

# Empreendedorismo durante a pandemia do Covid-19: relato de experiência de um e-commerce de *donuts*

*Entrepreneurship during the Covid-19 Pandemic: An Experience Report of a Donut E-commerce*

Júlia Vilela Mansur Ferreira <sup>1</sup> juliavmf@estudante.ufscar.br;

Marcia Regina Neves Guimarães <sup>2</sup> mrng@ufscar.br

<sup>1,2</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos – Campus Sorocaba – UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil.

**Resumo:** A pandemia de Covid-19 trouxe desafios sem precedentes para o setor empresarial, impulsionando a digitalização e o crescimento de negócios online, especialmente em setores ligados ao consumo doméstico. Este estudo investiga a experiência de um e-commerce de *donuts* que obteve grande sucesso durante esse período, analisando as estratégias adotadas para adaptação ao novo cenário e os fatores que contribuíram para a expansão do empreendimento. A pesquisa aborda desde o surgimento e crescimento acelerado da empresa até os desafios enfrentados, incluindo o impacto do fechamento da operação e foi conduzida com base em um relato de experiência construído pela própria fundadora. O e-commerce começou de forma informal e, com poucos recursos, enfrentou dificuldades relacionadas à falta de planejamento estratégico, estruturação da logística e formalização do negócio, o que acabou limitando uma expansão mais rápida. Com o tempo, no entanto, o negócio conseguiu superar esses obstáculos e alcançou um volume de vendas de mais de 500 unidades por semana, com grande demanda em datas especiais. A equipe cresceu para até seis pessoas e o negócio também passou a atuar em eventos sociais e corporativos. O estudo reflete sobre o impacto da informalidade e a falta de planejamento, mostrando como esses fatores afetaram o crescimento e o sucesso do negócio. As conclusões indicam que, com um planejamento mais estruturado e uma formalização do negócio, o sucesso poderia ter sido ainda mais expressivo, destacando a importância de se adaptar rapidamente às mudanças e garantir uma gestão eficiente em tempos de crise.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; e-commerce; pandemia de Covid-19; relato de experiência; *donuts*.

**Abstract: Abstract:** The Covid-19 pandemic brought unprecedented challenges to the business sector, driving the digitalization and growth of online businesses, especially in sectors related to domestic consumption. This study investigates the experience of a donut e-commerce business that achieved great success during this period, analyzing the strategies adopted to adapt to the new scenario and the factors that contributed to the expansion of the venture. The research covers the company's emergence and rapid growth, as well as the challenges it faced, including the impact of the operation's closure, and was conducted based on an experience report written by the founder herself. The e-commerce started informally and, with limited resources, faced difficulties related to the lack of strategic planning, logistics structure, and business formalization, which ended up limiting its expansion. Over time, however, the business overcame these obstacles and reached a sales volume of more than 500 units per week, with high demand during special dates. The team grew to up to six people, and the business also began to operate at social and corporate events. The study reflects on the impact of informality and the lack of planning, showing how these factors affected the growth and success of the business. The conclusions indicate that with a more structured plan and business formalization, the success could have been even greater, highlighting the importance of quickly adapting to changes and ensuring efficient management during times of crisis.

**Keywords:** entrepreneurship; e-commerce; Covid-19 pandemic; experience report; donuts.

## 1. Introdução

O surto global da pandemia de Covid-19 reformulou o cenário do empreendedorismo, apresentando desafios sem precedentes a negócios de várias indústrias (ACS et al., 2021). Esse período de transformação forçou os empreendedores a reavaliarem suas estratégias, adaptar suas operações e buscar maneiras inovadoras de sustentar suas empresas (MCKINSEY, 2020, p. 2).

Muitas empresas se viram diante da escolha desafiadora entre fechamento temporário ou a necessidade urgente de reestruturar suas operações para se alinhar com a nova normalidade. No contexto do e-commerce, entretanto, a pandemia introduziu oportunidades e desafios únicos (ACS et al., 2021). Com o declínio do mercado físico, os empreendedores migraram para o mundo digital, convertendo a adversidade em um terreno fértil para estratégias inovadoras. Segundo um estudo da empresa de consultoria McKinsey, publicado em 2020, o comércio eletrônico nos Estados Unidos cresceu mais em três meses do que na última década, atingindo

um aumento de 10% no segundo trimestre, comparado aos 8% do primeiro trimestre de 2020 (MCKINSEY, 2020, p. 2). Além disso, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) relatou um crescimento significativo nas vendas online globais, com aumentos de até 81% na China e 76% nos Estados Unidos durante o mesmo período (OECD, 2020).

Esse movimento acelerado para o digital não só permitiu a continuidade das operações comerciais, mas também impulsionou a inovação em plataformas de e-commerce, melhorando a experiência do usuário e expandindo as capacidades logísticas das empresas. A adaptação rápida a novas tecnologias e a implementação de modelos de negócios digitais foram fundamentais para a resiliência dos negócios durante a crise. Por exemplo, muitas empresas adotaram novas formas de interagir com os clientes, como experiências digitais e serviços sob demanda, o que não só atendeu às mudanças no comportamento do consumidor, mas também criou oportunidades de crescimento (MCKINSEY, 2020, p. 4).

A importância de estudar esse contexto reside na necessidade de compreender como crises globais podem acelerar tendências tecnológicas e alterar permanentemente os modelos de negócios. A análise dessas transformações oferece *insights* valiosos para a formulação de políticas públicas, apoio ao desenvolvimento de infraestrutura digital e promoção de práticas empresariais sustentáveis e inovadoras. Além disso, a compreensão das estratégias que permitiram a resiliência e o crescimento das empresas durante a pandemia pode servir como guia para enfrentar futuras crises econômicas ou sanitárias, preparando empreendedores e formuladores de políticas para responder de maneira mais eficaz e ágil (OECD, 2020; MCKINSEY, 2020).

## **2. Referencial Teórico**

A literatura disponível aborda uma variedade de tópicos relevantes para compreender como empreendimentos, especialmente no setor de e-commerce, enfrentaram e se adaptaram à pandemia de Covid-19, lançando mão de estratégias inovadoras para se manterem competitivos no mercado. O conteúdo foi organizado baseando-se nos conceitos de e-commerce, empreendedorismo e contextos de crise.

### **2.1 Fundamentação Teórica: Conceitos Centrais de Empreendedorismo, Marketing e E-commerce**

O empreendedorismo é um fenômeno complexo que envolve a identificação e exploração de oportunidades de negócio, a tomada de riscos e a criação de novos produtos ou serviços com o objetivo de gerar valor. Segundo Ferreira (2023), o empreendedorismo pode ser definido como o processo de introduzir inovações e mudanças nos mercados, quebrando as estruturas estabelecidas e criando formas de valor. O empreendedorismo não está restrito apenas ao lançamento de novas empresas, mas também à capacidade de adaptação e reinvenção de negócios existentes, especialmente em momentos de crise. Esse dinamismo é especialmente evidente no ambiente digital, onde a flexibilidade e a rapidez para se ajustar às demandas do mercado são fatores determinantes para o sucesso. O marketing, por sua vez, é a disciplina que se ocupa de identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos consumidores de maneira lucrativa (FERREIRA; GONÇALVES, SILVA, 2023). No contexto do empreendedorismo, o marketing é uma ferramenta essencial para a construção de uma marca, a atração e fidelização de clientes, e a comunicação de um valor único. Ele vai além da simples promoção de produtos; envolve a criação de uma proposta de valor que ressoe com o público-alvo, seja por meio de estratégias digitais ou tradicionais. O marketing digital, uma vertente que ganhou força especialmente durante a pandemia de Covid-19, é fundamental para o sucesso de negócios que operam no e-commerce. Ele utiliza plataformas online para comunicar ofertas, engajar o público e construir uma comunidade em torno da marca. O marketing, portanto, é não só uma estratégia de venda, mas uma parte intrínseca da gestão do negócio, pois permite que o empreendedor compreenda o comportamento do consumidor e se adapte a ele de maneira eficaz.

O e-commerce, ou comércio eletrônico, refere-se à realização de transações comerciais por meio de plataformas digitais, como sites de vendas e marketplaces. Segundo Cruz (2021), o e-commerce tem sido um dos maiores impulsionadores da transformação digital no comércio, permitindo que empresas acessem mercados globais e atendam a uma base de clientes diversificada de maneira mais eficiente. No contexto do empreendedorismo, o e-commerce surge como uma solução poderosa, oferecendo flexibilidade, alcance global e custos operacionais reduzidos quando comparado a modelos de negócios tradicionais. O e-commerce não apenas amplia a presença do empreendedor no mercado, mas também altera as dinâmicas de consumo, permitindo que os consumidores façam compras a qualquer momento e de qualquer lugar, o que altera profundamente os padrões de comportamento do consumidor e as estratégias empresariais.

Esses três conceitos — empreendedorismo, marketing e e-commerce — estão intimamente relacionados. O marketing no e-commerce não apenas promove produtos, mas também cria

uma experiência de marca que envolve o consumidor de maneira emocional, sendo um dos pilares fundamentais para o sucesso de novos empreendimentos digitais. O empreendedorismo, por sua vez, usa o marketing digital e o e-commerce como ferramentas essenciais para inovar e se adaptar às novas necessidades do mercado.

## **2.2 O cenário pandêmico e o crescimento do empreendedorismo e do e-commerce**

No cenário pandêmico, a resiliência empreendedora tornou-se uma característica fundamental. Esse conceito é caracterizado pela habilidade dos indivíduos de se adaptarem em situações de crise. O espírito resiliente é demonstrado através da criação de soluções criativas e inovadoras, que não apenas viabilizaram a continuidade dos negócios, mas também, em certos casos, promoveram seu crescimento. Nesse sentido, o empreendedor tem a responsabilidade criar inovações que servirão como combustível para o sistema capitalista (GOMES, 2022)

As pesquisas acerca do perfil empreendedor também possuem grande importância, uma vez que representam um atributo profissional diferenciado e considerado um facilitador para o sucesso nos negócios, a criação de oportunidades de emprego e, finalmente, uma rota para o desenvolvimento (MURARO et al., 2018). Além disso, como citado por Castro et al. (2021), o contexto da pandemia evidenciou para o empreendedor a possibilidade do crescimento profissional, a necessidade de repensar suas abordagens operacionais, explorar novas formas de trabalho, adaptar modelos de negócios, fortalecer as capacidades do e-commerce e refletir sobre autoavaliação e desenvolvimento pessoal.

