



**CREATIVIDAD SISTÉMICA EN PEQUEÑAS EMPRESAS:
CARACTERÍSTICAS DE LAS SOLUCIONES CREATIVAS Y
DISRUPTIVAS CONSTRUIDAS POR EMPRENDEDORES EN LA
PANDEMIA DE COVID-19 EN BRASILIA/BRASIL**

**SYSTEMIC CREATIVITY IN SMALL BUSINESSES: CHARACTERISTICS
OF CREATIVE AND DISRUPTIVE SOLUTIONS BUILT BY
ENTREPRENEURS IN THE COVID-19 PANDEMIC IN
BRASILIA/BRAZIL**

399

Ceci Sales de PAULA
Universidade de Brasília
E-mail: cecisdepaula@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0009-0001-7618-0381>

Siegrid GUILLAUMON
Universidade de Brasília
E-mail: siegrid@unb.br
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6369-3615>

Jorge Luis Triana RIVEROS
Universidade de Brasília
E-mail: jorge.riveros@unb.br
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2310-1256>

Mateus de Sousa MARTINS
Universidade de Brasília
E-mail: mateusdesousamartins@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8631-5078>

RESUMEN

Objetivo: Este estudio buscó identificar las características de las soluciones creativas sistémicas y disruptivas desarrolladas por emprendedores de bebidas en el Distrito Federal durante la pandemia del COVID-19. **Diseño/Metodología/Enfoque:** Se realizó una investigación cualitativa con entrevistas semiestructuradas con emprendedores en este campo, las cuales fueron analizadas a través del análisis de contenido y a través del software Atlas.ti. **Resultados:** Los resultados indican que los emprendedores utilizaron diferentes estrategias creativas para adaptarse al contexto de la pandemia, tales como: la creación de nuevos productos, la adopción de

tecnologías digitales y la realización de alianzas estratégicas. **Originalidad:** La investigación señaló la importancia del análisis sistémico de la creatividad como medio para identificar soluciones innovadoras que tengan en cuenta no solo al individuo, sino también el contexto en el que se inserta. **Implicaciones sociales:** Se señala la relevancia de la creatividad y la innovación para la supervivencia y éxito de las empresas en tiempos de crisis, así como la importancia del apoyo institucional, especialmente para las micro y pequeñas empresas, que enfrentan mayores dificultades.

Palabras clave: Creatividad sistémica. Soluciones creativas. Emprendimiento. Brasil.

ABSTRACT

Purpose: This study sought to identify the characteristics of systemic and disruptive creative solutions developed by beverage entrepreneurs in the Federal District during the COVID-19 pandemic. **Design/Methodology/Approach:** A qualitative research was conducted with semi-structured interviews with entrepreneurs in this field, which were studied through content analysis and through the Atlas.ti software. **Findings:** The results indicate that entrepreneurs used different creative strategies to adapt to the context of the pandemic, such as: the creation of new products, the adoption of digital technologies and the realization of strategic partnerships. **Originality:** The research pointed out the importance of the systemic analysis of creativity as a means of identifying innovative solutions that take into account not only the individual, but also the context in which he is inserted. **Practical implications:** The relevance of creativity and innovation for the survival and prosperity of businesses in times of crisis is noted, as well as the importance of institutional support, especially for micro and small enterprises, which face greater difficulties.

Keywords: Systemic creativity. Creative solutions. Entrepreneurship. Brazil.

INTRODUCCIÓN

La creatividad es una herramienta fundamental para la supervivencia de las pequeñas empresas en tiempos de crisis, en esta secuencia, la pandemia provocada por el COVID-19 es un fenómeno de proporciones globales, que afectó a la economía global, a los empresarios de diferentes segmentos y sus modelos de negocios. Según Moraes (2020), la pandemia expone la vulnerabilidad de los sistemas, la dependencia excesiva de las cadenas de suministro globales y la necesidad de generar resiliencia en las organizaciones.

Así, la recuperación al alza de la economía en Brasil, después de contener la propagación del virus, enfrentó una serie de obstáculos resultantes de los factores que engloban la pandemia, según un artículo publicado por el Portal de la Industria (2021). Durante la pandemia, la necesidad de restringir los horarios de los negocios, la necesidad de cerrar negocios no catalogados como esenciales, enfrentar un período inflacionario, la falta de productos de materia prima, entre otros, fueron desafíos que enfrentaron los empresarios.

En el ámbito de la gestión, la compleja realidad que surge tras la crisis del COVID-19 ofrece oportunidades para repensar formas de gestión creativas e innovadoras adecuadas a este nuevo contexto. Este artículo se centra en el fenómeno de recuperación, reestructuración y desarrollo de la resiliencia organizacional en los nuevos escenarios venideros, buscando extraer aprendizajes y reconocer procesos creativos que presenten soluciones rápidas para los micro y pequeños empresarios del comercio de bebidas, que fueron sorprendidos por la pandemia, y que pueden surgir como nuevas formas organizativas para el futuro.

El análisis de la creatividad sistémica puede proporcionar conocimientos importantes para la innovación y adaptación de las empresas. Además, según Gerstner et al. (2020), la industria del comercio de bebidas sufrió impactos considerables debido a las medidas de restricción y cambios en el comportamiento del consumidor. Por tanto, el artículo contribuye al fortalecimiento y resiliencia del sector ante los desafíos que plantea la pandemia y otros momentos de crisis. Así, este artículo realizó un estudio sobre la creatividad en pequeñas empresas del comercio de bebidas en Brasilia-DF, con una perspectiva sistémica aplicada al contexto

brasileño de la pandemia causada por COVID-19. Se respondió la siguiente pregunta: ¿cuáles son las características de las soluciones creativas sistémicas y disruptivas desarrolladas por emprendedores en el contexto de la pandemia provocada por el COVID-19? Para responder a esta pregunta se trazó el objetivo general de la investigación: Identificar las características de las soluciones creativas sistémicas y disruptivas desarrolladas por emprendedores en el contexto de la pandemia provocada por el COVID-19.

