PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de pós-graduação em administração (PPGA)

Vitória Régia Lopes dos Santos

ADAPTAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR TERCIÁRIO DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: desafios, aprendizados e inovações.

Belo Horizonte
2023

Vitória Régia Lopes dos Santos

ADAPTAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR TERCIÁRIO DURANTE A PANDEMIA DE COVID 19: desafios, aprendizados e inovações

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para aprovação na disciplina de Qualificação de Dissertação.

Orientador: Prof. Dr. José Márcio de Castro

Área de Concentração: Inovação e conhecimento

Belo Horizonte

2023

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Santos, Vitória Régia Lopes dos
S237a Adaptação das pequenas empresas do setor terciário durante a pandemia de Covid-19: desafios, aprendizados e inovações / Vitória Régia Lopes dos Santos. Belo Horizonte, 2023.
100 f. : il.

Orientador: José Márcio de Castro
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração

1. SEBRAE. 2. Competitividade - Previsão econômica - Brasil. 3. Pequenas e médias empresas - Brasil. 4. Covid-19 - Aspectos socioeconômicos - Brasil. 5. Setor terciário - Brasil. 6. Emprego (teoria econômica) - Brasil. 7. Planejamento empresarial. I. Castro, José Márcio de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2
Ficha catalográfica elaborada por Fernanda Paim Brito - CRB 6/2999

Vitória Régia Lopes dos Santos

ADAPTAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR TERCIÁRIO DURANTE A PANDEMIA DE COVID 19: desafios, aprendizados e inovações

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. José Márcio de Castro – PUC Minas (Orientador)

Profa. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães – PUC Minas (Banca Examinadora)

Profa. Dra. Annik Passos Marôcco – IFSudeste-MG (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 30 de março de 2023.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor José Márcio, pela dedicação e apoio no processo de elaboração deste trabalho e ao longo do mestrado.

À PUC MINAS pela oportunidade, a todos os professores do PPGA pela excelente didática e aos meus colegas pelas trocas de conhecimento.

Aos membros da banca, Professora Liliane e Professora Annik, pelas contribuições que direcionaram o aprimoramento deste trabalho desde a qualificação.

À minha família por todo o apoio e incentivo ao longo da minha trajetória acadêmica, e, em especial, à minha mãe, Maria José, que mesmo longe esteve do meu lado a cada passo desse percurso.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), cujo financiamento foi fundamental para viabilizar a realização desta pesquisa

RESUMO

A eclosão da pandemia de coronavírus no primeiro trimestre de 2020 trouxe não apenas grandes impactos para o sistema de saúde público, mas também um choque econômico de grandes proporções. Pequenos negócios são particularmente vulneráveis, uma vez que essas empresas tendem a ter menos recursos em reserva e possuem, em geral, uma administração menos formal e metódica, onde a tomada de decisão é realizada com base em experiências anteriores ou intuitivamente. Portanto, esta pesquisa de carácter exploratório e descritivo, através de um estudo de caso múltiplo com 4 empresas do setor de alimentos, objetivou analisar as maiores dificuldades enfrentadas pelas micro, pequenas e médias empresas que atuam no setor terciário em razão da pandemia de COVID--19 e as consequências que resultaram desse fenômeno. Buscou-se identificar os principais desafios econômicos e gerenciais que essas empresas enfrentam; analisar as estratégias de enfrentamento, adaptações e possíveis processos de inovação em serviço que surgiram em resposta à pandemia; refletir sobre o impacto desse fenômeno sobre o mercado de serviços, possíveis consequências de longo prazo e as lições que podem ser extraídas dessa experiência, assim como, realizar uma discussão sobre a capacidade de adaptação, transformação e inovação das organizações em respostas a choques externos. Entre os principais resultados encontrados nesta pesquisa, podemos destacar que todas as empresas estudadas utilizam como fonte de informação externa os clientes, fornecedores e outras empresas. Apenas duas empresas utilizam feiras e eventos como fonte de informação e ainda assim com baixa frequência. E nenhuma empresa utiliza universidades ou institutos de pesquisa. Ainda, podemos inferir que nos casos analisados, as fontes principais de informação puderam ser bem aproveitadas porque as empresas investem em treinamento da mão-de-obra, marketing e operação, pelo conhecimento interno acumulado e pela competência técnica dos sócios.

Palavras-chaves: inovação em serviços; fonte de conhecimentos; pequenas empresas; pandemia; COVID-19; pequenos negócios; setor terciário.

ABSTRACT

The outbreak of the coronavirus pandemic in the first quarter of 2020 brought not only major impacts to the public health system, but also an economic shock of major proportions. Small businesses are particularly vulnerable since these companies tend to have fewer resources in reserve and, in general, have a less formal and methodical administration, where decision-making is based on previous experiences or intuition. Therefore, this exploratory and descriptive research, through a multiple case study with 4 firms in the food sector, aimed to analyze the greatest difficulties v faced by micro, small and medium-sized companies that operate in the service sector during the COVID-19 pandemic. We sought to identify: the main economic and managerial challenges that these companies face; analyze coping strategies, adaptations and possible service innovation processes that emerged in response to the pandemic; reflect on the impact of this phenomenon on the services market, possible long-term consequences and the lessons that can be drawn from this experience. As well as hold a discussion on the adaptability, transformation and innovation capacity of organizations in response to external shocks. Among the main results found in this research, we can highlight that all the companies studied use customers, suppliers and other companies as a source of external information. Only two companies use fairs and events as a source of information and even so with low frequency. And no company uses universities or research institutes. Furthermore, we can infer that in the analyzed cases the main sources of information could be well used because the companies invest in workforce training, marketing and operations, and due to the accumulated internal knowledge and the technical competence of the managers.

Keywords: service innovation; source of knowledge; Small business; pandemic; COVID-19; small businesses; service sector.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1……...…….…….43

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Abordagens em inovação em serviços.....22
QUADRO 2 - Dificuldades do processo de inovação em pequenos negócios.....24
QUADRO 3 - Fatores propícios à inovação em pequenas empresas.....28
QUADRO 4 - Fatores indutores à inovação em pequenas empresas……...30
QUADRO 5 - Principais fontes de conhecimento.....33
QUADRO 6 - Entrevistas……..……..47
QUADRO 7 - Documentos……...…47
QUADRO 8 - Síntese dos resultados do caso 1…….....….……..55
QUADRO 9 - Síntese dos resultados do caso 2……..…….……61
QUADRO 10 - Síntese dos resultados do caso 3……...……..…….……66
QUADRO 11 - Síntese dos resultados do caso 4…….…….……69
QUADRO 12 - Comparação das fontes de conhecimento identificadas em cada caso……....76

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DT	Design Thinking
LDS	Logica Dominante em Serviços
MPE	Micro e Pequenas Empresas
OMS	Organização Mundial de Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PRONAMPE	Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
SEBRAE	O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIC	Serviços de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....12

1.1 Problema de pesquisa……..……..……..……12
1.2 Justificativa da pesquisa……...……...14
1.3 Objetivos……...…….…….....15
1.3.1 Objetivos gerais……...……...…….……15
1.3.1 Objetivos específicos……...……...……15

2 REVISÃO DA LITERATURA.....16

2.1. Inovação.....16
2.1.1. Inovação: conceitos e tipologias.....16
2.2 Inovação em serviços.....19
2.2.1. Tipologias e abordagens de inovação em serviços…….....19
2.2.2 Inovação em serviços nas pequenas empresas: indutores e barreiras……..…..*26*
2.2.2 Fatores indutores à inovação em pequenas empresas.....29
2.3 Peculiaridades da MPEs e o esforço de inovação.....31
2.3.1 Fontes de conhecimento……...……...31
2.3.2 Fatores internos e externos……...……...……...34
2.4. Proposta de modelo conceitual da pesquisa…...……...…37

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....44

3.1. Estratégia e Método de Pesquisa.....44
3.2. Unidade(s) Empírica(s) de Análise.....45
3.3. Estratégia de Coleta de Dados.....46
3.4. Estratégia de Análise de Dados.....47

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS.....49

4.1 Fiorella……...……...……49
4.1.1 Contextualização/caracterização do caso……..……*49*
4.1.2 Fatores internos e externos……..……..*51*
4.1.3 Fontes de conhecimento……..*53*
4.2 Savassi Wine bar……...……...……....56
4.2.1 Contextualização/caracterização do caso……..……..*56*
4.2.2 Fatores internos e externos……..……..*57*
4.2.3 Fontes de conhecimento……..*59*
4.3 Um trem na chapa……...……61
4.3.1 Contextualização/caracterização do caso……..……*61*
4.3.2 Fatores internos e externos……..……..*62*
4.3.3 Fontes de conhecimento……..*64*
4.4 Franquia Onii……...65
4.4.1 Contextualização/caracterização do caso……..*65*
4.4.2 Fatores internos e externos……*66*

4.4.3 Fontes de conhecimento……67

4.5 ANÁLISE DOS CASOS.....69

4.5.1 Fontes externas de conhecimento utilizadas…….……...69
4.5.2 Clientes……..,,,,.,,,..69
4.5.3 Fornecedores……72
4.5.4 Outras empresas: franquia e rede de franqueado……73
4.5.5 Feira, fóruns e eventos……74
4.5.6 Universidades e instituto de pesquisa……74

4.6 Vantagens internas para inovação na pequena empresa……...76
4.7 Como a pandemia afetou o processo de inovação e as respostas das empresas à crise?.....81

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS……...…….….85
5.1 Principais resultados……85
5.2 Implicações teóricas e empíricas……88
5.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras…… ……89

REFERÊNCIAS……...……...…91

1. Introdução

1.1. Problema de pesquisa

No final de janeiro de 2020 o coronavírus, também referido como COVID-19 ou Sars-Cov-2, foi reconhecido pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como uma emergência de saúde pública internacional e em 11 de março de 2020 foi declarada uma situação de pandemia (Carvalho & Borges, 2020). O coronavírus é uma doença infecciosa que é transmitida principalmente pelo contato e gotículas respiratórias (OPAS/OMS, 2020), desse modo, políticas preventivas foram postas em prática para evitar um contágio acelerado da doença. Entre elas, o isolamento social e o fechamento de locais com potencial para aglomerações como shoppings, parques, teatros, cinemas e afins. Os comércios que continuaram abertos passaram a funcionar com uma série de restrições sobre o horário de funcionamento, capacidade máxima de pessoas no interior do estabelecimento, uso obrigatório de máscara, fornecimento de produtos de higienização, entre outras medidas.

Essa situação trouxe mudanças e desafios em todas as esferas da vida social, a incerteza e o receio têm sido constantes nas interações e decisões. O impacto na economia e nos negócios até o momento não possui precedentes históricos (Baker et al., 2020), e é difícil estimar as consequências de longo prazo uma vez que ainda estamos em meio a pandemia e diversos cenários se apresentam como possibilidade, uns mais pessimistas e outros menos, dependendo do desenrolar dos acontecimentos. Em tal cenário, pequenos negócios são particularmente vulneráveis, uma vez que essas empresas tendem a ter menos recursos em reserva e possuem, em geral, uma administração menos formal e metódica, na qual a tomada de decisão é realizada com base em experiências anteriores ou intuitivamente (Amin, 2020).

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm fundamental importância para a economia brasileira ao criarem emprego e renda para a população. Segundo dados do Sebrae (2014) às micro e pequenas empresas são responsáveis por 44% dos empregos formais na área de serviços, 70% dos empregos gerados no comércio e 27% do PIB brasileiro, uma participação que vem crescendo nos últimos anos. Numerosas e diversas em natureza, essas empresas contribuem, principalmente, para a formalização da iniciativa empreendedora, estímulo à competição e por seu caráter flexível e dinâmico possuem grande capacidade de inovação e absorção de conhecimento (Leite, 2017). Paradoxalmente, as MPEs são mais vulneráveis a

crises econômicas por serem menos formais e estruturadas. Por isso podem necessitar de apoio e políticas específicas às suas atividades que visem assegurar seu desenvolvimento, especialmente em tempos de turbulência no cenário econômico nacional e mundial (Silva & Dacorso, 2014).

No Brasil, dados gerais levantados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) indicam que cerca de 10,1 milhões de empresas fecharam temporariamente, sendo 2,1 milhões por decisão da empresa e 8 milhões por determinação do governo. No survey, a partir do que foi relatado pelos empresários, se extrapola que 4,2 milhões de empresas estão em situação financeira ruim, 8,4 estão em situação razoável e 4,6 estão com adequada situação financeira. Com uma queda no faturamento em torno de 75%, 9,4 milhões de empreendedores precisarão de empréstimos para manter suas empresas sem gerar demissões.

Com certeza, uma disrupção como essa traz consigo muitos desafios e incertezas para todas as esferas da vida, em especial para esfera socioeconômica, mas também pode apresentar oportunidades e promover transformações benéficas. Crises e choques externos já demonstraram no passado um potencial para instigar inovações e soluções criativas para resolução de problemas práticos. Desde o início da pandemia de coronavírus novas tecnologias e inovações em produtos, serviços e processos surgiram em diversas áreas em resposta aos problemas que se apresentaram (Chesbrough, 2020). No setor terciário, a crise vem forçando organizações públicas e privadas a repensar e reconfigurar a prestação de serviços (Heinonen; Strandvik, 2020). A crise pode ter um impacto misto na capacidade de inovação das pequenas empresas. Embora algumas pequenas empresas possam ter menos recursos e mudar as prioridades, outras encontraram novas oportunidades de inovação.

Portanto se torna relevante analisar as maiores dificuldades enfrentadas pelas MPEs que atuam no setor terciário em razão da pandemia de COVID-19 e as consequências que resultaram desse fenômeno. Buscando investigar, principalmente, entre as empresas que se mantiveram em funcionamento como foi o processo de transição e as mudanças e estratégias implementadas para se adaptar e continuar competitivas em seu ramo de atuação. Desse modo, a pergunta que o trabalho busca responder é como a pandemia de COVID-19 afetou a prontidão e a capacidade de inovar nos pequenos negócios, levando em consideração as características internas de cada empresa e seu acesso e uso de fontes de conhecimento.

1.2. Justificativa da pesquisa

O surto de COVID-19 é um lembrete nítido de que as pandemias, como outras catástrofes raramente ocorrentes, aconteceram no passado e continuarão a acontecer no futuro. Mesmo que não possamos evitar o surgimento de vírus perigosos ou outros tipos de desastres, devemos nos preparar para atenuar seus efeitos na sociedade (Donthu; Gustafsson, 2020).

Os estudos sobre administração estratégica apresentam inúmeras estruturas e teorias, algumas das quais possuem um carácter mais geral (por exemplo, visão baseada em recursos, visão de posicionamento) e algumas das quais propõem lidar com aspectos mais parciais da estratégia (por exemplo, alianças, capital humano estratégico). Contudo, entre essas muitas estruturas, nenhuma é dedicada à compreensão das implicações estratégicas de interrupções, ou seja, mudanças radicais e pelo menos parcialmente imprevistas, que são exógenas a um conjunto de empresas em interação, como indústrias ou ecossistemas (Foss, 2020).

No contexto de crise, a inovação tem sido identificada como uma poderosa influência para a resiliência organizacional das micro e pequenas empresas (MPEs). A atividade inovadora pode ajudar as MPEs a se protegerem dos efeitos das crises e a inovação pode garantir vantagens posteriores (Foss, 2020). Por outro lado, Disoska et al. (2020) encontraram indícios de que as crises influenciam negativamente a disposição das MPEs para inovar. Por isso, é necessário reunir a maior parte do conhecimento atualmente disponível sobre inovação nas MPEs e formular alternativas para que as MPEs possam fortalecer seus negócios diante de diferentes tipos de restrições (Van Auken, Ardakani, Carraher & Avorgani, 2021).

Analisar a forma como as organizações e empreendedores se adaptaram de forma efetiva à disrupção causada pela epidemia de coronavírus pode ajudar a construir maior compreensão teórica que ajude pesquisadores, políticos e empresários a navegar por possíveis situações disruptivas no futuro. Ou seja, investigar o processo de adaptação de pequenas empresas à crise do COVID-19 é importante para aprender com adaptações bem-sucedidas, identificar áreas de melhoria, planejar crises futuras e apoiar o desenvolvimento de políticas. Ao entender como as pequenas empresas estão se adaptando aos desafios da pandemia, podemos apoiá-las melhor e ajudá-las a prosperar no mundo pós-pandemia.

E estudar especificamente as dificuldades, desafios, aprendizado e adaptação de micro, pequenas e médias empresas pode ajudar a expor as fragilidades estruturais presentes antes da pandemia, mas, também, o potencial para adaptação e inovação que este segmento possui. Conhecer a natureza da MPE pode contribuir para o desenho de políticas públicas específicas

para esse tipo de firma que sejam mais eficazes em auxiliar seu crescimento e desenvolvimento, principalmente durante crises.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

O objetivo desta pesquisa é analisar as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas que atuam no setor terciário em razão da pandemia de COVID-19 e as consequências que resultaram desse fenômeno. Buscando investigar, principalmente, entre as empresas que se mantiveram em funcionamento como foi o processo de transição e as mudanças e estratégias implementadas para se adaptar e continuar competitivas em seu ramo de atuação.

