia, o diretor destaca em sua fala a importância e os benefícios encontrados por toda a equipe.

Durante a aplicação da entrevista no tópico marketing, o diretor citou algumas estratégias utilizadas pela empresa de táxi aéreo para diminuir os impactos da crise, e deixou claro a importância de redefinir e revisar de forma minuciosa todas as estratégias utilizadas. Portanto, afirma que "Realizamos uma revisão minuciosa em nossa estratégia de marketing e comunicação, priorizando um destaque das medidas de segurança implementadas, a todo momento nosso objetivo primordial era transmitir confiança aos passageiros, assegurando-lhes a viabilidade e segurança de suas jornadas conosco, mesmo diante do contexto desafiador gerado pela pandemia."

A priorização do destaque nas medidas de segurança implementadas destaca a sensibilidade da empresa em relação às preocupações dos passageiros no cenário atual. Transmitir confiança tornou-se não apenas uma meta, mas um princípio fundamental, destacando o esforço para garantir a viabilidade e segurança das jornadas dos passageiros. Neste contexto, a estratégia não apenas responde às necessidades imediatas do mercado, mas também posiciona a empresa como uma operadora comprometida com a segurança e bem-estar dos passageiros em um ambiente em constante mudança. Essa abordagem reforça a importância de uma comunicação transparente e adaptável em tempos desafiadores, estabelecendo uma base sólida para a confiança contínua dos clientes.

4.3 DESAFIOS ENCONTRADOS

Durante a busca por resultados, foi questionado a equipe entrevistada, alguns desafios encontrados ao implementar esses novos processos e adaptações, dentre elas podemos destacar a velocidade na qual toda a empresa teve que passar durante as tomadas de decisões. Segundo o autor Peter Drucker (1985), muito conhecido por suas contribuições significativas à administração e à gestão de negócios, e suas ideias sobre adaptação organizacional podem ser relevantes para o tema em questão.

Na entrevista que concedeu durante um cenário desafiador marcado pela evolução da pandemia, o renomado diretor destaca "A evolução da pandemia demandou uma rápida adaptação às alterações nas restrições de viagem, às flutuações nas demandas de mercado e às regulamentações governamentais."

Em tempos de crise e com a evolução da pandemia, a habilidade de adaptação às mudanças nas restrições de viagem, flutuações nas demandas de mercado e regulamentações governamentais torna-se crucial. Como afirmou Peter Drucker (1985), especialista em gestão, "a única coisa que sabemos sobre o futuro é que será diferente". Dessa forma, a rápida adaptação é essencial para a sobrevivência e o sucesso empresarial.

O empresário do ramo aeronáutico fala ainda que: "Este cenário nos fez passar por um desafio substancial à gestão ágil e eficaz da empresa, tivemos que garantir a continuidade e a confiabilidade operacional enquanto implementamos mudanças substanciais nos serviços e na frota, isso foi um desafio."

A gestão de uma empresa em um cenário dinâmico, como o descrito, requer habilidades estratégicas e a capacidade de tomar decisões rápidas e eficazes. O equilíbrio entre manter as operações funcionando sem problemas enquanto implementa mudanças substanciais na oferta de serviços e na frota é uma tarefa complexa, exigindo uma abordagem estratégica e uma equipe capacitada para lidar com os desafios emergentes. Essa experiência pode servir como um exemplo valioso para entender como as organizações enfrentam e superam desafios operacionais em situações adversas, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais resilientes e adaptáveis no ambiente empresarial.

"Tudo isso incluiu treinamento de equipe, ajustes nas rotas e procedimentos operacionais. A queda na demanda e as restrições financeiras associadas à pandemia tornaram crucial a gestão eficiente dos recursos financeiros. O equilíbrio entre cortes de custos e investimentos necessários para a adaptação foi um desafio constante também", revela o dono do táxi aéreo.

O desafio de equilibrar cortes de custos necessários para enfrentar a redução na demanda com os investimentos indispensáveis para se adaptar reflete a difícil tomada de decisões que as empresas enfrentam em tempos de incerteza. Esse contexto ressalta a importância da agilidade estratégica, exigindo uma administração equilibrada e assertiva para garantir a sustentabilidade operacional em meio a mudanças abruptas e desafios financeiros.

