



## IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

Riezo Silva Almeida-Instituto Federal do Rio de Janeiro-Brasil

### RESUMO

No cenário pós-pandêmico global, as instituições de ensino têm sido essenciais na transformação de adversidades em oportunidades. O Instituto Federal do Rio de Janeiro - Campus Niterói, por meio da chamada pública Nº 3/2023, formou uma equipe de um docente e cinco estudantes para implementar o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) em seis empresas locais afetadas pela COVID-19. O projeto visa orientar essas empresas em práticas de inovação e empreendedorismo. Os métodos utilizados incluem análise qualitativa de documentos, entrevistas com gestores e observações das práticas adotadas. Este artigo discute o programa IF Mais Empreendedor, destacando a atuação proativa do IFRJ Niterói na recuperação econômica das empresas envolvidas e na preparação de futuros líderes empresariais para enfrentar os desafios do mundo moderno. A equipe tem se destacado na aplicação de teorias e experiências que beneficiam a comunidade local e reflete o potencial dos estudantes e professores em contribuir significativamente para a inovação e o desenvolvimento econômico em resposta à crise desencadeada pela pandemia.

**Palavras-chave:** Ciclo PDCA; Oportunidades; Pandemia.

### 1. INTRODUÇÃO

O papel crucial desempenhado pelo empreendedorismo na formação e expansão de empresas, bem como na criação de empregos e renda, é evidente. Além disso, as iniciativas empreendedoras desempenham um impulso na inovação dentro de seus empreendimentos. Gomes, Lima e Capelle (2013).

Nesse sentido, esse papel ficou muito restrito na eclosão da Covid-19, uma enfermidade infecciosa e transmissível originada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), na China, em dezembro de 2019, que teve amplas repercussões na saúde global e na economia. As consequências para o Brasil, um país marcado por desigualdades econômicas e sociais, foram sentidas, principalmente no setor empresarial, resultando no fechamento de muitas empresas que atuavam em diversos setores. Bernardes *et. al* (2020).

Diante desse panorama, a pandemia forçou muitos desses empresários a se adaptarem e a conceber abordagens inovadoras para gerir seus empreendimentos, buscando garantir a continuidade de suas presenças no mercado. Assim, mesmo diante de um cenário de crise, alguns empreendedores conseguiram discernir novas possibilidades de negócio, apresentando soluções inovadoras em resposta aos desafios enfrentados, entretanto, estas foram as minorias.

Nesse horizonte e com o intuito de fomentar e movimentar alguns empresários pelo país, os Institutos Federais foram convidados para protagonizar no setor do empreendedorismo e inovação, nos pós-pandemia. Assim, a Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Extensão, Pesquisa, Ensino Profissionalizante e Tecnológico (FADEMA) lançou um edital de adesão ao Programa *IF Mais Empreendedor Nacional* com o objetivo de execução de projetos de extensão tecnológica para o atendimento e apoio a micro e pequenos empreendedores, empreendedores individuais e produtores rurais. Dessa forma, o Instituto Federal do Sul de Minas (IFSULDEMINAS) em parceria com a SETEC/MG, com o mesmo propósito, lançou esse documento, no início de 2023. O programa com o objetivo de incentivar mais de 66 instituições da Rede (autarquias e escolas técnicas vinculadas às universidades), elevando ainda mais o potencial de impactar pessoas e negócios pelo território nacional foi o pontapé inicial.

Uma das principais características do Programa IF Mais Empreendedor é a sua abordagem multidisciplinar. Em vez de simplesmente fornecer recursos financeiros, o programa foca na busca da informação dos dados fornecidos pelos empreendedores e na sua análise por equipes das Instituições de Ensino Federal, em âmbito nacional. Com isso, o início do programa ocorreu com capacitação especializada na ferramenta de análise dos dados do planejamento e da execução, em especial, a aplicação do ciclo PDCA. Além disso, o programa também oferece orientação sobre aspectos administrativos, financeiros e de marketing, fundamentais para o crescimento sustentável dos negócios. Estas capacitações deram um grande suporte para as equipes.

Neste contexto, o IFRJ-Niterói foi selecionado no programa *IF mais empreendedor*, em 2023, com o intuito de transformar crises econômicas em oportunidades de negócios sustentáveis, em âmbito local. Em particular, o estudo deste artigo concentra-se na colaboração entre o IFRJ-Niterói e uma equipe altamente qualificada de alunos e professores do curso técnico em Administração, que foram envolvidos neste programa. A iniciativa focou em seis empreendimentos cuidadosamente selecionados para aplicar o

ciclo PDCA, uma metodologia consagrada para a melhoria contínua dos processos, visando fortalecer essas empresas no pós-pandemia.

Explorando de maneira mais abrangente, pesquisadores e educadores, movidos por inquietação e inquietações, sentiram a necessidade de investigar e experimentar a ferramenta. Como resultado, o programa almejava fortalecer e tornar mais resiliente a comunidade empresarial local, especificamente nos empreendimentos analisados. Os empreendedores envolvidos não apenas enfrentam os desafios da pandemia, mas também prosperam em um ambiente empresarial dinâmico. Suas iniciativas estão evoluindo de uma fase de mera sobrevivência para um estado de prosperidade, gerando mais oportunidades de emprego e contribuindo para o desenvolvimento econômico da região.