1.3.2. Objetivos específicos

Dessa forma, os objetivos específicos podem ser elencados da seguinte maneira;

1) Descrever e analisar os obstáculos que a pequena empresa enfrenta para inovar

2) Descrever e analisar os fatores internos que se relacionam com a capacidade de absorção de conhecimento das pequenas empresas e como eles interagem com o processo de inovação.

3) Descrever e analisar as possíveis fontes externas de conhecimento utilizadas e quais tipos de informação é aproveitada;

4) Analisar como as fontes de conhecimento interagem com o processo de inovação;

5) Analisar como a pandemia afetou o processo de inovação e as respostas das empresas à crise.

2. Revisão da Literatura

2.1. Inovação

2.1.1. Inovação: conceitos e tipologias

A inovação tem sido objeto de crescente interesse tanto na academia quanto no âmbito empresarial. Apesar do grande volume de estudos sobre o tema, a inovação ainda não possui um conceito unificado e universalmente aceito. As pesquisas nesta área apontam múltiplos termos e perspectivas, desenvolvidos por diversos autores, de diferentes ramos (Edwards-Schachter, 2018). Entretanto, o trabalho do economista Joseph A. Schumpeter é notavelmente o mais influente por seu pioneirismo em conceituar a inovação e suas tipologias, além de reconhecer sua importância para o desenvolvimento da economia.

Para Schumpeter (1984), o desenvolvimento econômico consiste em saltos qualitativos introduzidos pela inovação empresarial, abrangendo cinco categorias: (i) a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem; (ii) a introdução de um novo método de produção ainda não testado no próprio ramo da indústria de transformação, o qual, não necessariamente, necessita ser baseado numa descoberta científica; (iii) a abertura de um novo mercado, onde o ramo particular da indústria ainda não tenha entrado; (iv) a conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens manufaturados, independentemente do fato de esta já existir ou ser criada; e (v) o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio (Schumpeter, 1984). Nessa perspectiva, a inovação é a principal fonte de mudança e o motor do desenvolvimento econômico, porém, esse processo não ocorre de maneira suave. Pelo contrário, o processo de mutação industrial "(...) revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos" (Schumpeter, 1984, p. 110), o que Schumpeter chamou de "destruição criativa" - o aspecto essencial do capitalismo.

O economista também enfatiza a diferença entre invenção e inovação, ressaltando que uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Já uma inovação, no sentido econômico, somente é completa quando a invenção é comercializada e gera riqueza (Schumpeter, 1984).

A partir disso, mais estudos se seguiram buscando caracterizar os tipos de inovação e seu grau de novidade. Em relação ao grau de novidade, uma separação comum é dividir as inovações em radicais e incrementais, no qual a inovação radical geralmente se refere àquelas

que são novas para o mundo, e inovações incrementais são aquelas que são novas apenas para o mercado (Sundbo, 1997; Edwards-Schachter, 2018). Seguindo essa visão, as inovações que são apenas novas para a empresa que as adota não devem ser consideradas como inovações. Porém, existem perspectivas são mais abrangentes e flexíveis em relação ao conceito de inovação que consideram que a inovação possui diversos graus de novidade, podendo ser nova para a firma, indústria, mercado, país ou para economia global (Amara, Landry, Becheikh, & Ouimet, 2008).

No tocante à tipologia das inovações, inicialmente, as inovações tecnológicas que resultavam em produtos tangíveis e novos processos desenvolvidos a partir das estruturas tradicionais de pesquisa e desenvolvimento (P&D) eram o foco principal dos estudos sobre o tema. Porém, esse foco tem sido ampliado com o interesse por inovações não tecnológicas, como as inovações em modelos de negócios, organizacionais, em serviços e, também, em novas tipologias como as inovações sociais e ambientais que vem ganhando cada vez mais espaço na discussão (Pereira & Romero, 2013). Além disso, a inter-relação entre os diferentes tipos de inovação e a necessidade de coordenar esforços na gestão do processo inovativo é outro ponto de destaque. Tidd (2001) ressalta que que a literatura de gestão da inovação enfatiza a importância de integrar inovação de produto, de processo e organizacional para a transferência bem-sucedida de novas ideias e novas oportunidades de negócios para o sucesso de mercado e aponta para o papel crucial de vincular a P&D e a inovação tecnológica com novas abordagens de marketing.

A primeira e a segunda edições do Manual de Oslo de 1992 e 1997 definiram inovação em produtos e processos a partir de um viés tecnológico, ou seja, focando nas inovações de cunho tecnológico. Porém, a mais recente edição do Manual de Oslo (2005) reconheceu a importância da inovação em setores menos intensivos em P&D, como serviços e fabricação de baixa tecnologia e expandiu a definição para incluir inovações organizacionais e de marketing como inovações não tecnológicas (Edwards-Schachter, 2018).

A edição de 2005 do Manual de Oslo discute quatro tipos de inovação. São elas, inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional. As inovações de produto incluem a apresentação de novos produtos e serviços para o mercado e grandes melhorias na funcionalidade ou características do usuário de bens e serviços existentes (OECD, 2015). Uma inovação de produto pode ser um produto completamente novo que nunca foi visto antes, como o *fidget spinner*[1], ou pode ser uma versão aprimorada de

[1] Também conhecido como *hand spinner* e *inquieteco* é um brinquedo giratório feito de metal ou plástico em que o usuário pode utilizar os dedos para girar as hastes.

um produto existente, como fones de ouvido sem fio. Existem alguns impulsionadores evidentes da inovação do produto, como mudanças nos requisitos do cliente, necessidade de aumentar o ciclo de vida do produto, necessidade de explorar novos mercados ou segmentos, ou simplesmente melhorar a aparência e a conveniência do uso do produto. Por outro lado, a inovação de serviço refere-se a um conceito de serviço, produto ou processo novo ou significativamente melhorado em um mercado novo ou existente. Pode ser, por exemplo, uma nova interação com o cliente ou canal de distribuição, um sistema que melhora o processo de entrega ou novas soluções na interface do cliente (Varis & Littunen, 2010).

A inovação de processo inclui grandes mudanças em métodos, equipamentos e/ou software (OECD, 2015). A inovação de processo geralmente se refere à implementação de um método de produção ou entrega novo ou significativamente melhorado. Também pode estar indiretamente relacionado aos produtos e serviços da empresa, por exemplo, na forma de processos de função de suporte em RH ou finanças. A inovação de processo pode ser feita aplicando novas tecnologias ou métodos aprimorados a um processo e, geralmente, é feita para economizar tempo, dinheiro ou para atender melhor os clientes. Muitas vezes envolve novas técnicas, equipamentos ou software, e muitas vezes também pode exigir uma mudança cultural ou estrutural (Varis & Littunen, 2010).

Para aumentar as vendas da empresa, as inovações de marketing visam responder melhor às necessidades dos clientes. Essas inovações abrem novos mercados ou realocam o produto de uma empresa no mercado (OECD, 2015). Uma inovação é tipicamente considerada uma inovação de marketing se traz mudanças significativas no mix de marketing tradicional (4Ps: Preço, Produto, Promoção e Praça) da indústria em questão. As inovações de marketing são diferentes em comparação com outras inovações no sentido de que também podem ser usadas para promover produtos ou serviços existentes de uma maneira diferente do que foi feito anteriormente. Por exemplo, um produto usado inicialmente para uma finalidade pode ser promovido para outra finalidade (Varis & Littunen, 2010).

Por fim, a inovação organizacional pode ser definida como a implementação de um novo método organizacional nas práticas comerciais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas de uma empresa (OECD, 2015). O termo inovação organizacional abrange um amplo espectro de inovações; por exemplo, pode significar inovações nas práticas de gestão, inovações nos processos administrativos ou inovações na estrutura organizacional formal (Varis & Littunen, 2010).

Conforme ressaltado na literatura, a inovação pode trazer benefícios tanto para a empresa como para toda a atividade econômica com a melhoria dos processos, produção de novos produtos e serviços com qualidade superior e redução dos custos do ciclo de produção. Além disso, as inovações podem catalisar os processos e economizar tempo. Entre as diversas vantagens que a inovação pode trazer a um empreendimento, podemos citar (i) a melhoria ou substituição de processos de negócios para aumentar a eficiência e produtividade, ou para permitir que o negócio estenda a gama e a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos; (ii) desenvolver produtos e serviços totalmente novos e aprimorados para atender às demandas ou necessidades de clientes ou consumidores que mudam rapidamente; e (iii) agregar valor aos produtos, serviços ou mercados existentes para diferenciar a empresa de seus concorrentes e aumentar o valor percebido para os clientes e mercados (Santos, 2020).

Todavia, a inovação nas organizações depende de fatores internos como a capacidade inovadora da empresa, tamanho e estrutura, aprendizado e orientação estratégica e de fatores externos, como rede de parceiros, comunicação externa, indústria e ambiente em que a empresa está inserida. A literatura sobre inovação pode ser dividida em quatro áreas: antecedentes de inovações; consequências (resultados) das inovações; o processo de inovações; difusão de inovações (Oskarsson, 2003)

Dessa forma, na próxima seção iremos discutir especificamente o processo de inovação em serviços e sua evolução dentro das pesquisas acadêmicas.

2.2 Inovação em serviços

2.2.1. Tipologias e abordagens de inovação em serviços

Inicialmente, a inovação em serviços foi considerada como uma simples consequência da inovação em produtos ou implementação de novas tecnologias. Gallouj (2002) aponta que essa primeira abordagem denominada tecnicista, também conhecida como assimilação, foi influenciada pelos métodos de pesquisa aplicados ao setor industrial, carregando o viés de que o setor de serviços seria apenas um reflexo do primeiro. Os trabalhos teóricos e empíricos que favorecem uma abordagem de assimilação são os mais numerosos. Dentro dessa perspectiva, o ciclo de vida reverso do produto proposto por Barras (1986) é um dos trabalhos mais proeminentes voltados para a adoção de tecnologias de informação e comunicação nas atividades de serviços e seus efeitos na inovação.

Nesses termos, o ciclo de vida reverso do produto começa com a introdução de inovações de processo incrementais que visam melhorar a eficiência do serviço produzido. Na segunda etapa, caracterizada por um ponto mais alto da curva de *learning-by-doing*, ocorrem inovações radicais de processo, visando à melhoria da qualidade do serviço prestado, por meio de um processo de padronização seletiva. Na fase final, a expansão das oportunidades tecnológicas permite a introdução de inovação radical em serviços. Barras (1986) se baseia na indústria de serviços financeiros, na qual observa como as tecnologias computacionais levaram as empresas desse setor a melhorar as ofertas existentes antes de fornecer serviços inteiramente novos. O autor assume que, no caso dos serviços financeiros, uma inovação de serviço, em alguns aspectos, representa uma inovação de processo mais radical (Barras, 1990).

Outras contribuições em consonância com a perspectiva tecnicista vieram das taxonomias neo-schumpeterianas, uma corrente teórica que utiliza o conceito de trajetória tecnológica e considera o setor de serviços, de forma geral, como tecnologicamente dependente da indústria (Vargas, Bohrer, Ferreira & Moreira, 2013). Nessa visão, a trajetória de inovação de uma empresa é determinada pelo setor em que está inserida, assim como pela influência institucional na qual a firma opera. Um de seus principais autores, Pavitt (1984), considera que as trajetórias de inovação no setor de serviços seriam delineadas, necessariamente, pela adesão às inovações concebidas na indústria.

Em reação a corrente tecnicista, surgiram os estudos "baseados em serviço" que dão ênfase às características singulares do serviço, como a interação produtor-consumidor, intangibilidade do produto e a simultaneidade de consumo e produção, e assim, defendem a necessidade de se criarem teorias específicas para a avaliação da inovação nesse setor (Gallouj, 2002). Essa abordagem, também chamada de demarcação, leva à produção de novas tipologias de inovação em serviços; essas tipologias servem como indicadores de inovação dedicados a serviços que incluem tipos não tecnológicos de inovação, como inovação organizacional, inovação *ad-hoc* e a inovação em marketing (Morrar, 2014). Sob essa perspectiva a inovação em serviços pode diferir substancialmente da inovação em muitos setores orientados para a manufatura, sendo frequentemente menos organizada formalmente, mais incremental por natureza e menos tecnológica (Gallouj & Weinstein, 1997; Witell, Snyder, Gustafsson, Fombelle & Kristensson, 2016). No geral, produzir um serviço é organizar uma solução para um problema (um tratamento, uma operação), que não envolve necessariamente o fornecimento de um bem, sendo geralmente combinações intangíveis de

processos, habilidades pessoais e materiais. A inovação em serviços abrange atividades como transporte e logística, serviços de informação e conhecimento, alimentação, saúde, educação, entre outros (Edwards-Schachter, 2018).

Hauknes (1998) também destaca que as peculiaridades da inovação em serviços podem ser fontes de oportunidades para inovação no setor. Por exemplo, a intensidade da relação entre usuário/cliente e produtor pode ser o *lócus* da aprendizagem interativa, gerando novas competências para empresa e possibilidade de novos modos de inovação para o provedor de serviços. Outro ponto de distinção entre a inovação em serviços e manufaturas é em relação à intensidade tecnológica. Hauknes (1998) considera que inovações em serviços são frequentemente não tecnológicas, englobando serviços como novos instrumentos financeiros no campo de serviços financeiros, novos conceitos e formatos de vendas no varejo, agrupamento de serviços periféricos novos ou alterados a produtos ou serviços básicos.

A terceira corrente de inovação em serviços, denominada de integradora, busca fornecer uma visão mais equilibrada da inovação em serviços. Essa linha advoga que existem características no processo de inovação que permitem a construção de um quadro teórico geral e abrangente com estruturas analíticas para o estudo da inovação (tecnológica e não tecnológica) em bens e serviços, mas sem perder de vista as especificidades de cada uma (Kon, 2016).

Dentro dessa perspectiva, uma das contribuições mais relevantes é a visão baseada em características de bens e serviços (Gallouj, 2002), segundo a qual cada produto poderia ser interpretado como um sistema resultante da combinação de tecnologias mobilizadas que poderiam ser materiais ou imateriais; das competências necessárias para sua produção que seriam as competências do produtor; e para seu uso que diria respeito às competências do cliente (Vargas et al, 2013).

A partir desse modelo, Resende Júnior e Guimarães (2012) argumentam que na abordagem integradora a inovação é um processo e não um resultado, no qual é possível identificar seis modelos: (i) inovação radical, que reflete a criação de um novo conjunto de características; (ii) inovação de melhoria, que reflete o aumento da "significância" (ou qualidade) de certas características sem modificar a estrutura do sistema; (iii) inovação "incremental", quando uma nova característica for adicionada, eliminada ou substituída, deixando o conjunto de vetores inalterado; (iv) inovação *ad hoc*, uma solução que permite que um determinado problema do cliente (jurídico, organizacional, estratégico, técnico entre

outros) seja resolvido com algum grau de novidade; (v) inovação de recombinação, este modelo de inovação assenta nos princípios básicos da dissociação e associação das características finais e técnicas; e (vi) inovação de formalização, que reflete a formatação e padronização das características. Assim, podemos sintetizar as abordagens vistas até agora da seguinte maneira:

Quadro 1 – Abordagens em inovação em serviços

Abordagem	Característica	Principais autores
Tecnicista	A inovação em serviços é estudada a partir de ferramentas conceituais desenvolvidas para compreender a inovação no setor industrial. Estes estudos são os mais numerosos e tendem a centrar-se sobre o impacto da tecnologia sobre os serviços	Pavitt (1984) Barras (1986) Barras (1990) Gallouj (1998) Evangelista (2000) Uchupalanan (2000) Miozzo e Soete (2001) Freeman e Louça (2001) Gallouj (2002)
Demarcação	Nesta abordagem orientada a partir da noção de que o sector dos serviços é distintamente diferente da indústria transformadora, pelo que o estudo da inovação nos serviços exige novas abordagens devido as características intrínsecas aos próprios serviços.	Gallouj e Weinstein (1997) Sundbo e Gallouj (1998) Sundbo e Gallouj (2000) Coombs e Miles (2000) Drejer (2004)
Integração	Nesta abordagem há uma integração das abordagens anteriores. Assim é reconhecido que a inovação deve centrar a atenção nos serviços e nos elementos de inovação, que são relevantes tanto para os serviços como para a indústria.	Coombs and Miles (2000) Drejer (2004) Davies e Brady (2004). Miles (2005) Vries (2006)

Fonte: Adaptado de Silva, Sousa e Moreira (2010)

Entretanto, de acordo com Witell et al. *(*2016), quando se examina a definição de inovação em serviços dentro de cada perspectiva, nenhuma se mostra completa e suficiente para limitar e distinguir o objeto de estudo, colocando-o em termos específicos de uma maneira que seja consistente com pesquisas anteriores. A falha em definir um conceito pode

acarretar diversos problemas para mensuração e desenvolvimento de pesquisas empíricas sobre o tema.