Por lo tanto, la gestión creativa se vuelve fundamental en la reconstrucción de la economía y las organizaciones, exigiendo que estas aprendan a crear valor en condiciones extremas, adaptándose rápidamente e innovando de manera ágil para sobrevivir y prosperar (Dávila & Elvira, 2020). Además, la capacidad de pensar fuera de lo común y adoptar estrategias innovadoras se convierte en una ventaja competitiva que puede beneficiar y garantizar la supervivencia de las empresas en el escenario post pandemia.

REFERENCIAL TEÓRICO

Creatividad y Creatividad Sistémica

Primeramente, la teoría de la Gestalt, desarrollada en Alemania a principios del siglo XX por Wertheimer (1945), Koffka y Kohler, contribuyó al estudio de la creatividad y a la comprensión de la funcionalidad sistémica. Smith (2007, p. 3) concluye que la psicología Gestalt es una psicología de campo que reconoce que todos son más que la suma de sus partes aisladas, ya que “cualquier cambio en una de las partes afecta a todo el sistema”.

A efectos de conceptualización, Vygotsky (1990) define la creatividad como una función psicológica superior, construida en las interacciones entre el hombre y la cultura, mediada por otros elementos sociales, pero con algunas características propias. En este contexto, el proceso de desarrollo de la creatividad está determinado por el contexto cultural al que pertenece el sujeto agente del acto creativo y que su expresión creativa individual refleja la influencia del colectivo.

Al formular el concepto de creatividad sistémica, Amabile (1996) utiliza un enfoque integrado que determina diferentes variables que se clasifican como

procesos creativos relevantes del individuo, habilidades de dominio y motivación para la tarea. El primer ítem de clasificación se entiende como conocimiento heurístico, el segundo se refiere a las habilidades técnicas y conocimientos innatos del individuo, y el tercero se refiere a la capacidad del individuo para automotivarse. La intersección de estos tres componentes aumenta los beneficios creativos, e identificar este enfoque integrado es un paso importante hacia el logro de resultados creativos relevantes (Amabile & Collins, 2004 Apud Moreira, 2008, p. 53).

Para Csikszentmihalyi (2014), el concepto de creatividad nunca es el resultado de una acción única y exclusiva de un solo individuo, sino más bien el resultado de la interacción entre tres fuerzas principales: un conjunto de instituciones sociales, o campo, que selecciona entre las producciones diversas realizadas hasta aquellas que realmente valen la pena invertir y/o mantener; un ámbito cultural estable, que preservará y transmitirá nuevas ideas seleccionadas a las próximas generaciones; y, finalmente, el individuo, aquel que aporta el cambio al dominio, el mismo que el campo debe considerar creativo. Para comprender mejor cómo se produce la interacción entre las tres fuerzas antes mencionadas (Csikszentmihalyi, 2004 Apud Moreira, 2008).

Moreira (2008), en su análisis de la creatividad sistémica desde la perspectiva de Csikszentmihalyi (1999), infiere que, dentro de esta perspectiva, más importante que definir la creatividad, es crucial buscar los lugares donde se encuentra. “La creatividad sólo existe si es reconocida por los sistemas sociales, históricos y culturales en los que está inserta” (Moreira, 2008, p. 54).

Disrupción e Innovación Estratégica

La innovación es una fuente fundamental para generar ventaja competitiva, desarrollo económico y cambios en el mercado y la sociedad (Schiavi & Behr, 2018). En cuanto a la introducción de lo que sería disruptivo, tenemos la palabra “disrupción”, que según el diccionario Michaelis Online (2025), significa: 1. Acto o efecto de ruptura; interrupción, fractura (Disrupción, 2025); 2. Romper el curso normal de un proceso.

Adaptando el concepto de disrupción al contexto del marketing centrado en empresas y emprendedores, es posible observar el efecto de causa y consecuencia,

donde el impacto de la disrupción en el mercado se centra en discontinuar el curso normal de un proceso, en interrumpir un proceso establecido. desempeño de la trayectoria y, en consecuencia, socavando a los competidores (Bower y Christensen, 1995). Se clasifican como innovaciones disruptivas las que buscan romper barreras, dando lugar a nuevos mercados y modelos de negocio, y que presentan soluciones más eficientes que las existentes hasta la fecha (Cândido, 2011).

Precisamente, ante un escenario de incertidumbre generado por la pandemia de COVID-19, muchas empresas debieron buscar soluciones innovadoras para adaptarse a las restricciones impuestas por la pandemia. Algunas se han reinventado, buscando nuevos modelos de negocio y estrategias para atender a sus clientes de forma segura y eficiente. En “Innovación estratégica”, Markides (1997) contextualiza que la estrategia, por definición, implica riesgos. Una empresa puede gestionar estos riesgos principalmente experimentando de forma limitada o en un área limitada antes de adoptar por completo una nueva estrategia. Pensar estratégicamente qué ofrecer a los consumidores debe ser parte de cualquier proceso estratégico, sin embargo, las buenas estrategias y la creatividad son solo algunos elementos entre muchos que determinan el éxito de una corporación.

MÉTODOS

La metodología adoptada en esta investigación es de carácter cualitativa y exploratoria, basada en una investigación de campo que utilizó como método de recolección de datos la entrevista, la cual es una técnica para obtener información detallada sobre las percepciones y experiencias de los participantes (Marconi y Lakatos, 2003).

Para el análisis de datos se utilizó la técnica de análisis de contenido de Bardin (2016), que es un enfoque sistemático y objetivo para analizar los datos del contenido de los mensajes, identificando categorías, temas y patrones, permitiendo una interpretación más precisa y detallada de las percepciones de los emprendedores sobre el enfrentamiento a la pandemia. Así que, la metodología se dividió en algunos pasos: a) Preanálisis; b) Explotación del material; c) Tratamiento de los resultados obtenidos e interpretación (Bardin, 2016).