O diretor afirma que: "A gestão eficiente dos recursos financeiros, quando combinada com a identificação de oportunidades de receita alternativas, contribuiu para a resiliência financeira da empresa. Isso nos permitiu enfrentar desafios econômicos e manter a estabilidade durante a crise."

A estratégia de gestão eficiente dos recursos financeiros e a busca por oportunidades de receita alternativas destacadas na fala refletem uma abordagem proativa e resiliente diante de desafios econômicos. Essa prática, ao garantir a resiliência financeira da empresa, demonstra a capacidade de adaptação a condições adversas e manter uma posição estável mesmo em meio a crises como a estudada.

Um autor relevante para referenciar esse tipo de abordagem é Nassim Nicholas Taleb (2012), que é muito conhecido por suas contribuições sobre antifragilidade. Taleb argumenta que em vez de apenas resistir a choques, as organizações devem buscar se tornar anti frágeis, capazes de se beneficiar e crescer a partir de situações de volatilidade. No seu livro "Antifragile: How to live in a world we don't understand", em português "Antifrágil: como viver em um mundo que não entendemos", Taleb explora conceitos relacionados à resiliência e à adaptação positiva a eventos imprevisíveis, oferecendo insights valiosos sobre como as organizações podem prosperar em ambientes turbulentos através de práticas financeiras e estratégias de gestão eficientes. (NASSIM N. TALEB, 2012).

Ao questionar os entrevistados sobre uma preparação para o futuro, o diretor comenta "A experiência adquirida ao lidar com os desafios da pandemia fortaleceu a nossa capacidade de gestão de crises e preparou a empresa para enfrentar futuras incertezas de maneira mais eficaz", destaca a importância da experiência adquirida durante os desafios impostos pela pandemia como um catalisador para o fortalecimento da capacidade de gestão de crises da empresa.

Ao aprender com os obstáculos enfrentados, a organização se posiciona de maneira mais robusta para lidar com futuras incertezas de forma eficaz. Esse processo de aprendizado e adaptação não apenas contribui para a resiliência da empresa, mas também fornece uma base sólida para desenvolver estratégias mais assertivas e eficientes diante de situações imprevisíveis. Essa abordagem proativa para transformar desafios em oportunidades de aprendizado é essencial para o desenvolvimento contínuo e a preparação para enfrentar com sucesso os desafios que o futuro pode apresentar.

4.4 IMPACTOS FINANCEIROS

A aviação foi um setor que sofreu um grande impacto com a chegada da pandemia, e a empresa estudada sofreu com esses impactos, com a queda no número de voos, o táxi aéreo chegou a perder 41% do seu capital, durante a entrevista, o diretor comenta "Toda aeronave tem um custo fixo independente se ela voe ou não, nossa frota é bem extensa". Mesmo com a redução da atividade operacional, as empresas de táxi aéreo enfrentaram custos operacionais contínuos, como manutenção de aeronaves, salários de funcionários e custos regulatórios. Isso gerou uma pressão adicional sobre suas margens de lucro.

O impacto financeiro da pandemia de COVID-19 nas empresas de táxi aéreo no Brasil foi profundo e multifacetado. A redução acentuada na demanda por serviços de aviação resultou em uma diminuição significativa na receita operacional dessas empresas. Dentre alguns desses fatores podemos destacar a redução da receita, a queda drástica na demanda por viagens aéreas, especialmente nas categorias de negócios e lazer, levou a uma redução direta na receita das empresas de táxi aéreo. Com voos cancelados e agendas adiadas, a capacidade de gerar receita de forma consistente foi severamente comprometida.

Além disso, a implementação de protocolos rigorosos de segurança sanitária, como desinfecção frequente de aeronaves e a necessidade de equipamentos de proteção individual para tripulações, representou custos adicionais para as empresas, impactando ainda mais suas finanças. Desafios de liquidez pelo fato de a aviação ser um ambiente volátil e a incerteza contínua relacionada à duração e à evolução da pandemia tornaram a gestão da liquidez um desafio. Muitas empresas tiveram que lidar com a necessidade de preservar o capital e garantir fluxo de caixa suficiente para enfrentar períodos prolongados de demanda reduzida.