De acordo com Carmello et al. (2020), alguns segmentos essenciais, como os setores alimentício e farmacêutico, apresentaram crescimento expressivo durante a pandemia, beneficiando-se diretamente do contexto de crise. Esse avanço pode ser parcialmente atribuído à busca das famílias por novas formas de entretenimento durante o período de isolamento, o que levou ao aumento das compras online como alternativa de lazer. Como consequência, esses setores destacaram-se como os que mais se expandiram no cenário pandêmico.

Segundo Cruz (2021), o comércio eletrônico teve início nos Estados Unidos, ainda na década de 1980, quando grandes redes varejistas e a indústria automobilística passaram a utilizar sistemas de troca eletrônica de dados (EDI) para se comunicarem com fornecedores, o que impulsionou a modernização de toda a cadeia de suprimentos. No Brasil, o e-commerce enfrentou inicialmente uma forte resistência por parte dos consumidores, devido à falta de confiança nas transações digitais e à frequência de fraudes noticiadas. Ainda assim, a evolução das ferramentas de segurança contribuiu significativamente para o aumento da adesão ao

comércio online. Entre os diferenciais desse modelo de negócio, destacam-se a liberdade geográfica, a possibilidade de personalização de produtos e a otimização de estratégias de marketing. Apenas a partir de 2014, conforme relatado pela GV Executivo (2016), a maior parte das empresas brasileiras começou a registrar lucros com o e-commerce, superando os altos custos iniciais.

O artigo de Brahmbhatt e Dutta (2021) oferece uma análise abrangente sobre como a pandemia de Covid-19 impactou o empreendedorismo, destacando a digitalização como estratégia fundamental. Para garantir a continuidade das operações, muitas empresas migraram para o e-commerce e utilizaram as redes sociais para marketing digital, além de ferramentas de trabalho remoto.

Houve um aumento significativo no número de novos negócios, com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) reportando um crescimento de aproximadamente 24% no número de novas empresas globais em 2020, em comparação com o ano anterior. No entanto, esse aumento foi acompanhado por um crescimento na taxa de falências, com cerca de 20% das pequenas e médias empresas (PMEs) sendo forçadas a fechar permanentemente devido às restrições econômicas e operacionais impostas pela pandemia (WORLD ECONOMIC FORUM, 2021).

Além dos desafios, Brahmbhatt e Dutta (2021) destacam as oportunidades que surgiram durante a crise. Empresas que conseguiram se adaptar rapidamente às novas demandas do mercado e inovar em seus produtos e serviços conseguiram não apenas sobreviver, mas também prosperar exponencialmente.

Haltiwanger (2021) examina o impacto da pandemia no empreendedorismo, destacando o aumento significativo de novos negócios nos Estados Unidos. Particularmente no setor alimentício, a crise impulsionou a inovação e a adaptação rápida, com muitos empreendedores migrando para o e-commerce e utilizando redes sociais para manter a operação e atrair clientes. Este movimento foi crucial para a sobrevivência e crescimento dos negócios durante a pandemia.

Durante a pandemia, algumas empresas alimentícias recém-inauguradas se expandiram rapidamente. Como exemplo significativo o Thai Mango Dessert, fundado pelo Chef Kim, que começou suas operações em março de 2020. Esta empresa, que se destaca pela oferta de comida tailandesa saudável e disponível 24 horas, expandiu de uma única filial para cinco filiais em toda a Metro Manila, Filipinas. O sucesso da Thai Mango Dessert pode ser atribuído à sua adaptação ao serviço de entrega, que permitiu à empresa alcançar um público mais amplo e

atender especialmente trabalhadores noturnos e clientes com desejos de comidas noturnas, conforme relatado pelo Rappler e True Digital Park (2021).

Outro exemplo notável é o caso da **Cajou Creamery**, em Baltimore, Maryland, conforme relatado na Pastry Arts Magazine (2020). Inicialmente focada em serviços de distribuição para restaurantes e hotéis, que transacionou rapidamente para um modelo de entrega domiciliar sem contato, chamado "Porch Drop". Este programa foi lançado em maio de 2020 e resultou em um aumento de mais de 3000% na receita mensal (PASTRY ARTS MAGAZINE, 2020).

Esses exemplos ilustram a capacidade das empresas alimentícias de se aproveitar das mudanças impostas pela pandemia, utilizando plataformas digitais e estratégias de marketing para manter a operação e expandir seus negócios. A inovação em embalagens, a diversificação dos canais de vendas e a adaptação aos serviços de entrega foram cruciais para o sucesso dessas empresas em um cenário desafiador.

O artigo do International Monetary Fund apresenta uma análise detalhada sobre o impacto da pandemia de Covid-19 no comércio eletrônico em diversas economias ao redor do mundo. Este estudo evidencia que a pandemia catalisou um aumento significativo nas transações de e-commerce, impulsionado principalmente pelas medidas de lockdown e distanciamento social, que forçaram os consumidores a recorrerem mais às compras online (IMF, 2022).

A análise revela que o crescimento do comércio eletrônico variou significativamente entre as regiões, sendo mais acentuado em economias com infraestrutura digital robusta e políticas de suporte ao e-commerce, como América do Norte, Europa e partes da Ásia. Durante o período da pandemia, certos setores se beneficiaram mais do aumento das transações online, destacando-se os segmentos de alimentos e bebidas, cuidados pessoais, eletrônicos e entretenimento doméstico, com o setor de alimentos e cuidados pessoais registrando um aumento de 29% nas vendas globais (IMF, 2022).

O estudo também enfatiza o papel crucial das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) na adaptação ao comércio eletrônico. Muitas PMEs conseguiram não apenas sobreviver, mas também prosperar ao adotar rapidamente plataformas digitais e soluções de entrega. No entanto, o relatório do IMF (International Monetary Fund), em 2022, aponta desafios significativos enfrentados por essas empresas, incluindo a necessidade de infraestrutura digital adequada, habilidades técnicas e o alto custo de entrada no e-commerce.

O estudo sugere que muitas das mudanças observadas no comportamento do consumidor e nas práticas empresariais tendem a continuar após a pandemia. A conveniência e a acessibilidade

proporcionadas pelo e-commerce, combinadas com a melhoria contínua das tecnologias digitais, indicam uma tendência de crescimento sustentado no comércio eletrônico no futuro (IMF, 2022).

### **2.3. O mercado de donuts no Brasil**

De acordo com uma pesquisa conduzida pela *Premium Market Insights* (2019), o mercado mundial de *donuts* foi avaliado em cerca de USD 42,7 bilhões em 2017. A mesma pesquisa consultiva previu uma taxa de crescimento anual de 5,2% no período de 2018 a 2025, devido ao considerável potencial e expansão contínua desse setor, especialmente em mercados menos desenvolvidos, como o caso do Brasil (NG, 2021).

O mercado de *donuts* no Brasil caracteriza-se pela informalidade, um fator que o distingue de mercados mais desenvolvidos, como os dos Estados Unidos e do Canadá, onde grandes redes como Krispy Kreme e Dunkin' Donuts já operam consolidadamente. No Brasil, os negócios desse setor muitas vezes começam de forma experimental, com empreendedores testando seus produtos em ambientes informais, como em suas próprias casas, e só depois de validar a demanda buscam formalizar e estruturar suas operações. Além disso, a cultura brasileira exige adaptações tanto no produto quanto na forma de atuação das empresas desse mercado. Esse cenário foi evidenciado pelo fracasso da Dunkin' Donuts no Brasil, que encerrou suas operações em 2005, após 21 anos de tentativas de adaptação (NG, 2021).

Especificamente na cidade de Poços de Caldas - MG, local de início do empreendimento objeto deste estudo, o mercado de *donuts* só existia de maneiras indiretas, como padarias e supermercados, mas de qualidade inferior. A falta de costume do brasileiro em consumir *donuts* corrobora com este fato, diferente do que ocorre em países como Estados Unidos e Canadá. Por não fazer parte dos hábitos de consumo padrão, é identificada mais uma barreira neste mercado, que é a popularização do consumo e produção em larga escala.

### **2.4. O Contexto do Empreendedorismo Durante a Pandemia**

O empreendedorismo digital se consolidou como uma das principais alternativas para a sobrevivência empresarial durante a pandemia, dada a impossibilidade de transações presenciais em grande parte do mundo. Com isso, houve um crescimento exponencial de novos negócios online, impulsionado pela necessidade de adaptação a um cenário em que a digitalização se tornou essencial. Esse movimento evidenciou que empreendedores bem-

sucedidos não são apenas aqueles que possuem um plano sólido, mas também aqueles que conseguem se reinventar diante de desafios inesperados. A pandemia não apenas acelerou a transformação digital, mas também destacou a importância da inovação contínua no empreendedorismo moderno (MCKINSEY, 2020).

No Brasil, a ascensão do comércio eletrônico foi especialmente notável, refletindo uma mudança de paradigma no consumo e na oferta de produtos e serviços. Setores como o de alimentação, tecnologia e varejo experimentaram um crescimento expressivo, impulsionado pela necessidade de atender a um público que passou a consumir quase exclusivamente por meio de plataformas digitais. Essa transição reforçou o papel das estratégias de marketing digital e da personalização da experiência do cliente como diferenciais competitivos para empresas que buscavam se destacar em um ambiente saturado e altamente competitivo (CRUZ, 2021).

Apesar do cenário promissor para o e-commerce, os desafios foram inúmeros, especialmente para os pequenos empreendedores que precisaram lidar com dificuldades operacionais, desde a implementação de sistemas digitais até a logística de distribuição. O aumento da demanda por compras online sobrecarregou os serviços de entrega, gerando atrasos e impactando diretamente a satisfação do consumidor. Além disso, a falta de experiência em gestão digital tornou-se um obstáculo para muitos empresários que, até então, dependiam exclusivamente do modelo físico de vendas. A resiliência dos empreendedores foi testada ao limite, evidenciando a necessidade de maior preparo e suporte para enfrentar crises futuras (SILVA et al., 2022).

Outro fator determinante para o sucesso de novos negócios durante a pandemia foi a capacidade de adaptação ao novo comportamento do consumidor. A incerteza econômica levou muitos clientes a priorizarem compras essenciais, ao mesmo tempo em que buscavam experiências que proporcionassem conforto e bem-estar em meio ao isolamento social. Nesse contexto, setores como o de alimentos artesanais e produtos personalizados ganharam força, mostrando que o consumo, mesmo em tempos de crise, está fortemente ligado à conexão emocional entre marcas e clientes. Empresas que conseguiram criar narrativas autênticas e fortalecer o relacionamento com seus consumidores por meio de redes sociais tiveram um desempenho superior àquelas que mantiveram abordagens tradicionais de venda (MURARO et al., 2018).