Para construir el instrumento de investigación se tomó como base la disertación de maestría elaborada por Moreira (2008), que explica la visión sistémica de la creatividad según Csikszentmihalyi. Así, se adaptó el instrumento de Moreira (2008) para el contexto del presente artículo y las preguntas se ajustaron según el nivel de comprensión y aceptación de los términos por parte de los entrevistados durante las entrevistas.

El objeto de estudio fueron seis bares seleccionados de la región de Brasilia - Distrito Federal, centrándose en sus iniciativas de soluciones creativas para combatir la pandemia causada por el COVID-19. Las entrevistas se realizaron a propietarios o representantes de los establecimientos.

Se utilizó como unidad de análisis la dinámica de la Creatividad Sistémica y los datos recolectados fueron transcritos y analizados de dos maneras: manualmente, a través de categorización semántica según la teoría de Bardin (2016), y a través del *software Atlas.ti*, programa que garantiza la estructuración y validación de la información durante el proceso de devolución de datos cualitativos (Lee et al., 2000; Woods et al., 2016), y tiene raíces metodológicas en la teoría fundamentada, el análisis de contenido y la obtención de conocimientos (Lopezosa et al., 2022).

Características de la Muestra

- **Entrevistado 1:** Dueño del establecimiento, que es una empresa familiar. Creció en el entorno empresarial/comercial y tiene otra empresa individual independiente. Tiene título de educación superior. El bar en cuestión está clasificado como “sobredimensionado”, ya que fue inaugurado en 1983, con un capital social de aproximadamente R \$100.000 y personalidad jurídica de sociedad anónima. El bar está ubicado en Asa Sul, Brasilia – DF.
- **Entrevistado 2:** Representante empresarial, puesto directivo. Ha trabajado en el comercio durante muchos años y no tiene título de educación superior. El bar donde se realizó la entrevista es una sociedad anónima, abierta en 2004, es de tamaño micro (ME) y tiene un capital social cercano a los 50 mil reales. El bar está ubicado en Ceilândia – DF.

- **Entrevistado 3:** Dueño del establecimiento, anteriormente trabajó mucho tiempo en el segmento de bares antes de abrir su propio negocio. Tiene título de educación superior. Su constitución está activa desde 2017, con naturaleza jurídica de sociedad anónima, tamaño micro (ME) y capital social cercano a R \$50.000. El bar está ubicado en Taguatinga – DF.
- **Entrevistado 4:** Dueño del establecimiento. Tiene experiencia en países distintos a Brasil y decidió regresar a su país de origen para abrir su propio negocio. Tiene título de educación superior y es/fue propietario de otros negocios en diferentes segmentos. El bar del empresario, inaugurado en 2007, es una sociedad anónima, de tamaño micro (ME), con capital social de R \$20.000 y está ubicado en Águas Claras – DF.
- **Entrevistado 5:** Dueño del establecimiento. Trabaja individualmente con el actual emprendimiento desde 2016. Clasificado como microempresa (microempresa – ME), el bar tiene un capital social de aproximadamente R \$70.000 y está ubicado en Asa Norte, Brasília – DF.
- **Entrevistado 6:** Representante del establecimiento. Ha trabajado como responsable del proyecto desde su apertura (2019). El colegio tiene naturaleza jurídica de Sociedad Anónima, está clasificado como micro (ME), tiene un capital social de aproximadamente R \$200.000 y está ubicado en Asa Norte, Brasília – DF.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Análisis Manual de Entrevistas

De las entrevistas realizadas se obtuvieron los datos que a continuación se presentan según la perspectiva de los niveles estipulados por Csikszentmihalyi (1988). De esta manera, buscamos realizar un análisis temático, considerado rápido y efectivo en aplicaciones de discurso directo, tal como lo predice Bardin (2016). Además, se utilizó un análisis léxico simple, incluido también en el análisis de contenido, basado en la aparición de palabras repetidas por el entrevistado a lo largo

de la entrevista, con el fin de enriquecer la categorización de la información de las Tablas 1 a 5:

-----**Tabla 1** -----

La Tabla 1 presenta un análisis cualitativo de las respuestas de cuatro empresarios sobre la relación entre cultura y creatividad en Brasil. Csikszentmihalyi (2004) destaca la importancia de la cultura en la creación de condiciones para la manifestación de la creatividad, y los testimonios de los empresarios presentan algunas reflexiones interesantes sobre el tema.

El empresario 1 destaca la diversidad y el conflicto presentes en la cultura brasileña, lo que puede ser visto como una oportunidad para la creatividad, ya que la confrontación de ideas puede generar nuevas soluciones e ideas innovadoras. Internet es la palabra más mencionada por este emprendedor, lo que puede indicar que ve la tecnología como un medio para facilitar conexiones entre personas de diferentes culturas e ideas.

El Emprendedor 2 destaca la búsqueda del cambio y el deseo de construir un país libre y bueno para vivir como factores importantes para la creatividad. La palabra que menciona con más frecuencia es “cambios”, lo que puede indicar que cree que la discusión y el diálogo son esenciales para el desarrollo de la creatividad. Nuevamente se menciona Internet, lo que puede sugerir que la tecnología se ve como una herramienta para ampliar el alcance de estas discusiones.

El empresario 3 destaca el síndrome del mestizo y la tendencia de los brasileños a aceptar lo que se considera más rico o financieramente mayor. Relaciona este comportamiento con la falta de apertura a la cultura nacional, que puede ser un obstáculo para el desarrollo de la creatividad. Destaca la importancia de la democratización digital, lo que puede indicar que ve la tecnología como una forma de ampliar el acceso a diferentes perspectivas e ideas.

El emprendedor 4 destaca la necesidad de reinventarse para sobrevivir en un contexto de crisis. Menciona que se hizo carpintero durante el primer encierro, lo que puede verse como un ejemplo de creatividad y adaptación a una situación desafiante. Menciona Internet como un medio para la democratización parcial de la información,

lo que puede indicar que ve la tecnología como una forma de ampliar el acceso a los recursos y al conocimiento.