Por fim, para uma compreensão da organização do artigo, é crucial destacar que o estudo segue uma estrutura segmentada em seções. Inicialmente, esta introdução; em seguida, a segunda seção engloba uma revisão da literatura, abordando temas relacionados ao empreendedorismo e ao Ciclo *PDCA*. Dentro dessa mesma seção, são apresentados tópicos referentes à Covid-19 e seus impactos nos empreendimentos, bem como ao aumento do empreendedorismo no Brasil decorrente da pandemia da Covid-19. Adicionalmente, são apresentados os fundamentos teóricos proporcionados pelo programa *IF mais empreendedor*. Isso compreende a exposição dos aspectos metodológicos da pesquisa, ou seja, os métodos empregados na condução do estudo. Finalmente, nas considerações finais, são fornecidas interpretações sobre a análise das entrevistas realizadas no decorrer do estudo.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

O empreendedorismo é um campo de estudo que aborda a criação, desenvolvimento e gestão de novos empreendimentos, com ênfase na inovação, identificação de oportunidades e capacidade de assumir riscos. Os empreendedores são indivíduos que buscam transformar ideias inovadoras em negócios viáveis, assumindo a responsabilidade pelos riscos associados a essas iniciativas.

Nesse sentido, para Schumpeter (1985), inovar produz tanto desequilíbrio quanto desenvolvimento (diferente de crescimento econômico enquanto mero aumento do capital), numa situação específica em que a competição moderna entre os capitalistas não se dá por meio do preço, mas sim da tecnologia.

Para inovar, a pessoa inevitavelmente se desvinculará das abordagens convencionais para problemas e soluções já experimentadas. Este desafio a impulsiona a planejar e racionalizar sua ação de maneira persistente. Contudo, uma vez que o que é verdadeiramente "novo é apenas fruto da nossa imaginação" (Schumpeter, 1985, p. 60), os riscos e as incertezas resultam no empreendedor confiando em sua própria intuição.

De maneira específica, a abertura de uma empresa é atribuída ao empreendedor, uma figura que desempenha um papel crucial na inovação e na identificação de novas oportunidades de negócio.

Segundo Dornelas (2012, p. 28), o empreendedorismo pode ser conceituado como "[...] o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, conduzem à transformação de ideias e oportunidades.". O autor destaca que o êxito na implementação dessas oportunidades resulta na criação de negócios duradouros.

Embora os primeiros registros de empreendedores remontem ao século XVII, e o termo tenha sido consolidado no século XIX, a prática do empreendedorismo ganhou destaque efetivo a partir da segunda metade do século XX. Esse fenômeno foi reconhecido como um impulsionador do desenvolvimento econômico e desempenhou um papel crucial na geração de empregos e renda em diversas economias globais Chiavenato(2007).

De acordo com Pereira e Ribeiro (2020), o empreendedorismo implica na ação de um empreendedor que utiliza motivações, conhecimentos, recursos e meios disponíveis para aproveitar e explorar oportunidades identificadas pelo mercado, resultando na criação de novos negócios ou na melhoria e otimização de processos existentes. Os autores enfatizam que é por meio desse movimento que ocorre a geração de inovação, desenvolvimento e riqueza para a economia e a sociedade.

Pereira e Ribeiro (2020) visualizam, também, o empreendedorismo como uma oportunidade de desenvolvimento para um país, pois ele não apenas gera riqueza, mas também pode melhorar as condições de vida da população. Nessa perspectiva, Silveira, Passos e Martins (2017, p. 305) afirmam que "[...] a economia integra-se com o empreendedorismo, pois um impulsiona o outro a se fortalecer e, com isso, há um estímulo no mercado para novas necessidades.". Essa abordagem destaca a importância do empreendedorismo para a economia, evidenciando sua capacidade de gerar novos negócios, pois o empreendedor busca não apenas atender seus próprios desejos, mas também suprir novas demandas do mercado. Santos *et al.*(2016) compartilham dessa

perspectiva, concordando que o empreendedorismo gera diversos benefícios e promove a criação de novos negócios, contribuindo assim para o avanço econômico e social.

Observa-se que as empresas examinadas neste programa são impulsionadas pelos seus proprietários, cujas potenciais respostas aos desafios enfrentados pelos empreendedorismo são genuinamente originadas de sua própria imaginação. Essas abordagens, possivelmente fundamentadas em soluções previamente testadas, ampliam os níveis de risco e incerteza associados a suas iniciativas.

Então para analisar os conceitos de empreendedorismo há necessidade de aplicar uma ferramenta capaz de planejar, executar, checar e acompanhar o processo. Assim, o ciclo PDCA foi o instrumento escolhido pelos organizadores do programa. Cabe ressaltar que é uma metodologia de gestão de processos que foi inicialmente desenvolvida por Walter A. Shewhart na década de 1920. Posteriormente, foi aprimorada e popularizada por Edward Deming e William Edwards Deming nas décadas de 1940 e 1950.

O propósito do Ciclo PDCA é realizar o controle efetivo dos processos, sendo aplicável de maneira contínua para a administração organizacional. Isso é alcançado ao estabelecer uma orientação de controle (planejamento da qualidade), monitorar o nível de controle com base em padrões e manter a orientação atualizada, garantindo a consideração das necessidades do público-alvo. Werkema(1995, p. 17), define o ciclo PDCA como “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização.”.

Analisando a perspectiva de que um problema representa um desdobramento indesejável de um processo, o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) pode ser interpretado como uma metodologia de tomada de decisões essencial para solucionar questões organizacionais. O PDCA delinea o percurso a ser seguido, proporcionando diretrizes claras para a consecução das metas estabelecidas. Nesse contexto, torna-se imperativo incorporar técnicas e ferramentas que facilitem a aquisição, o processamento e a organização das informações necessárias ao transcorrer eficaz das fases do PDCA.

De acordo com Deming (1986), o PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, constitui uma abordagem iterativa para aprimoramento contínuo. O autor destaca a importância de planejar meticulosamente as ações, implementá-las de maneira controlada, verificar os resultados e, por fim, agir com base nas conclusões obtidas. A aplicação adequada desse ciclo, segundo Deming, é crucial para a eficácia organizacional.

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

Além disso, Juran (1988) enfatiza que o PDCA não apenas fornece um método para a solução de problemas, mas também promove a prevenção de sua recorrência. Ele ressalta a necessidade de um planejamento cuidadoso para evitar a repetição de falhas, contribuindo assim para a qualidade contínua.