Isso sugere a necessidade do desenvolvimento de um paradigma teórico coerente e robusto que possa dar suporte às futuras pesquisas empíricas sobre inovação em serviços (Gallouj & Savona, 2008). Nesse sentido Gustafsson, Snyder e Witell (2020, p. 111) propõem uma agenda de pesquisa que trabalhe para esclarecer os aspectos teóricos ainda não claros dentro do paradigma, se guiando por meio de três perguntas fundamentais sobre inovação em serviço: "(i) O que é e o que não é? (ii) O que sabemos e o que não sabemos? e (iii) O que precisamos saber para promover a pesquisa em serviços?". Dessa forma, os autores buscam uma definição de inovação em serviços que atenda a três pontos principais: foco no resultado e não no desenvolvimento do processo; o serviço deve ser verdadeiramente novo e não simplesmente representar um desenvolvimento de um serviço existente; deve criar valor econômico ou não econômico para alguma parte interessada. Somando-se tudo, a definição mais precisa de inovação em serviços seria "(...) um novo processo ou oferta que é adotado e colocado em prática e cria valor para uma ou mais partes interessadas" (Gustafsson, Snyder, & Witell, 2020, p.114, tradução nossa).

Outros campos de estudo fizeram contribuições importantes para a compreensão do processo de inovação em serviços, entre esses, o marketing se destaca com uma perspectiva interessante que engloba as relações entre os atores envolvidos na inovação e o estímulo de novas tecnologias (Vargo & Lusch, 2014). Lusch e Nambisan (2015, p. 161) expressam a inovação de serviço à luz da Lógica Dominante em Serviços (LDS) como "(...) a recomposição de diversos recursos que criam novos recursos que são benéficos (ou seja, experimentação de valor) para alguns atores em um determinado contexto". Essa designação implica, primeiramente, um foco na experiência de valor em vez de na produção do provedor e, em segundo lugar, o beneficiário como um ator ativamente envolvido na cocriação de valor.

Nesses termos, o impacto da transformação digital nos processos de negócios incentivou a transformação dos mercados em redes complexas com base no envolvimento dos atores e na cocriação irrepetível de valor que pode dar origem à inovação (Mejtoft, 2011). A LDS busca fornecer um modelo para a cocriação de valor que destaca a interação entre consumidor e produtor (Vargo & Lusch, 2014). Dentro desta perspectiva, os consumidores percebem seu potencial de utilizar o consumo para construir, representar e manter a autoidentidade, demonstrar conhecimento, distinção e experiência e formar redes sociais (Ranjan & Read, 2016). O papel ativo dos clientes na cocriação de valor foi reconhecido por

muitos pesquisadores. Apesar da pluralidade de definições, o conceito subjacente implícito em todas elas é que, na cocriação de valor, fornecedores e clientes não estão mais em lados opostos, mas interagem entre si para cocriar valor.

O processo de interação entre empresa e consumidor é constantemente influenciado pelo desenvolvimento e a acessibilidade às novas tecnologias. Segundo Rooney, Krolikowska e Bruce (2021), o ecossistema de tecnologia em evolução pode auxiliar na transformação das experiências dos consumidores, facilitando assim sua criação autônoma de valor a partir de suas interações e construindo relacionamentos mais fortes entre consumidores e empresas.

Outra tendência é a inovação em design de serviço que implica a aplicação criativa de métodos de *design thinking* (DT) no desenvolvimento de serviços. Assim como os produtos são projetados no design do produto, os conceitos para os serviços são desenvolvidos no design do serviço. A inovação pode constituir em melhorias ou na criação de serviços completamente novos. Esse processo tem três importantes características. Ele é centrado no cliente - a inovação no design de serviço se concentra em entender as necessidades do cliente para tornar o serviço amigável, competitivo e relevante para os clientes. O foco está na experiência do cliente. O processo também busca uma abordagem holística - o design do serviço é baseado no pressuposto de que toda a organização está envolvida no processo. O foco está, portanto, não só no ponto de contato visível para o cliente, mas, também, nos processos internos da empresa e nos colaboradores importantes para o funcionamento do serviço. Por fim, há, ainda, uma preocupação com a interdisciplinaridade - clientes e funcionários trabalham juntos em equipes interdisciplinares e heterogêneas. A equipe se envolve profundamente com o problema e experimenta novas soluções (Patricio; Gustafsson & Fisk, 2018). O quadro abaixo busca sintetizar e comparar os principais conceitos envolvidos na geração de serviços dentro da teoria de *design thinking* e da lógica dominante em serviços.

Quadro 2 - Diferenças e semelhanças entre DT e LDS

Conceitos:	Design thinking	LDS
Valor	O conceito de valor não é tratado explicitamente na literatura de Design thinking, o foco está no *output* e se ele é percebido como valioso pelo usuário.	Na LDS, o valor é definido pelo beneficiário no momento do uso, o que é chamado de valor em uso.
Cocriação	O conceito de cocriação é usado mais frequentemente para se referir à cocriação de ideias e	No SDL, o valor é cocriado por meio dos esforços combinados de empresas, funcionários, clientes,

	conceitos nas fases iniciais, a fim de entender quais necessidades, desejos e expectativas do usuário criam valor. Este processo também é conhecido como co-design. O processo muitas vezes, mas não necessariamente, envolve usuários; também pode ser um projeto de co-design com dois ou mais designers ou outras partes interessadas envolvidas no processo de entrega do serviço.	acionistas, agências governamentais e outras entidades relacionadas a qualquer troca, mas sempre determinado pelo beneficiário. O usuário está sempre envolvido nessa cocriação.
Experiência	Visão sobre os usuários e os métodos desenvolvidos para entender suas necessidades e desejos a partir da situação de uso. Essas visões são expressas nas ideias de design participativo, design empático ou prototipagem de experiência.	Enfatiza a noção de uma compreensão mais sutil das experiências partindo do ponto de vista do usuário
Atores, sistemas e pessoas	Se propõe a criar ecologias de serviços sustentáveis, onde os atores envolvidos trocam valor de maneiras que são mutuamente benéficas ao longo do tempo	Afirma-se que todos os atores são integradores de recursos. E implica que nem a empresa nem o cliente possuem recursos adequados para criar valor de forma independente ou interativamente isolada. Essas redes de integração de recursos são chamadas de ecossistemas de serviços

Fonte: Adaptado de Edman (2009)

Isso reflete a importância da inovação em serviços tanto para a empresa inovadora como para a economia em geral. A inovação de serviço pode fornecer uma maneira eficaz de criar vantagem competitiva sustentável para uma empresa. As empresas podem se beneficiar de uma estratégia baseada em serviços de várias maneiras. Por exemplo, adotar uma estratégia baseada em serviços pode ajudar a se destacar em ofertas de serviços, estrutura de custos, sistema de entrega e tecnologia (Grönroos, 2007). Dessa forma, na próxima seção discutiremos como o processo de inovação em serviços ocorre nas pequenas empresas e quais as suas especificidades, desafios e potenciais.

2.2.2. Inovação em serviços nas pequenas empresas: indutores e barreiras

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm fundamental importância para a economia brasileira dado o seu papel na criação de emprego e renda para a população. Segundo dados

do Sebrae (2014) às micro e pequenas empresas são responsáveis por 44% dos empregos formais na área de serviços, 70% dos empregos gerados no comércio e 27% do PIB brasileiro, uma participação que vem crescendo nos últimos anos. É justamente no setor de comércio e serviços que as MPEs possuem maior expressão sendo responsáveis por 53,4% do PIB do setor (Sebrae, 2014).

Além desses efeitos diretos na economia, as MPEs possuem uma importância estratégica para o mercado nacional, pois ajudam a dinamizar a economia ao atuarem como uma fonte de competição para empresas de maior porte e, além disso, contribuem para a transferência de tecnologia e para o desenvolvimento regional (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014). Considerando esses aspectos pode-se dizer que as MPEs também apresentam uma contribuição social, principalmente, por sua atividade de criação de postos de empregos formais, desconcentração geográfica, estímulo ao empreendedorismo e geração de novos negócios (Banterli & Manolescu, 2017).

No que se refere a inovação, soa claro que as MPEs possuem menos recursos financeiros que as empresas de grande porte para investir em inovações que requerem projetos de longo prazo e uma robusta estrutura de P&D. As limitações de recursos, na maioria das vezes, estão associadas a estruturas de gestão mais informais, resultando em ineficiência no reconhecimento de oportunidades de mercado, baixa identificação de novas tecnologias e aversão ao risco, impactando negativamente a inovação (Baggio, Gavronski & Lima, 2019). Porém, isso não significa que MPEs não inovem, mas os tipos de inovação mais frequentes são qualificados como inovações não tecnológicas ou inovações de baixa complexidade e, em geral, esse processo se insere como inovações abertas (Gotardo, Keiko, Blumetti & Gonçalves, 2020).

Analisando as dificuldades que os pequenos estabelecimentos encontram para inovar, a literatura aponta para empecilhos relacionados à estrutura interna da organização e para obstáculos externos. Por exemplo, Baggio, Gavronski e Lima (2019), indicam como principais dificuldades encontradas em pequenas empresas, os fatores internos e externos. Entre os fatores internos, estão a falta de empregados com competência para o negócio, pouco conhecimento de mercado, pouca informação tecnológica, altos custos relacionados à comercialização de produtos para inovação e pouca capacidade na gestão de P&D. Entre os fatores externos destacam-se barreiras como a dificuldade para obter crédito, devido ao elevado risco de incerteza tecnológica, dificuldade para encontrar pessoas qualificadas e incertezas de mercado no que se refere a criação de novos produtos.

Similarmente, Silva e Dacorso (2014) também apontam como pontos fracos das MPEs o difícil acesso ao financiamento, má qualificação profissional do contingente de mão-de-obra que empregam, pouca visão de negócio por parte dos gestores, baixo nível de escolaridade do gestor, capital social frágil, incapacidade de reconhecer os problemas enfrentados pela empresa e desempenho de múltiplos papéis por parte dos funcionários

Isso mostra que as dificuldades nas pequenas e médias empresas (MPEs) são bastante diferentes das grandes empresas. As MPEs sofrem de "escassez de mão de obra", 'falta de informação', 'falta de infraestrutura' e 'falta de recursos financeiros' (Baggio, Gavronski & Lima, 2019; Silva & Dacorso, 2014; Lee, Park, Yoon & Park, 2010). Segundo Lee et al. (2010), às dificuldades na escassez de mão de obra, falta de informação, e os recursos financeiros podem ser revividos pela colaboração, e aquelas como falta de informação e falta de infraestrutura poderia ser aliviada até certo ponto pela ação de um intermediário para ajudá-los concluir as atividades de inovação de maneira mais eficaz. Analisando os resultados de uma pesquisa dos autores, encontrou-se que as principais atividades de inovação desenvolvidas em MPEs coreanas entre os anos de 2002 e 2004 são o investimento em capital (maquinário, ferramentas, entre outros), investimento em P&D, inovação em processos, inovação organizacional e treinamento para inovação (Lee et al., 2010).

No contexto das pequenas empresas, de acordo com o levantamento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – (OECD, 2015), as empresas adotam estratégias de inovação que combinam diferentes tipos de modificações, chamadas de modos mistos de inovação: novos métodos de marketing ou organizacionais são introduzidos juntamente com inovações de produto ou processo. Isso sugere que são complementares no processo de inovação. E as taxas de inovação de produto ou processo são geralmente mais baixas em empresas de serviços do que em empresas de manufatura.

Um estudo realizado com amostra de 1.143 MPEs da Europa Central e Oriental do ramo de manufatura a partir de dados do *Business Environment and Enterprise Performance Survey* (BEEPS), revelou que 41,0% das empresas da amostra total introduziram inovação de produto no período de três anos; 32,0% introduziram inovação de processo; 28,0% introduziram inovação organizacional e 27,0%, inovação de marketing (Paula & Silva, 2020).

A pesquisa de Purcarea, Espinosa & Apetrei (2013) analisou os tipos de inovação em 161 pequenas e médias empresas de diversos setores da economia na Romênia. Os autores consideraram quatro tipos de inovação: inovação tecnológica/em produtos, inovação em modelo de negócios, inovação organizacional e inovação em processos. Os resultados

mostram que o tipo de inovação mais frequente nas MPEs é a inovação em modelo de negócios, seguida da inovação tecnológica/em produtos.

No contexto atual da pandemia do COVID-19, um estudo elaborado pelo Observatório Ibero-americano de la MIPYME e coordenado por Hansen, Vale e Oro (2021), intitulado "impacto econômico da pandemia de COVID-19 sobre as MMPEs no Brasil em 2021", avaliou as inovações geradas em 763 micro, pequenas e médias empresas brasileiras nos anos de 2020 e 2021. Como principais resultados, os autores destacam que a inovação nos sistemas de gestão foi apontada como a mais realizada pelas empresas pesquisadas. Na inovação de produtos, constata-se que 75,5% das empresas pesquisadas fizeram alterações ou melhorias em produtos ou serviços e 69,6% comercializam um novo produto ou serviço. O grau de importância nos dois tipos de inovação de produtos é muito semelhante, além de ser o mais elevado considerando todos os tipos de inovação (produtos, processos e gestão). De acordo com o porte das empresas, enquanto 81,8% das empresas de médio porte realizaram mudanças e melhorias nos produtos/serviços, esse percentual diminui para 74,1% nas microempresas. Situação similar ocorre no lançamento de novos produtos/serviços, na qual as empresas de médio porte contabilizam 76,4% dos casos, contra 69,2% nas microempresas. Essas diferenças entre micro e médias empresas também são vistas no que diz respeito às inovações em processos, aquisição de equipamentos, mudanças na organização e na gestão, mudanças nas compras e suprimentos e em marketing/vendas (Hansen, Vale & Oro, 2021).

Quadro 3: Dificuldades no processo de inovação em pequenos negócios

Fatores Internos	Fatores Externos
Falta de empregados com competência para o negócio; Pouco conhecimento de mercado; Pouca informação tecnológica; Altos custos relacionados à comercialização de produtos para inovação; Pouca capacidade na gestão de P&D.	Dificuldade para obter crédito, devido ao elevado risco de incerteza tecnológica; Dificuldade para encontrar pessoas qualificadas; Incertezas de mercado no que se refere à criação de novos produtos.

Fonte: Adaptado de Lee et al. (2010)

2.2.3 Fatores indutores à inovação em pequenas empresas

Mas, também, há evidências na literatura de que as MPEs apresentam algumas vantagens para desenvolver inovações em relação aos seus concorrentes maiores. Silva e Dacorso (2014), por exemplo, elencam as seguintes facilidades das micro e pequenas empresas relacionadas ao processo de inovação: inovam constantemente por meio de seus processos, beneficiadas com o formato de inovação aberta; as fontes externas de conhecimento funcionam como um substituto do P&D interno; e são mais flexíveis às mudanças. A flexibilidade e seu porte enxuto também é um fator apontado por Chen (2017), pois permite que as MPEs sejam capazes de manter laços estreitos com os clientes e responder rapidamente às mudanças na tecnologia e nas tendências de mercado. Essa qualidade aliada ao planejamento e gestão das atividades de inovação podem aumentar as chances de inovações bem-sucedidas nas pequenas empresas (de Vicente Bittar; Serio; Vasconcellos, 2018).

Outros comportamentos que podem contribuir para o processo inovativo em MPEs é a busca e exploração do conhecimento externo por meio do envolvimento com parceiros de negócios e instituições em redes de inovação (Baggio, Gavronski & Lima, 2019). A utilização de suas peculiaridades de forma estratégica é outro ponto determinante. De fato, o tamanho das pequenas empresas permite que suas relações com seus clientes sejam mais íntimas e próximas (Lindman, 2002). Sobre esse aspecto, Lindman (2002) argumenta que MPEs devem cultivar relacionamentos com um pequeno número de clientes cativos visto que isso pode revelar as necessidades e desejos dos clientes e fomentar o desenvolvimento de produtos, serviços e soluções. Outro aspecto relevante é que desenvolver competências gerenciais e comerciais pode auxiliar as pequenas empresas no processo de inovação. Entre elas, ter conhecimentos técnicos sobre seus produtos; saber lidar com erros e fracassos; fazer a conexão da estratégia da empresa com a inovação; ter conhecimento dos impactos da inovação; e saber utilizar os recursos disponíveis (Maior, Corrêa, Souza & Moraes, 2019).

Alguns estudos citam os principais antecedentes do desempenho da inovação em serviços, incluindo fatores organizacionais internos, como operações proficientes e sistemas de entrega, uma forte cultura de inovação e práticas apropriadas de design organizacional (Storey et al., 2016 apud Mennens, Van Gils, Odekerken-Schröder & Letterie, 2018). Investir na capacidade das MPEs para adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo pode estimular o desempenho da inovação em serviços. Assim, possibilidades de cooperação com clientes, fornecedores, concorrentes, universidades e governos locais podem ser benéficas. Workshops e programas de treinamento nos quais funcionários de todos os

departamentos trabalham coletivamente em um caso de inovação também podem reiterar o poder da colaboração dos funcionários para a inovação, resultando em um maior envolvimento de toda a organização em esforços de inovação (Mennens, Van Gils, Odekerken-Schröder & Letterie, 2018).

Contudo, as MPE's, em geral, ainda não são expressivas no cenário nacional em termos de iniciativas inovadoras, principalmente, quando tratamos de inovações altamente tecnológicas ou do tipo disruptivo (Pinheiro, Romeiro, Faria & Santos, 2014). Uma exceção que pode ser apontada são as pequenas empresas de base tecnológica e no setor de serviços de informação (SIC's). Esses negócios não apenas utilizam grande volume de informação e conhecimento, mas são geradores e disseminadores de conhecimento, identificado pela literatura como um recurso essencial para a inovação (Sobreira & Padrão, 2019).