Por tanto, las respuestas de los empresarios, en el bloque relativo a la influencia de la cultura en el proceso creativo, indican que la cultura y la tecnología son factores importantes para la creatividad, y que la diversidad, el diálogo, la apertura a la cultura nacional y la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones son elementos que pueden contribuir al desarrollo de la creatividad en Brasil.

-----Tabla 2 -----

La tabla 2 presenta las opiniones de los empresarios sobre el impacto de la pandemia en sus actividades y las acciones gubernamentales tomadas para combatirla. Entre las palabras más citadas por los entrevistados destacan “autonomía”, “rigidez y libertad”, “falta de diálogo” y “apoyo sistémico”.

La perspectiva de autonomía está relacionada con la necesidad de que los empresarios mantengan el control de sus actividades y tomen decisiones que afecten directamente su supervivencia. Rigidez y libertad se refieren a acciones gubernamentales que, en opinión de los entrevistados, podrían haber sido más flexibles, permitiendo recuperar el comercio sin comprometer la salud pública.

La falta de diálogo mencionada por uno de los empresarios puede interpretarse como una crítica a la falta de canales de comunicación efectivos entre el sector empresarial y el gobierno, lo que dificulta la toma de decisiones conjuntas y la consideración de las demandas de los empresarios.

La necesidad de apoyo sistémico se refiere a la importancia de políticas públicas que ofrezcan condiciones adecuadas para el desarrollo de actividades empresariales, incluidos incentivos fiscales y acceso al crédito.

Analizando estas cuestiones a la luz del pensamiento de Csikszentmihalyi (2004), es posible observar que la creatividad y la innovación no son sólo el resultado de procesos individuales, sino que también están influenciadas por factores sociales y culturales. En este sentido, las condiciones políticas y económicas del entorno en el que se ubican los emprendedores pueden impactar directamente en su capacidad para crear e innovar.

Además, la autonomía, la libertad, el diálogo y el apoyo sistémico son factores que influyen en la capacidad de los emprendedores para desarrollar actividades creativas e innovadoras. La falta de autonomía, la excesiva rigidez, la falta de diálogo y la falta de apoyo sistémico pueden limitar la creatividad y la innovación de los emprendedores y, en consecuencia, el desarrollo económico y social de la sociedad.

-----Tabla 3 -----

En la tabla 3 es posible ver una reflexión sobre la creatividad emprendedora durante la pandemia, especialmente en relación a las restricciones que enfrentan los emprendedores. Según Csikszentmihalyi (2004), la creatividad surge en contextos desafiantes, donde existe la necesidad de resolver problemas y buscar alternativas. Esta idea tiene relación con el discurso del Empresario 1, quien comenta sobre la necesidad de reinventarse y afrontar las restricciones que impone la pandemia. El empresario 3 señala el aumento de ideas y acciones creativas durante la pandemia, especialmente en materia de alimentación, lo que puede verse como un ejemplo de cómo la creatividad emerge en contextos de cambio y necesidad.

Además, Csikszentmihalyi (2004) destaca que la autonomía es un elemento importante para la creatividad, y esta idea se puede observar en el discurso del Emprendedor 2, quien defiende la importancia de escuchar las propuestas de los emprendedores y proporcionar un horario flexible para que el comercio pueda recuperarse. Por otro lado, Emprendedor 3 critica la falta de diálogo y consulta por parte de los gobiernos, lo que puede entenderse como una limitación de la autonomía y creatividad de los emprendedores.

El Emprendedor 4 destaca la importancia de valorar y apoyar las ideas creativas de los emprendedores, especialmente de los propietarios de pequeñas empresas, idea que se relaciona con la reflexión de Csikszentmihalyi (2004) sobre la importancia de la cultura y el sistema social para el desarrollo de la creatividad.

-----Tabla 4 -----

Las entrevistas de la tabla 4 aportan ideas relacionadas con la pandemia y sus consecuencias para los emprendedores. Un tema recurrente es la necesidad de equilibrar la imposición de restricciones por parte de los gobiernos con la autonomía

de los empresarios. Además, la preocupación por los empleados es constante, demostrando la importancia que se le da al capital humano en las empresas y entendiendo el impacto del campo en el pleno funcionamiento y desarrollo del negocio.

El tercer empresario destaca la dependencia sistémica de los precios de fábrica, lo que pone de relieve la dificultad de establecer márgenes de beneficio en un mercado altamente competitivo. Finalmente, la ayuda mutua es una idea presente en el discurso del cuarto empresario, quien menciona la red de apoyo formada por socios y el proyecto “Salvemos Botecos”, que ayudó en la recuperación de los emprendimientos.

En general, las entrevistas sacan a la luz la creatividad y la resiliencia de los emprendedores en medio de una situación adversa, así como la importancia de mantener una red de apoyo y buscar ayuda cuando sea necesario. Además, reconocen el impacto de lo que se entiende como el “campo” del modelo sistémico de creatividad aplicado al contexto.

-----Tabla 5 -----

Basado en los conceptos de Csikszentmihalyi (2004), en la tabla 5 se muestran algunas características de los emprendedores entrevistados. El primer emprendedor destaca la importancia de la conversación y la escucha activa como forma de crear conexiones con sus clientes, yendo más allá de vender el producto. Este enfoque puede considerarse como una estrategia de participación, cuyo objetivo es brindar una experiencia satisfactoria al cliente.

El segundo emprendedor destaca la importancia de no tener miedo de arriesgarse e intentarlo. Esta característica se puede relacionar con el concepto de “flujo” de Csikszentmihalyi (2004), que se refiere al estado mental en el que la persona está muy involucrada en una actividad desafiante, sin miedo al fracaso y con un alto nivel de concentración.

El tercer emprendedor destaca su curiosidad como ventaja competitiva, menciona haber vivido en el extranjero y haber conocido otras culturas. Esta curiosidad puede entenderse como un rasgo de personalidad que puede conducir a descubrimientos e innovaciones.