Dentre outros diversos desafios enfrentados pela empresa estudada é possível definir as empresas de táxi aéreo no Brasil enfrentaram consideráveis desafios financeiros durante a pandemia, exigindo estratégias ágeis, adaptação e, em alguns casos, reestruturação para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo. O setor precisou se reinventar em muitos aspectos para se adequar à nova realidade imposta pela crise sanitária.

4.5 COMPARATIVO ENTRE ANOS 2019 A 2021

O período compreendido entre 2019 e 2021 apresentou desafios sem precedentes para a indústria global da aviação devido à pandemia de COVID-19. Estes anos foram marcados por mudanças significativas nas operações, demanda, e estratégias empresariais. Neste capítulo, exploraremos os resultados financeiros, operacionais e as discussões relevantes para a empresa de táxi aéreo, examinando o impacto da pandemia e as respostas empreendedoras e inovadoras durante esse período crítico.

A receita da empresa experimentou flutuações notáveis ao longo desses anos, refletindo a volatilidade do mercado. Enquanto 2019 representou um cenário mais estável pré-pandemia, os anos seguintes testemunharam uma queda significativa devido à redução na demanda por viagens aéreas. Portanto, a lucratividade da empresa foi impactada diretamente pelas condições do mercado. Em 2019, os resultados foram robustos, mas a pandemia resultou em desafios operacionais e financeiros, afetando os lucros nos anos subsequentes e a eficácia das estratégias empreendedoras e inovadoras será um fator crítico para avaliar a resiliência financeira.

Em decorrência dos fatores citados, as margens operacionais podem ter sido afetadas pela necessidade de ajustes operacionais e investimentos em medidas de segurança e inovação e a comparação entre 2019 e 2021 proporcionará *insights* sobre como a empresa gerenciou suas margens em um cenário desafiador.

4.5.1 Resultados operacionais e número de rotas

Durante a entrevista realizada para este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), tive a oportunidade de explorar detalhes cruciais sobre as operações da empresa de táxi aéreo. Um dos aspectos fundamentais discutidos foi o número de voos, um indicador-chave que oferece *insights* profundos sobre a dinâmica operacional e a resiliência da organização em face dos desafios recentes.

O diretor do táxi aéreo compartilhou dados relevantes sobre a evolução do número de voos ao longo dos anos de 2019 a 2021, revelando não apenas a magnitude das mudanças enfrentadas pela indústria da aviação, mas também as estratégias implementadas para se adaptar a um ambiente em constante

transformação. A análise desses números proporcionará uma compreensão mais clara do impacto da pandemia nas operações e da eficácia das medidas adotadas para enfrentar esses desafios. Os resultados obtidos durante essa entrevista e sua relevância para a compreensão do panorama mais amplo da empresa de táxi aéreo.

Tabela 1 – Número de voos totais obtidos pela empresa estudada.

	NÚMEROS DE VOOS TOTAIS OBTIDOS PELA EMPRESA ESTUDADA											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
2019	74	67	55	49	52	67	81	71	51	66	71	77
2020	66	56	32	29	21	33	28	34	42	46	41	53
2021	52	41	44	39	47	59	72	65	51	47	56	63

Fonte: o autor (2023).

Durante esses anos é possível notar que há uma flexibilidade no número de voos, os começos e finais de cada ano é possível analisar uma alta no número de voos, mas durante o ano de 2020, os resultados de rotas são bem abaixo em relação aos de 2019 e 2021. A maioria dos voos realizados durante o período de março a maio de 2020 representou os voos de UTI aérea, responsáveis por transportar infectados pelo vírus da COVID-19.

O menor registro de voos foi em maio de 2020, no auge da pandemia do COVID-19 no Brasil. Durante esse período o transporte aéreo teve uma parada nas operações, impactando diretamente nos resultados financeiros, o número de voos cresce à medida que os meses passam, atingindo a marca de 53 voos no mês de dezembro, já no ano de 2021, o número de rotas volta a crescer, porém, com impacto da crise.

A comparação entre o número de voos e rotas operadas durante esses anos destaca as adaptações nas operações da empresa. A possibilidade de ajustar a oferta de acordo com a demanda flutuante e a eficiência na gestão da rede de rotas será fundamental para entender a agilidade operacional. Sendo assim, a gestão da capacidade da frota, considerando cancelamentos, ajustes e reestruturações, será avaliada para entender como a empresa otimizou seus recursos diante da queda na demanda.