Outro autor relevante, Ishikawa (1985), acrescenta que a aplicação do PDCA está intrinsecamente ligada à análise de causas raiz. Identificar e abordar as causas fundamentais dos problemas é fundamental para garantir mudanças efetivas e duradouras nas organizações.

Portanto, ao considerar o PDCA como uma ferramenta para a resolução de problemas organizacionais, é crucial não apenas seguir suas etapas, mas também incorporar abordagens de pensadores como Deming, Juran e Ishikawa para garantir uma implementação robusta e eficaz do ciclo.

## 2.1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente artigo propõe investigar como o IFRJ - Campus Niterói, por meio da equipe *IF mais empreendedor*, enfrentou os desafios decorrentes da crise global gerada pela pandemia de COVID-19 dos seis empreendedores da região e, mais especificamente, como transformou esse período de adversidade em oportunidades para inovação e crescimento dessas empresas analisadas no programa IF mais empreendedor. A pesquisa se concentra em identificar as estratégias adotadas para superar as dificuldades impostas pela pandemia e analisar como essas iniciativas podem servir como boa prática para outras equipes ligadas às instituições de ensino.

O estudo é conduzido por meio de pesquisa documental, análise de dados institucionais, entrevistas com gestores, professores e alunos, além de observações diretas das práticas implementadas durante o período do estudo de caso. A abordagem será qualitativa, tendo em vista nos permitir uma compreensão aprofundada das estratégias adotadas e de seus resultados percebidos, principalmente com uma análise quantitativa prévia já executada pela equipe da Instituição de ensino.

O método usado foi baseado na aplicação da teoria na prática no IFRJ - Niterói e no Programa IF Mais Empreendedor que serve como um exemplo inspirador de como as instituições educacionais podem desempenhar um papel vital na transformação de desafios em oportunidades para empreendedores. Ao investir no potencial empreendedor da comunidade local e ao oferecer suporte significativo e direcionado, a equipe do mais

empreendedor ajuda os negócios a sobreviverem às crises, mas também os capacitam para prosperar em tempos de incerteza. Nesse processo, não apenas os empreendedores, mas toda a comunidade, colhe os frutos de um ecossistema empresarial fortalecido e dinâmico.

O programa IF mais empreendedor iniciou com um curso de formação sobre Gestão e Empreendedorismo : um diagnóstico e análise de micro e pequenos negócios para todos os alunos e professores selecionados no projeto. O resultado é que não há uma “receita de bolo” para o sucesso do programa, pois, como dito por Maximiano (1992):

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. (Maximiano, 1992)

Esta análise, não necessariamente trará mais certezas do que incertezas para os objetivos da organização. Portanto, de forma simples, o ciclo PDCA ajuda nesse processo de melhorar continuamente os produtos, as pessoas e os serviços. Por ser aplicado e desenvolvido continuamente, é um valioso processo para evitar erros constantes e melhorar toda a cadeia de processos. Ele envolve testar sistematicamente as soluções possíveis, avaliar resultados e implementar os que mostraram funcionar.

Dessa forma, os fundamentos teóricos proporcionados pelo programa *IF mais empreendedor* são o ciclo PDCA, que tem o primeiro passo no planejamento. Sua ordem lógica começa com o PLAN, que foca na parte estratégica. O objetivo foi levantar e analisar informações para estabelecer objetivos e metas. É importante elaborar um plano/estratégia que resolva os problemas encontrados. Para isso, deve-se desenvolvê-los com base nos valores e diretrizes políticas da empresa. Depois é que se vai levar em consideração o estabelecimento dos objetivos pretendidos com o ciclo. Ou seja, o objetivo principal desta etapa é definir o problema e avaliar seu impacto dentro da empresa, estabelecendo um indicador para esse problema com base em análises históricas, caso a empresa possua.

No próximo momento foi estabelecido, uma pergunta chave para as empresas: por que esse problema está acontecendo? É nessa fase que as causas foram descobertas. Levantar as possíveis causas, colocá-las em ordem de relevância e escolher as mais prováveis. Além de testar essas hipóteses com novos dados coletados e descartar as mais

improváveis fazem parte da seleção de causas do problema foi outro desafio para a equipe.

Sabendo qual é a causa raiz (ou quais são), chegamos a fase de Execução (DO). o desafio desta etapa é conseguir educar e treinar as pessoas envolvidas para executar um bom Plano de Ação para o problema identificado. Dessa forma, a elaboração e implementação de um plano de ação são de suma importância para empreendedores, pois representam um guia estratégico que direciona as atividades e metas do negócio.

O plano de ação oferece uma visão clara dos objetivos a serem alcançados, delineando as etapas práticas necessárias para atingi-los. Além disso, proporciona uma base sólida para tomada de decisões informadas, permitindo que empreendedores identifiquem oportunidades, antecipem desafios e alcancem recursos de maneira eficiente. A estrutura do plano de ação também contribui para a comunicação eficaz, possibilitando que todos os membros da equipe compreendam suas responsabilidades e contribuam para a consecução dos objetivos comuns. Em um cenário dinâmico de negócios, o plano de ação não apenas serve como um roteiro para o sucesso, mas também como uma ferramenta adaptativa que pode ser ajustada conforme as mudanças no ambiente empresarial, garantindo a resiliência e a sustentabilidade do empreendimento.

A fase de checagem (CHECK) começa juntamente com a fase de implementação do plano de ação, afinal, quanto mais cedo os resultados forem acompanhados, mais rapidamente vamos ter um retorno do ciclo, desde o planejamento, se deu mesmo certo e se os resultados serão atingidos. Nessa fase é preciso fazer um monitoramento sistemático de cada atividade elencada no plano de ação e comparar o previsto com o realizado, identificando gaps que podem ser sanados em um próximo ciclo, assim como oportunidades de melhoria que podem ser adotadas futuramente. Avaliar a metodologia de trabalho adotada também ajuda a verificar se os empreendimentos estão no caminho certo ou se é preciso modificar algum processo para se ter mais êxitos durante o decorrer do projeto.