El cuarto emprendedor destaca su experiencia como emprendedor y su motivación por hacer algo diferente e innovador. Esta motivación puede entenderse como uno de los factores que llevan a las personas a buscar el estado de “flow”, a través del desafío y la creatividad.

En general, las características de los emprendedores presentadas en la tabla 6 pueden considerarse como factores que corroboran la incidencia de la creatividad, ya que son similares a lo citado por Csikszentmihalyi (2004) como factores que contribuyen al proceso creativo: personalidad que favorece la ruptura de reglas y experiencias tempranas que les hacen querer hacerlo, pensamiento divergente, búsqueda de problemas y comunicación.

Los entrevistados también mencionaron la importancia del campo, es decir, el entorno en el que operan. Destacan la influencia del contexto social y económico en la creación y gestión de empresas, así como la necesidad de adaptarse a las demandas y tendencias del mercado.

En relación con el individuo, los emprendedores destacan la importancia de características personales como la creatividad, la determinación, la perseverancia y la capacidad de liderazgo para el éxito en los negocios. Es interesante señalar que estas características no se consideran algo innato, sino más bien habilidades que pueden desarrollarse y mejorarse con el tiempo con la experiencia en la práctica empresarial.

En cuanto a la cultura, los entrevistados presentan cierta disconformidad, pero coinciden en que ejerce una influencia significativa en su actividad empresarial. Mientras algunos destacan la creatividad y la capacidad de improvisación de los brasileños como una ventaja competitiva, otros señalan desafíos como la burocracia y la falta de incentivos gubernamentales.

RESULTADOS ATLAS.TI

Atlas.ti es un software de análisis de datos cualitativos que está adquiriendo cada vez más relevancia para la investigación académica y aplicada en diversas áreas, incluidos los estudios empresariales. En este contexto, el análisis de entrevistas con emprendedores que utilizan Atlas.ti aportó información importante sobre las

características de las soluciones creativas y disruptivas construidas por emprendedores durante la pandemia.

El análisis permitió a los investigadores evaluar la eficacia de estas soluciones e identificar las mejores prácticas que pueden compartirse con otros emprendedores. Por ello, con el fin de enriquecer los resultados obtenidos, a continuación, se presentarán los resultados del análisis de las entrevistas mediante el software.

Análisis de Frecuencia de Categorías

El análisis de frecuencia ayuda a identificar el contraste visual de las categorías y resaltar si los participantes tienen enfoques temáticos o semánticos en sus discursos, informes o escritos, como se muestra en el Cuadro 1.

-----Cuadro 1 -----

El análisis de frecuencia de categorías en *Atlas.ti* reveló la presencia de algunas categorías recurrentes en las entrevistas realizadas. Entre las categorías más encontradas destacan “Información” e “Internet”, apareciendo ambas en 19 casos (lo que representa el 0,083% de la frecuencia). Estos resultados sugieren que los encuestados consideran que estos recursos son importantes para promover la creatividad en los negocios.

Otra categoría que aparece frecuentemente en las entrevistas es “Diversidad”, presente en 16 casos (lo que representa un 0,07% de frecuencia). Este resultado sugiere que la diversidad, ya sea de opiniones, perspectivas o habilidades, se considera un factor importante para promover la creatividad en los negocios. Los encuestados creen que la diversidad puede contribuir a la creación de soluciones innovadoras y disruptivas.

La categoría “Creatividad” aparece en 12 casos (representando el 0,052% de la frecuencia), lo que refuerza la relevancia de este tema para los entrevistados. El análisis de frecuencia de categorías sugiere que los encuestados creen que la creatividad es un factor esencial para la supervivencia de las pequeñas empresas en tiempos de crisis.

Finalmente, la categoría “Medios digitales” aparece en 11 casos (lo que representa una frecuencia del 0,048%), lo que sugiere que los encuestados

consideran las tecnologías digitales importantes para promover la creatividad en los negocios. Esta categoría puede estar relacionada con la categoría “Internet”, ya que muchos entrevistados mencionaron la importancia de las redes para promover la creatividad en los negocios.

Relaciones entre Categorías

Las interconexiones entre las diferentes categorías que surgieron de las entrevistas a los microempresarios se presentan en la Figura 1, extraída de *Atlas.ti*:

-----Figura 1 -----

Las conexiones entre los términos analizados se representan a través de un árbol cuya cima denomina “impactos de la pandemia”. A partir de este punto surgen varias categorías que se conectan y forman ramificaciones. Una de las primeras categorías que destaca es la de “sentimientos de miedo y esperanza”. La pandemia causó incertidumbre y preocupación, pero también trajo esperanza a muchos microempresarios que buscaron adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

Otra categoría importante es la de “medios digitales”. La pandemia aceleró la transformación digital y muchos emprendedores tuvieron que reinventarse y utilizar la tecnología para seguir operando sus negocios. La “creatividad” también es relevante, ya que muchos empresarios tuvieron que encontrar formas innovadoras de afrontar la crisis. La “innovación” está directamente vinculada a esta categoría, ya que muchos emprendedores necesitaban crear productos o servicios nuevos o adaptados para satisfacer las necesidades de los clientes en tiempos de pandemia.

La “motivación” es otra categoría importante, ya que la crisis ha afectado la disposición y el espíritu de los empresarios. Muchos tuvieron que buscar motivación para seguir emprendiendo y ésta la encontraron en diferentes fuentes, como la búsqueda de nuevos desafíos o la perseverancia para superar las dificultades.

Finalmente, la categoría de “ayudas para micro y pequeñas empresas” es fundamental, ya que numerosos empresarios necesitan apoyo financiero y estratégico para sobrevivir a la crisis. Las iniciativas de ayuda gubernamental y las organizaciones de la sociedad civil fueron importantes para muchos empresarios, que encontraron apoyo en medio de la crisis.