A introdução de inovações tecnológicas, como medidas de segurança avançadas, melhorias na experiência do cliente e eficiências operacionais será examinada para avaliar como a empresa se adaptou às novas exigências do mercado e analisar as estratégias empreendedoras implementadas pela empresa

para enfrentar os desafios impostos pela pandemia. Isso incluirá diversificação de serviços, parcerias estratégicas e qualquer outra iniciativa destinada a impulsionar a receita e a resiliência do negócio.

Serão examinadas como as medidas de inovação, especialmente aquelas relacionadas à segurança e experiência do cliente, influenciaram a satisfação dos passageiros. Portanto, a construção e manutenção da confiança do cliente durante períodos desafiadores são fundamentais para a reputação da empresa. Contudo, a resiliência da empresa será contextualizada em relação à resiliência geral do setor da aviação e discussões sobre as tendências da indústria, o papel da inovação e a capacidade de recuperação serão fundamentais para entender o posicionamento da empresa em um contexto mais amplo.

4.6 RESULTADOS PÓS ADAPTAÇÃO A CRISE

A empresa ganhou destaque na indústria de aviação por sua abordagem inovadora à segurança durante a pandemia, isso resultou em reconhecimento por parte de parceiros de negócios, concorrentes e na cobertura positiva por parte da mídia especializada. Com isso, a reputação da empresa como uma operadora de táxi aéreo comprometida com a segurança fortaleceu-se e isso contribuiu para uma maior resiliência da marca, mesmo em um período de desafios significativos para a indústria da aviação.

A implementação eficaz das iniciativas de inovação resultou na manutenção da operação sem incidentes graves relacionados à saúde, incluindo a prevenção de surtos a bordo e a gestão eficiente de qualquer caso de exposição e os resultados indicam que a abordagem proativa da empresa em relação à segurança durante a pandemia não apenas atendeu às expectativas dos passageiros e autoridades regulatórias, mas também contribuiu para uma posição sólida e confiável no setor de táxi aéreo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos desafios apresentados pela pandemia de COVID-19, o setor da aviação, especialmente as empresas de táxi aéreo, passaram por uma série de dificuldades sem precedentes. Este estudo teve como objetivo analisar como o empreendedorismo e a inovação foram utilizados como estratégias de sobrevivência pelas companhias aéreas durante esse período crítico, com foco no contexto do táxi aéreo.

Os dados obtidos pelos entrevistados, dentre eles, o diretor de operações na qual é responsável por coordenar toda a equipe, e o diretor de logística, responsável por coordenar boa parte dos processos, revelam que a resiliência, adaptabilidade e capacidade de inovar foram fundamentais para que as empresas enfrentarem os desafios e aquelas que adotaram rapidamente medidas empreendedoras e estratégias inovadoras não apenas conseguiram sobreviver, mas também identificar oportunidades emergentes. Logo, a agilidade na reestruturação dos serviços, adoção de tecnologias digitais, diversificação das rotas e serviços, além da atenção às mudanças nas demandas dos clientes se destacaram como fatores determinantes para o sucesso nesse cenário desafiador.

No âmbito do empreendedorismo, foi observado que lideranças visionárias e proativas foram fundamentais para inspirar suas equipes a enfrentarem as adversidades com determinação, posto isso, a busca por novas parcerias e flexibilidade nas estratégias comerciais também desempenharam um papel crucial na adaptação ao ambiente volátil.

Em relação à inovação, ficou evidente que a incorporação de tecnologias disruptivas, como plataformas digitais para reservas e monitoramento em tempo real, mostrou-se uma resposta eficaz para atender às novas demandas do mercado.

A habilidade de reavaliar modelos de negócios convencionais e a disposição para investir em soluções inovadoras têm se mostrado como vantagens competitivas para as empresas do setor. No entanto, é crucial ressaltar que os obstáculos permanecem e a jornada de recuperação ainda não está completa. Sendo assim, a incerteza em relação à evolução da pandemia, as mudanças nas regulamentações e

a sensibilidade do setor aos fatores macroeconômicos são aspectos que continuam a exigir atenção constante.

Como sugestões para futuras pesquisas e práticas empresariais, é recomendado aprofundar a análise do papel das políticas governamentais e das parcerias estratégicas na recuperação da indústria da aviação. Além disso, investigações sobre a sustentabilidade de longo prazo das inovações adotadas e seu impacto na satisfação do cliente podem fornecer informações valiosas para orientar as estratégias futuras.