A pandemia também evidenciou a importância do apoio governamental e de políticas públicas voltadas para o fortalecimento do empreendedorismo em tempos de crise. Medidas

emergenciais, como linhas de crédito facilitadas e incentivos fiscais para pequenas empresas, foram fundamentais para garantir a sobrevivência de muitos negócios. Entretanto, a burocracia e a dificuldade de acesso a esses benefícios tornaram o processo desafiador para inúmeros empreendedores, revelando fragilidades estruturais no suporte estatal ao setor produtivo. Essa situação destacou a necessidade de políticas mais acessíveis e eficientes, capazes de oferecer suporte real e imediato aos empresários que enfrentam momentos de incerteza econômica (CASTRO et al., 2021).

Olhando para o futuro, a pandemia deixou um legado duradouro no empreendedorismo, alterando profundamente a forma como os negócios são estruturados e geridos. A digitalização acelerada se tornou um caminho sem volta, e empresas que não investirem em inovação tecnológica correm o risco de perder relevância no mercado. Além disso, a experiência vivida durante esse período reforçou a importância da diversificação de canais de venda e da criação de modelos de negócio mais flexíveis e resilientes. A lição central desse período é que a adaptabilidade e a visão estratégica são elementos indispensáveis para a sobrevivência e crescimento em um mundo empresarial cada vez mais dinâmico e incerto (GOMES, 2022).

Diante desse cenário, o empreendedorismo emerge não apenas como um mecanismo de geração de renda, mas como uma ferramenta de transformação social e econômica. A pandemia demonstrou que, mesmo em momentos de crise, a capacidade de inovação e reinvenção pode gerar oportunidades significativas de crescimento e fortalecimento do mercado. O futuro do empreendedorismo depende, em grande medida, da capacidade dos empresários de compreender as mudanças estruturais do consumo e adaptar-se às novas realidades. O desafio não é apenas sobreviver às crises, mas construir negócios sólidos, resilientes e preparados para enfrentar um mundo cada vez mais imprevisível (BRAHMBHATT; DUTTA, 2021).

## **2.6. A Emergência do E-commerce e a Digitalização dos Pequenos Negócios**

A digitalização dos pequenos negócios não foi apenas uma tendência acelerada pela pandemia de Covid-19, mas uma necessidade imposta pela crise sanitária e econômica. O fechamento de lojas físicas e a restrição da circulação de pessoas obrigaram micro e pequenos empreendedores a migrarem suas operações para o ambiente digital. Essa transição, que antes parecia complexa e distante para muitos, tornou-se a única alternativa viável para manter as atividades funcionando. O e-commerce se consolidou como o principal canal de venda, permitindo que

empresas se reinventassem, ampliando seu alcance e fortalecendo o relacionamento com os clientes, mesmo diante de um cenário de incerteza extrema (CALDAS; SOUZA; BUZOLI, 2020).

O crescimento do comércio eletrônico foi exponencial, impulsionado por um novo comportamento de consumo que priorizava a comodidade e a segurança das compras online. Pequenos empreendedores, que antes dependiam do contato presencial e da fidelização local, passaram a competir em um mercado digital amplo e altamente competitivo. Essa nova dinâmica exigiu aprendizado rápido sobre marketing digital, logística e atendimento ao cliente, tornando o conhecimento tecnológico um diferencial crucial para a sobrevivência dos negócios. Para muitos, a adaptação foi um processo doloroso, mas inevitável, e aqueles que conseguiram implementar estratégias digitais de forma eficiente garantiram a continuidade e até mesmo a expansão de suas operações (GOMES, 2022).

A acessibilidade das plataformas de e-commerce e redes sociais facilitou a entrada de pequenos negócios no ambiente digital. Ferramentas como Instagram Shopping, WhatsApp Business e marketplaces populares permitiram que empreendedores comercializassem seus produtos sem a necessidade de um grande investimento inicial. Além disso, o uso de estratégias de tráfego pago e influenciadores digitais tornou-se um recurso poderoso para alcançar novos clientes, tornando o marketing digital um fator determinante no sucesso das pequenas empresas. No entanto, essa rápida digitalização também trouxe desafios, como a necessidade de adaptação a um ambiente de constante inovação e a concorrência acirrada com grandes players do mercado (SOUZA, 2023).

A logística emergiu como um dos maiores desafios da digitalização dos pequenos negócios, especialmente para aqueles que não estavam preparados para lidar com entregas em larga escala. A sobrecarga dos serviços de transporte, os altos custos logísticos e a exigência de prazos de entrega cada vez menores tornaram a operação complexa para muitos empreendedores. Alguns optaram por estratégias como entrega própria ou parcerias com transportadoras locais para garantir um serviço mais eficiente e competitivo. Empresas que conseguiram estruturar um modelo logístico sólido obtiveram vantagem significativa no mercado, pois a experiência do consumidor passou a depender não apenas da qualidade do produto, mas também da agilidade na entrega (SILVA et al., 2022).

O impacto psicológico da digitalização forçada também foi um fator relevante para os pequenos empreendedores. A necessidade de aprender novas habilidades rapidamente, gerenciar estoques, lidar com atendimento online e manter a qualidade dos produtos em um ambiente de alta demanda gerou sobrecarga e exaustão para muitos empresários. A resiliência se tornou uma característica essencial para aqueles que buscavam manter seus negócios ativos, exigindo não apenas adaptação tecnológica, mas também mentalidade inovadora e flexível. Muitos relatos de empreendedores evidenciam o desgaste emocional desse período, mas também apontam para a importância do apoio comunitário e do fortalecimento das redes de colaboração entre pequenos negócios (MURARO et al., 2018).

O papel das políticas públicas na digitalização dos pequenos negócios ainda é um tema de grande debate. Durante a pandemia, medidas emergenciais foram implementadas para apoiar empreendedores, como linhas de crédito e incentivos fiscais. No entanto, a burocracia e a dificuldade de acesso a esses benefícios limitaram o impacto dessas ações para muitos empresários. Em contrapartida, iniciativas privadas, como programas de capacitação digital e suporte a microempreendedores, tiveram um papel fundamental na inclusão digital desses negócios. A necessidade de maior investimento em infraestrutura tecnológica e educação empreendedora tornou-se evidente, apontando para a urgência de políticas mais acessíveis e eficazes no suporte ao empreendedorismo digital (CASTRO et al., 2021).

O futuro do e-commerce para pequenos negócios é promissor, mas depende da capacidade dos empreendedores de continuarem inovando e se adaptando às mudanças do mercado. A experiência adquirida durante a pandemia mostrou que a digitalização não é apenas uma resposta a crises, mas um caminho sem volta para a sustentabilidade dos negócios. Modelos híbridos, que combinam vendas online e experiências presenciais personalizadas, estão se tornando cada vez mais populares, permitindo que empreendedores explorem novas formas de interação com seus clientes. A capacidade de criar conexões autênticas e oferecer valor além do produto se tornou um diferencial essencial no cenário pós-pandemia (McKINSEY & COMPANY, 2020).

A digitalização dos pequenos negócios durante a pandemia não foi apenas um fenômeno econômico, mas um reflexo da capacidade humana de adaptação e reinvenção em tempos de crise. A migração para o e-commerce exigiu coragem, aprendizado e resiliência, desafiando milhares de empreendedores a enfrentarem o desconhecido para garantir a sobrevivência de seus sonhos. O que antes parecia um desafio intransponível tornou-se um novo horizonte de

possibilidades, abrindo caminhos para o fortalecimento do empreendedorismo digital. O legado desse período está na prova concreta de que, com criatividade e inovação, pequenas empresas podem não apenas sobreviver, mas prosperar em um mundo em constante transformação (BRAHMBHATT; DUTTA, 2021).

### **3. Metodologia**

O presente trabalho adota a abordagem de relato de experiência para a análise da trajetória de um e-commerce de *donuts* durante a pandemia de Covid-19, sendo classificado como uma pesquisa descritiva e qualitativa. A pesquisa descritiva, quando associada a um relato de experiência, tem como principal objetivo proporcionar uma descrição detalhada dos fenômenos observados, buscando entender as características e os aspectos essenciais do objeto de estudo. Segundo Antunes et al. (2024), esse tipo de pesquisa se caracteriza pela apresentação dos fatos em sua forma original, permitindo uma compreensão mais aprofundada sobre o contexto, as práticas e os processos que compõem a experiência vivida pelo sujeito ou grupo estudado. O pesquisador se propõe a registrar, refletir e analisar as vivências de um indivíduo ou coletivo dentro de um contexto específico, como no caso de um e-commerce de *donuts* durante a pandemia.

O uso dessa abordagem permite que os resultados sejam obtidos a partir de uma narrativa pessoal ou institucional, proporcionando *insights* valiosos sobre as estratégias adotadas, os desafios enfrentados e os aprendizados adquiridos durante o processo. Além disso, a pesquisa descritiva de relato de experiência não apenas fornece uma visão detalhada de como o fenômeno se desenvolve, mas também oferece uma base sólida para futuras investigações sobre o tema, servindo como uma ferramenta de reflexão e aprendizagem para outros empreendedores e pesquisadores (ANTUNES et al., 2024).

A pesquisa qualitativa, por sua vez, permite a compreensão mais profunda dos significados atribuídos pelos participantes do estudo, sendo uma metodologia adequada para explorar as nuances e aspectos subjetivos do relato empresarial.

A principal fonte de dados foi o relato da própria fundadora da empresa, autora do presente artigo, que revisitou o histórico de interações nas redes sociais, como o WhatsApp e o Instagram. Não foram realizadas entrevistas com clientes, mas a fundadora buscou revisar as mensagens e *feedbacks* recebidos ao longo do tempo, agora com uma perspectiva mais científica, buscando identificar as percepções dos clientes, como eles se sentiam e o que estava nas entrelinhas das comunicações. Também foram realizadas conversas com funcionários e parceiros do negócio, a fim de compreender a dinâmica interna e as percepções compartilhadas

sobre o trabalho. Além disso, foram analisados documentos como planilhas de controle financeiro e registros de atendimento, que ajudaram a traçar uma linha do tempo das operações e a evolução das práticas de gestão adotadas.

Para complementar essa análise, foram utilizadas fotos do processo de produção e do produto final para ilustrar as mudanças visuais e a adaptação da marca à pandemia.