Quadro 4: Fatores indutores à inovação em pequenas empresas

Fatores internos	Fatores externos
Inovam constantemente por meio de seus processos Estrutura enxuta que confere agilidade e flexibilidade Capacidade de absorção Conhecimento técnico e cultura de inovação	Cooperação com clientes, fornecedores, empresas e institutos Fontes externas de conhecimento: Relação próxima com clientes e fornecedores

Fonte: Elaborado a partir de Silva & Dacorso (2014)

2.3 Peculiaridades da MPEs e o esforço de inovação

2.3.1 Fontes de conhecimento

Em todo processo de inovação, considerando-se qualquer classificação, o conhecimento é um fator essencial. Existem duas fontes principais de conhecimento que impactam a inovação: fontes internas e externas. O desenvolvimento do conhecimento interno acontece dentro dos limites da empresa por meio do conhecimento interno, divulgação, P&D, educação e treinamento interno. Por outro lado, a aquisição de conhecimento externo envolve a busca de novos conhecimentos de fontes externas por meio da compra de máquinas e equipamentos, recrutamento de pessoal qualificado, conferências, treinamento e

licenciamento. Assim como a colaboração com clientes, fornecedores, outras empresas, consultores, institutos de pesquisa, universidades ou participação em eventos, fóruns, feiras e afins (Silva & Dacorso, 2016).

As fontes externas de conhecimento são muito importantes no processo de inovação em pequenas empresas, uma vez que nem todos os recursos podem ser gerados internamente. Conforme Rammer, Czarnitzki e Spielkamp (2009), o uso combinado de fontes externas de conhecimento aliadas às capacidades e recursos internos em pequenas empresas permite menor risco, maior controle de custos e desenvolvimento de competências para a inovação. Uma pesquisa de Machado, da Silva & Bortolozzi (2018) com pequenas empresas do setor de construção civil aponta que as principais fontes de informação utilizadas pelas firmas são externas, de caráter informal ou formal. Como por exemplo, a participação em feiras, palestras, cursos e redes sociais; contato com clientes e fornecedores; assinatura de revistas especializadas e consulta a sites na internet.

Similarmente, Silva e Dacorso (2016) também apontam como fonte principal de conhecimento externos em MPEs o uso de clientes, fornecedores, outras empresas, órgãos de apoio, feiras, eventos e congressos, além de universidades, concorrentes e laboratórios em alguns casos. Os clientes e fornecedores são fontes de grande relevância pois fornecem feedback constante e servem como uma ponte entre a empresa e o mercado, podendo gerar por meio dessa interação a melhoria dos processos da empresa. Ademais, a parceria com clientes e fornecedores possibilita às pequenas empresas o suporte necessário ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, por meio da antecipação da remuneração referente ao produto ou serviço, suporte técnico durante o desenvolvimento do projeto e apoio e feedback quanto aos procedimentos realizados (Gilboa, Seger-Guttmann & Mimran,2019; Silva & Dacorso, 2016).

Mas, a literatura indica que diferentes tipos de fonte de conhecimento, seja externa por meio de colaboração com cliente, competidores, fornecedores, instituições de pesquisa e afins ou interna por meio de atividades de P&D, impactam de forma diferente cada tipo de inovação. Uma pesquisa de Lefebvre, De Steur e Gellynck (2015) com pequenas empresas do ramo alimentício evidenciou que a colaboração com os clientes é importante para as inovações de produto, enquanto a colaboração com os concorrentes é mais importante para as inovações organizacionais nesse tipo de empresa. Além disso, a colaboração com atores de base científica não parece relevante para a inovação em MPEs do setor alimentício, apoiando

trabalhos anteriores que destacam o papel predominante dos atores de base de mercado na inovação nessas empresas.

Além disso, uma análise empírica de Lasagni (2012) baseada em dados de aproximadamente 500 pequenas e médias empresas em seis países europeus, procurou investigar o papel da colaboração externa como fator propulsor do processo de inovação. Os principais resultados indicam que o desempenho da inovação é maior nas MPEs que são proativas no fortalecimento de seus relacionamentos com fornecedores, usuários e clientes inovadores. Além disso, os resultados obtidos apoiam a visão de que as MPEs terão melhor desempenho no desenvolvimento de novos produtos se melhorarem suas relações com laboratórios e institutos de pesquisa.

Dentro da perspectiva da inovação aberta, um estudo qualitativo de Hutter, Hautz, Repke & Matzler (2013) com 15 micro e pequenas empresas italianas indicou que pequenas e microempresas podem ter os pré-requisitos para a adoção de um processo de inovação mais aberto. São estruturas fortemente orientadas para o cliente, pois, muitas vezes, oferecem produtos exclusivos, que exigem grande participação dos clientes. Portanto, ao contrário de suas contrapartes maiores, essas empresas estão acostumadas a colaborar diretamente com seus clientes e responder às suas necessidades. Não apenas os gerentes são as forças motrizes por trás da geração e desenvolvimento de novas ideias, mas, também, os clientes, funcionários e outras empresas que são aceitos como fontes de informação.

A inovação aberta fornece mecanismos para que as organizações explorem os fluxos de entrada e saída de conhecimento para se tornarem mais criativas. As micro e pequenas empresas podem adotar a inovação aberta para melhorar seu processo de inovação interna utilizando recursos externos (Lam, Nguyen, Le & Tran, 2021). Mas para que esse processo seja bem-sucedido é necessário que a firma possua capacidade absortiva, ou seja, que ela seja capaz de identificar, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento externo valioso. A capacidade de absorção consiste em dois componentes principais: aquisição de conhecimento externo e disseminação de conhecimento interno (intrafirma). A capacidade de absorção de uma empresa reside em sua habilidade de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais (Cohen & Levinthal, 1990 *apud* Harel, Schwartz & Kaufmann, 2020).

Quadro 5: Principais fontes de conhecimento

Fontes externas	Fontes internas
Clientes, fornecedores, outras empresas, órgãos de apoio, feiras, eventos e congressos, universidades e laboratórios. Mídias impressas e digitais Internet Compra de máquinas e equipamentos	Treinamentos internos P&D Mão-de-obra qualificada

Fonte Silva & Dacorso (2016)

2.3.2 Fatores internos e externos

Para aprimorar as capacidades relacionadas ao conhecimento e alcançar o desempenho da inovação em serviços, as MPEs também devem estabelecer mecanismos que facilitem a aquisição de conhecimento a partir de suas interações dinâmicas com parceiros internos e externos (Chirico e Nordqvist, 2010 apud Mennens, Van Gils, Odekerken-Schröder & Letterie, 2018). O conhecimento externo adquirido a partir de colaborações entre empresas deve combinar com o conhecimento interno existente antes que possa ser aplicado ou seja, o conhecimento externo não pode ser usado efetivamente sem esforços de colaboração interna (Mennens, Van Gils, Odekerken-Schröder & Letterie, 2018).

Por isso, mesmo por meio do processo de inovação aberta os pequenos negócios podem se deparar com algumas dificuldades para gerar inovação. Em geral, eles possuem baixa capacidade absortiva. Muitas MPEs não possuem pessoal com a formação científica necessária para compreender, absorver e explorar as descobertas científicas e tecnologias que são desenvolvidas em universidades, laboratórios de pesquisa ou dentro de grandes empresas. Além disso, empresas menores, muitas vezes, não são atraentes como parceiras para outras organizações. As MPEs podem não ser consideradas parceiras atraentes para receber ideias úteis e tecnologias, mesmo quando são capazes de identificá-las inicialmente. Além disso, as MPEs raramente têm os recursos disponíveis para fornecer financiamento de pesquisa para apoiar pesquisas acadêmicas promissoras que podem formar a base para um projeto de inovação cooperativa. As MPEs também, muitas vezes, carecem de um processo de inovação

institucionalizado e bem estruturado. Por fim, as MPEs normalmente não têm poder de mercado para capturar o valor de seu conhecimento e inovação de origem externa, e sem a proteção de direitos de propriedade intelectual, elas podem encontrar dificuldade de se beneficiar das próprias invenções (Chesbrough, 2010).

Mas, o que as pequenas empresas podem usar a seu favor no processo de inovação é sua maior flexibilidade em relação aos concorrentes maiores e sua estrutura organizacional compacta. Segundo Chesbrough (2010) o tamanho e agilidade das organizações menores permitem que elas tomem e implementem decisões de forma mais rápida. As empresas menores podem reagir com maior agilidade à entrada de clientes ou desafios de concorrentes e evoluir seus modelos de negócios mais rapidamente. Em muitos casos, eles podem aprender mais rápido do que as empresas maiores e são mais rápidas na tomada de decisões, tendo, potencialmente, uma vantagem competitiva em mercados em rápida mudança. Esta vantagem permite que as MPEs explorem novas tendências mais cedo quando os custos de entrada ainda são bastante baixos. As grandes empresas não podem fazer o mesmo, em geral, porque seus custos indiretos são muito altos para serem eficientes em nichos de mercado.

É recorrente na literatura a classificação da agilidade como um dos principais pilares da competitividade e da vantagem competitiva das MPEs. Na abordagem geral, a noção de flexibilidade está relacionada com a capacidade de uma organização de implementar rápido e facilmente mudanças (para se adaptar) em resposta a impulsos internos ou (mais frequentemente) externos. A flexibilidade pode ser descrita por meio de um escopo de estados possíveis (opções, objetivos, ações), bem como o tempo e os custos necessários para alcançá-los (Matejun, 2014). Entre os muitos tipos de flexibilidade, podemos destacar a flexibilidade interna (adaptativa aos requisitos do ambiente) e flexibilidade externa – relacionada à capacidade de influenciar o ambiente (Ansoff 1988 apud Matejun, 2014). Além disso, pode-se mencionar a flexibilidade operacional relacionada à modificação da intensidade das atividades, a flexibilidade estrutural envolvendo a localização correta das atividades em estruturas apropriadas, a flexibilidade estratégica envolvendo as mudanças mais radicais, por exemplo, nos objetivos da organização (Volberda 1997 apud Matejun, 2014).

Um estudo de Oke (2013) buscou investigar a influência da interação entre flexibilidade de produção e flexibilidade de trabalho na inovação de produtos com base em uma pesquisa em fábricas do Reino Unido. As análises revelam que a interação entre flexibilidade de produção e flexibilidade de mão de obra prediz positivamente a inovação de produtos nas fábricas. Outra pesquisa de Fan, Wu & Wu (2013) examina os efeitos da

flexibilidade estratégica no desempenho da inovação, considerando a flexibilidade estratégica proativa (definida como a capacidade de uma empresa de construir *ex ante* uma variedade de mecanismos para antecipar seus concorrentes com base em uma capacidade de surpreender seus concorrentes, tomar a iniciativa, permanecer ágil e versátil) e reativa (definida como a capacidade de uma empresa de responder às mudanças no ambiente) na estrutura da flexibilidade estratégica em ambientes de mudança.

Na pesquisa de Fan, Wu e Wu (2013), a análise empírica foi realizada com 180 empresas de manufatura chinesas e revelou que tanto a flexibilidade estratégica proativa quanto a reativa têm efeitos positivos no desempenho da inovação. Segundo os autores, os resultados indicam que as empresas que enfrentam uma rápida taxa de mudança ambiental - que consiste na taxa de mudança do tipo de cliente e preferências, bem como a taxa de desenvolvimento de novos produtos e técnicas - devem direcionar mais atenção para a flexibilidade estratégica proativa. No entanto, as empresas que enfrentam uma alta turbulência de mudança ambiental - que consiste na imprevisibilidade da tecnologia e mercados - devem prestar mais atenção à flexibilidade estratégica reativa (Fan, Wu & Wu, 2013). No caso de pequenas e médias empresas, o estudo de Wang, Lu, Zhao, Gong & Li (2013) utiliza um modelo teórico relacionado a desaprendizagem organizacional, flexibilidade organizacional e capacidade de inovação organizacional no contexto da variabilidade e turbulência do ambiente externo. A partir do modelo foi conduzida uma análise de dados de 248 MPEs chinesas, que revelou que a flexibilidade organizacional medeia parcialmente a relação entre desaprendizagem organizacional e inovação incremental, e medeia totalmente a relação entre desaprendizagem organizacional e inovação radical.

Por fim, outro fator de grande relevância na facilidade ou dificuldade de inovar no mercado é o contexto institucional e o conjunto de políticas públicas em vigor. As políticas devem ser feitas com base em restrições internas e externas para facilitar a inovação das MPEs, e devem variar dependendo do tamanho e da estrutura de propriedade das empresas (Xie, Zeng, & Tam, 2010). Levando em consideração que umas das barreiras de inovação em MPEs é falta de recursos próprios, políticas de financiamento podem promover a inovação nos pequenos negócios, seja na concessão de empréstimos por meio de bancos e agências públicas, ou indiretamente, por meio de incentivos fiscais e estímulo à formação de mercados de capitais mais favoráveis às empresas de pequeno porte (Avellar & Botelho, 2015). Outros instrumentos de destaque se referem a treinamentos, serviços de apoio e fomento ao ambiente empreendedor: os espaços para estímulo à inovação e desenvolvimento tecnológico, como

incubadoras e aceleradoras; redes de empreendedores, investidores e clientes; eventos, cursos e workshops; além dos desafios tecnológicos públicos ou privados. Também as políticas relacionadas ao marco regulatório, constituída pelo arcabouço normativo para investimento; regulação de incentivos fiscais a investidores em inovação e a empresas iniciantes; simplificação e modernização de processos administrativos para empresas inovadoras e iniciantes (Freire, Maruyama & Polli, 2017).

O fator mais importante na elaboração da política pública é a integração entre seus diversos instrumentos em um plano de longo prazo. Silva, Sério e Bezerra (2019) recomendam que o governo deve introduzir inovação nas estratégias de desenvolvimento económico e social das regiões e localidades; considerar a pequena empresa como o tipo ideal de organização para a economia, especialmente em regiões pouco desenvolvidas; buscar conhecimento prévio sobre formulação de políticas e sobre o contexto em que a inovação ocorre; especificar onde as atividades – e métricas – de pesquisa, desenvolvimento e inovação começam e terminam; integrar políticas de inovação e empreendedorismo; criar um sistema unificado no formato de plataforma online com todas as políticas de inovação separadas por esfera governamental, público-alvo e tipo de apoio oferecido, de forma a facilitar o acesso à informação; oferecer informações mais detalhadas informações sobre o contexto local, resultados pretendidos, mecanismos de monitoramento, impactos e métricas de avaliação das políticas e como acessá-las; considerar as inovações não tecnológicas; entender que uma política de apoio financeiro deve ser acompanhada de suporte gerencial e humano; criar mecanismos de acompanhamento mais transparentes para cada política de inovação; e utilizar métricas apropriadas para cada público-alvo.

2.4. Proposta de modelo conceitual da pesquisa

Entre os fatores internos mais relevantes no processo de inovação em pequenas empresas, podemos apontar o tamanho firma, fator financeiro, cultura organizacional, estilo de gestão, orientação para o mercado e capacidade de absorção (Bayarçelika, Taşelb & Apak, 2014). As formas como o tamanho da firma conferem vantagens e desvantagens a pequena empresa já foi discutido nos tópicos anteriores. Embora empresas de pequeno porte não possuam as mesmas estruturas e capacidade de investimento das grandes empresas, seu tamanho pode facilitar a adaptação às mudanças externas e exploração de nichos de mercado.

Em relação ao fator financeiro, sabe-se que o capital financeiro é um aspecto essencial para uma empresa iniciar, operar e crescer. A inovação, muitas vezes, depende da disponibilidade de recursos para investimento, estruturas colaborativas e processos para resolver problemas (Lecerf, 2012). A cultura ou clima organizacional que estimule a capacidade de inovação dos funcionários, tolere riscos e apoie o crescimento e desenvolvimento pessoal, é um antecedente significativo para a inovação (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007). O estilo de gestão do gerente/líder é uma das características organizacionais mais importantes que predizem a adoção da inovação entre as organizações (Bayarçelika, Taşelb & Apak, 2014). Os gerentes tendem a ter papéis mais indiretos que permitem experimentação e colaboração. Eles podem facilitar e promover a atividade empreendedora na empresa, fornecer recursos e experiência, reduzir as camadas burocráticas e promover a compreensão coletiva e a confiança interpessoal (Dess et al., 2003). A orientação para o mercado está tipicamente envolvida em fazer algo novo em resposta às condições do mercado, é considerada um antecedente da inovação (Bayarçelika, Taşelb & Apak, 2014). Por fim, como já foi discutido, a capacidade absortiva é um fator essencial na busca de informações, assimilação, desenvolvimento e criação de novos conhecimentos sobre produtos, processos e serviços. Mas esse é um elemento que deve ser discutido em maior profundidade.