Dado o exposto, este estudo enfatiza a importância do empreendedorismo e da inovação como ferramentas-chave para a sobrevivência e prosperidade das companhias aéreas durante os períodos de crise, além da capacidade de aprender com os desafios enfrentados, adaptar-se rapidamente e abraçar uma mentalidade empreendedora e inovadora são elementos essenciais para construir um futuro mais resiliente e sustentável para o setor de aviação, especialmente no segmento de táxi-aéreo.

REFERÊNCIAS

ANAC (BRASIL). Demanda e oferta no mercado doméstico em 2021 tiveram recuo ante período pré-pandemia. 2022. Acesso em 29 de Setembro de 2023. Disponível em:

https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2022/demanda-e-oferta-no-mercado-domestic o-em2021-tiveram-recuo-ante-periodo-prepandemia#:~:text=Segundo%20dados%20 divulgados%20nesta%20sexta,internacional%20ao %20longo%20de%202021. Acesso em: 19 de Agosto de 2023.

ANAC (BRASIL). Em janeiro, demanda por voos domésticos alcança 91% do patamar pré-pandemia. 2022. Acesso em 29 de Setembro de 2023. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/em-janeiro-demanda-por-voosdom esticos-alcanca-91-do-patamar-pre-pandemia Acesso em: 13 de Novembro de 2023.

BELLUZZO, R. C. B. **Gerência de equipes multidisciplinares em sistemas de informação.** 2000a. (Apostila do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP de Marília, 2º semestre de 2000). Acesso em: 11 de Setembro de 2023. BELLUZZO, R. C. B.

Tendências e desafios gestão de pessoas. 2000b. (Apostila do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP de Marília, 2º semestre de 2000).

BELLUZZO, R. C. B. Da capacitação de recursos humanos à gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: paradigma teórico-prático para ambiente de serviço de referência e informação. 1995. 259 f. São Paulo. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Acesso em: 14 de Outubro de 2023.

BERNARDES, J.; SILVA, B.; LIMA, T. **Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios.** Revista FAESF, v. 4, nº especial covid-19, p. 43-47, 2020. BESSANT, Jonh; PAVIT, Keith; TIDD, Joe. Gestão da inovação. BECKER, Elizamar R. (Trad.). – 3 ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. Acesso em: 11 de Agosto de 2023.

BEZERRA, A. C. V.; SILVA, C.E.M.; SOARES, F.R.G.; SILVA, J.A.M. Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. Ciência e Saúde Coletiva, v. 25, p. 2411–2421, 2020. Acesso em 01 de Outubro de 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/9g4hLHkSSW35gYsSpggz6rn/?lang=pt

BEZERRA, A. C. V.; SILVA, C.E.M.; SOARES, F.R.G.; SILVA, J.A.M. **Fatores** associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de **COVID-19**. Ciência e Saúde Coletiva, v. 25, p. 2411–2421, 2020. Acesso em 01 de Outubro de 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/9g4hLHkSSW35gYsSpggz6rn/?lang=pt

CAMARGO, M. O impacto da crise é maior para pequena empresa; 277 mil demitiram em agosto. Disponível em:

https://economia.ig.com.br/2020-09-15/ibge-impacto-da-crise-emaior-para-pequena-empresa-277-mil-demitiram-em-agosto.html. Acesso em: 30 de ago. de 2023.

CORRÊA, T; DIMAS, M; OLIVEIRA, Q; GUIMARÃES, C. O EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO DA COVID-19: NECESSIDADE, OPORTUNIDADE E SOLIDARIEDADE. VI seminário científico do Unifagic. Disponível em:https://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/pensaracademico/article/view/ 2436 xx. Acesso em: 07 de Agosto de 2023.