Os dados obtidos foram analisados de maneira comparativa com a literatura existente sobre o impacto da pandemia nos ecommerces nacionais e internacionais, focando nas estratégias de adaptação empresarial e nas práticas de gestão adotadas em momentos de crise.

## **4. Apresentação e análise dos resultados**

### **4.1 A história da Empresa**

A criação do e-commerce de *donuts* foi impulsionada por uma série de eventos que moldaram o caminho da fundadora, levando-a a unir suas habilidades acadêmicas, profissionais e sua paixão pela cozinha. Em fevereiro de 2020, ela era uma estudante do curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), campus Sorocaba. Desde cedo, sempre teve um forte desejo de entrar no mercado de trabalho, explorar novas oportunidades e, principalmente, ser protagonista no desenvolvimento de projetos inovadores. Esse desejo a levou a buscar um estágio, e foi assim que ela ingressou como estagiária em uma rede de lojas da Vivo, na área de marketing.

No entanto, essa experiência não foi como esperada. A fundadora logo percebeu que, apesar de seu entusiasmo e conhecimento sobre as estratégias de marketing, sua posição como estagiária limitava sua participação nas decisões da empresa. O ambiente corporativo, onde suas ideias eram frequentemente ignoradas, a desmotivou profundamente. Ela se viu em um ciclo de frustração, onde suas sugestões não eram levadas em consideração, e as estratégias, muitas vezes, não correspondiam às necessidades reais do público ou ao potencial do mercado. Essa experiência foi crucial para sua decisão de não seguir uma carreira convencional em grandes empresas e buscar algo mais autêntico e alinhado com suas próprias paixões e valores.

Antes de ingressar nesse estágio, a fundadora já havia explorado o mundo da cozinha de forma independente. Nos anos anteriores, ela havia experimentado vender bolos de pote para amigos e familiares, uma experiência que a conectou com o prazer de criar alimentos e compartilhar algo com as pessoas. Contudo, foi durante esse período de desilusão com o marketing corporativo que ela teve a ideia de transformar sua paixão pela cozinha em algo mais concreto.

Ela queria unir seus conhecimentos de marketing, engenharia de produção e sua experiência na cozinha para criar um produto que não apenas fosse saboroso, mas também tivesse um grande apelo comercial.

A decisão de criar *donuts* foi um verdadeiro teste de suas habilidades. Ela nunca havia feito *donuts* antes e, na verdade, havia provado o produto apenas uma vez em sua vida. Durante mais de 10 dias, ela se dedicou intensamente ao processo de criação, experimentando diferentes tipos de massas, recheios e coberturas. A cozinha da sua casa foi transformada em um laboratório, onde ela passou horas aprimorando a receita, ajustando os tempos, a textura e o sabor. Durante esse período, ela enfrentou diversos obstáculos e, no início, os *donuts* estavam mais para "experimentos culinários" do que um produto pronto para o mercado.

O primeiro plano era simples: criar um delivery de *donuts* em Sorocaba, vender para os colegas da faculdade e utilizar as redes sociais para divulgar o produto. A estratégia inicial era usar o marketing digital para gerar uma conexão com os consumidores, mesmo com um orçamento limitado. A fundadora sabia que a chave para o sucesso era a autenticidade do produto e a experiência única que ela poderia proporcionar aos seus clientes. Mesmo assim, enfrentou comentários negativos, duvidando do sucesso do negócio, especialmente em relação ao mercado atual, que estava cada vez mais voltado para alimentos saudáveis e a conscientização nutricional.

Apesar disso, ela acreditava que o marketing e o *branding* bem-feitos poderiam transformar essa percepção negativa, e foi isso que a motivou a continuar. Nesse momento de desafios e incertezas, a pandemia de Covid-19 começou a mudar o cenário e a trajetória do negócio.

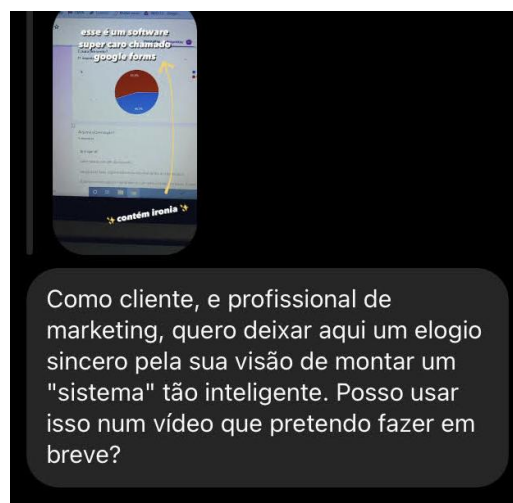
As condições da fundadora eram privilegiadas em muitos aspectos. Ela não enfrentava grandes preocupações financeiras e tinha o suporte dos seus pais, o que lhe proporcionava uma estabilidade inicial importante para o desenvolvimento do negócio. Além disso, a fundadora contou com o apoio e o *know-how* de sua família, que já possuía um restaurante tradicional na cidade. Esse apoio familiar não foi apenas financeiro, mas também estratégico, já que o restaurante oferecia acesso a fornecedores de qualidade com preços competitivos para quase todos os insumos necessários para a produção.

O início do e-commerce foi, portanto, facilitado por essa rede de apoio, permitindo que a fundadora começasse a operação com um capital inicial de apenas R\$ 500,00, focado principalmente na compra dos insumos necessários.

Apesar dessas vantagens, a fundadora não elaborou um plano de negócios estruturado nem um planejamento financeiro profundo, o que limitou a visão estratégica do negócio. Para dar início às atividades, contou com equipamentos emprestados do restaurante da família e utilizou utensílios que possuía em casa, o que, embora tenha permitido o início das operações de forma econômica, também gerou limitações no crescimento imediato e na estruturação profissional da operação.

Embora a fundadora não possuísse um conhecimento profundo em marketing, ela contava com as vivências nas redes sociais e os conhecimentos adquiridos durante o curso de Engenharia de Produção na faculdade. Desde o início, tinha claro em sua mente o tipo de imagem que desejava para a empresa: algo autêntico, diferente das abordagens convencionais, que fosse divertido, mas ao mesmo tempo transmitisse a solidez de um negócio estruturado. Sem domínio em softwares de design, sabia, porém, que precisaria deles para criar uma marca que refletisse essa autenticidade. De forma autodidata, iniciou um curso no YouTube sobre Adobe Illustrator, plataforma na qual desenvolveu toda a identidade visual da marca, incluindo o logotipo.

A figura 1 mostra uma captura de tela de uma mensagem enviada por um cliente no Instagram, elogiando o marketing da empresa, elas ilustram o tipo de feedback positivo que a empresa recebeu de seus consumidores, refletindo o impacto das estratégias de marketing e da experiência afetiva proporcionada pelos *donuts*.



**Figura 1.** Captura de tela do Instagram.

Fonte: Registros pessoais.

O surgimento de um e-commerce de *donuts* em meio à pandemia da Covid-19 não foi um mero acaso, mas uma resposta direta às mudanças no comportamento do consumidor e às novas dinâmicas do mercado. O fechamento de estabelecimentos físicos e as restrições de circulação levaram as pessoas a buscarem experiências gastronômicas no conforto de suas casas, criando uma demanda inesperada por produtos artesanais e diferenciados. Pequenos empreendedores, ao perceberem essa necessidade latente, lançaram-se no desafio de oferecer produtos não apenas saborosos, mas também envoltos em uma narrativa afetiva, resgatando o prazer de consumir algo especial em um momento de incerteza e isolamento social. Essa conexão emocional com o público tornou-se um dos pilares do sucesso do e-commerce de *donuts*, evidenciando a importância de estratégias que vão além do produto em si (CALDAS; SOUZA; BUZOLI, 2020).

A ascensão do negócio esteve diretamente ligada à capacidade do empreendedor de identificar oportunidades e agir rapidamente para suprir a demanda do mercado. No contexto da pandemia, consumidores passaram a priorizar compras online e entregas personalizadas, criando um terreno fértil para o crescimento de pequenos negócios no setor alimentício. O uso estratégico das redes sociais foi fundamental para impulsionar a marca, aproximando o público do produto e construindo uma relação de confiança baseada em autenticidade e proximidade. A digitalização do comércio não apenas viabilizou a expansão do e-commerce, mas também garantiu que o empreendimento conquistasse um espaço consolidado no cotidiano dos consumidores (SOUZA, 2023).

Com o fechamento das escolas e universidades devido ao distanciamento social, as aulas presenciais foram suspensas. Inicialmente, os estudantes foram orientados a ficar em casa por uma semana, depois 15 dias. No entanto, a situação se estendeu por mais de dois anos. Durante esse período, a fundadora viu uma oportunidade de continuar seu projeto sem as distrações de uma rotina acadêmica. Com o medo da pandemia e as aulas suspensas, ela tomou a decisão de voltar para a casa dos pais em Poços de Caldas, deixando o aluguel de seu apartamento em Sorocaba para trás. Esse foi um momento crucial, pois, sem a necessidade de manter sua residência em Sorocaba, ela pôde se dedicar integralmente ao seu projeto de negócios, agora mais focada e com uma visão renovada.

Foi na casa de sua mãe, que ela começou a produção oficial dos *donuts*. Com um espaço mais amplo e o apoio da família, ela pôde melhorar a produção, focando em um trabalho mais

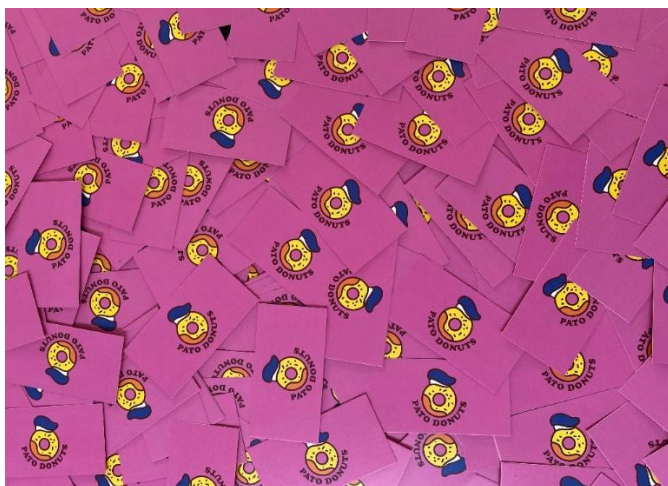
artesanal e personalizado. A cozinha de sua mãe se transformou novamente em um centro de criação, ainda desorganizado e despreparado para atender a demanda que estava prestes a surgir.