En conclusión, de los impactos de la pandemia surgieron varios aspectos relacionados con la adaptación y superación de la crisis, como sentimientos de miedo y esperanza, transformación digital, creatividad, innovación, motivación y asistencia a las micro y pequeñas empresas.

CONCLUSIONES

La investigación demostró que la pandemia de COVID-19 impactó directamente la realidad de los microempresarios en Brasil, destacando las insuficiencias del país para brindar un entorno propicio al emprendimiento. Sin embargo, la sociedad brasileña - brasiliense mostró empatía hacia los emprendedores, brindándoles ideas y ayuda monetaria. También se observó que la experiencia y la red de apoyo fueron fundamentales para superar las barreras impuestas por el momento. Además, Internet fue crucial para encontrar alternativas y modelos de negocio para seguir trabajando.

El uso de análisis temático y léxico simple en la categorización de los datos obtenidos en las entrevistas permitió una visualización más clara y organizada de la información recolectada, facilitando la identificación de patrones y tendencias presentes en las respuestas de los entrevistados.

Por lo tanto, podemos concluir que los emprendedores debieron adaptarse rápidamente para afrontar la situación adversa impuesta por la pandemia y el confinamiento. La creatividad fue fundamental, aunque no siempre se utilizó de manera positiva. Para el futuro, la investigación sugiere que Brasil necesita mejorar el entorno empresarial y brindar apoyo financiero adecuado a los microempresarios.

Las limitaciones de este estudio incluyen la muestra pequeña y específica de entrevistados y la falta de datos cuantitativos para complementar la información recopilada. Además de haberse centrado en los informes de los empresarios (individuos) y no haber demostrado las otras perspectivas – opinión del campo y dominio, del Modelo Sistémico de Creatividad de Csikszentmihalyi (2004), para concluir si la incidencia de la creatividad es reconocida por el público general.

Las investigaciones futuras podrían centrarse en una muestra más amplia de emprendedores e incluir datos cuantitativos para un análisis más profundo, además de considerar opiniones de otros actores del sistema. El presente estudio deja un

legado para que las entrevistas ya realizadas puedan ser utilizadas, siendo fundamental continuar investigando y monitoreando la evolución de los desafíos que enfrentan los emprendedores en Brasil y cómo se adaptan a situaciones de crisis.

En conclusión, los resultados de este estudio reafirman la hipótesis de que la pandemia afectó significativamente la realidad de los emprendedores en el Distrito Federal, y que es necesario crear políticas y programas que puedan ayudar a estos emprendedores a adaptarse a situaciones de crisis y promover el desarrollo de un entorno más propicios para la innovación y el emprendimiento, además de promover la participación colectiva en relación con las determinaciones que impactan el escenario emprendedor en el Distrito Federal.

REFERENCIAS

Amabile, T. M. Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Routledge, 1996.

Bardin, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2016.

Bower, J. L., Christensen, C. M. Disruptive Technologies: Catching the Wave. Harvard Business Review, jan-fev. 1995.

Candido, G. As fronteiras da inovação e a estratégia da inovação disruptiva: um estudo de caso sobre a Gol Linhas Aéreas. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

Csikszentmihalyi, M. Flow: the psychology of optimal experience. 1st Harper Perennial Modern Classics Ed. New York: Harper Perennial Modern Classics. 1999.

Csikszentmihalyi, M. "Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity", in Handbook of Creativity, ed. STERNBERG, RJ, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 313 – 335. 2004.

Csikszentmihalyi, M. Society, culture, and person: A systems view of creativity. Springer Netherlands. 2014.

Dávila, T; Elvira, M. Creative management in the wake of the COVID-19 crisis. MIT Sloan Management Review, v. 61, n. 3, p. 1-9, 2020.

Disrupción. Michaelis – Dicionário Online. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 15 oct. 2025.

Gerstner, C. et al. The impact of COVID-19 on the beverage industry. Journal of Food

CREATIVIDAD SISTÉMICA EN PEQUEÑAS EMPRESAS: CARACTERÍSTICAS DE LAS SOLUCIONES CREATIVAS Y DISRUPTIVAS CONSTRUIDAS POR EMPRENDEDORES EN LA PANDEMIA DE COVID-19 EN BRASILIA/BRASIL. Ceci Sales de PAULA; Siegrid GUILLAUMON; Jorge Luis Triana RIVEROS; Mateus de Sousa MARTINS. JNT Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. ISSN: 2526-4281 - FLUXO CONTÍNUO. 2025 – MÊS DE OUTUBRO - Ed. 67. VOL. 03. Págs. 399-421. <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdefacit.edu.br.

and Beverage Technology, v. 2, n. 2, pp. 45-54. 2020.

Lee, T., Sriram, V., Akula, V. Using Atlas.ti as a tool for analyzing interview transcripts. Journal of Technical Writing and Communication, v. 30, n. 1, p. 47-61. 2000.

Lopezosa, C.; Codina, L.; Freixa F., P. ATLAS. ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz. 2022

Marconi, M. A., Lakatos, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas. 2003.

Markides, C. Strategic Innovation. Sloan Management Review, v. 38, n. 3, pp. 9-23, Spring. 1997.

Moraes, C. A. A pandemia da COVID-19 e as organizações: reflexões sobre resiliência e gestão de crises. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, v. 17, n. 2, pp. 1-7, 2020.

Moreira, C. R. Criatividade e Inteligência: um estudo exploratório da conceituação de criatividade na literatura. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. pp. 53, 2008.

Portal Da Indústria: Os desafios da retomada da economia e do crescimento pós-pandemia, 2021. Disponível em:<portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/retomada-do-crescimento-pos-pandemia/>Acesso em: 23 fev. 2025.

Smith, E. R. Gestalt Psychology. In: APA Handbook of Personality and Social Psychology. Washington: American Psychological Association, pp. 3, 2007.

Vygotsky, L. S. A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. Martins Fontes. 3. ed. São Paulo,1990.