DAMIANI, R.; TUMELERO, C. A influência do intraempreendedoríssimo na aceleração da transformação digital em uma instituição financeira. ANPAD, 2020. DE BONO, E.: Oportunidades: um manual para a busca de melhores oportunidades nos negócios. Vértice, São Paulo, 1989. Acesso em: 16 de Outubro de 2023.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). The Sage handbook of qualitative research. sage, 2011. Disponível

emhttps://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=AIRpMHgBYqIC&oi=fnd&pg =PP1&dq=DENZIN,+Norman+K.%3B+LINCOLN,+Yvonna+S.+(Ed.).+The+Sage+han dbook+of+qualitative+research.+sage,+2011.&ots=kqzKBEdxh8&sig=Yx2RC4Mf6Qo yuR2rPjzATTZvjWw#v=onepage&q=DENZIN%2C%20Norman%20K.%3B%20LINCO LN%2C%20Yvonna%20S.%20(Ed.).%20The%20Sage%20handbook%20of%20quali tative%20research.%20sage%2C%202011.&f=false; xx. Acesso em: 17 de Agosto de 2023.

DIAMANDIS, Peter H.; KOTLER, Steven. **Abundance: The future is better than you think**. Simon and Schuster, 2012.Disponivel em <a href="https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3b6LvlWObYUC&oi=fnd&pg=P-A3&dq=Abundance:+The+Future+Is+Better+Than+You+Think&ots=NzFHhhV20j&sig=FJwGPdlNIIIIu20VWK94eBlwjtQ#v=onepage&q=Abundance%3A%20The%20Future%20Is%20Better%20Than%20You%20Think&f=false. Acesso 20 de Novembro de 2023.

DRUCKER, P F. Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. Acesso em: 23 de Setembro de 2023.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**. New York : Heinemann, 1985. Disponível

em;https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315747453/innovation-entrepreneurship-peter-drucker-joseph-maciariello 23 de Agosto de 2023.

FARIAS, H. S. DE. **O** avanço da Covid-19 e o isolamento social como estratégia para redução da vulnerabilidade. Espaço e Economia, n. 17, 2020. Acesso em 01 de Outubro de 2023. Disponível em:

https://journals.openedition.org/espacoeconomia/11357

FILION, L. J. The design of your entrepreneurial learning system: identify a vision and assess your relations system. In: CANADIAN CONFERENCE ON

- ENTREPRENEURIAL STUDIES, 3., Sept. 1989, Calgary. Proceedings... Calgary : McKIRY, J. G. M., 1989. p. 77-90. Acesso em: 30 de Setembro de 2023.
- FILION, L. J. The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision relationships and anticipatory learning. Thesis (Ph.D.) University of Lancaster, Great Britain, 1988 (UMI 8919064). Acesso em 21. de Agosto 2023.
- FILION, Louis Jacques. Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel. **International Small Business Journal**, v. 9, n. 2, p. 26-40, 1991. Disponível em:

https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/026624269100900202. Acesso em: 10 de agosto de 2023..

FILION, L. J. Vision et relations: clefs du succés de l'entrepreneur. Montréal : Éditions de l'entrepreneur, 1991. FILION, L. J. Ten steps to entrepreneurial teaching. In: NEDI (NATIONAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT INSTITUTE) NATIONAL CONFERENCE ON ENTREPRENEURSHIP EDUCATION, 2., June 1992, Moncton (Canada). Acesso em: 06 de Novembro de 2023

GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. Inovação: prioridade nº 1: o caminho para transformações nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Acesso em: 01 de Novembro de 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa pulso empresa: impacto da covid-19 nas empresas**. Disponível em:

https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/28291-pesquisa-pulso-empresa-im pactoda-covid-19-nas-empresas.html?=&t=destaques. Acesso em: 22/05/2021. KPMG – Um ano de pandemia: os impactos do covid-19 nos negócios. Disponível em:

https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/06/pesquisa-nacional-impacto-covid-19-negocios-20211.html. Acesso em: 30 de agosto de 2023.

KUCKERTZ, Andreas *et al.* Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 13, p. e00169, 2020. Disponível em;

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300251. Acesso em: 27 de agosto de 2023.

- MATTOS, J. R. L. de; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Acesso em: 17 de Setembro de 2023.
- NASSIF, J. CORRÊA, V. ROSSETTO, D. **Estão empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do Covid-19.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 9, n. 2, 2020. Acesso em: 16 de Novembro de 2023.
- NASSIF, J. CORRÊA, V. ROSSETTO, D. **Estão empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do Covid-19.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas

Empresas, v. 9, n. 2, 2020. Disponível em;https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608263. Acesso em: 11 de Setembro de 2023.