#### **4.2 A Escolha do Produto**

A escolha pelo produto de *donuts*, em detrimento de outros tipos de doces como bolos, geladinhos ou bombons, foi estratégica e intimamente ligada ao desejo da fundadora de oferecer um produto não apenas saboroso, mas também visualmente encantador. O apelo estético dos *donuts*, com sua beleza exuberante e a possibilidade de personalização, tornou-se um dos principais diferenciais da empresa. A fundadora queria criar um produto que fosse irresistível aos olhos, algo que despertasse imediatamente o desejo de consumo. A busca por beleza, estética e um alto nível de sofisticação no visual dos *donuts* foi, portanto, um fator fundamental na decisão de optar por esse produto específico.

Além disso, a escolha dos *donuts* como produto também se deu pela análise do mercado local de Poços de Caldas, uma cidade de porte menor, mas com uma população consideravelmente mais rica, com grande demanda por produtos exclusivos e diferenciados. Na cidade, embora existissem padarias que vendiam quitandas, não havia ninguém oferecendo *donuts* personalizados de maneira semelhante aos que a fundadora propôs. Essa falta de oferta de produtos artesanais e personalizados, alinhada à demanda crescente por novidades gastronômicas, foi identificada como uma oportunidade clara e não explorada.

Com a receita finalizada e aprimorada, a fundadora não apenas produziu o produto, mas também criou todo o conceito da marca (FIGURAS 2 e 3). Ela foi responsável pela criação da identidade visual, incluindo a elaboração do nome da empresa, que foi um ponto-chave para o sucesso inicial do negócio. O nome da empresa, um trocadilho bem pensado, tornou-se um fator decisivo para atrair a curiosidade do público e gerou, desde o começo, um impacto significativo. A fundadora menciona que frequentemente recebeu elogios sobre o nome da empresa, que despertava a curiosidade e motivava o primeiro contato com o produto.



**Figuras 2 e 3.** Registros da identidade visual.

Fonte: Registros pessoais.

No início, a divulgação do negócio foi feita por meio do Instagram, mas de forma anônima, sem a presença ou menção direta à fundadora. Essa escolha se deu pela insegurança e receio de que o negócio pudesse não dar certo. Nesse período inicial, ela se manteve nos bastidores, focando na produção e na organização da logística. A identidade visual da marca, desde o design das publicações até o planejamento das cores e a criação de cada item, foi totalmente desenvolvida pela fundadora. Ela também criou o manual da marca, que continha as diretrizes para a comunicação visual, a padronização do uso das cores e a maneira como os posts seriam estruturados.

A fundadora, sozinha, assumiu todas as funções operacionais da empresa. Além de criar e administrar o conteúdo para as redes sociais, ela foi responsável pelas parcerias comerciais, pelas entregas, pelo atendimento ao cliente, pelo controle de pedidos, estoque e compras. Essa multifuncionalidade foi essencial para o início do negócio, dado o orçamento restrito e a necessidade de uma gestão eficiente.

Os primeiros pedidos foram feitos por meio do WhatsApp da fundadora, e, no primeiro dia após as publicações iniciais no Instagram, a empresa recebeu uma demanda de aproximadamente 20 unidades. No segundo dia, o número de unidades aumentou para 40, e, no terceiro dia, já eram 60 unidades. Esse crescimento exponencial não foi fruto do acaso, mas do diferencial que o produto oferecia: *donuts* visualmente deslumbrantes, embalados de maneira atraente e acompanhados de brindes. Cada *donut* era decorado artesanalmente, com a atenção aos detalhes sendo um dos pontos fortes da proposta (FIGURA 4 e 5) A embalagem era cuidadosamente

pensada, composta por uma caixa de papel com um acabamento impecável, incluindo uma fita decorativa e um bilhete personalizado escrito à mão.



**Figura 4.** Detalhes.

Fonte: Registros pessoais.



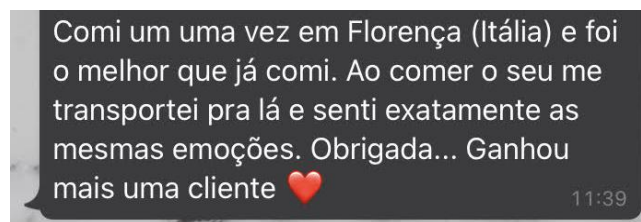
**Figura 5.** Caixa para presentes.

Fonte: Registros pessoais.

A embalagem não se limitava a ser apenas funcional, mas buscava proporcionar uma experiência única de compra, um aspecto fundamental no marketing do produto. Além disso, brindes como adesivos, chaveiros e cupons de desconto eram incluídos, agregando ainda mais valor à experiência do cliente e incentivando a fidelização. Cada bilhete manuscrito era pensado

com carinho, incluindo palavras de agradecimento e, quando possível, mensagens personalizadas relacionadas ao cliente ou à sua compra, o que gerava uma conexão afetiva com o produto e a marca. Esse tipo de personalização levou um tempo considerável para ser realizado, já que a fundadora se certificava de escrever cada bilhete com antecedência, de modo a não comprometer o tempo de produção.

A produção dos *donuts*, por sua vez, seguia um processo rigoroso. Cada lote era feito exclusivamente para o dia da venda, uma vez que o produto tinha uma validade de 24 horas, o que significa que qualquer item produzido no dia não poderia ser vendido no dia seguinte. Essa estratégia reforçava o compromisso da empresa com a qualidade e a frescura do produto, um aspecto fundamental para garantir a satisfação dos consumidores. Além disso, a atenção a esses detalhes era amplamente reconhecida pelos clientes, que transmitiam esse apreço à empresa, reforçando a percepção de qualidade e cuidado no processo produtivo (FIGURA 6).



**Figura 6.** Captura de tela do Instagram.

Fonte: Registros pessoais.

### **4.3 Estratégias de Marketing e Crescimento da Empresa**

No início da operação em Poços de Caldas, uma cidade de cerca de 160 mil habitantes, a fundadora realizou uma pesquisa de mercado, ainda que breve, focada principalmente em identificar os concorrentes diretos e indiretos. Embora essa pesquisa tenha sido limitada, ela trouxe resultados significativos que ajudaram a moldar a visão da fundadora sobre o mercado local. A cidade, apesar de ser de porte pequeno, possuía um público consumidor com poder aquisitivo relativamente alto, que se importava muito com a aparência e a qualidade dos produtos. A pesquisa revelou que, no segmento de donuts, não havia nenhum outro fornecedor oferecendo um produto artesanal como o seu. Os únicos donuts disponíveis eram os congelados ou os produzidos por padarias, que, em sua maioria, eram simples quitandas e não se alinhavam com a proposta de um produto diferenciado e personalizado, que a fundadora desejava oferecer.

Os concorrentes diretos eram inexistentes, o que representou uma oportunidade clara para o empreendimento. Por outro lado, a pesquisa também identificou concorrentes indiretos, como empresas de delivery de doces bem estabelecidas na cidade, que, embora populares, não eram consideradas competidoras diretas pela fundadora.

A principal razão para isso era que, além da diferença no produto, a proposta de valor do e-commerce de donuts era única, oferecendo não apenas um produto diferenciado, mas também uma experiência personalizada e emocionalmente conectada com os consumidores. Esse diferencial na proposta de valor ajudou a consolidar o negócio e a destacar a marca no mercado local, especialmente em uma cidade onde os consumidores prezam pela aparência e pela exclusividade.

O quadro abaixo (Quadro 1) apresenta a Matriz SWOT da empresa em Poços de Caldas – Minas Gerais. Trata-se de uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para análise de ambientes internos e externos de uma organização. A sigla SWOT refere-se a *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através dela, é possível identificar as características que favorecem ou limitam o crescimento do negócio, bem como os fatores externos que podem impactá-lo, sejam de forma positiva ou negativa.

O objetivo desta análise é fornecer uma visão clara e estruturada dos aspectos que influenciam o mercado de Donuts no local citado, permitindo uma tomada de decisão mais assertiva e o aproveitamento de oportunidades. No contexto do e-commerce estudado neste artigo, a Matriz foi aplicada para entender as dinâmicas do mercado local, considerando tanto as condições internas do negócio quanto os fatores externos, como as características do público consumidor e as mudanças trazidas pela pandemia. O quadro a seguir sintetiza esses pontos, permitindo uma reflexão sobre as estratégias adotadas e as possibilidades de adaptação e crescimento do negócio.

**Quadro 1.** Matriz SWOT da empresa em Poços de Caldas – Minas Gerais.

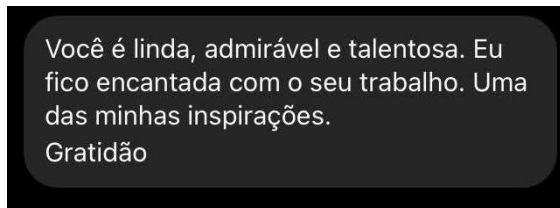
<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Público com alto poder aquisitivo	Falta de planejamento estratégico no início
Mercado de consumidores exigentes	Dependência de recursos limitados
Mercado sem concorrência direta no segmento	Produto altamente perecível

Turismo e fluxo de visitantes	Falta de estudo aprofundado em relação ao financeiro da empresa e plano de negócios
Excelente opção para presentear	Limitação na logística e equipe inicial
Família já no segmento alimentício	Falta de formalização e estruturação
Boa rede de fornecedores aliada ao comércio da família	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Crescimento do mercado de produtos personalizados e artesanais	Concorrência com empresas de delivery de doces
Exploração de nichos de mercado	Mudança no comportamento do consumidor após a pandemia
Expansão para o mercado de eventos	Desafios logísticos e de entrega
Contexto da pandemia, com consumidores em busca de conforto emocional	Dependência de sazonalidade e datas comemorativas
Adoção crescente de plataformas digitais para compras	Período pandêmico e redução dos eventos sociais

Fonte: Elaboração própria.

Além do compromisso com a organização, a beleza e a seriedade na operação, a qualidade do produto foi, sem dúvida, o fator determinante para o sucesso do e-commerce de *donuts*. Diferentemente de outros produtos alimentícios como bolos, em que a escolha dos ingredientes pode ser mais flexível, no caso dos *donuts*, cada detalhe fazia diferença. A temperatura da água, a umidade da farinha e a precisão no processo de produção eram elementos fundamentais que impactavam diretamente a qualidade do produto final. A fundadora sabia que a qualidade deveria ser impecável, e, para isso, ela fez uma curadoria criteriosa de ingredientes, garantindo que apenas os melhores e mais frescos fossem utilizados.