A etapa de verificação, também, surge simultaneamente à implementação do plano de ação, desempenhando um papel crucial na análise contínua do progresso e eficácia das estratégias delineadas. Ao iniciar precocemente a checagem dos resultados, aceleramos o feedback do ciclo PDCA, proporcionando insights valiosos desde a fase de planejamento. Durante essa etapa, é imperativo realizar um monitoramento sistemático de cada atividade delineada no plano de ação, comparando as projeções com os resultados efetivamente

alcançados. Essa análise minuciosa permite a identificação de lacunas a serem abordadas no próximo ciclo, bem como o reconhecimento de oportunidades de melhoria que podem ser implementadas no futuro.

Além disso, a avaliação da metodologia de trabalho adotada desempenha um papel crucial nesse estágio. Ela não apenas verifica se os empreendimentos estão alinhados com os objetivos, mas também oferece insights sobre a eficácia dos processos utilizados. Essa introspecção contínua possibilita determinar se ajustes são necessários para otimizar o desempenho ao longo do projeto. Dessa forma, a fase de verificação não apenas valida a execução do plano de ação, mas também orienta a tomada de decisões informadas para garantir o sucesso contínuo do empreendimento. Essa abordagem proativa é fundamental para a adaptação constante e o aprimoramento das estratégias, assegurando a sustentabilidade e a excelência durante todo o ciclo PDCA.

A letra "A" na sigla PDCA representa a fase de "Agir", fundamental para a implementação de ações corretivas após a análise dos resultados obtidos nas etapas anteriores do ciclo. Durante esta etapa, é possível identificar soluções para as falhas detectadas, promovendo ajustes e refinamentos no planejamento inicial, levando em conta os novos insights obtidos.

Em um contexto empresarial marcado pela dinamicidade do mercado e constantes inovações tecnológicas, é crucial compreender que o sucesso de uma estratégia não garante sua imutabilidade. Mesmo se uma abordagem inicial demonstrou eficácia, sempre existe espaço para melhorias e otimizações. Este entendimento reforça a importância contínua do ciclo PDCA, que se revela como uma abordagem iterativa e adaptativa diante das mudanças e desafios constantes.

Nesse sentido, a correção de falhas, o aprimoramento da comunicação, a revisão dos processos de treinamento e a melhoria na execução tornam-se objetivos essenciais. Essas ações não apenas corrigem problemas identificados, mas também contribuem para fortalecer a resiliência da empresa frente a desafios futuros. A aplicação do PDCA não deve ser encarada como um processo pontual, mas sim como uma mentalidade organizacional que busca a constante evolução e aprimoramento.

É relevante ressaltar que a revisão do ciclo PDCA aprimora processos existentes, e, também, pode revelar novos desafios e oportunidades que justificam a criação de um novo ciclo. Dessa forma, a abordagem PDCA se destaca como um método corretivo e como

REGMPE, Brasil-BR, V.9, Nº1, p. 01-23, Jan./Abr.2024 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 9

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

um instrumento proativo para a identificação e resolução contínua de questões, contribuindo para a adaptação e crescimento sustentável das organizações.

Nesse contexto, essa metodologia foi aplicada na amostra de seis empreendimentos que não lograram o êxito esperado desde o início do programa, foram considerados empresários de diferentes municípios do Estado do Rio de Janeiro, visto que, com a finalidade deste estudo continha as diferenças de estruturas dos ecossistemas empresariais existentes e suas peculiaridades. Ademais, as informações estratégicas das empresas poderiam ter uma composição mínima de dados gerados e fornecidos que talvez fossem insuficientes ou ser bastante diversificados para cada etapa do ciclo PDCA.

Ao reconhecer a resiliência e o potencial dos seis empreendedores locais, a equipe do IFRJ - Niterói desenvolveu estratégias eficazes para oferecer suporte tangível, com foco na metodologia do PDCA (Plan, Do, Check, Act) . O sucesso do Programa IF Mais Empreendedor no Campus pode ser atribuído, em grande parte, à aplicação cuidadosa e sistemática da metodologia PDCA . Esta abordagem gerencial é fundamental para alcançar a melhoria contínua e foi aplicada de maneira personalizada para cada um dos seis empreendimentos participantes, resultando em um estudo de caso notável de desenvolvimento empresarial.

## 2.2. INVESTIGAÇÃO PRÉVIA

Dessa maneira, quanto ao objetivo, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois, segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal fim demonstrar características de determinada população ou fenômeno ou ainda, estabelecer relações entre as variáveis. E quanto à abordagem a pesquisa é classificada como qualitativa, que segundo Richardson (1999), os trabalhos que utilizam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexibilidade de determinado problema, investigar a interação de certas variáveis, captar e relacionar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais.

Em relação ao procedimento, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e de campo. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já divulgada sobre o tema que está sendo explorado, sejam em livros, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações ou material cartográfico. Para Gonsalves (2001), a pesquisa de campo é uma espécie de investigação que tem a intenção de procurar informações diretamente com a população analisada, exigindo que o investigador vá até onde está o acontecimento para agrupar todos os dados necessários documentando-os para utilizá-los na pesquisa. Quanto à amostra, optou-se por um procedimento de amostragem não probabilística por acessibilidade utilizado para testar ideias, ou para ter concepções sobre um assunto de interesse, e ademais, o pesquisador tem mais independência para determinar a amostra. Para justificar a abordagem, de acordo com Cooper e Schindler (2011), é permitido utilizar essa abordagem nas fases iniciais de pesquisas exploratórias, quando buscamos orientação, e assim, os resultados podem apresentar indícios, bem como, em um procedimento de amostragem mais aprimorado.