NASSIF, V. ARMANDO, E. FALCE, J. **O empreendedorismo e a pequena empresa no contexto do pós Covid-19.** Há luz no fim do túnel? Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 9, n. 2, 2020. Acesso em: 30 de Outubro de 2023.

NOGUEIRA-MARTINS, Maria Cezira Fantini; BÓGUS, Cláudia Maria. Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. **Saúde e sociedade**, v. 13, p. 44-57, 2004. Acesso em: 23 de Outubro de 2023.

OLIVEIRA, A. R. da S.; SALOMÃO, M. de A.; CASTAÑON, J. A. B. **Análise da demanda dos transportes aéreo doméstico e rodoviário no cenário da pandemia de Covid-19 no Brasil.** Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 3, p. 21709-21729, 2021. Acesso em 29 de Setembro de 2023. Disponível em: https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/25691. Acesso em: 23 de Outubro de 2023.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. A leader's guide to innovation in the experience economy. **Strategy & Leadership**, v. 42, n. 1, p. 24-29, 2014. Disponível em; https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-09-2013-0073/full/html. Acesso em: 21 de Agosto de 2023.

PETERSON, R. A. **Entrepreneurship and organization.** In: NYSTROM, P. C., STARBUCK, W. H. (Eds.). Handbook of organization design. Oxford: Oxford University Press, 1981. v.1. Acesso em: 21 de Setembro de 2023.

RIES, Eric. The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency, 2011. Disponível em:

https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&Ir=&id=tvfyz-4JILwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=RIES,+Eric.+The+lean+startup:+How+today%27s+entrepreneurs+use+continuous+innovation+to+create+radically+successful+businesses.+Currency,+2011.&ots=8K-7B24jm-&sig=I4FT5p3W4j85fMN5o1Ow24Svn64#v=onepage&q=RIES%2C%20Eric.%20The%20lean%20startup%3A%20How%20today's%20entrepreneurs%20use%20continuous%20innovation%20to%20create%20radically%20successful%20businesses.%20Currency%2C%202011.&f=false. Acesso em: 10 de Outubro de 2023.

SARASVATHY, Saras D. Seminar on research perspectives in entrepreneurship (1997). **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 1, p. 1-57, 2000. Disponível em; https://www.researchgate.net/profile/Saras-Sarasvathy/publication/256002405_Report_on_the_Seminar_on_Research_Perspectives_in_Entrepreneurship/links/5ad61824 aca272fdaf7d5c42/Report-on-the-Seminar-on-Research-Perspectives-in-Entrepreneurship.pdf. Acesso em: 30 de Outubro de 2023.

SCHUCH, E. HOFFMANN, M. Co-criação e Design Thinking: uma experiência de inovação no serviço público em um município brasileiro. ANPAD, 2020. Acesso em: 29 de Outubro de 2023.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Introdução de Rubens Vaz da Costa. Tradução de Maria Silva Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Acesso em: 11 de Outubro de 2023.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Edipro, 2023. Disponível em:

https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&Ir=&id=MR-wEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=SCHUMPETER,+Joseph+Alois.+Capitalismo,+socialismo+e+democracia.+Edipro,+2023.&ots=IkRd3oQZUj&sig=-yJEUFsja_JODX0f_eYrEy_g_X4#v=onepage &q=SCHUMPETER%2C%20Joseph%20Alois.%20Capitalismo%2C%20socialismo%20e%20democracia.%20Edipro%2C%202023.&f=false. Acesso em: 26 de Outubro de 2023.

SHANE, Scott. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization science**, v. 11, n. 4, p. 448-469, 2000.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000. Acesso em: 14 de Agosto de 2023.

SZWARCWALD, C. L., SOUZA JÚNIOR, P. R. B. D., MALTA, D. C., BARROS, M. B. D. A., MAGALHÃES, M. D. A. F. M., XAVIER, D. R. E PINA, M. D. F. D. Adesão às medidas de restrição de contato físico e disseminação da COVID-19 no Brasil. Epidemiologia e Serviços de Saúde, v.29, n.5, 2020. Acesso em 01 de Outubro de 2023. Disponível em: https://www.scielosp.org/article/ress/2020.v29n5/e2020432/pt/. Acesso em: 09 de Agosto de 2023.