Wertheimer, M. Productive thinking. Harper and Row. 1945.

Woods, C., Tauscher, A. Using Atlas.ti for analyzing qualitative data: a step-by-step guide. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2016.

Tabla 1: A. Preguntas e hipótesis sobre cómo la cultura afecta la incidencia de la creatividad.

A. Preguntas e hipótesis sobre cómo la cultura afecta la incidencia de la creatividad (Csikszentmihalyi, 2004, p. 318).			
Entrevistados	Palabras más citadas	Respuesta más relacionada con el tema.	Enfoque del entrevistado

Emprendedor 1	Internet	"Aquí (Brasil) tenemos mucha diversidad. Mucha diversidad, mucho conflicto".	Diversidad, internet, conflictos.
Emprendedor 2	Cambios	"Sí, hay debate. Creo que el brasileño lo persigue, quiere un cambio. Queremos un país libre, un buen país "para nosotros" donde vivir".	Diversidad, internet, debate/diálogo.
Emprendedor 3	democratización digital	"Tenemos un síndrome mestizo, tenemos una predisposición a aceptar lo que parece más rico, mayor económicamente"	Diversidad brasileña, democratización digital, apertura sólo a la cultura extranjera.
Emprendedor 4	Internet/Reinventar	"O te reinventas o pasas hambre, incluso durante el primer encierro me hice carpintero sin haberlo sido nunca."	democratización parcial de la información.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 2: B. Preguntas e hipótesis sobre cómo el dominio afecta la incidencia de la creatividad.

B. Preguntas e hipótesis sobre cómo el dominio afecta la incidencia de la creatividad (Csikszentmihalyi, 2004, p. 319)			
Entrevistados	Palabras más citadas	Respuesta más relacionada con el tema.	Enfoque del entrevistado
Emprendedor 1	Autonomía	"Si si. Muchos vinieron aquí a hablar con nosotros para crear un menú virtual, una red social. Realmente mejorar la interfaz del menú digital".	Opinión sobre las actitudes de los funcionarios gubernamentales durante la pandemia.
Emprendedor 2	Rigidez y libertad	"Fue estricto. Podría cerrar, pero dar un tiempo para que el negocio se recupere, para que hablemos con los empleados, para que el empleado se prepare para poder poner comida en la mesa para su familia, así que creo que fue estricto".	Informar que hubo un impacto enorme en el comercio. Escucha activa de las ideas propuestas.

Emprendedor 3	Falta de diálogo	“Creo que me tenían que consultar sobre todos los asuntos. Tengo esta necesidad, ya sabes... ¿no es el nombre de la democracia empresarial? Así que a mí me tienen que consultar, sobre todo, hombre. Y hoy ya existen mecanismos para esto...”	Influencia de los medios de comunicación en Brasil y la política en el mundo empresarial.
Emprendedor 4	Apoyo sistémico	“Escuchamos opiniones externas, si vemos que funciona, lo aplicamos”.	Relación de la política con la toma de decisiones en el sector empresarial.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 3: C. Preguntas e hipótesis sobre cómo la sociedad afecta la incidencia de la creatividad.

C. Preguntas e hipótesis sobre cómo la sociedad afecta la incidencia de la creatividad (Csikszentmihalyi, 2004, p. 322).			
Entrevistados	Palabras más citadas	Respuesta más relacionada con el tema.	Enfoque del entrevistado
Emprendedor 1	Reinventar/Restringir	“Mira a los clientes aquí en el restaurante, los ancianos, no aceptaron el cambio. Desde mi perspectiva como emprendedor, como directivo...”	Desarrollo de ideas creativas en Brasil durante la pandemia y restricciones que enfrentan los emprendedores.
Emprendedor 2	Empleados	“Esta pandemia fue dura. Yo mismo pensé en algo diferente, tanto es así que incluso abrí una oficina inmobiliaria durante la pandemia. Pero aquí está la cuestión, hay personas que no tienen la misma concentración que un empleado aquí que estaba en agonía y nosotros también estábamos preocupados por él...”	Evolución de la creatividad por parte de los emprendedores durante la pandemia.

Emprendedor 3	Cambios	“Creo que sí, especialmente en términos de comida, eso fue muy, muy visible, ¿sabes? Mucha gente empezó, y los que no tenían ingresos empezaron a producir cosas desde casa...”	Aumento de ideas y acciones creativas durante la pandemia
Emprendedor 4	Valorar	“Hombre, creo que sí, estamos preparados para el cambio, porque no hay muchas opciones, pero el gobierno podría haber dado mayor fuerza...”	Aclarar cómo los gobiernos sólo ayudan a los grandes empresarios

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 4: D. Preguntas e hipótesis sobre cómo el campo afecta la incidencia de la creatividad.

D. Preguntas e hipótesis sobre cómo el campo afecta la incidencia de la creatividad (Csikszentmihalyi 2004, 325).			
Entrevistados	Palabras más citadas	Respuesta más relacionada con el tema	Enfoque del entrevistado
Emprendedor 1	Autonomía	“Vamos... según el decreto, apenas pasó aquí, la distancia entre las mesas y el termómetro para medir a los clientes, cada vez que venían los inspectores a comprobar si lo estábamos haciendo, daba miedo”.	Equilibrar opiniones sobre las restricciones a los empresarios y comprender la situación.
Emprendedor 2	Pandemia	“Ah, ahí es cuando lo abres durante una semana y ves el impacto. Así que puedes conservar al empleado... no despedir a nadie...”	Preocupación por los empleados
Emprendedor 3	Dependencia sistémica	“Mi precio es rehén del precio de fábrica, como no tengo manipulación, no transformó nada. Compro la cerveza, simplemente la pongo con hielo y la revendo, por lo que automáticamente el margen es más limitado”.	Discusión sobre cómo la diferencia es la experiencia vivida en el sitio y no el producto vendido por sí mismo.
Emprendedor 4	Ayuda	“Hice una recolecta, logré comprar todo lo que había perdido en menos de 2 meses con la ayuda de socios. Las personas que tenían que recibir el “desfile” sólo ayudaron por ayudar	Explicar lo importante que fue la ayuda de la red de apoyo y de

		(no querían recibir lo que habían donado)".	proyectos como "Salve os Botecos".
--	--	---	------------------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 5: E. Preguntas e hipótesis sobre cómo las cualidades del individuo afectan la incidencia de la creatividad.