Internamente, as empresas adquirem conhecimento por meio de atividades de pesquisa e desenvolvimento e aprendendo com melhorias contínuas nos processos. As habilidades dos funcionários representam outra importante fonte de novos conhecimentos, e as empresas geralmente organizam programas internos de educação e treinamento para construir e melhorar ainda mais a base interna de conhecimento (Svetina & Prodan, 2008). Mas é necessário também garantir que o conhecimento adquirido possa ser compartilhado internamente a fim de ser utilizado nos diversos processos da organização.

O processo de compartilhamento de conhecimento dentro da organização é um fator de grande relevância. Por exemplo, uma pesquisa conduzida por Harel, Schwartz e Kaufmann (2020) indicou que os processos de compartilhamento contribuem positivamente para a promoção da inovação nas pequenas empresas. A implementação de processos específicos de compartilhamento de conhecimento é fundamental para a promoção da inovação nas pequenas empresas. No entanto, é interessante notar que os processos de compartilhamento contribuem para os níveis dos diferentes tipos de inovação, e que sua contribuição depende das características do negócio e do gestor do negócio. Os processos de compartilhamento, como a realização de reuniões semanais para compartilhamento e transferência de informações,

contribuem positivamente para os níveis de inovação organizacional, em produtos e marketing, mas não têm tanto impacto no nível de inovação de processos. Os autores também ressaltam que as pequenas empresas que buscam promover a inovação precisam formular e implementar processos para compartilhar e utilizar o conhecimento.

Alguns dos fatores externos que influenciam o processo de inovação já foram apontados e discutidos nos tópicos anteriores, mas podemos reintegrar que o relacionamento com clientes e fornecedores, fluxo de conhecimento externo e cooperação com outros agentes e identidade são aspectos que podem promover a inovação (Le & Lei, 2019). Além de fatores institucionais como políticas, investimentos e incentivos do governo, financiamento e fomento, e pesquisas promovidas por universidades, institutos e fundações de apoio (Carvalho, 2011).

Muitos estudiosos destacam a variedade de fontes externas úteis de conhecimento, como clientes, concorrentes, fornecedores, universidades, internet, institutos de pesquisa, fóruns, eventos, feiras, associações profissionais e industriais. Estudos de inovação mostram que a fonte de conhecimento de vários parceiros é considerada um fator significativo para o sucesso da inovação. Além disso, diferentes tipos de fontes externas de conhecimento, como fornecedores, clientes e universidades, estão associados a uma série de vantagens. As empresas podem se beneficiar das fontes externas de conhecimento para compensar capacidades de inovação que algumas empresas não possuem e tais fontes externas de conhecimento podem contribuir para o processo de inovação por meio da combinação dessas fontes de informações externas com o conhecimento interno existente (Rammer, Czarnitzki & Spielkamp, 2009; Silva & Dacorso, 2016; Mendez, Galindo & Sastre, 2014; Machado, da Silva & Bortolozzi, 2018).

Outra perspectiva a se considerar é a influência da incerteza e as características da conjuntura socioeconômica em que a organização se insere. Esses fatores criam desafios e oportunidades que os gerentes precisam considerar ao fazer escolhas estratégicas. Aspectos sociais podem influenciar a aceitação pública de inovações, bem como políticas firmes de responsabilidade social corporativa. Mudanças ou eventos sociais maiores podem impulsionar inovações em todo o sistema. As empresas também podem se envolver em atividades de inovação em resposta às mudanças imprevistas no ambiente natural, tais como mudanças nas amenidades ambientais, inundações e outros desastres naturais, pandemias e epidemias, mudança e poluição da água, do solo e do ar, entre outros (OSLO, 2018).

O ritmo de mudança no ambiente de negócios atual é muito rápido e as empresas reconhecem que a sobrevivência requer inovação como meio de competir e crescer. A incerteza ambiental é, portanto, um meio para ser mais inovador. As organizações devem inovar em ambientes em mudança para sobreviver; assim, respondendo às incertezas e turbulências ambientais pela inovação. As empresas são incentivadas a inovar e melhorar o desempenho desenvolvendo flexibilidade estratégica em ambientes turbulentos (Abdallah & Persson, 2014).

As inovações muitas vezes surgem de uma combinação de necessidades urgentes e de amplo escopo e severas limitações de recursos; elas representam as pré-condições para o que pode ser chamado de "inovação impulsionada pela crise" (Netz, Reinmoeller & Axelson, 2022). As crises facilitam a rápida exploração de inovações em produtos desenvolvidos por outras empresas (Bessant et al., 2015). Uma estratégia de inovação para gestão de crises é a mais orientada para o futuro, pois pode fornecer soluções sobre como aproveitar as oportunidades que surgem de uma crise (Netz, Reinmoeller & Axelson, 2022). Foi demonstrado que as empresas que buscam estratégias mais exploratórias em direção ao desenvolvimento de novos produtos e mercados são aquelas que lidam melhor com crises (Archibugi et al., 2013). Este é especialmente o caso durante a pandemia de COVID-19, uma vez que a inovação tem sido sugerida há muito tempo como uma das respostas estratégicas mais eficazes às crises (Wenzel et al., 2020). No entanto, apesar de sua urgência, inovar durante as crises pode ser difícil, pois requer ações rápidas e decisivas, muitas vezes com recursos limitados (Chesbrough, 2020).

Desse modo, o presente trabalho se propõe a investigar como a pandemia do COVID-19 afetou a prontidão e a capacidade de inovar nos pequenos negócios, levando em consideração as características internas de cada empresa e seu acesso e uso de fontes de conhecimento. Para atingir esse objetivo, propomos um modelo teórico desenvolvido a partir da literatura discutida. O modelo destaca cinco variáveis relacionadas aos fatores internos das pequenas empresas: tamanho da firma; conhecimento interno (entendemos como a combinação das experiências, habilidades e conhecimentos acumulados dos gestores e funcionários); treinamentos; práticas de marketing e recursos financeiros. Esses elementos se relacionam com a capacidade absortiva da empresa, entretanto, a forma como eles impactam a capacidade absortiva depende do contexto específico em que a firma se insere:

1) Tamanho da empresa: empresas maiores costumam ter mais recursos para investir em pesquisa e desenvolvimento, o que pode levar a uma maior capacidade de absorção.

Elas também podem ter departamentos mais especializados ou indivíduos encarregados de identificar e adquirir conhecimento externo. Porém, empresas menores possuem mais agilidade e flexibilidade, o que permite que elas sejam capazes de tomar decisões rapidamente, ajustar suas estratégias e produtos rapidamente e responder às mudanças do mercado com mais rapidez. Isso pode ser uma vantagem significativa no mundo acelerado da inovação, onde ser o primeiro no mercado pode ser crítico. Além disso, o foco em nichos de mercado, cultura colaborativa, acesso a talentos e menores barreiras à entrada podem dar as MPEs uma vantagem significativa no processo de inovação (Quaye & Mensah, 2017).

2) Conhecimento interno: o conhecimento interno e a experiência existentes em uma empresa podem afetar sua capacidade de absorção. As empresas com uma base sólida de conhecimento interno podem ser mais capazes de reconhecer e integrar o conhecimento externo, pois têm uma melhor compreensão de suas próprias capacidades e necessidades (Grandinetti, 2016).
3) Treinamento: O treinamento pode ser crítico no desenvolvimento das habilidades necessárias para identificar e absorver o conhecimento externo. As empresas que investem no treinamento de funcionários em inovação e tecnologia podem ser mais eficazes na identificação e utilização de conhecimento externo para melhorar suas capacidades (Ogunmokun et al, 2020; Holmquist & Johansson, 2019).
4) Práticas de marketing: práticas de marketing eficazes podem levar a uma maior exposição ao conhecimento externo, pois as empresas bem conectadas em seu setor podem ter acesso a uma gama mais ampla de informações e conhecimentos (Tuomi Tussyadiah & Ashton, 2021; Elena, 2016; Weerawardena, 2013).
5) Recursos financeiros: Os recursos financeiros podem ser importantes na construção e manutenção de relacionamentos com parceiros externos, como universidades ou instituições de pesquisa. Empresas com maiores recursos financeiros podem ter mais condições de investir nesses relacionamentos, o que pode aumentar sua capacidade de absorção (Grandinetti, 2016).

E destaca cinco fontes possíveis de conhecimento: cliente; fornecedores; outras empresas; institutos de pesquisa e universidades; fóruns, eventos e feiras. Por meio da colaboração, compartilhamento de conhecimento e networking, as pequenas empresas podem

desenvolver novos produtos, melhorar as ofertas existentes e permanecer competitivas em seu setor:

1) Clientes: os clientes podem fornecer feedback e insights valiosos que podem ajudar pequenas empresas a identificar necessidades não atendidas, desenvolver novos produtos ou serviços e melhorar as ofertas existentes. Ao interagir com os clientes por meio de pesquisas, grupos focais ou outros meios, as pequenas empresas podem obter uma melhor compreensão das necessidades e preferências dos clientes (Mention, Barlatier & Josserand, 2019; Roberts, Piller & Lüttgens, 2016).
2) Fornecedores: Os fornecedores podem fornecer às pequenas empresas acesso a novos materiais, componentes e tecnologias que podem ser usados para desenvolver novos produtos ou melhorar os existentes. Os fornecedores também podem oferecer informações sobre tendências do setor e tecnologias emergentes (Appiah-Nimo, Ofori, Kwarteng & Chovancová, 2019; Tescari & Brito, 2016).
3) Outras empresas: Outras empresas podem oferecer às pequenas empresas oportunidades de colaboração, pesquisa conjunta e compartilhamento de conhecimento. Ao trabalharem juntas, as pequenas empresas podem reunir seus recursos e conhecimentos para desenvolver soluções inovadoras para problemas comuns (Watson, Senyard & Dada, 2020).
4) Institutos de pesquisa e universidades: Os institutos de pesquisa e as universidades podem fornecer às pequenas empresas acesso a pesquisas e conhecimentos de ponta em seu campo. Ao colaborar com essas instituições, as pequenas empresas podem aproveitar uma riqueza de conhecimentos e recursos que podem ajudá-los a desenvolver novos produtos ou serviços (Lefebvre, De Steur & Gellynck, 2015).
5) Fóruns, eventos e feiras: Fóruns, eventos e feiras podem oferecer às pequenas empresas oportunidades de se relacionar com outros profissionais de sua área, aprender sobre novas tecnologias e tendências e mostrar seus próprios produtos e serviços. Ao participar desses eventos e interagir com outros profissionais, as pequenas empresas podem obter novos insights e ideias que podem ajudá-las a inovar (Silva &. Dacorso, 2016).

Ainda, o modelo leva em consideração o contexto em que as empresas estudadas desenvolveram suas inovações em serviço e destaca três fatores que se relacionam com o contexto da pandemia de coronavírus: crise financeira; restrições comerciais; e incerteza.

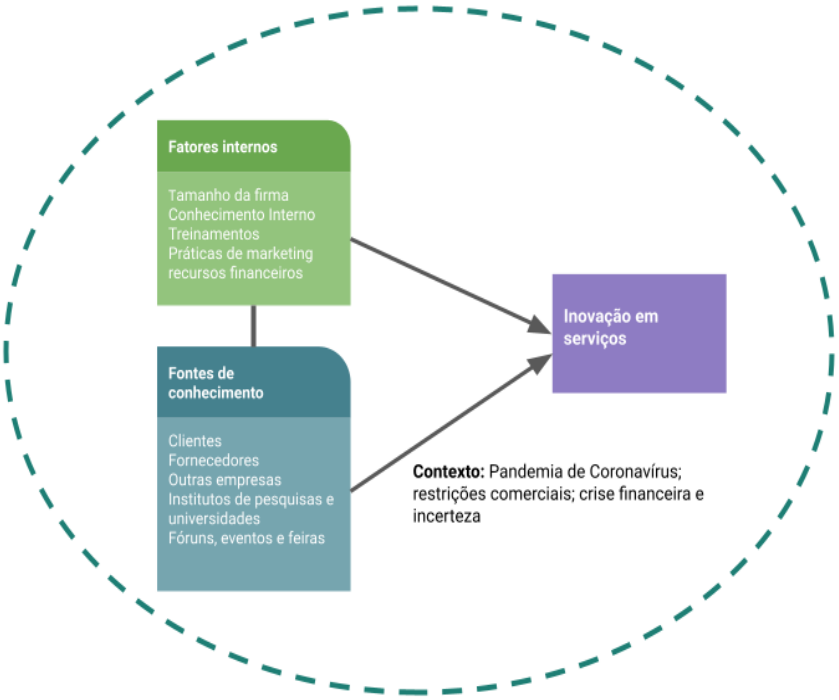
Esses fatores dificultam o acesso das pequenas empresas a financiamento, acessar recursos importantes e planejar o futuro, o que pode prejudicar sua capacidade de inovar e permanecer competitiva em seu setor. No entanto, as pequenas empresas que são capazes de se adaptar a esses desafios, concentrando-se na eficiência de custos, construindo cadeias de suprimentos resilientes e sendo ágeis para responder às mudanças nas condições do mercado, podem continuar inovando e prosperando em tempos difíceis:

1) Crise financeira: durante uma crise financeira, as pequenas empresas podem enfrentar desafios para obter financiamento para pesquisa e desenvolvimento, o que pode prejudicar sua capacidade de inovar. Eles também podem enfrentar pressão para cortar custos, o que pode levar à redução do investimento em iniciativas de inovação. Além disso, uma crise financeira pode levar à diminuição da demanda por novos produtos ou serviços, o que pode desestimular as empresas a investir em inovação. No geral, embora as crises possam ser desafiadoras para as pequenas empresas, elas também podem criar oportunidades únicas de inovação. Ao identificar necessidades emergentes, promover uma cultura de experimentação, colaborar com outras pessoas, encontrar maneiras de operar com mais eficiência e se adaptar às mudanças no comportamento do consumidor, as pequenas empresas podem inovar e prosperar em tempos difíceis (Am, Furstenthal, Jorge, & Roth, 2020; Wenzel, Stanske & Lieberman, 2020; Bordokan, Rafael & Santos, 2021).
2) Restrições comerciais: No geral, as medidas de distanciamento social impostas pelo COVID-19 podem criar desafios significativos para pequenas empresas que buscam inovar. No entanto, também há oportunidades para as empresas se adaptarem a esses desafios, aproveitando a tecnologia para oferecer suporte à colaboração remota, explorando novas parcerias na cadeia de suprimentos e focando em soluções inovadoras adaptadas às necessidades dos clientes e partes interessadas durante esse período (Sharma, Ueno & Kingshott, 2021; Santiago, Zanetoni & Vita, 2020; Orel & Kara, 2014).
3) Incerteza: A incerteza, como a causada por instabilidade política, volatilidade econômica ou condições de mercado em rápida mudança, pode dificultar o planejamento e o investimento em inovação de pequenas empresas. As empresas podem hesitar em comprometer recursos para projetos de pesquisa e desenvolvimento de longo prazo se não tiverem certeza das condições futuras do mercado ou do ambiente regulatório. Além disso, a incerteza pode levar à falta de confiança entre os

investidores, o que pode tornar mais difícil para as pequenas empresas garantir financiamento para iniciativas de inovação (Wenzel, Stanske & Lieberman, 2020; Archibugi, Filippetti & Frenz, 2013).

A hipótese sustentada é que a interação das variáveis internas com as fontes de conhecimento tem o potencial de produzir inovações em serviços, mas essa dinâmica se insere em um quadro maior que se relaciona com o ambiente externo da empresa. Ou seja, firmas que apresentam os fatores internos mencionados e utilizam fontes externas de conhecimento tendem a realizar inovações em serviços e são mais capazes de superar os obstáculos impostos pela pandemia e identificar e utilizar possibilidades que podem ter surgido do cenário de crise.

Figura 1: Modelo teórico



Fonte: autora

3. Procedimentos Metodológicos

3.1. Estratégia e Método de Pesquisa

Considerando-se o objetivo da pesquisa de analisar as maiores dificuldades enfrentadas pelas MPEs que atuam no setor terciário em razão da pandemia de COVID-19 e as consequências que resultaram desse fenômeno, optou-se pela estratégia de pesquisa qualitativa e exploratória uma vez que se pretende observar, compreender, descrever e analisar o processo de adaptação das empresas frente a pandemia de covid-19. Portanto, a escolha da abordagem qualitativa para a condução da pesquisa se assenta na sua natureza holística e flexível, o que demanda um olhar aprofundado sobre as várias nuances, eventos e processos relacionados com o fenômeno em estudo. Ademais, a abordagem qualitativa busca respostas para perguntas sobre "o quê", "como" e "por quê" em termos de qualidade, em vez de quantidade, intensidade ou frequência (Yilmaz, 2013). Dada a complexidade e contemporaneidade do fenômeno estudado, a pesquisa exploratória é um método propício para se ter uma melhor compreensão do problema existente, podendo apontar possíveis direcionamentos para pesquisas futuras. A pesquisa exploratória pode adicionar informações de qualidade e grande abrangência a um estudo, pois permite que o pesquisador seja criativo para obter a maior quantidade de insights sobre o assunto. Em complemento, optou pelo método do estudo de caso para a realização da pesquisa.