O instrumento de coleta de dados foi o roteiro de entrevista semiestruturado, que segundo Manzini (1990), a entrevista semiestruturada evidencia uma temática sobre o qual prepara-se um guia com as principais questões e também com perguntas adicionais características às eventualidades da entrevista. Nesse sentido, em relação às entrevistas, a coleta de dados aconteceu no mês de junho de 2023, após o contato telefônico e o agendamento prévio com os empreendedores. Posteriormente ao agendamento, as entrevistas foram realizadas através do contato telefônico tendo o acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Em relação à amostra, a mesma foi composta por 6 (seis) empreendedores, sendo dividido em dois grupos, 3 (três) empreendedores que já

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

possuíam seus empreendimentos em funcionamento antes da pandemia e 3 (três) que iniciaram as atividades empreendedoras no período da pandemia.

Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C	Empreendedor D	Empreendedor E	Empreendedor F
1. Qual cidade está localizada o empreendimento ?					
A: São Gonçalo(RJ)	B: Rio das Ostras(RJ)	C: Niterói(RJ)	D: São João de Meriti (RJ)	E: Nova Iguaçu ( RJ)	F: São Gonçalo(RJ)
2. Já foi assessorado por alunos de uma Instituição de Ensino?					
A: Não	B: Não	C: Não	D: Não	E: Não	F: Não
3. Qual é a área de atuação do empreendimento?					
A: Educação	B: Material de Construção	C: Educação	D: Serviços	E: Serviços	F: Serviços/Tecnologia
4. Qual o porte do empreendimento ?					
A: Microempreendimento	B: Microempreendimento	C: Pequeno	D: Individual	E: Microempreendimento	F: Pequeno
5. Tempo de atuação no mercado ? ( em meses)					
A: 36 meses	B: 276 meses	C: 516 meses	D: 84 meses	E: 415 meses	F: 363 meses
6. Qual é o principal problema do empreendimento?					
A: Falta de diálogo efetivo com a matriz.	B: Vendas abaixo do ponto de equilíbrio	C: Ticket Médio baixo	D: Qualidade discutível da oferta dos seus produtos	E: Não tem marketing digital	F: Fornecedor único

Quadro 1: Síntese da entrevista com os empreendedores A, B, C, D, E e F

.Fonte: dados da entrevista (2023)

Observando os dados, é possível identificar que a maioria dos empreendedores possuem problemas básicos identificados pelos alunos e professores da Instituição de ensino. A área de atuação deles varia entre Educação, Material de Construção e Serviços/Tecnologia. O porte dos empreendimentos varia de Microempreendimento a Pequeno, e o tempo de atuação no mercado é bastante diversificado, indo de 36 a 516 meses.

Os principais problemas enfrentados pelos empreendedores são variados, incluindo falta de diálogo com a matriz, vendas abaixo do ponto de equilíbrio, ticket médio baixo, REGMPE, Brasil-BR, V.9, Nº1, p. 01-23, Jan./Abr.2024 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 12

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

qualidade discutível dos produtos, falta de marketing digital e dependência de fornecedor único. Cada empreendedor enfrenta desafios únicos, destacando a complexidade e diversidade do cenário empreendedor.

De maneira abrangente, as perspectivas dos empreendedores de A a E convergem com as análises apresentadas no arcabouço teórico deste estudo. Evidencia-se que aqueles que já exerciam atividades empreendedoras antes da pandemia percebem a crise do coronavírus como uma circunstância altamente impactante para os desafios enfrentados em seus empreendimentos. Esses desafios incluem a escassez de matéria-prima (destacado pelo empreendedor com fornecedor único) devido à paralisação de fornecedores e as adaptações necessárias na prestação de serviços ou entrega de produtos, considerando os protocolos de segurança adotados pelos municípios e em âmbito global.

Além disso, é relevante salientar que dois dos entrevistados, empreendedor B e C, reportam quedas substanciais no lucro e na demanda de seus negócios. Esses desafios financeiros levaram esses empreendedores a buscar ativamente assistência na formulação de estratégias robustas para enfrentar e superar as adversidades decorrentes da conjuntura desafiadora provocada pela pandemia, por isso aceitaram o apoio técnico do programa do IFRJ. Isso ressalta a importância de estratégias flexíveis e inovadoras no contexto atual, à medida que os empreendedores buscam garantir a resiliência e a sustentabilidade de seus empreendimentos em meio a cenários dinâmicos e imprevisíveis.

Quadro 2: Análise das informações com os empreendedores A, B, C, D, E e F .

Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C	Empreendedor D	Empreendedor E	Empreendedor F
1. Por que esse problema está acontecendo?					
A: Os dados da matriz e da filial são tratados da mesma forma, sem especialização.	B: A loja física é mal posicionada estrategicamente.	C: Empresa sem estratégia de vendas agregadas (economia de escopo)	D: Grande concorrência local	E: Falta de funcionários especializados (segregação de função)	F: Falta de estratégia comercial
2. Em análise, qual será o Plano de Ação para as empresas?					

## IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C	Empreendedor D	Empreendedor E	Empreendedor F
1. Por que esse problema está acontecendo?					
A: Os dados da matriz e da filial são tratados da mesma forma, sem especialização.	B: A loja física é mal posicionada estrategicamente.	C: Empresa sem estratégia de vendas agregadas (economia de escopo)	D: Grande concorrência local	E: Falta de funcionários especializados (segregação de função)	F: Falta de estratégia comercial
A: Abriu diálogo mais efetivo com a matriz e informar os problemas para buscar uma solução uniforme	B: Realizou uma análise detalhada da localização atual da loja, levando em consideração o fluxo de pedestres, tráfego veicular, concorrência nas proximidades e outros fatores relevantes.	C: Capacitação para melhor captação de cliente e divulgação da loja	D: Empresa ser conhecida na comunidade local	E: Abrir conta profissional nas redes sociais ; Definir dias de posts	F: Busca de melhorar organização para a entrada de novos fornecedores
3. Quais foram as principais ações executadas do Plano de Ação?					
A: Os contatos e as trocas de dados entre o Polo e a Matriz começou a acontecer mais efetivamente	B: Divulgou-se em redes sociais com o apoio dos alunos; Divulgação de promoções com base na pesquisa de preço de concorrentes locais	C: Junção de conteúdos similares para diminuir os custos nas vendas nos pacotes educacionais.	D: Melhorar a divulgação para atrair mais clientes para a empresa, divulgando em plataformas digitais, fazendo a empresa ter mais visibilidade.	E: Separação de funções na equipe com foco na gestão das redes sociais.	F: Implementação de uma rotina e jornada de trabalho, além de Investimento em marketing digital
4. Prazo de execução das ações ?					
A: diariamente	B: Duas vezes ao dia nas redes sociais	C: um mês	D: semanal	E: pontual	F: mensal
5. Resultados esperados ?					
A: Uniformidade em decisões e clareamento nos diálogos na relação Matriz - Polo.	B: Maior capitalização de clientes e monetização	C: melhorar no quesito acadêmico	D: melhora no fluxo de clientes e como consequência na oferta dos produtos	E: Incremento de vendas	F: Não dependência de fornecedores
6. Qual o indicador para medir o problema a ser resolvido e para manter ações corretivas?					
A: Indicador de produtividade.	B: Ponto de equilíbrio	C: Maior ticket médio	D: Fluxo de cliente diário	E: Vendas acrescentadas pelo novo canal de vendas (redes sociais)	F: indicador de eficiência e qualidade

Fonte: dados extraídos das reuniões, entrevistas e de encontros virtuais, além de elaboração própria.

Em relação aos dados acima, foram analisados pela equipe do programa da IFRJ e os resultados destacam-se, principalmente, pelos empreendedores que enfrentam desafios distintos que exigem análise e planos de ação específicos para cada caso. A fase do processo do ciclo está voltada para a checagem (CHECK), além da implementação do

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

plano de ação e sua execução (ACT) .

No caso do Empreendedor A, o problema reside na falta de especialização no tratamento dos dados da matriz e da filial. O Plano de Ação proposto é abrir um diálogo mais efetivo com a matriz, buscando uma solução uniforme. As principais ações executadas incluem cronograma de reuniões, visando uma sistemática das informações, para apoio na tomada de decisão e clareamento nos diálogos. O prazo de execução é diário, e o indicador para medir o problema e manter ações corretivas é o indicador de produtividade, tendo em vista o foco nas vendas de produtos educacionais fornecidos pela matriz.

É válido ressaltar que os empreendedores são predominantemente jovens e nunca haviam tido tantos desafios na área, além de pouco embasamento teórico e mais prático. Destaca-se também que esses empresários deveriam ter uma reserva financeira para essas adversidades e evidencia-se que o comércio online é um grande aliado na atividade empreendedora, foco de informações constantemente repassada pela equipe do IFRJ. Esses fatores , também, são características importantes que não ficam evidenciadas na entrevista, mas que foi amplamente discutida entre os integrantes da equipe e dos seis empreendimentos.

Já o Empreendedor B enfrenta um problema relacionado à má localização estratégica da loja física. O Plano de Ação proposto é realizar uma análise detalhada da localização atual, considerando vários fatores, sendo uma alternativa a não mudança brusca do empreendimento. As ações executadas envolvem a divulgação em redes sociais com o apoio e auxílio dos alunos do IFRJ, por meio de capacitação, levando a uma maior captação de clientes e monetização dos produtos ofertados. O prazo de execução é duas vezes ao dia nas redes sociais, para uma melhor engajamento, e o indicador é o ponto de equilíbrio contábil( receita igual despesa) para os meses iniciais de implementação do Plano.

Para colaborar com os dados deste artigo, buscou-se uma pesquisa realizada por Stangherlin, João e Oliveira (2020) que teve por finalidade analisar alguns empreendedorismo diante da pandemia da COVID-19, levantando discussões a respeito do tema e da crise econômica. A pesquisa teve como objetivo primordial oferecer orientações práticas aos empreendedores acerca das vendas online, e-commerce, e da

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

utilização estratégica das redes sociais. O contexto da quarentena foi crucial, pois provocou transformações significativas nos hábitos de consumo, resultando em consumidores mais conectados e voltados para o meio digital. Os autores destacaram a importância de os empresários concentrarem seus esforços nos clientes existentes ao iniciar suas atividades de vendas.

Além disso, salientaram que, a médio e longo prazo, é vantajoso expandir a atuação para outras regiões próximas. Essa abordagem visa adaptar-se às mudanças nos padrões de consumo, além de capitalizar na fidelização dos clientes, ressaltando que manter a lealdade de um cliente é mais econômico do que adquirir novos.

Nesse sentido, a equipe lidou diferentemente com o Empreendedor C, que possui uma falta de estratégia de vendas agregadas, isto é, a venda de produtos educacionais com conteúdos similares que podem ser comercializados de formas diferentes. O Plano de Ação sugere capacitação para melhor captação de cliente e divulgação da loja. As principais ações incluem a junção de conteúdos similares para diminuir custos nas vendas de pacotes educacionais. O prazo de execução é mensal, e o indicador é o maior ticket médio.

O Empreendedor D enfrenta grande concorrência local. O Plano de Ação visa melhorar a divulgação para atrair mais clientes, com foco em plataformas digitais. As ações incluem investimento em marketing digital para melhorar a visibilidade. O prazo de execução é semanal, e o indicador é o fluxo de clientes diário.