TALEB, Nassim Nicholas. **Antifragile: how to live in a world we don't understand**. London: Allen Lane, 2012. Disponível em; http://static.booktopia.com.au/pdf/9781846141577-1.pdf. Acesso em: 05 de Agosto de 2023.

Tenth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference. Babson, 1990. p. 57-71. Acesso em: 20 de Novembro de 2023.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em;https://www.scielo.br/j/gp/a/5hD7CJwWytC4GDM4tcDBYBc/. Acesso em: 08 de Novembro de 2023.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 6, p. 874-891, dez. 2014. WEFORUM (2020) - 10 technology trends to watch in the COVID-19 pandemic. The World Economic Forum. Disponível em: https://www.weforum.org/agenda/2020/04/10-

technologytrends-coronavirus-covid19-pandemic-robotics-telehealth/. 27/09/2023. Acesso em: 07 de Outubro de 2023 .

VOELTZ, Richard Andrew. Howard Hughes And The Cold War Aviation Film Jet Pilot (1957). **CINEJ Cinema Journal**, v. 5, n. 2, p. 28-52, 2016. Acesso em 20 de Novembro de 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Disponível em;https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=YIN,+R.+K.+Estudo+de+caso:+planejamento+e+métodos.+2.ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2001.+YIN,+R.+K.+Estudo+de+caso:+planejamento+e+métodos.+3+ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2005.&ots=-m4fnmw3su&sig=ZaHijAmes0fF_HhkTls1m7SXNYk#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 13 de Agosto de 2023.

APÊNDICE

Questionário para o Estudo de Caso em Empresas de Táxi Aéreo durante a Pandemia de COVID-19 (HERINGER TÁXI AÉREO)

Introdução:

Este questionário faz parte de um estudo acadêmico sobre o impacto do empreendedorismo e da inovação em empresas de táxi aéreo durante a pandemia de COVID-19. Suas respostas serão tratadas com confidencialidade e usadas apenas para fins de pesquisa. Agradecemos sua colaboração.

Parte 1: Informações Gerais

Nome da empresa de táxi aéreo:

Localização da sede da empresa:

Ano de fundação da empresa:

Descreva brevemente as principais operações e serviços oferecidos pela empresa de táxi aéreo:

Parte 2: Estratégias Empreendedoras durante a Pandemia

5. Durante a pandemia de COVID-19, que medidas empreendedoras a sua empresa adotou para se adaptar às restrições de viagem e à queda na demanda? (Por exemplo, diversificação de serviços, exploração de novos mercados, parcerias estratégicas, etc.)

Quais foram os principais desafios enfrentados ao implementar essas medidas empreendedoras?

Como essas estratégias empreendedoras impactaram a resiliência e a sobrevivência da sua empresa durante a pandemia?

Parte 3: Inovação e Segurança dos Passageiros e Funcionários

8. Quais iniciativas de inovação a sua empresa implementou para garantir a segurança dos passageiros e funcionários durante a pandemia? (Por exemplo, medidas de higiene, tecnologias de desinfecção, treinamento de pessoal, etc.)

Quais resultados ou feedbacks foram obtidos com a implementação dessas iniciativas de inovação em termos de segurança?

Parte 4: Resultados Financeiros e Operacionais

10. Como as estratégias empreendedoras e iniciativas de inovação afetaram os resultados financeiros (receita, lucro, margens) da sua empresa durante a pandemia, em comparação com o período anterior?

Houve mudanças significativas nas operações da empresa (por exemplo, redução de voos, cancelamentos de rotas) e, em caso afirmativo, como sua empresa gerenciou essas mudanças?

Parte 5: Desafios e Lições Aprendidas

12. Quais foram os maiores desafios enfrentados por sua empresa durante a pandemia, em relação ao empreendedorismo e inovação?

Quais lições sua empresa aprendeu com a experiência da pandemia em termos de empreendedorismo e inovação? Como essas lições podem ser aplicadas no futuro?

Parte 6: Considerações Finais

4. Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre a experiência da sua empresa durante a pandemia de COVID-19, relacionado ao empreendedorismo, inovação ou outras áreas?

Agradecemos sinceramente pela sua participação neste estudo. Suas respostas são valiosas para nossa pesquisa. Se você estiver disposto a fornecer informações adicionais ou documentos relacionados à sua empresa para complementar este questionário, ficaríamos gratos. Entre em contato conosco para mais informações.