A escolha do estudo de caso como método de pesquisa se deu porque permite uma compreensão profunda do fenômeno em sua totalidade. Segundo Fonseca, (2002) nesse método, o pesquisador pode se concentrar em um pequeno número de casos e explorar com mais detalhes todas as facetas dos casos que podem explicar determinado fenômeno, em um grau de amplitude e profundidade que não pode ser obtido com outros métodos empíricos. Por meio do estudo de caso, um pesquisador é capaz de ir além dos resultados estatísticos quantitativos e compreender as condições comportamentais através da perspectiva do sujeito. Ao incluir dados quantitativos e qualitativos, o estudo de caso ajuda a explicar o processo e o resultado de um fenômeno por meio da observação completa, reconstrução e análise dos casos sob investigação (Tellis, 1997). Além disso, em termos de praticidade e em razão de restrições de tempo e recursos, o estudo de caso se mostra uma alternativa mais viável do que outros métodos de pesquisa qualitativa, como por exemplo, a etnografia. O estudo de caso é uma metodologia bastante utilizada e difundida na área de Administração e que permite examinar como são aplicados e empregados na prática os componentes de uma certa teoria (Yin, 2015).

3.2. Unidade(s) Empírica(s) de Análise

Com o objetivo de identificar e analisar possíveis inovações em serviços que ocorrem em MPEs no contexto da pandemia de coronavírus, optou-se por um estudo multicascos de quatro pequenas empresas do setor de bens e serviços em Belo Horizonte – MG. Buscamos selecionar casos que fossem representativos de diferentes tipos de estratégias e contextos. A saber: Caso 1 – Fiorella Gellato (sorveteria); Caso 2 – Savassi Wine Bar (restaurante); Caso 3 – Um Trem na Chapa (restaurante); Caso 4 – Onii (loja autônoma). Os casos foram escolhidos por critérios de conveniência, oportunidade e disposição dos sócios ou proprietários em participar da pesquisa. Todas as empresas possuem mais de um ano de atividade e sede em Belo Horizonte.

O projeto do estudo de caso, portanto, é múltiplo, holístico e longitudinal. A escolha de utilizar diversos casos na elaboração da pesquisa confere maior robustez e embasamento para a formulação de hipóteses passíveis de generalização e testes futuros (Yin, 2015). Como pretende-se investigar em cada caso o processo de inovação em serviço de forma ampla e aprofundada, o estudo assume um caráter holístico. Portanto, caso e unidade de análise são os mesmos (Yin, 2015). Um estudo de caso múltiplo holístico é um projeto de pesquisa qualitativa que examina a natureza global de um fenômeno por meio de um estudo aprofundado de dois ou mais casos individuais selecionados propositalmente (Yin, 2015). Yin (2015) argumenta que uma abordagem holística é benéfica quando a própria natureza do tópico é holística. O fenômeno estudado nesse trabalho é holístico no sentido que investiga a inovação em serviços dentro do contexto da pandemia de COVID-19, porém, como cada empresa tem características próprias e uma experiência particular no desenvolvimento das inovações e no gerenciamento da crise, a escolha de um estudo de caso múltiplo holístico parece ser a mais apropriada. Por fim, o estudo possui um caráter longitudinal, pois se propõe analisar não somente o desenvolvimento de um processo em um momento específico, mas também seus efeitos no presente. Por estudar um fenômeno que ocorreu em um passado recente e cujas ramificações influenciam as circunstâncias atuais, o estudo longitudinal é o mais apropriado aos objetivos da pesquisa. O período de abrangência dos dados a serem coletados foi entre os anos de 2020 e 2022.

A escolha dos casos analisados foi feita após uma pesquisa documental exploratória, realizada online, para identificar e selecionar previamente as empresas que mais se adequariam ao objetivo do estudo. Após essa seleção, foi feito um contato inicial e solicitada uma entrevista presencial ou via conferência com um ou mais sócios do empreendimento.

3.3. Estratégia de Coleta de Dados

A coleta de dados foi dividida em duas partes. Primeiro foi feita uma pesquisa documental online, o que inclui publicações, pesquisas, redes sociais, consulta em bases de dados e artigos e até mesmo o contato com associações de pequenas e médias empresas do setor terciário na região de Belo Horizonte. Esse processo teve o objetivo de mapear as empresas que foram afetadas pela crise em questão e desenvolveram inovações em serviço durante o período a fim de selecionar aquelas que melhor se ajustariam aos objetivos da pesquisa. O critério de inclusão foi negócios de pequeno porte atuantes no setor de bens e serviços na região de Belo Horizonte. Durante a avaliação dos possíveis casos de estudos a partir da pesquisa documental, foi levado em conta a representatividade dos casos, buscando dessa forma selecionar empresas diversas entre si e que tenham apresentado trajetórias distintas durante o período analisado. Foi buscado casos de empresas com modelos de negócios já propriamente adaptados para operar durante a pandemia, casos de empresas que se reinventaram e prosperaram e negócios que sofreram maiores dificuldades. O critério de exclusão foi o tempo de atuação no mercado inferior a 1 ano. Após selecionados os casos, as entrevistas foram marcadas e registradas em áudio.

Segundo Duarte (2004), a realização de uma entrevista adequada exige: a) que o pesquisador tenha muito bem definidos os objetivos de sua pesquisa; b) que ele conheça, com alguma profundidade, o contexto em que pretende realizar sua investigação; c) a introjeção, pelo entrevistador, do roteiro da entrevista; d) segurança e autoconfiança; e) algum nível de informalidade, sem jamais perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação.

As entrevistas foram semiestruturadas e guiadas por um roteiro pré-elaborado com base no referencial teórico e na pesquisa documental realizada. Para Queiroz (1988) a entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Foi realizado um caso teste para aprimoração do roteiro e a forma de condução das entrevistas. Como colocado por Eisenhardt (1989) essa flexibilidade na coleta de dados confere ao estudo maior possibilidade de atingir seus objetivos. Inicialmente, planejava-se que as entrevistas fossem realizadas em um único encontro, em tom de conversa informal, havendo a necessidade de coletar mais informações ou a preferência do participante de

realizar dois encontros de menor duração, esse esquema poderia ser modificado. Os sujeitos entrevistados foram os sócios, proprietários ou gerentes do negócio, pois são aqueles que acompanham de perto todos os processos administrativos diários do estabelecimento. Segue abaixo um quadro sintetizando a coleta de dados:

Quadro 6 – Entrevistas

Caso	Entrevista	Entrevistado	Duração
Fiorella	E1	Socio	1h
	E2	Socio	1h
Savassi Wine Bar	E1	Socio	1h
	E2	Socio	1h
Um Trem na Chapa	E1	Proprietário	1h
	E2	Proprietário	45 minutos
Onii	E1	Proprietário	1h e 30 minutos

Fonte: Pesquisa

Quadro 7 - Documentos

Caso	Documento	Tipo
Fiorella	Doc 1	Artigo de Opinião
	Doc 2	Cardápio
	Doc 3	Página no Ifood
	Doc 4, 5 e 6	Posts do Instagram
	Doc 7, 8 e 9	Avaliações no Google Review
Savassi Wine Bar	Doc 1	Site da Franqueadora
	Doc 2	Artigo de jornal
	Doc 3	Cardápio
	Doc 4	Instagram
	Doc 5	Avaliações Google Review
	Doc 6	Avaliações Ifood
Um Trem na Chapa	Doc 1	Instagram
	Doc 2	Site Feira dos Produtores
	Doc 3 e 4	Avaliações no Google Review
Onii	Doc 1, 2, 3, 4, 5 e 5	Artigos do blog da Onii

Fonte: Pesquisa

3.4. Estratégia de Análise de Dados

Após a coleta dos dados, a análise de dados foi dividida em três etapas. Primeiro foi feita a transcrição de todo o conteúdo das entrevistas, assim como uma redação detalhada de cada caso estudado com o intuito de gerar *insights* e mapear o padrão único de cada caso, conforme recomendado por Eisenhardt (1989). Para isso foi realizada uma pré-análise através

da leitura fluente do material (Bardin, 2011). Após esse processo, foi realizada uma análise aprofundada e individual de cada caso para refinar as categorias de análise. A partir disso foi realizada a mensuração de frequência dos termos e categorização das unidades de registro a fim de realizar inferências e comparar sistematicamente o quadro emergente com as evidências de cada caso. Por fim, a última etapa consistiu em realizar uma análise entre os casos, buscando levantar as semelhanças e diferenças. Após, foi feita a integração dos dados entre os casos, sintetizando os temas e padrões em uma narrativa coerente. Nesta etapa foi elaborada a construção dos construtos teóricos da pesquisa e formulação das hipóteses que podem emergir a partir dessa análise. Além disso, foi feita a validação dos dados, verificando a consistência entre os casos para garantir que as descobertas representam os dados com precisão. Por fim, na seção de discussão dos resultados também foi feita uma comparação ampla dos resultados encontrados com a literatura existente sobre o tema.

4) Descrição e análise dos dados

4.1 Caso 1: Fiorella Gelato

4.1.1 Contextualização/caracterização do caso

O estabelecimento “Fiorella Gelato” é uma empresa de pequeno porte localizada no bairro Savassi em Belo Horizonte. O negócio já possui seis anos de mercado e, atualmente, conta com cinco funcionários. Os principais produtos oferecidos são sorvetes, sobremesas e cafés (E1 e E2). Entretanto, outros produtos secundários também são vendidos no local, dentre os quais salgados e sorvete para pets (E2 e Doc 3). A localização privilegiada do estabelecimento propicia um grande fluxo de pessoas. Antes da pandemia, o principal público do local eram funcionários das empresas localizadas nos prédios comerciais da região nos dias de semana (E1). Além das atividades comerciais de rotina, a empresa também participa de eventos como feiras de rua, casamentos e aniversários, com uma frequência mensal até o advento da pandemia (E1).

Com o início da pandemia e as medidas de isolamento social adotadas, a empresa ficou fechada por dois meses, em razão da legislação para o combate do Coronavírus. Porém, ao perceberem que a crise não passaria rapidamente, os sócios tomaram a decisão de reabrir o estabelecimento, com funcionamento por *delivery*, para dar giro ao negócio e obter algum faturamento para pagar as despesas fixas. O maior impacto trazido pela crise sanitária foi financeiro. O faturamento da empresa caiu para um quinto do valor pré-pandemia e manteve-se nesse patamar por seis meses. Somente após oito meses de crise é que o faturamento deu mostras de evolução alcançando o patamar de 50% do valor comercializado antes da pandemia.

Tais condições esgotaram os recursos da empresa, tanto em termos de capital de giro quanto em reservas financeiras dos sócios. Outro impacto significativo que mudou completamente a dinâmica do negócio foi a redução drástica do movimento na região em razão da adoção do modelo *homeoffice* pelas empresas, diminuindo drasticamente a circulação de clientes da sorveteria durante a semana, nos horários comerciais. Essas novas condições colocadas pela crise sanitária tornaram as vendas e o faturamento do fim de semana mais relevantes do que as vendas e o faturamento nos dias úteis. A proibição da realização de eventos também impactou nas vendas da empresa (E1).

Durante esse período, as principais dificuldades enfrentadas foram a incerteza em relação à intensidade e ao tempo de duração da crise, as questões trabalhistas, contratos e aluguéis. Uma das alternativas adotadas frente a essas adversidades foi buscar, por um lado, a redução de custos por meio de demissões, alteração da jornada de trabalho e horários de

funcionamento, encerramento de contratos de aluguel e, de outro, aumentar as receitas por meio de alterações no cardápio e ampliação do uso de *delivery* (E1).

O sócio entrevistado relatou sua frustração em não conseguir renegociar o valor do aluguel com seu senhorio e a empresa teve que arcar com o valor total, mesmo com seu faturamento comprometido devido às restrições do isolamento social (E2). Porém, foi possível realizar a rescisão do contrato de aluguel do espaço que servia de estoque para a loja e eles passaram a operar com o estoque no espaço da própria empresa (E1). A demissão foi outra medida que a empresa adotou para cortar custos. Antes da pandemia, eram 7 funcionários, 4 foram desligados e houve a contratação de empregados *freelancers* para acompanhar a imprevisibilidade da demanda. Nesse ponto, o sócio relata uma otimização de processos: um funcionário passou a fazer mais tarefas e de forma mais eficiente (E1).

Embora antes da pandemia a empresa já realizasse vendas por *delivery*, essa não era a principal atividade de vendas e representava bem pouco no faturamento do negócio. Durante o isolamento, a sorveteria teve que criar estratégias para promover e tornar atrativo seus produtos no modelo de *delivery*. A principal estratégia foi a criação de porções individuais de sorvete, para diminuir o valor do *ticket* e atingir um público maior. Foi feito o uso de plataformas de *delivery* como *Ifood*, *Rappi* e *Uber eats*, além de propaganda e divulgação por meio do *instagram* (Doc 1, E1), como é evidenciado pela fala do entrevistado:

> (…) meu produto é um tipo de produto que não tem tanta aceitação, não tem tanta demanda para delivery, diferente de restaurantes de comida que a pessoa come todo dia. A sobremesa ou sorvete é uma coisa que a pessoa acaba mais indo ao local, não é tão forte quanto pizza, hambúrguer que é um negócio que as pessoas pedem o tempo todo. Sorvete é um negócio que as pessoas não pedem tanto, então tive que promover muito essa venda, incentivar muito, fazer muito marketing em cima disso para as pessoas entenderem que sim, a gente entrega também sorvete.

Outra estratégia foi a ampliação dos pontos de venda. Como a empresa não podia ampliar seus pontos de vendas a partir de lojas próprias em razão dos custos, a saída foi fazer parcerias com restaurantes que não trabalhavam com sobremesa. A sorveteria passou a fornecer copos de sorvete para venda nesses restaurantes ao mesmo tempo em que passa, também, a vender seu produto por meio do delivery nesses parceiros (E2), aproveitando dessa maneira o giro de vendas dos restaurantes que ela não possuía.

Para resolver os problemas de ordem financeira, principalmente, manter o capital de giro, a empresa contratou um empréstimo por meio do programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe). Isso permitiu que a sorveteria pudesse continuar suas atividades e aproveitar uma oportunidade de investimento que surgiu durante a crise. Com a falência de diversas outras empresas, bens de capital foram ofertados a

preços baixos no mercado e a sorveteria pode rescindir seu contrato de aluguel de uma máquina de café e realizar a compra desse mesmo tipo de máquina de uma empresa que estava fechando as portas (E2).

Algumas dessas estratégias permaneceram mesmo após o fim das restrições relacionadas com a pandemia, como as porções individuais para delivery e sobremesas lacradas vendidas em restaurantes parceiros. O horário de funcionamento foi reduzido e passou a ser mais estratégico para adaptar o funcionamento a um número menor de funcionários e ainda abranger os horários de maior fluxo (durante a semana, o horário de fechamento foi alterado de 22h para 19h). Atualmente, a empresa emprega cinco funcionários (E1 e E2), o que representa quase uma recuperação, em termos de operações, aos níveis anteriores à pandemia.

4.1.2 Fatores internos e externos relacionados ao processo de inovação

As principais características internas observadas na empresa foram a reserva financeira prévia, investimentos, experiência prévia com delivery, qualidade do produto e insumos de fácil acesso. Já os fatores externos aqui considerados são o acesso a empréstimos e localização do estabelecimento. Entre os fatores internos e externos do negócio que influenciam a adaptação da empresa durante a pandemia, se destaca o fato que a sorveteria já trabalhava com delivery anteriormente, apesar de ser em baixa escala. Mas, era uma experiência e um conhecimento que foi primordial para amplificar a oferta de vendas por delivery que passou a ser uma das saídas para a maior parte das empresas no período de isolamento social (E2).

A empresa também possuía uma reserva financeira para tempos de necessidade, embora os sócios imaginassem que tais necessidades seriam de acerto trabalhista, ou mesmo, uma oportunidade de investimento. Todavia, essa reserva financeira foi utilizada para amenizar a crise advinda da pandemia (E2). O entrevistado relatou que uma das lições mais importantes que ficaram dessa experiência é a importância de se ter uma reserva financeira para situações emergenciais e, por isso, atualmente, a empresa realiza uma gestão de custos bem mais minuciosa e busca sempre reservar recursos para eventuais necessidades.

O principal produto oferecido é o sorvete e a matéria prima utilizada é geralmente acessível e de baixo valor, como as frutas. Os produtos industrializados são importados e o sócio afirma prezar pela qualidade do produto acima de tudo (E2). Essa afirmação encontra

suporte na percepção dos clientes que deixaram avaliações positivas elogiando o sabor dos produtos na página da sorveteria no Google (Doc 7 e Doc 1), que contava com 527 avaliações e uma nota média de 4.7 para o estabelecimento, em uma escala de 1 a 5 estrelas (Doc 5). Outro ponto citado pelos clientes é a disposição do ambiente, limpeza, decoração da loja e bom atendimento dos funcionários (Doc 7, Doc 1 e Doc 8).