Com essa dedicação à qualidade, os *donuts* começaram a ser conhecidos, e rapidamente surgiram uma onda de publicações no Instagram. A estética e o apelo visual dos produtos foram cuidadosamente planejados, com o objetivo de torná-los "instagramáveis". A estratégia de marketing era clara: criar um produto tão visualmente atraente que os próprios consumidores se tornassem os principais divulgadores, publicando fotos e vídeos dos *donuts* em suas redes sociais. Esse "boca a boca digital" foi um dos principais motores do crescimento, com o produto se tornando cada vez mais popular à medida que mais pessoas compartilhavam suas experiências (FIGURA 7).



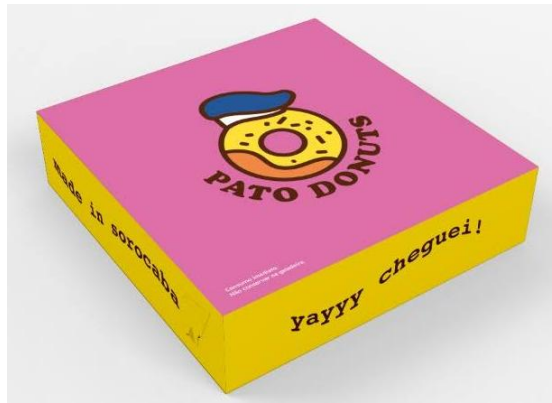
**Figura 7.** Captura de tela do Instagram.

Fonte: Registros pessoais.

À medida que o número de pedidos aumentava exponencialmente, a estrutura inicial de produção logo atingiu seu limite. Para atender à demanda crescente, foi necessário contratar mais pessoas e adquirir maquinários adequados, a fim de aumentar a capacidade de produção e manter a qualidade do produto. Essa expansão operacional foi acompanhada de perto pela fundadora, que continuou a supervisionar todas as etapas do processo. Foi necessário revisar toda a logística de produção para garantir que a operação funcionasse de forma eficiente, sem comprometer a qualidade do produto. A logística passou a ser um dos principais focos de atenção, especialmente considerando a maior escala de produção e a necessidade de atender à demanda crescente.

A primeira mudança envolveu a organização da produção dos recheios e coberturas, que precisavam ser preparados em dias específicos para garantir sua durabilidade e frescor. Cada tipo de recheio e cobertura tinha sua própria exigência quanto ao tempo de preparação e armazenamento. Outro ponto fundamental foi a dedicação de um dia específico para as compras. Devido à complexidade de gerenciar os ingredientes e materiais necessários para a produção, foi essencial desenvolver uma boa relação com fornecedores confiáveis, que garantissem tanto a qualidade quanto o preço competitivo dos produtos.

A necessidade de embalagens próprias também foi identificada como uma prioridade e, devido a importância de um produto bem apresentado, decidiu criar embalagens personalizadas que refletissem a identidade da marca e agregassem valor ao produto (FIGURA 8). O desenvolvimento das embalagens envolveu uma pesquisa cuidadosa sobre materiais que fossem não apenas esteticamente agradáveis, mas também funcionais e sustentáveis, com o objetivo de garantir que os *donuts* chegassem ao cliente de maneira intacta e com a qualidade esperada.



**Figura 8.** Nova embalagem.

Fonte: Registros pessoais.

Além disso, com a demanda crescendo, era perceptível que os entregadores não apenas precisavam ser rápidos, mas também capacitados para lidar com o produto de forma cuidadosa. A experiência do cliente não terminava na produção, mas também na entrega, por isso, a escolha de profissionais qualificados para realizar as entregas de maneira eficiente e com um alto nível de cuidado foi uma prioridade, incluindo seleção e treinamento criteriosos dos mesmos.

O desafio logístico foi ainda mais intenso para um produto perecível como *donuts*, que demandam um transporte cuidadoso para preservar a qualidade e a apresentação. A adaptação a essas exigências operacionais foi um dos maiores desafios enfrentados, mas também um aprendizado valioso para a construção de um modelo de negócio sustentável e escalável no longo prazo (SILVA et al., 2022).

Com a popularização dos Reels no Instagram, a fundadora decidiu investir nessa ferramenta de divulgação, mostrando os bastidores da produção, o processo de compra, a decoração dos *donuts* (FIGURA 9) e até mesmo os primeiros funcionários e familiares. Além disso, o uso de vídeos de humor, fotos de pessoas e trends do momento ajudou a aumentar a visibilidade da marca, alcançando um público ainda maior. Essas publicações proporcionaram uma conexão mais próxima com o público, criando um relacionamento mais dinâmico e informal com os consumidores, ao mesmo tempo em que consolidavam a imagem da marca como algo jovem e moderno.



**Figura 9.** Decoração.

Fonte: Registros pessoais.

O crescimento não foi apenas impulsionado pela produção e marketing, mas também pela constante inovação no cardápio. A fundadora fez questão de lançar novos sabores mensalmente, criando variações para datas comemorativas como a Páscoa, Dia dos Namorados, Dia das Mães e Natal (FIGURA 10). Além disso, os *donuts* com formatos especiais, como letras e corações, foram um grande sucesso. Essa diversidade no cardápio não apenas mantinha os clientes engajados, mas também estimulava a compra recorrente, à medida que os consumidores queriam experimentar todas as novidades.



**Figura 10.** *Donuts* temáticos.

Fonte: Registros pessoais.

Mesmo com o crescimento rápido, a fundadora manteve a disciplina financeira, destinando quase 100% dos lucros para o aprimoramento das mídias sociais. Investiu em fotos e vídeos

profissionais, além de estabelecer parcerias com fotógrafos, restaurantes locais, influenciadores e até bares e pubs da cidade, para aumentar ainda mais a visibilidade da marca. Essas parcerias foram fundamentais para estabelecer uma presença sólida na comunidade e no mercado local, e contribuíram para o fortalecimento da imagem da marca como algo exclusivo e de alta qualidade.

A estratégia de limitar a capacidade de produção, aliado ao fato de não ter uma loja física, criou uma exclusividade em torno dos *donuts*, tornando o produto um verdadeiro "objeto de desejo". O fato de os pedidos se encerrarem rapidamente e de os consumidores precisarem fazer seus pedidos com antecedência para datas comemorativas e finais de semana, aumentou a percepção de que o produto era raro e especial. Essa exclusividade foi um dos maiores fatores que contribuiu para o apelo do produto, fazendo com que se tornasse altamente desejado entre os consumidores.

Os pedidos inicialmente eram feitos pelo WhatsApp, e mais tarde através de um site próprio, o que facilitou o processo tanto para os clientes quanto para a operação interna. O pagamento foi limitado ao Pix, o que também contribuiu para a agilidade nas transações e a exclusividade do processo. Esse modelo simplificado de compra, aliado à experiência única de receber um produto artesanal cuidadosamente decorado e embalado, foi uma fórmula de sucesso.

O ambiente de home office, imposto pela pandemia, também contribuiu para o crescimento do negócio. As pessoas estavam em casa, muitas delas trabalhando de forma remota, e sentiam-se carentes de novas experiências, tanto no aspecto social quanto emocional. O produto se encaixou perfeitamente nesse cenário, oferecendo uma experiência emocional significativa. Os *donuts*, com sua beleza e sabor, não apenas satisfaziam a necessidade de consumo, mas também proporcionavam uma válvula de escape emocional para aqueles que estavam isolados em casa. A troca constante de sabores e as interações com os clientes por meio de enquetes nas redes sociais criaram um engajamento constante, fazendo com que os consumidores se sentissem parte do processo de criação.

#### **4.4 O Papel do Instagram na Conexão com o Público**

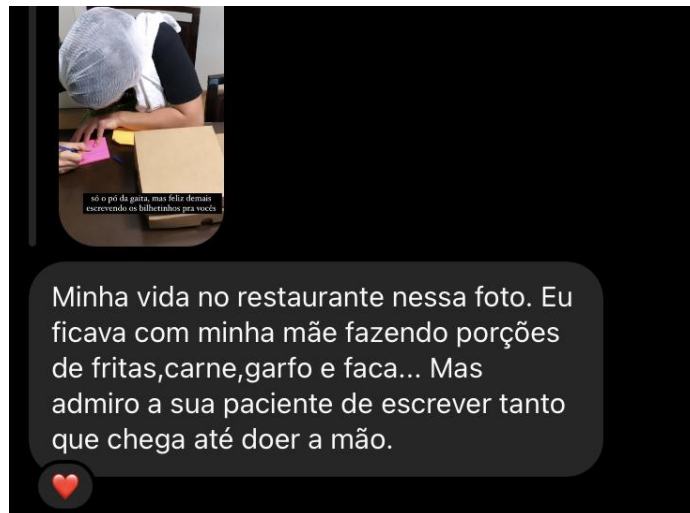
Além de sua importância como ferramenta de divulgação visual, o Instagram desempenhou um papel crucial na criação de uma narrativa afetiva em torno dos *donuts*, permitindo à fundadora estabelecer uma conexão profunda com o público. A plataforma foi utilizada não apenas para mostrar os produtos e fidelizar os consumidores, mas também para construir uma história genuína sobre o processo de produção e as experiências diárias da fundadora. Ao compartilhar

momentos de sua rotina, como acordar às 4 horas da manhã para começar a produção, enfrentar desafios cotidianos como furar o pneu do carro ou, ainda, o processo de bater a massa e decorar os *donuts*, a fundadora fez questão de mostrar a realidade por trás do negócio. Esse tipo de compartilhamento ajudou a humanizar a marca e a tornar a fundadora a cara da empresa, algo que ela sempre almejou.

Com isso, o Instagram não se limitou a ser uma plataforma de vendas, mas tornou-se um canal para compartilhar tanto as dificuldades quanto as conquistas do dia a dia do empreendedorismo. Esse envolvimento emocional foi amplificado ao ponto de os seguidores começarem a interagir com a marca não apenas como consumidores, mas como companheiros de jornada. As publicações não eram apenas sobre o produto, mas sobre momentos pessoais, e isso gerou uma conexão ainda mais forte com os seguidores. Relatos de clientes começaram a surgir, contando como os *donuts* se tornaram parte de seus momentos cotidianos. Alguns falavam sobre como, durante a pandemia, o simples ato de comer um *donut* artesanal ajudava a quebrar a rotina do isolamento, outros mencionavam como o produto foi uma companhia nos pequenos momentos de lazer, como no café solitário da manhã ou ao assistir a uma série no *streaming*.