O Empreendedor E, com a falta de funcionários especializados, propõe a abertura de conta profissional nas redes sociais e a definição de dias de posts. As ações incluem a separação de funções na equipe com foco na gestão das redes sociais. O prazo de execução é pontual, e o indicador é o aumento de vendas acrescentadas pelo novo canal de vendas (redes sociais).

O Empreendedor F, com a falta de estratégia comercial, implementa uma rotina e jornada de trabalho, além de investir em marketing digital. O prazo de execução é mensal, e o indicador é o indicador de eficiência e qualidade, buscando a não dependência de fornecedores.

Os resultados esperados para todos os empreendedores são alinhados com as ações propostas, visando melhorias nos processos e nos resultados financeiros. Sendo assim, é

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

possível identificar pontos em comum entre os grupos, uma vez que os mesmos tiveram problemas básicos que são replicados em diversos locais pelo país. É importante frisar, que conforme apresentado na entrevista, os entrevistados que empreenderam durante a pandemia, não possuem dados concretos a respeito da demanda e diferença de receita para efeitos de comparação.

Por fim, é imprescindível destacar que foram analisados os setores de comércio, alimentação e estética e estes sofreram impactos gerais como preços dos insumos e matérias primas, bem como específicos, como aumento ou diminuição da demanda, principalmente relacionado à essencialidade dos produtos, como alimentação e estética.

Entre as empresas analisadas, um empreendimento, em especial, obteve resultados diferenciados, após a aplicação do ciclo PDCA pela equipe, os resultados foram : após uma proposta de Plano de Ação para a empresa foi criado uma conta na rede social de vídeos mais famosas atualmente; o resultado foi um maior conhecimento e acesso sobre a empresa, e conseqüentemente aumentando o seu fluxo de caixa e fluxo de clientes.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil se destaca como um dos países mais empreendedores, sendo evidenciado por dados da Agência Brasil (2020), que apontam um recorde histórico no número de empreendedores no país em 2020. Contudo, este aumento expressivo não se deu exclusivamente por vocação, mas, predominantemente, por necessidade. Segundo dados referentes aos nove primeiros meses de 2020, o número de Microempreendedores Individuais (MEIs) no Brasil cresceu 14,8%, em comparação com o mesmo período em 2019. Esta tendência revela a resiliência dos empreendedores frente aos desafios, especialmente durante a pandemia do COVID-19.

Ao abordar o objetivo central deste estudo, que visa explorar a percepção dos empreendedores sobre os desafios enfrentados durante a pandemia, torna-se evidente a necessidade de adaptação ao cenário adverso. Os resultados indicam que a crise sanitária não apenas impactou o número de empreendedores, mas também provocou uma reflexão profunda sobre as estratégias e planejamento empresarial. Como destacado por empresários que já possuíam empreendimentos pré-pandemia e por aqueles que iniciaram seus negócios diante do contexto desafiador, observa-se que a pandemia exigiu uma

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

reavaliação abrangente das práticas empresariais.

É pertinente citar, conforme os achados desta pesquisa, que a pandemia serviu como um catalisador para a adaptação e inovação nas empresas. Como afirmado por Peter Drucker, renomado teórico da administração, "a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo". Os empreendedores, ao enfrentarem os desafios impostos pela pandemia, não apenas se ajustaram ao cenário, mas também catalisaram mudanças, promovendo uma reflexão mais profunda sobre as práticas de negócios.

Diante desse contexto, é crucial salientar que as estratégias adotadas pelos empreendedores para contornar os desafios da pandemia são valiosas para o presente do empreendedores, ou seja, para a construção de um futuro mais resiliente e adaptável aos cenários dinâmicos do mercado.

Além disso, foi possível perceber que a pandemia instigou muitas pessoas a empreenderem visto a necessidade do parâmetro do momento. Ademais, pode-se destacar que um dos pontos principais de dificuldade informados pelos dois grupos foi a falta de matéria-prima e preço elevado da mesma, além das adaptações que tiveram que fazer com seus negócios, principalmente no formato de entrega, recorrendo muitas das vezes ao formato online, a fim de se evitar aglomerações e contágio da doença.

Apesar de ter sido reduzida a amostra, os resultados corroboram com outros estudos, como o de Castro et al. (2021), que apresentaram os impasses vivenciados pelos empreendedores, como a escassez de matéria-prima e perda no lucro, bem como as estratégias adotadas pelos mesmos.

Por fim, espera-se ter contribuído com os resultados desta pesquisa, incentivando outros empreendedores ou pessoas que desejam empreender, a utilizarem como base as percepções apresentadas por meio das entrevistas a buscarem por soluções ou caminhos que possam deixar o cenário mais estável, visto os desafios e fatores implicados pela pandemia. Como estudos futuros, sugere-se a aplicação desta pesquisa em outros municípios da região, para fins de comparação, além de explorar os desafios por setores, e as iniciativas de órgãos de fomento ao empreendedorismo.

#### AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos discentes envolvidos no projeto e na construção deste artigo. Sem o envolvimento desses alunos, nada seria feito.

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

Gostaria de agradecer, também, ao Instituto Federal do Rio de Janeiro por disponibilizar oportunidades para nós, pesquisadores e coordenadores de projetos, sermos um agente de mudança na realidade local.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Pandemia faz Brasil ter recordes de novos empreendedores, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/pandemia-fazbrasil-ter-recorde-de-novosempreendedores>. Acesso em 24 de fevereiro de 2024.

BARRETO, M. L. et al. O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? Rev. bras. epidemiol., v. 23, 2020.

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.

CASTRO, B. L. G.; PONTELLI, G. E.; NUNES, A. F. P.; KNEIPP, J. M.; COSTA, V. M. F. Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global, 2021. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v37n158/0123-5923-eg-37-158-49.pdf>. Acesso em: 07 de março de 2024.

CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor – empreendedorismo e viabilização de novas empresas. Um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 10ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques- Saraiva, 1990.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

GONSALVES, E. P. Iniciação à pesquisa científica. Campinas, São Paulo: Alinea, 2001.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. Revista Alcance, v. 20, n. 2, p. 203-220, 2013.