E. Preguntas e hipótesis sobre cómo las cualidades del individuo afectan la incidencia de la creatividad (Csikszentmihalyi 2004, 330).			
Entrevistados	Palabras más citadas	Respuesta más relacionada con el tema	Enfoque del entrevistado
Emprendedor 1	Conversación	"Articulado. Me gusta hablar mucho con los clientes, conocer un poco de su historia, saber hablar y no solo vender el producto..."	Demuestre calma y escucha activa como su rasgo distintivo.
Emprendedor 2	Experiencia	"No tener miedo. No tengo miedo de correr riesgos, de intentarlo".	Demuestra que eres una persona común y corriente, que sigue lo impuesto y hace lo "correcto".
Emprendedor 3	Curiosidad	"Motivado, hay momentos en que pasa a ser mi control. Ahora la curiosidad es eterna".	Ventajas competitivas por haber vivido en el extranjero
Emprendedor 4	Experiencia/ Motivación	"He estado 'en el hoyo' un par de veces por malas alianzas, pero creo que tengo el talento para emprender, hacer algo diferente y demás..."	Demuestre los antecedentes de otras experiencias que haya tenido como emprendedor

Fuente: Elaboración propia, 2025.

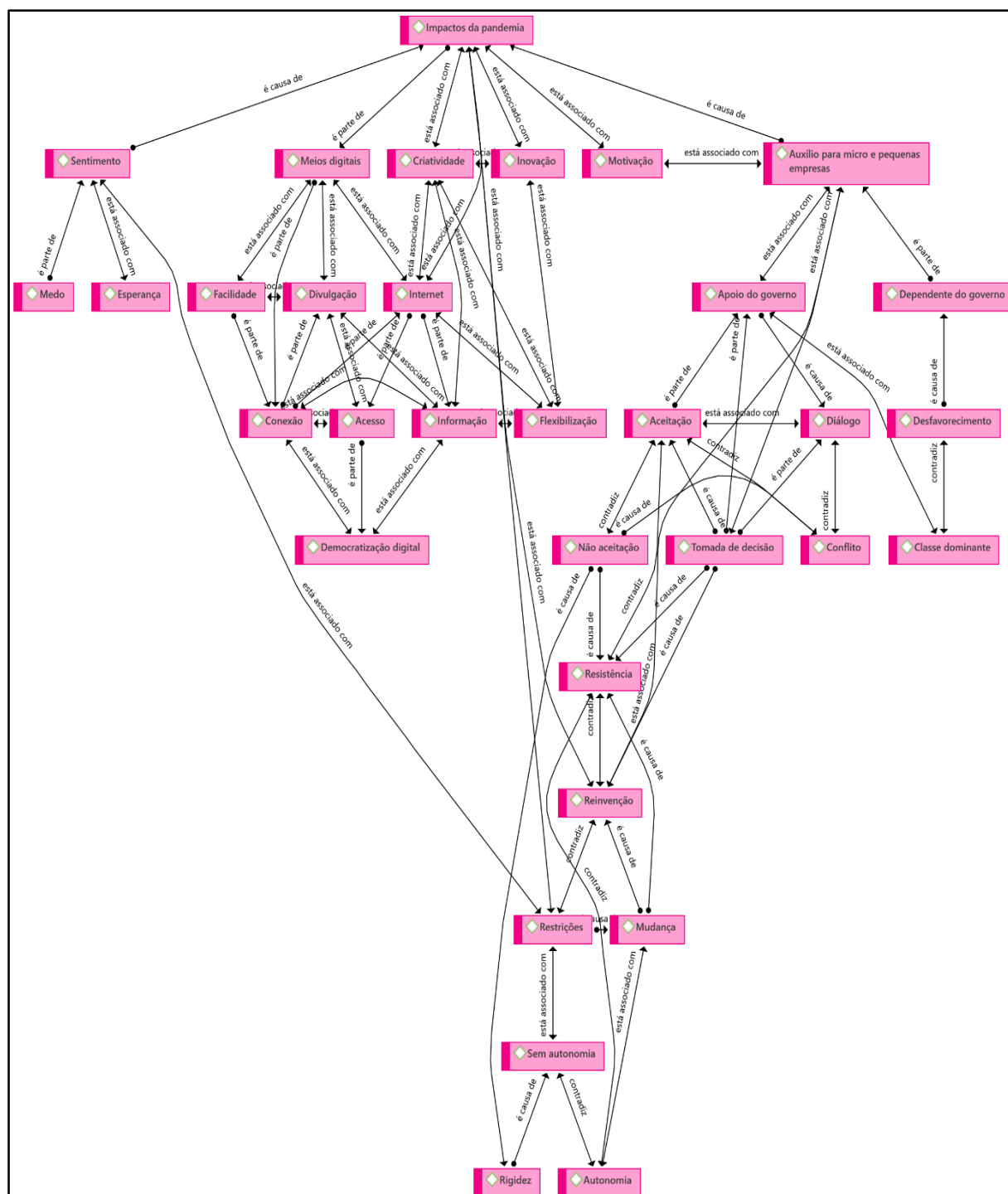
Cuadro 1: Análisis de frecuencia de categorías.

Categoría	Cantidad	Frecuencia (%)
Información	19	0,083%
Internet	19	0,083%

Diversidad	16	0,07%
Creatividad	12	0,052%%
Medios digitales	11	0,048%

Fuente: extraído del software Atlas.ti.

Figura 1: Relaciones con las categorías encontradas en las declaraciones de los entrevistados.



Fuente: extraído del software Atlas.ti.