A personalização dos pedidos, a oferta de sabores exclusivos e a narrativa afetiva construída em torno da marca foram elementos essenciais para o sucesso do e-commerce. Em tempos de isolamento social, o ato de consumir um *donut* artesanal tornou-se mais do que uma simples compra: era um momento de prazer e conforto em meio ao caos. Pequenos detalhes, como embalagens bem elaboradas e mensagens personalizadas, criaram um vínculo emocional com os clientes, gerando fidelização e engajamento espontâneo nas redes sociais (MURARO et al., 2018).

Essa construção de uma relação emocional com o público também se refletiu em depoimentos que, muitas vezes, iam além do simples ato de consumir (FIGURA 11). Os clientes compartilhavam histórias sobre como os *donuts* da empresa impactaram suas vidas, como se tornaram parte de seus momentos mais íntimos e, em muitos casos, se tornaram uma forma de superar as dificuldades da pandemia. A fundadora, ao responder essas mensagens e interagir com seus seguidores, não só consolidou a fidelidade dos clientes, mas também reforçou a importância de uma comunicação autêntica e afetiva no marketing digital.



**Figura 11.** Captura de tela do Instagram.

Fonte: Registros pessoais.

Esse processo não apenas fortaleceu a marca, mas também a transformou em um objeto de desejo, associado a momentos de conforto emocional e prazer simples. A fundadora não apenas vendia *donuts*, mas também oferecia aos seus consumidores uma experiência emocional, um reflexo de como o marketing pode ser eficaz quando alinhado aos valores da marca e à história pessoal do empreendedor.

#### **4.4 Expansão da Empresa e Desafios Pós-Pandemia**

Durante a pandemia, a empresa foi além da produção e comercialização de *donuts*, sendo presença constante em diversos eventos sociais e comunitários que aconteciam conforme a quarentena se flexibilizava. A marca se destacou ao participar de casamentos, aniversários, chá de bebê, eventos esportivos, como corridas e campeonatos de *CrossFit*, além de atuar em eventos beneficentes, e até fazer doações para bingos, cafés da manhã em grandes empresas e lanche da tarde para ala oncológica de hospitais da cidade. Essas ações não apenas aumentaram a visibilidade da empresa, mas também reforçaram seu compromisso com a comunidade e sua imagem de responsabilidade social. Essa estratégia de engajamento comunitário ajudou a fortalecer ainda mais a conexão emocional dos consumidores com a marca.

A operação passou a contar com uma equipe de trabalho, que foi se expandindo conforme a demanda aumentava. Nesse momento, a fundadora, ainda com um papel crucial na operação, contava com uma pessoa responsável pelas compras e gestão de estoques, uma pessoa encarregada do suporte ao cliente, outra para o controle e gestão da produção, uma pessoa destinada à limpeza e um ajudante de cozinha, além de um entregador. A presença de uma

equipe diversificada permitiu que a fundadora se dedicasse a tarefas mais estratégicas, enquanto o dia a dia da operação seguia com mais eficiência e organização.

A expansão do negócio demonstrou que, mesmo em um cenário de crise, é possível expandir operações e conquistar novos mercados, desde que haja planejamento e adaptação contínua às necessidades dos consumidores (CRUZ, 2021). O crescimento acelerado exigiu investimentos em infraestrutura, aumento da equipe e profissionalização da gestão, o que representou um grande salto para um negócio que surgiu de maneira quase intuitiva. A sobrecarga emocional e física do empreendedor também foi um fator crítico, pois a expansão demandou não apenas habilidades técnicas, mas também resiliência para lidar com as adversidades do mercado. A pressão para manter o padrão de qualidade e a necessidade de equilibrar crescimento e sustentabilidade do negócio foram dilemas constantes, exigindo tomadas de decisão estratégicas para garantir a longevidade da empresa (GOMES, 2022).

Apesar disso, com o fim da pandemia, a fundadora se viu obrigada a retornar a Sorocaba, onde retomaria seus estudos na Universidade Federal de São Carlos. Em vista disso, a operação foi transferida para o restaurante da sua família, localizado próximo à sua casa. Esse movimento foi parte de uma transição gradual para um novo ambiente, com o objetivo de manter a operação ativa enquanto a fundadora se adaptava ao seu retorno à faculdade. Durante o tempo em que esteve em Poços de Caldas, a operação continuou a funcionar bem, mas, ao final da pandemia, a dinâmica de vendas começou a mudar.

O retorno à vida acadêmica trouxe novas dificuldades. A fundadora, que antes estava completamente envolvida no negócio, se viu sobrecarregada com as exigências do curso e com a adaptação ao novo contexto de cidade e rotina. Além disso, com a normalização da vida pós-pandemia, as necessidades emocionais que antes eram supridas pelo produto começaram a diminuir. As pessoas, que antes buscavam o conforto da experiência afetiva proporcionada pelos *donuts*, agora tinham novamente a liberdade de ver seus familiares, sair para se divertir, e a demanda por esse tipo de produto caiu gradualmente até o seu fim.

#### **4.5 A Operação em Sorocaba e seu fim**

Com o fim da operação em Poços de Caldas, a fundadora retornou para Sorocaba, no estado de São Paulo, com a decisão de retomar o negócio em um novo ambiente. A mudança para uma cidade maior representou uma oportunidade de ampliar o alcance da empresa, mas também trouxe consigo novos desafios, especialmente relacionados aos custos operacionais mais elevados e à necessidade de adaptação do modelo de negócio.

A operação em Sorocaba foi iniciada de forma semelhante àquela que existia em Poços de Caldas, mantendo o foco na produção artesanal de *donuts*, mas agora em um ambiente diferente. A principal diferença foi a transição de uma cozinha caseira para uma cozinha industrial, adaptada para atender a um volume maior de produção. A nova cozinha foi montada com o apoio da família, que contribuiu com os recursos necessários para criar uma estrutura mais profissional e adequada ao processo de produção.

No entanto, as vendas não cresceram de forma significativa, enquanto os custos cresciam. Embora Sorocaba fosse uma cidade maior, com uma população potencialmente mais ampla, a demanda pelos *donuts* não se manteve no mesmo nível observado em Poços de Caldas durante o auge da pandemia. Contudo, o ticket médio por venda aumentou, já que os consumidores estavam dispostos a pagar mais por um produto de alta qualidade e por uma experiência personalizada.

O processo de controle financeiro seguia de forma rigorosa, com um fluxo de caixa saudável, o pagamento dos funcionários em dia e um caixa reserva que garantiria a operação por pelo menos um ano. A empresa estava estruturada com CNPJ, cartão de crédito, e investimentos feitos pela fundadora e sua família, o que proporcionava uma sensação de segurança e estabilidade.

No entanto, quatro meses após a mudança para Sorocaba, a operação sofreu um golpe devastador. A cozinha foi assaltada, e os criminosos levaram tudo o que conseguiram, danificando equipamentos essenciais para a produção. Geladeiras, vidros, panelas industriais, entre outros itens importantes, foram danificados ou roubados, colocando em risco a continuidade do negócio. Todo o investimento feito pela fundadora e sua família para montar o espaço do zero foi perdido em um momento de grande brutalidade, que chocou todos os envolvidos na operação.

Diante dessa tragédia, a fundadora, junto com sua família, decidiu descontinuar a operação por um tempo. O golpe físico e emocional foi profundo, não apenas pelo prejuízo financeiro, mas pela perda de toda a estrutura cuidadosamente construída ao longo do tempo. Essa pausa forçada foi necessária para refletir sobre os próximos passos e para lidar com as repercussões desse acontecimento. A decisão de interromper temporariamente a operação foi um reflexo da necessidade de reestruturar o negócio e lidar com as consequências dessa grave falha na segurança.

O quadro abaixo (quadro 2) apresenta a matriz SWOT, semelhante aquela apresentada no quadro 1, mas agora considerando este novo cenário e ambiente.

Quadro 2: Matriz SWOT da empresa em Sorocaba – São Paulo.

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<p>Maior população e mercado potencial            Maior poder aquisitivo            Infraestrutura de transporte e logística            Proximidade de grandes centros urbanos</p>	<p>Concorrência mais forte            Custos operacionais mais altos            Falta de identidade consolidada na cidade            Exigência de maior profissionalização</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<p>Crescimento do mercado de delivery e e-commerce            Eventos e festas corporativas            Adoção de tendências alimentícias            Parcerias com restaurantes e empresas locais</p>	<p>Fim da pandemia do Covid-19            Concorrência com grandes redes            Mudanças nos hábitos de consumo pós-pandemia            Imprevisibilidade econômica            Alta competitividade nas redes sociais</p>

## 5. Discussão e resultados

A história do e-commerce de *donuts* é um exemplo claro de como o empreendedorismo pode se tornar um caminho para reinvenção em momentos de crise. O impacto da pandemia acelerou mudanças no consumo e na digitalização do comércio, mas também proporcionou oportunidades para quem conseguiu enxergar além das dificuldades. Esse caso demonstra que, mais do que um bom produto, o sucesso de um negócio digital depende de uma gestão estratégica, uma identidade de marca bem construída e um profundo entendimento das necessidades dos clientes. O aprendizado deixado por essa trajetória serve de base para futuras iniciativas empreendedoras, fortalecendo a cultura da inovação e da adaptação no setor de alimentos (McKINSEY & COMPANY, 2020).

Entre as lições mais importantes reveladas neste estudo, destacam-se a adaptação rápida ao ambiente digital, que foi essencial para a continuidade e expansão do negócio, a utilização estratégica das redes sociais, que ajudou a criar uma forte conexão emocional com os consumidores, e a valorização da experiência do cliente, que se refletiu em ações de personalização e fidelização. Além disso, o compromisso com a qualidade foi crucial para a construção de uma marca sólida, e a resiliência e inovação demonstraram ser fundamentais para superar os desafios, adaptando operações e melhorando a logística.

Apesar do encerramento das atividades do e-commerce devido a fatores externos, como a necessidade de priorização da vida acadêmica do empreendedor e eventos inesperados como

um assalto à loja, o legado da marca permanece como um marco de sucesso no período pandêmico. A experiência adquirida, as conexões criadas com os consumidores e o impacto da marca na comunidade mostram que o empreendedorismo vai além dos resultados financeiros, sendo também uma ferramenta de transformação social e pessoal. O futuro pode reservar novas oportunidades para esse empreendimento, e os aprendizados dessa trajetória servirão como base para novas iniciativas que busquem inovação e resiliência no mercado digital (BRAHMBHATT; DUTTA, 2021).