GOV. Brasil registra saldo de quase 700 mil empresas abertas nos primeiros 4 meses do ano. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/06/brasil-registra-saldo-de-quase-700-mil-empresas-abertas-nos-primeiros-quatro-meses-do-ano>. Acesso em: 02/03/2024.

GUIMARÃES, C. P.; OLIVEIRA, Q. K. H.; DIMAS, M. S.; CORRÊA, T. M. M. O empreendedorismo no contexto da covid-19: necessidade, oportunidade e solidariedade, 2020. Disponível em:

<http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/2084>.

Acesso em: 07 de jan. 2024.

JURAN, J.M. A Qualidade desde o Projeto. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

LEITE Gustmann de Castro, B., Eccel Pontelli, G., de Fátima Paz Nunes, A., Marques Kneipp, J. e Medianeira Flores Costa, V. (2021). Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. Estudos Gerenciais, 37(158), 49-60.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo: 1990.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7ª Edição. São Paulo: Atlas: 2011.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. Introdução a administração. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

OTA, E. C. Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 212f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2014.

PEREIRA, R. R.; RIBEIRO, R. E. M. Análise do empreendedorismo na pandemia em Teresina – PI, 2020. Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/pandemia-em-teresina>. Acesso em: 07 de março de 2024.

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

SANTOS, A. M.; ACOSTA, A. C.; BORGHETTI, L. B. et al. Empreendedorismo: inovação, criatividade e liderança. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador, SC, v. 5, n. 1, p. 56- 68, set. 2016.

SCHUMPETER, Joseph. "O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico". In A Teoria do Desenvolvimento Econômico Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SILVA, R. O. et al. (2019). O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. Regae: Rev. Gest. Aval. Educ; 8 (17): 113.

SILVEIRA, T. S.; PASSOS, D. F. O.; MARTINS, I. Empreendedorismo x startup: um comparativo bibliométrico de 1990 a 2016. Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec, Osasco, v. 3, n. 2, p. 304-322, jul./dez., 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6236050>. Acesso em: 21 de dezembro de 2023.

STANGHERLIN, A.; JOÃO, D. M.; OLIVEIRA, J. N. D. Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da covid-19, 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-03- Os-desafiosenfrentados- pelos-empreendedores-.pdf>. Acesso em: 07 de março de 2024. UOL, SANCHES, D. Coronavírus: OMS decreta pandemia; o que muda nos cuidados com a saúde? Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/03/11/coronavirus-oms-decreta-pandemia-mas-o-que-isso-muda.htm>. Acesso em:01/02/2023.

WERKEMA, M.C.C. As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

### **IFRJ-Niterói: Transforming post-pandemic crisis into opportunity.**

#### **Abstract**

In the post-pandemic global scenario, educational institutions have played a crucial role in transforming adversities into opportunities across various sectors, primarily through the efforts of both teachers and students. They have supported the development of innovation ecosystems, for instance. At the municipal level, the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Rio de Janeiro - Niterói Campus was chosen through public call No. 3/2023 to assemble a team of teachers and students with the aim of applying the PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act) to six local enterprises. The selection criterion for these businesses was their experience of difficulties, especially those impacted by COVID-19. This article provides a brief framework on the subject and applies a qualitative methodology to interpret the data. This includes the analysis of documents provided by the companies, interviews with managers, and direct observations of practices implemented during the year 2023. Moreover, in this context, the team consisting of five students and one teacher has excelled in providing guidance for innovation and entrepreneurship. They contribute to applying theory to local community needs, offering experiences that prepare future business leaders to face the challenges of the modern world. In this scenario, we reflect on the case study of the IF Mais Empreendedor program within certain municipalities in the State of Rio de Janeiro, with the IFRJ Niterói taking a leading role. This program serves as a proactive response to the economic crisis triggered by the COVID-19 pandemic in these establishments.

**Keywords:** Cicle PDCA; Opportunities; pandemic.

### **IFRJ-Niterói: Transformar la crisis pospandemia en oportunidad.**

#### **Resumem**

En el escenario global pospandemia, las instituciones educativas han jugado un papel crucial en transformar las adversidades en oportunidades en diversos sectores, principalmente a través del esfuerzo tanto de docentes como de estudiantes. Por ejemplo, han apoyado el desarrollo de ecosistemas de innovación. A nivel municipal, el Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Río de Janeiro - Campus Niterói fue elegido mediante convocatoria pública nº 3/2023 para formar un equipo de profesores y estudiantes con el objetivo de aplicar el ciclo PDCA (Plan, Hacer, Verificar, Actuar) a seis empresas locales. El criterio de selección de estas empresas fue su experiencia de dificultades, especialmente aquellas afectadas por el COVID-19. Este artículo proporciona un breve marco sobre el tema y aplica una metodología cualitativa para interpretar los datos. Esto incluye el análisis de documentos proporcionados por las empresas, entrevistas con directivos y observaciones directas de prácticas implementadas durante el año 2023.

IFRJ-Niterói: transformando crise no pós-pandemia em oportunidade.

Además, en este contexto, el equipo formado por cinco estudiantes y un docente se ha destacado en brindar orientación para la innovación y el emprendimiento. . Contribuyen a aplicar la teoría a las necesidades de la comunidad local, ofreciendo experiencias que preparan a los futuros líderes empresariales para enfrentar los desafíos del mundo moderno. En este escenario, reflexionamos sobre el estudio de caso del programa IF Mais Empreendedor en ciertos municipios del Estado de Río de Janeiro, con la IFRJ Niterói asumiendo un papel protagónico. Este programa sirve como respuesta proactiva a la crisis económica desencadenada por la pandemia del COVID-19 en estos establecimientos.

**Palabras clave:** Ciclo PDCA; Oportunidades; pandemia.