O cardápio (Doc 2 e Doc 3) é variado e muda de acordo com as estações primavera/verão - outono/inverno e é acrescido de itens especiais de acordo com as épocas comemorativas do ano, como os ovos de Páscoa de sorvete (E2). Essas características já estavam presentes antes da pandemia e continuaram após o período de restrições. A última novidade introduzida no cardápio que o sócio relata ter dado certo foram os salgados com a intenção de atingir um público que busca sabores além do doce (Doc 2). O entrevistado afirma que a sorveteria investe constantemente no treinamento de funcionários, desenvolvimento de produtos, ambiente físico, marketing e redes sociais. O investimento nessas áreas sempre fez parte da realidade da empresa, mas durante a pandemia foi necessário intensificar esses investimentos para superar as adversidades que surgiram com a crise. Por exemplo, podem ser mencionados o treinamento dos funcionários para trabalhar com *delivery* em grande escala, intensificação do marketing e publicidade nas redes sociais para promover a venda por *delivery* e o investimento no desenvolvimento de novos produtos para tornar o cardápio mais atraente (E2).

Outro ponto forte do negócio é sua localização em um centro comercial com grande fluxo de pessoas durante diversos horários. Antes da pandemia esse era um dos pontos fortes do negócio, pois, os principais clientes da sorveteria durante os dias de semana eram funcionários de empresas e escritórios localizados no bairro Savassi. Com as medidas de distanciamento social e adoção generalizada de *home office*, isso perdeu força e a empresa teve que buscar ampliar seu público e sua forma de atendimento. Atualmente, boa parte do fluxo habitual anterior a pandemia foi restabelecido, porém, a modalidade de trabalho a distância se incorporou ao paradigma de várias empresas, razão pela qual a sorveteria continua com as estratégias de diversificação, como o *delivery* e parceria com outros restaurantes.

4.1.3 Fontes de conhecimento

A principal ferramenta utilizada pela empresa para obtenção de informações/conhecimento externo sobre tendências de mercado é o *Instagram* (E2). Essa rede social apresenta *posts* (com imagens e texto e *stories* - posts exibidos apenas por 24 horas) para o usuário de acordo com quem ele segue, o que ele curte e o que ele posta, personalizando seu *feed*. Desse modo, a informação no Instagram é direcionada de acordo com os interesses do usuário. O sócio relata, na segunda entrevista realizada, a importância dessa ferramenta para a sorveteria:

> Eu vejo que o Instagram te entrega exatamente o que você vê. Então se eu entro no Instagram da minha empresa, vai me entregar o tempo inteiro coisas de confeitaria, sorveteria e tudo mais. E com isso você acaba vendo o que os seus concorrentes estão fazendo e outras empresas não concorrentes, até nível mundo, estão fazendo dentro desse setor (E 2).

A busca por informação é rotineira e feita por meio do uso de redes sociais, mas não existe um planejamento em relação a uma busca mais sistemática por informações e um processo formal de gestão do conhecimento. Podemos observar isso em outro trecho da segunda entrevista:

> (…) acho que todo empresário que tem um negócio (...) sempre está atento à concorrência, aos clientes, à mudança dos clientes, ao mercado em si. Mas isso é algo que ocorre no dia a dia mesmo, não é algo que a gente se dedica a fazer. A partir do momento que você tem uma empresa do ramo de sorvetes, você abre uma sorveteria próxima ou em Belo Horizonte nesse meio você acaba sabendo. Nós nos mantemos informados, mas não há o que seja pensado, programado, entende?

O *Instagram* da empresa além de servir como um meio de aquisição de informação, é também uma ferramenta para interação com os clientes e para realização de ações de marketing e propaganda (E2, Doc 5 e 6). Essa interação ocorre principalmente de duas formas: por meio da produção de conteúdo e do *Instagram Direct Messager* (DM). A produção de conteúdo é feita por meio de *posts*, *stories* e *reels* (vídeos curtos). O conteúdo diz respeito a divulgação e apresentação estética da gastronomia, promoções, eventos e *reposts* de contas de clientes e outras empresas recomendando a sorveteria (Doc 4, 5, 6 e 7). Além disso, o Instagram possui recursos para que os criadores possam interagir com o público por meio de enquetes e *stickers* de perguntas, onde os seguidores respondem uma pergunta de forma aberta ou deixam comentários. Mas, uma das ferramentas mais importantes é o DM que permite uma interação direta com os consumidores por meio do envio de mensagens privadas, em que é possível enviar textos, links, fotos e vídeos. O entrevistado apontou o *Instagram*, seguido pelo *Whatsapp*, como os principais meios de comunicação e obtenção de informações com os clientes (E2).

A relação com os clientes constitui uma fonte importante de informação. A empresa mantém uma relação próxima com os clientes por meio das redes sociais como whatsapp e instagram, google reviews, plataformas de delivery e atendimento presencial (E2 e Doc 5). O entrevistado afirma que o feedback dos clientes é muito importante para a melhoria contínua do atendimento, aprimoramento dos produtos e desenvolvimento de novos sabores para os sorvetes (E2). Recorrendo novamente aos dados documentais disponíveis nas redes sociais foi possível observar que o estabelecimento busca responder aos feedbacks dos clientes e providenciar medidas de correção onde é cabível (Doc 9). A título de exemplo, segue a seguinte interação.

> **Cliente:** Infelizmente não foi das melhores, as funcionárias nos trataram mal, uma falta de educação, má vontade para responder, atendendo como se estivesse fazendo um favor. O sorvete é divino. Penso que para trabalhar com público o mínimo que você tem que ter é educação e paciência!!! Talvez eu volte, meu pai disse que não volta mais, pois a caixa o constrangeu no atendimento!!
>
> **Resposta do proprietário**: Poxa Marina, peço desculpas pelo ocorrido! Faremos uma reunião e treinamento com a equipe para que isso não volte a acontecer. Procure pela gerente quando isso acontecer em qualquer estabelecimento, pois temos a oportunidade de identificar e solucionar o problema. Espero que volte sim e tenha uma nova experiência com a gente!!!

A partir da pesquisa na internet, redes sociais, plataformas de *delivery* e feedback dos clientes, os gestores puderam notar que o público de *delivery* é mais diversificado do que o público anteriormente atendido de forma presencial na sorveteria. Os gestores notaram que os produtos com maior saída nas plataformas de *delivery* eram produtos com ticket menor e em porções individuais. Dessa forma criaram copos de sorvete individuais para atingir um público maior (E2).

Em relação à participação em eventos, o sócio relata que visita a Feira Italiana em São Paulo anualmente para verificar as tendências de mercado, novos sabores, produtos e sobremesas (E2). A sorveteria também participa da tradicional festa Italiana realizada anualmente na Savassi, mas como ofertante de produtos (Doc 6). Os demais eventos e parcerias relatadas estão mais próximas de relações comerciais do que de fontes de informação (Doc 2).

Além dos clientes, os fornecedores também são uma fonte de informação externa para a empresa. A sorveteria recebe regularmente a visita de fornecedores de matéria-prima que buscam o estabelecimento para apresentar seus produtos e serviços (E2).

Além disso, o relacionamento dos sócios com os funcionários pode ser considerado uma fonte de informação interna. O participante relata que a sorveteria investe

constantemente em treinamentos internos para os funcionários e que busca saber qual a percepção dos atendentes em relação às demandas dos clientes. Essa troca com os funcionários ajuda a empresa a ter uma compreensão melhor do perfil dos clientes, padrão de consumo e preferências (E2) e uma busca permanente de compreender as necessidades dos clientes.

O conhecimento dos gestores e a experiência prévia no mercado são importante base de seu conhecimento interno. Essa capacidade permitiu que os gestores pudessem ter o *insight* de procurar por restaurantes que não ofereciam sobremesas em seus menus e firmar uma parceria para a revenda de sorvetes em copos lacrados nesses estabelecimentos (E2).

Quadro 8 - Síntese dos resultados do caso 1

Contexto	Fatores internos e externos	Fontes de conhecimento	Inovações/Adaptações
● Principais produtos: sorvete e gelados ● 5 empregados ● 6 anos de mercado ● Localizado na Praça da Savassi, loja de rua ● Público-alvo pré-pandemia composta dos funcionários das empresas localizadas nos prédios comerciais da região nos dias de semana;	● Reserva financeira prévia ● Empréstimo ● Investimento constante em treinamento, operação, marketing, organização da loja e qualidade do produto ● A maior parte dos insumos são de baixa especificidade, baratos e de fácil acesso ● Localização de alta exposição ao público ● Qualidade do produto ● Experiência prévia com delivery	● Instagram e outras redes sociais ● Fornecedores ● Feira Italiana ● Feedback dos clientes ● Relação com funcionários ● Participação em feiras	● Mudança no produto: produto individual para delivery ● Diversificação dos pontos de venda: novos pontos de vendas em restaurantes ● Novos produtos: Mudanças no cardápio ● Otimização de processos e mão de obra

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Savassi Wine Bar

4.2.1 Contextualização/Caracterização do caso

O restaurante “Savassi Wine Bar", localizado no bairro Savassi, faz parte de uma franquia da marca” La Vinícola" e foi a terceira unidade a ser inaugurada em Belo Horizonte. O estabelecimento foi inaugurado em abril de 2020, logo no início das restrições sociais em decorrência da pandemia de COVID-19. Desse modo, o restaurante sofreu adaptações em seu modelo de negócio para operar de forma mais eficiente durante esse período, com seu funcionamento voltado exclusivamente para o *delivery* (E1).

Os sócios que criaram o negócio já tinham experiência prévia no ramo de restaurantes. O sócio entrevistado possuía um restaurante de comida natural no mesmo local onde foi estabelecido o Savassi Wine Bar, mas quando a pandemia iniciou percebeu que seu negócio atual não tinha potencial para sobreviver àquele período, principalmente, porque não tinha uma reserva financeira e condições de realizar as adaptações necessárias (E2). Desta feita, em meio a pandemia, ele resolveu vender o estabelecimento anterior e investir, junto com outros parceiros, em uma franquia da La vinícola. Com isso, foi possível iniciar a operação do negócio com as alterações necessárias para o funcionamento eficiente do serviço *delivery* já estabelecidas e apoio da infraestrutura, marketing e recursos da franqueadora (E1 e E2).

No início de seu funcionamento, a unidade contava com apenas um chefe de cozinha e durante os seis primeiros meses o atendimento foi feito somente por *delivery*, utilizando-se de aplicativos como *Ifood*, *Rappi* e *Ubereats*. O cardápio do restaurante se mostrou muito atrativo e o volume de vendas aumentou rapidamente. Com o aumento da demanda foi necessário a expansão da cozinha e contratação de mais funcionários. Posteriormente, quando o restaurante passou a funcionar também presencialmente, foi preciso realizar mais contratações e atualmente o estabelecimento conta com 18 funcionários.

A La vinícola é uma marca conhecida pelo seu cardápio de vinhos, *fingerfoods* (petiscos, porções e aperitivos), carnes, risotos, massas e sobremesas (Doc 1 e Doc 2). A Savassi Wine Bar precisou realizar algumas modificações no cardápio para torná-lo mais atrativo ao público de aplicativos de *delivery*. Segundo o entrevistado (E2), foi necessário focar mais em pratos elaborados, pois eles tinham mais demanda do que as *fingersfoods* e porções. Os vinhos e as bebidas alcoólicas, também, não tiveram um bom desempenho no *delivery* em razão da competição com supermercados, distribuidoras e outros aplicativos de delivery voltados exclusivamente para bebidas. Embora os competidores não apresentassem a mesma qualidade, o preço era atrativo para os clientes (E2). A inovação mais bem sucedida da empresa nessa época foi a introdução do almoço executivo, uma opção que ainda não era

trabalhada pela franqueadora ou pelos outros franqueados. A Savassi Wine Bar passou a oferecer um cardápio de almoço pelo delivery e o sucesso do serviço inspirou os demais franqueados, em outras regiões, a trabalharem, também, com almoço executivo em suas operações (E2).

Apesar do sucesso em termos de volume de vendas, o sócio entrevistado (E2) relata que a margem de lucro durante a pandemia era muito pequena em razão das taxas cobradas pelas plataformas de *delivery*. Portanto, quando as restrições sociais foram suspensas, o negócio concentrou seus recursos no atendimento presencial e aumentou o preço dos pratos para *delivery*, para desincentivar a demanda e aumentar o lucro nas vendas efetivadas. As modificações no cardápio foram mantidas, mas com um foco maior no cardápio de bebidas e *fingerfoods* para manter o carácter de *Wine Bar* já conhecido da marca (E1 e E2).

Por fim, o entrevistado destaca que a maior dificuldade enfrentada no período foi a incerteza e a constante mudança nas regras de funcionamento do comércio estabelecidos pela prefeitura de Belo Horizonte. A inconstância na abertura e fechamento do negócio afetou o planejamento, além de gerar custos extras; a empresa chegou a contratar um advogado para obter uma liminar de funcionamento e poder continuar operando (E2).

4.2.2 Fatores internos e externos

Entre os fatores internos e externos identificados na empresa, se destaca a experiência prévia no ramo alimentício que os sócios possuíam, mão de obra qualificada e experiente, investimentos constantes no estabelecimento, qualidade do serviço e produto, marca já conhecida no mercado e suporte da franqueadora (E1 e E2).

A estratégia da empresa foi formulada por sócios que já tinham outros restaurantes e estavam sofrendo com a pandemia nesses estabelecimentos. A experiência e conhecimento acumulados no setor de alimentação foram significativos no desenho da estratégia e plano de negócios do estabelecimento, pois permitiu que os empresários pudessem readentrar no mercado já estruturados e adaptados para enfrentar as adversidades da crise do Coronavírus (E1).

Além da qualificação dos sócios, a maior parte dos funcionários já possuía experiência no ramo de restaurantes. O entrevistado informou que a empresa incentiva e promove o treinamento dos empregados, principalmente, aqueles que não possuíam experiência prévia no setor. Para o restaurante é muito importante investir na qualificação da mão de obra para

oferecer um produto e serviço de qualidade, pois a qualidade da culinária oferecida depende em grande parte da habilidade do *chef* de cozinha, cozinheiros e ajudantes e esse pode ser um diferencial competitivo nesse setor (E2). Por isso, uma das dificuldades é reter a mão de obra qualificada, pois o setor é bastante competitivo e rotativo. Para evitar isso, a empresa busca desenvolver um relacionamento próximo com os funcionários, aumentar a remuneração de acordo com tempo de serviço e oferecer treinamentos (E2). Mesmo assim, o entrevistado relata frustração em relação a alta rotatividade do negócio:

> Mesmo os poucos que a gente tem aqui querendo fazer o melhor para a casa, eles aprendem aqui e vão buscar uma oportunidade de salário em outros restaurantes porque o cara não consegue avaliar tão bem o quão bom ele é e tá todo mundo sempre precisando de muito funcionário. Então eu treino um cozinheiro aqui por pouco tempo e ele se vende como chefe de cozinha para outro restaurante, ele vai trabalhar de *chef* lá até descobrirem que não é chefe (E2).

Outro aspecto importante é que a empresa investe constantemente na apresentação, montagem e desenvolvimento de novos pratos, bem como no ambiente físico e marketing (E2). Isso reflete na qualidade dos produtos e serviços oferecidos que o entrevistado aponta como uma das preocupações fundamentais da empresa. Esse ponto é respaldado pela avaliação dos clientes em relação ao restaurante nas plataformas do *Google Review* e *Ifood,* onde o negócio possui, respectivamente, nota 4 (com 69 avaliações) e 4.2 (com 77 avaliações) em uma escala de 5 estrelas (Doc 5 e Doc 6).

Por último, outro aspecto que deve ser levado em consideração ao estudar o negócio é que ele se trata de uma franquia. Deste modo, a Savassi Wine Bar utiliza o nome fantasia da franqueadora, La vinícola, uma marca já conhecida e estabelecida no mercado em nível nacional. A publicidade e marketing da marca afetam diretamente a visibilidade das franquias. Além disso, a franqueadora oferece suporte na gestão, treinamento, acesso a fornecedores e desenvolvimento do negócio a longo prazo (E2).

4.2.3 Fontes de conhecimento

As maiores fontes de informação da empresa são a franqueadora, a internet, clientes e funcionários. Segundo o entrevistado (E2), a franqueadora fornece treinamento para os gestores e repassa informações de feiras, fóruns e congressos dos quais participa. Grande parte da inteligência de mercado é desenvolvida pela marca e transmitida para as franquias. Mas, além da franqueadora em si, a rede de franqueados também é uma ferramenta primordial

no acesso de informações e recursos. O sócio entrevistado relata que as franquias mantêm contato entre si e compartilham informações, experiências, ideias e soluções de problemas:

> (...) a gente tem muitas unidades para poder testar. Então você tem uma abrangência de vários públicos diferentes, por mais que seja o mesmo restaurante, são vários negócios completamente diferentes, com públicos diferentes, posicionamentos diferentes. Então, toda vez que tem muita gente pensando e muitas formas de testar os produtos, você consegue atingir muita gente para poder testar os produtos e ver aquilo que realmente dá certo na sua maioria. (...) A gente está sempre trocando ideia com os franqueados para ver o que cada um está fazendo, o que está dando certo. Como as outras unidades estão resolvendo aqueles problemas, é muito difícil você ter um problema novo, provavelmente, os problemas que surgem alguém já passou por eles, e então isso facilita (E2).

A importância fator dessa fonte de conhecimento é demonstrada pela experiência da unidade Savassi Wine Bar que foi a primeira entre as franquias a oferecer a opção de almoço executivo no menu (Doc 3) e o sucesso dessa inovação levou as demais unidades a seguirem o exemplo.