Abaixo, apresenta-se um quadro-síntese que resume as análises feitas durante o relato, destacando as principais categorias de análise e os insights gerados a partir da experiência da empresa.

Quadro 3. Categorias de Análise e Insights sobre o E-commerce de Donuts Durante a Pandemia.

<b>Categoria de análise</b>	<b>Insights</b>
Adaptação rápida ao ambiente digital	Essencial para garantir a continuidade do negócio, aproveitando as oportunidades que surgiram com o fechamento do comércio físico.
Utilização estratégica das redes sociais	Criação de uma forte conexão emocional com os consumidores, aproximando-os da marca e criando um engajamento contínuo.
Valorização da experiência do cliente	Ações de personalização e fidelização ajudaram a manter a lealdade e incentivou a recompra.
Compromisso com a qualidade	Fator central para a construção de uma marca confiável e sólida.
Resiliência e inovação para superar desafios	Cruciais para a superação das dificuldades e a continuidade da produção em um cenário de crise.
Legado de sucesso e impacto social	Além dos resultados financeiros, a empresa teve um impacto positivo na comunidade, criando conexões emocionais duradouras com os consumidores e transformando-se em um símbolo de inovação.

Fonte: Elaboração própria.

## 6. Considerações Finais

O empreendedorismo durante a pandemia da Covid-19 revelou-se um fenômeno complexo, demonstrando a capacidade de adaptação e resiliência de inúmeros empresários diante de um cenário de crise global. O relato evidenciou que, mesmo em meio às incertezas, oportunidades emergem para aqueles que conseguem enxergar novas possibilidades e agir rapidamente.

Esse cenário reforça a ideia de que momentos de crise não apenas testam a capacidade de superação dos empreendedores, mas também impulsionam mudanças que podem redefinir o mercado de forma duradoura.

A informalidade do início das operações teve um impacto significativo no crescimento do e-commerce de donuts. A falta de uma estrutura formalizada dificultou a tomada de decisões estratégicas e atrasou a implementação de processos legais e operacionais necessários para o negócio. A ausência de um planejamento mais estruturado, como a formalização da empresa e a criação de uma base financeira sólida, gerou desafios, especialmente no que diz respeito à gestão de recursos, à obtenção de crédito e à contratação de fornecedores confiáveis. Embora o modelo informal tenha permitido que a fundadora iniciasse o negócio de forma rápida, essa falta de formalidade também limitou as opções de crescimento e impôs barreiras que poderiam ter sido evitadas com uma estrutura mais profissionalizada.

Além disso, a empresa enfrentou barreiras no crescimento devido à necessidade de adaptação rápida a uma demanda crescente. O aumento significativo nas vendas, especialmente nas primeiras etapas, trouxe consigo desafios logísticos e operacionais, como a falta de maquinário adequado e a limitação de mão-de-obra qualificada. A fundadora teve que assumir múltiplas funções, o que, embora tenha sido crucial no início, gerou sobrecarga e dificultou a expansão. A falta de uma análise mais aprofundada da demanda e de um planejamento para atender a essa demanda de forma eficiente impediu que o negócio escalasse com mais agilidade. A resistência inicial em formalizar as operações e a falta de planejamento para aumentar a capacidade produtiva e logística foram fatores que retardaram a expansão do empreendimento.

A experiência também levanta reflexões sobre a sustentabilidade dos negócios digitais no pós-pandemia. O boom do e-commerce durante a crise sanitária trouxe consigo uma concorrência acirrada e a necessidade de diferenciação contínua.

As limitações deste trabalho incluem o fato de que o relato foi escrito pela proprietária, oferecendo uma visão subjetiva sobre os eventos e decisões empresariais. O estudo também foca em um único caso de e-commerce, o que limita a generalização dos resultados. O trabalho

não inclui um acompanhamento pós-pandemia, limitando a análise das estratégias a um contexto específico. Essas limitações não diminuem a relevância do estudo, mas são importantes para contextualizar suas conclusões.

Para trabalhos futuros, sugere-se a exploração de múltiplos casos de e-commerce, o que permitiria uma análise comparativa entre diferentes setores e modelos de negócios, ampliando a aplicabilidade dos resultados e proporcionando uma visão mais ampla sobre o impacto das estratégias adotadas durante a pandemia. Além disso, é relevante investigar os impactos de longo prazo das abordagens implementadas, acompanhando a evolução das empresas no cenário pós-pandemia, para entender como as estratégias se sustentam ao longo do tempo.

Outra área importante de pesquisa é a incorporação de dados quantitativos, como métricas de desempenho financeiro e crescimento, para enriquecer a análise qualitativa e oferecer uma visão mais completa do impacto das decisões estratégicas. Por fim, é interessante avaliar o papel das tecnologias emergentes, como inteligência artificial e automação, no aprimoramento de modelos de negócios digitais em contextos de crise, permitindo novas perspectivas sobre inovações que podem beneficiar o empreendedorismo no futuro.

## 7. Referências

ACS, Z. J.; LEE, S. Y.; MALECKI, E. J.; STORPER, M. *Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses*. *Small Business Economics*, v. 57, p. 917–930, 2021. DOI: 10.1007/s11187-021-00456-5. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-021-00456-5>. Acesso em: 2 jul. 2024.

Antunes, J.; Torres, C. M. G.; Alves, F. C.; Queiroz, Z. F. de. Como escrever um relato de experiência de forma sistematizada? *Contribuições metodológicas*. *Revista Práticas Educativas, Memórias e Oralidades*, v. 6, p. e12517, 2024. DOI: 10.47149/pemo.v6.e12517. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/12517>.

BOSATTO, F. S.; LIMA, E. *Effectuation and entrepreneurship facing crises: a review*. *International Journal of Innovation*, v. 11, n. 1, p. e24243, 2023. DOI: 10.5585/2023.24243. Disponível em: <https://uninove.homologacao.emnuvens.com.br/innovation/article/view/24243>. Acesso em: 4 ago. 2023.

BRAHMBHATT, M.; DUTTA, S. *The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective*. *Asian Business & Management*, v. 20, p. 251–260, 2021. DOI: 10.1057/s41291-021-00126-0. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41291-021-00126-0>. Acesso em: 2 jul. 2024.

CARMELLO CALDAS, R.; RODRIGUES DA SILVA SOUZA, T.; CESAR BUZOLI, A. *Crise na pandemia: como o empreendedor pode escapar da crise*. *Ciência & Tecnologia*, v. 11, n. 1, p. 171–175, 2020. Disponível em: <https://citec.fatecjab.edu.br/index.php/citec/article/view/109>. Acesso em: 5 ago. 2023.

CASTRO, B. L. G.; PONTELLI, G. E.; NUNES, A. F. P.; KNEIPP, J. M.; COSTA, V. M. F. *Emprendimiento y coronavirus: impactos, estrategias y oportunidades frente a la crisis global*. *Estudios Gerenciales*, v. 37, n. 158, p. 49–60, 2021. Disponível em: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/4304](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/4304). Acesso em: 5 ago. 2023.

CRUZ, W. L. M. *Crescimento do e-commerce no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia de Covid-19*. *GeoTextos*, v. 17, n. 1, 2021. DOI: 10.9771/geo.v17i1.44572. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/geotextos/article/view/44572>. Acesso em: 5 ago. 2023.

FERREIRA, A. G.; MOURO, N. F. D. *Empreendedorismo digital: a utilização do e-commerce como ferramenta de vendas durante a crise*. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 2020. Disponível em: [https://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/download/612/622/1730?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/download/612/622/1730?utm_source=chatgpt.com).

FORBES INDIA. *Food tech startups: pivoting to survive*. *Forbes India*, 2020. Disponível em: <https://www.forbesindia.com/article/startups/food-tech-startups-pivoting-to-survive/62665/1>. Acesso em: 5 ago. 2023.

GOMES, P. D. *Empreendedorismo resiliente: uma revisão sistemática acerca das micro e pequenas empresas que se reinventaram no contexto de pandemia*. 2022. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia,

Uberlândia, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/36805>. Acesso em: 5 ago. 2023.

HALTIWANGER, J. C. *Entrepreneurship during the COVID-19 pandemic: evidence from the business formation statistics*. National Bureau of Economic Research, Working Paper 28912, 2021. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w28912>. Acesso em: 5 ago. 2023.

MCKINSEY & COMPANY. *Strategic resilience during the COVID-19 crisis*. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-resilience-during-the-covid-19-crisis>. Acesso em: 5 ago. 2023.

MURARO, R.; LAZZARI, F.; EBERLE, L.; MILAN, G. S.; VERRUCK, F. *Avaliação de perfil empreendedor em meio acadêmico*. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 15, n. 2, p. 136–156, 2018. DOI: 10.25112/rgd.v15i2.1526. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1526>. Acesso em: 5 ago. 2023.

NG, G. S. W. *Resistindo à pandemia: DDonuts e a estratégia de superação e crescimento*. *FGV Repositório Digital*, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30720>. Acesso em: 5 ago. 2023.

PASTRY ARTS MAGAZINE. *Surviving Covid-19: Pivots, Lessons and Advice from Dessert Professionals Thriving During Unprecedented Times*. *Pastry Arts Magazine*, 2020. Disponível em: [https://pastryartsmag.com/general/surviving-covid-19-pivots-lessons-and-advice-from-dessert-professionals-thriving-during-unprecedented-times/?utm\\_source=chatgpt.com](https://pastryartsmag.com/general/surviving-covid-19-pivots-lessons-and-advice-from-dessert-professionals-thriving-during-unprecedented-times/?utm_source=chatgpt.com).

SILVA, A. C.; SARAIVA, G. O.; TANAKA, W. Y.; MACHADO, S. T. *Panorama do e-commerce e a logística expressa durante a pandemia de Covid-19*. *Refas – Revista Fatec Zona Sul*, v. 8, n. 4, p. 20–34, 2022. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/568>. Acesso em: 5 ago. 2023.

SOUZA, M. P. G. de. *Empreendedorismo e inovação: uma revisão sistemática na literatura sobre o desenvolvimento empreendedor em tempos de Covid-19*. 2023. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Amazonas, Benjamin Constant, 2023. Disponível em: <https://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/6748>. Acesso em: 5 ago. 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. *6 trends in global entrepreneurship. Global Entrepreneurship Monitor 2021/22*, 2021. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2021/06/6-trends-in-global-entrepreneurship-gem-2021-2022>. Acesso em: 5 ago. 2023.