Para além da rede de franqueados, a empresa também busca informações por conta própria. Os sócios se mantêm atualizados (E2) e acessam informações rotineiramente através da internet, principalmente, por meio de redes sociais como o Instagram (Doc 4). Utilizando-se desses meios, a empresa é exposta a informações relativas a tendências no mercado, novidades no setor e atividade de empresas do mesmo ramo. A busca por informações é realizada rotineiramente, porém, não existe um planejamento estratégico sistemático que integre o uso das fontes de informação com recursos internos para obtenção de maior eficiência.

Foi por meio da busca por informações na internet sobre o mercado de *delivery*, concorrentes e melhores práticas articulado com a experiência profissional e o conhecimento acumulado dos sócios, e a partir de um esforço colaborativo em pensar sistematicamente em soluções para aumentar as vendas do restaurante, que os sócios elaboraram a implementação do almoço executivo (E3).

Também podemos destacar o relacionamento com os clientes, que constitui uma das principais fontes de conhecimento utilizadas pela empresa. O entrevistado relata que o restaurante possui um sistema de avaliação e feedback que os clientes podem acessar por meio de uma QR code no menu. Também é possível deixar avaliações e comentários nas plataformas do *Google Reviews* (Doc 5) e *Ifood* (Doc 6). Nessas plataformas os clientes deixam seu feedback sobre a experiência no restaurante, qualidade do atendimento e pratos, ambiente e outros aspectos. A empresa monitora essas plataformas e responde às críticas e

elogios, e utiliza essas informações para implementar soluções e melhorias necessárias, como exemplificado pelo relato abaixo (Doc 5):

> **Cliente:** Atendimento nota 10! Mas o local não possui cardápio físico, o que é muito desagradável. Se você está sem celular ou é um idoso que não sabe utilizar o qr code, não pode consumir no local. Um banheiro só para homens e mulheres.
> **Resposta do proprietário:** (...) obrigado pelo seu feedback, ele é muito importante. Pedimos desculpas por não superar as suas expectativas. Nosso cardápio físico está sendo produzido, utilizamos o Qrcode durante a pandemia e por regras municipais. Com relação aos sanitários, irei providenciar melhor descrição de onde os mesmos ficam. Temos banheiros separados para o público Feminino e Masculino no segundo andar, e o que fica após o balcão, disponibilizamos como uso Unissex para pessoas com dificuldade de locomoção esse modo, espero que possa voltar e ter uma experiência ainda mais agradável! Ficamos à disposição. Até logo =)

Além da internet, o relacionamento com os funcionários também pode ser considerado uma fonte de informação para o negócio. A percepção dos funcionários é importante para os gestores, pois são eles que interagem diretamente com o cliente diariamente (E2). Os funcionários também são uma forma de disseminação do conhecimento dentro da empresa, com empregados mais experientes e com mais tempo de serviço no estabelecimento assessorando os novos contratados (E1 e E2).

Quadro 9 - Síntese dos resultados do caso 2

Contexto	Fatores internos e externos	Fontes de conhecimento	Adaptações/inovações
● Inaugurado na pandemia ● Sócios com experiência prévia no ramo ● Foco no delivery ● De 1 para 18 empregados em menos de 3 anos ● Venda pratos à la carte, porções aperitivas e bebida alcóolica ● Franquia (3ª unidade da marca a ser aberta)	● Funcionários e sócios com experiência de mercado ● Investimento constante na operação, ambiente e produto ● Marca estabelecida ● Suporte da franqueadora ● Qualidade do produto	● Franqueadora ● Rede franqueados ● internet ● Feedback dos clientes ● Funcionários	● Introdução do almoço executivo ● Adaptação do cardápio para delivery

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Um Trem na Chapa

4.3.1 Contextualização/Caracterização do caso

O restaurante tem 9 anos de funcionamento e atualmente conta com 6 empregados. Ele está localizado na feira dos produtores, no bairro Cidade Nova em Belo Horizonte (E1). A feira dos produtores é um espaço fechado que reúne diversos comerciantes de variados produtos e serviços como frutas, verduras, legumes, carnes, peixes, produtos à granel, chás e ervas, utilidades domésticas, tintas, ferramentas, vinhos e cachaças, laticínios, frios, queijos, bar restaurantes, lanchonetes e outros. A feira funciona há mais de 68 anos no local e é um ponto tradicional para compras e lazer dos moradores da região (Doc 2).

O restaurante vende, principalmente, almoço (produto responsável por 30% do faturamento), lanches, porções e bebidas alcoólicas (E2). No início da pandemia, com a ordem de fechamento do comércio não essencial, o estabelecimento passou a funcionar somente por meio de *delivery*. Isso representou uma inovação para o negócio, pois foi a primeira experiência com entregas de produtos em domicílio. Com o fechamento da feira, em razão da pandemia, o faturamento do restaurante caiu consideravelmente e o proprietário teve

que cortar custos realizando demissões; durante esse período, o restaurante funcionou somente com 3 funcionários, metade da mão de obra pré-pandemia (E1).

O entrevistado relata várias dificuldades que encontrou ao trabalhar pela primeira vez com *delivery*. Entre elas, ter que produzir um volume muito grande de marmitex em um curto espaço de tempo correspondente ao horário de almoço da maior parte do público. Mas, o principal desafio foi a divulgação e o marketing, pois estando localizado na feira o restaurante era exposto diariamente a um fluxo elevado de pessoas e, por essa razão, o negócio nunca teve que investir em publicidade (E1 e E2). Mas com o fechamento e a mudança para o modelo de *delivery*, o proprietário criou estratégias para se aproximar da sua freguesia e encontrar novos públicos, principalmente, a partir da intensificação do uso das redes sociais. O delivery foi implementado de duas formas: por meio do uso de *motoboys* contratados como *freelancers* e por meio da plataforma *Ifood*. O entrevistado relatou que utilizando motoboys para realizar as entregas era possível diminuir consideravelmente o valor da taxa da entrega cobrada ao cliente, tornando o preço do serviço mais atraente para o público. O *ifood* foi utilizado como um complemento às vendas, e embora as taxas cobradas fossem muito elevadas, o aplicativo apresentava vantagem da exposição do negócio a um público mais amplo, o que constituiu outro canal de demanda pelo serviço (E2).

A dificuldade financeira foi apontada como o maior obstáculo a ser superado durante o período da pandemia. O proprietário informou que o faturamento foi reduzido em 60% durante a crise e era suficiente apenas para cobrir as despesas e manter o negócio em funcionamento. Isso teve um impacto muito grande no psicológico e na motivação do empreendedor. O relato trouxe à tona uma variável muito complexa que foi a dificuldade em termos psicológicos de todos os envolvidos com o negócio, de lidar com a incerteza do cenário, de ver as economias pessoais se esvaindo, de manter firme a decisão de funcionamento da empresa e de ter o otimismo e a resiliência de enfrentar tudo isso (E1).

A sobrevivência do negócio só foi possível porque o empresário possuía reservas financeiras do restaurante e pessoais, que foram usadas durante o período. Outras estratégias de sobrevivência foram os cortes de custos, por meio de demissões e do fechamento de outro negócio que o empresário possuía, localizado, também, na feira dos produtores. O entrevistado conta que precisou fechar sua choperia, pois não teria condições de manter os dois negócios abertos. Porém, o entrevistado notou que no restaurante havia uma demanda por chopp dos clientes da antiga choperia que foi encerrada. Assim, ele instalou a máquina de

chopp no Trem na Chapa para atender ao público do negócio que foi fechado. O entrevistado informa que essa foi a última melhoria implementada com sucesso no estabelecimento (E2).

Das novidades implementadas durante a pandemia, o delivery foi descontinuado, visto que com o atendimento presencial o restaurante usa toda sua capacidade de produção para atender o público do local e esta modalidade de atendimento é mais lucrativa. Porém, as estratégias de marketing que foram criadas (e serão discutidas em mais detalhe nas próximas sessões) foram mantidas. Dentre os aprendizados adquiridos, o entrevistado destaca o desenvolvimento e fortalecimento da noção da necessidade de realizar uma gestão financeira adequada e possuir uma reserva para situações imprevistas (E1 e E2)

4.3.2 Fatores internos e externos

Os principais fatores internos e externos identificados no caso foram a reserva financeira, as características do espaço físico do restaurante, sua localização na feira dos produtores e a qualidade dos produtos e serviços. A reserva financeira se destaca pela importância na sobrevivência do negócio durante a pandemia. Com a queda no faturamento, os recursos econômicos em reserva foram imprescindíveis para sustentar os custos das adaptações e despesas gerais até que a receita fosse suficiente para cobrir os gastos (E1 e E2).

A localização do Trem na chapa na feira dos produtores é um fator que propicia a exposição a um grande número de pessoas diariamente e tem grande importância para a identidade do restaurante. Segundo o entrevistado (E2) o fato de estar localizado na feira traz a vantagem de ter acesso a um público potencial, um público que frequenta a feira e tem a intenção de consumir no local. A importância do movimento da feira para o restaurante, fica expresso na seguinte fala do entrevistado (E2);

> Porque o fato de eu estar na feira já leva meu cliente na minha porta, a feira é famosa. Então assim, desde o dia que eu abri lá, minha porta está cheia. Se tiver um bom produto, meu cliente está passando na porta, ele comeu e ele vai voltar. As pessoas que frequentam a feira são sempre as mesmas, você vê os mesmos rostos passando sempre (...)

A localização também afeta a identidade do restaurante, pois o cardápio, bebidas, organização física e imagem do negócio estão ligados a feira e refletem esse ambiente e as preferências do público que o frequenta. Mas apesar de todas as vantagens relacionadas de estar localizado dentro da feira, o entrevistado relata um ponto negativo relacionado à falta de espaço físico para expansão do restaurante. O estabelecimento possui uma cozinha pequena e um balcão em forma de meia lua onde são dispostas 20 cadeiras ao redor. Dessa forma a

capacidade de produção fica limitada; se houvesse possibilidade de crescimento o negócio poderia atender a um público maior e aumentar o volume de vendas (E2).

Outro aspecto que se destaca é o constante investimento em oferecer produtos e serviços de qualidade. De acordo com o entrevistado (E2), existe uma preocupação em buscar os insumos de maior qualidade para a produção dos itens do cardápio, assim como uma preocupação em buscar funcionários com um perfil proativo, extrovertido, cordial e dinâmico. O gestor propicia treinamentos internos para qualificação contínua da mão de obra e incentivos para retenção dos empregados. A qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa se reflete na percepção dos clientes. Na página de avaliação da empresa no Google review, o restaurante conta com 4.4 estrelas numa escala de 1 a 5 estrelas e 108 comentários de fregueses (Doc 3). Isso fica ilustrado na seguinte avaliação deixada por um cliente (Doc 4):

> **Cliente:** Lugar bem agradável! Várias opções de cerveja gelada e de petiscos! Mas os melhores são o fígado acebolado com jiló e o pão de queijo com linguiça! Nada a reclamar do local. Se quem quer espaço, vai para um restaurante, porque lá são bancadas, mas tem espaço para todo mundo. E todas as vezes que fui lá, fui bem atendida seja pelo Pedro, 'Sabará' ou as atendentes.

4.3.3 Fontes de conhecimento

As principais fontes de conhecimento utilizadas pela empresa são a internet, especialmente, o instagram e o Whatsapp para interação com o cliente, funcionários e concorrentes em outros mercados e feiras. A internet é utilizada para acessar informações sobre insumos e fornecedores, assim como para conhecer as tendências e novidades no segmento em que o restaurante trabalha. O entrevistado informa que essa busca por informação não é feita de forma rotineira, sistemática, mas com alguma frequência (E2).

A pandemia trouxe a necessidade de se buscar novas formas de contato com o cliente e formas de divulgação dos produtos e serviços oferecidos no restaurante. O fechamento da feira impulsionou o gestor a buscar novas maneiras de acessar o seu público e buscar ampliá-lo (E2):

> (...) são pessoas que frequentam a feira no dia a dia, sabe. Então eu nunca dei muita importância para a rede social, para fazer publicidade, o cliente sempre estava ali. Aí na pandemia eu precisei, porque fecharam as portas, então eu não tinha mais o cliente passando, eu precisei ir atrás dele. E aí foi rede social e *WhatsApp*, né.
> (...) E trabalhei ali no meu *Instagram* e eu tinha o telefone dos meus clientes anotados e as pessoas que iam me procurar, eu fui anotando; hoje eu devo ter mais

> de 700 telefones de clientes reais que já pediram comida comigo, almoçaram comigo. Então, claro que eu conversava com esse público meu direto, sabe; no *Instagram* você não vê pessoas de fora, você realmente vê meus clientes. Então eu converso diretamente com eles, são poucas pessoas, mas dá certo a conversa, sabe. Por exemplo, sábado eu sirvo feijoada, então eu mando fotos dos pratos para a lista de transmissão rapidinho e eu vejo muito retorno em cima disso. As pessoas que chegam na minha porta, tanto para buscar marmita quanto para almoço, elas acabam comentando, nossa vi a foto, deu água na boca, vim aqui. Então deu certo.

A relação do gestor do restaurante com o cliente se tornou mais próxima e mais frequente durante a pandemia. O entrevistado relata que até mesmo amizades surgiram desse novo modo de interação implementado (E2). O gestor passou a dar mais importância e dedicar mais tempo ao crescimento e gerenciamento do *Instagram* da empresa e criou uma lista de contatos de clientes efetivos do restaurante. O contato com esses clientes é feito por meio do *Whatsapp*, diariamente, divulgando o cardápio do dia, fotos dos pratos, vídeo de preparação dos pratos, promoções e outros (E2). Essa estratégia teve efeitos positivos em aproximar o negócio de uma base de fregueses regulares, o que contribuiu para a sobrevivência do negócio durante o período de distanciamento social.

Outra fonte de conhecimento para a empresa são os funcionários. Os atendentes trabalham diretamente com o cliente e sua percepção é importante para entender o consumidor e propiciar a melhor experiência possível. O entrevistado relata que o negócio fornece treinamentos para a mão de obra e foca em aspectos como agilidade e cordialidade no atendimento. Uma atenção especial é dada para a qualificação e retenção do funcionário que ocupa a função de cozinheiro principal, que detém conhecimento prático na elaboração do cardápio.

Por fim, o entrevistado relata que frequenta rotineiramente outros mercados e outras feiras para observar tendências e novidades no segmento de bares e restaurantes (E2). O estabelecimento sempre aposta nas novidades que surgem, aproveitando o momento de popularidade de certos produtos. O entrevistado relata que a implementação desses produtos dá certo pelo tempo que eles são populares, como por exemplo: Paletas mexicanas e espetinhos foram produtos que fizeram muito sucesso no restaurante por um certo período, até que perderam o apelo e foram retirados do cardápio. O empreendedor está sempre atento a esses tipos de tendências e não hesita em implementá-las no negócio, mesmo sabendo que o sucesso delas pode ser temporário, porque, em geral, não traz prejuízos, pelo contrário, se mostram bastante lucrativas pelo tempo que ficam em vigor (E2).

Quadro 10 - Síntese dos resultados do caso 3

Contexto	Fatores internos e externos	Fontes de conhecimento	Inovações/Adaptações
● Localizado na feira dos produtores ● Venda de almoço, lanches rápidos, porções e bebidas alcóolica ● 9 anos de mercado ● 6 empregados	● Reserva financeira ● Localização na feira ● Espaço limitado ● Investimento em treinamentos e na operação ● Qualidade dos produtos e serviços	● Internet ● Instagram ● Whatsapp ● Clientes ● Funcionários ● outros mercados e empresas	● Delivery ● Ações de marketing pelo whatsapp ● Máquina de Chopp

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Franquia Onii

4.4.1 Contextualização/Caracterização do caso

Este estudo de caso trata da experiência de um pequeno empreendedor que viu a oportunidade de investir em um novo tipo de modelo de negócios durante a pandemia. O modelo de negócio em questão são as lojas autônomas, que apesar de já existirem anteriormente à crise de coronavírus, tiveram um crescimento acentuado durante o período de distanciamento social.

As lojas autônomas evoluíram a partir do conceito de *vending machines* e utilizam tecnologia que permite ao cliente realizar seu próprio atendimento, sem a necessidade de ser auxiliado por um funcionário (Doc 1). Nesse segmento, a *startup* Onii surge no Brasil, em 2019, como uma licenciadora de diversos modelos de lojas autônomas para atender condomínios e empresas (Doc 2).

Em agosto de 2020, o sócio (E1), motivado pelas medidas de distanciamento social impostos em razão da epidemia de coronavírus, decide se tornar um licenciado da Onii em Belo Horizonte e apresentar o modelo de loja Onii Market em condomínios. A Onii Market é um container de tamanho personalizável de acordo com a necessidade do cliente. Pode ser instalada dentro de um condomínio ou empresa e nela são comercializados diversos tipos de produtos, como alimentos congelados, bebidas, salgadinhos, itens de higiene, entre outros.

O empreendimento logrou êxito e o entrevistado conseguiu implementar 9 lojas autônomas em diversos pontos de Belo Horizonte que estão em funcionamento até hoje (E1). Além do empresário, a empresa conta com mais dois funcionários: um repositor e uma

assistente de compras. O repositor possui a função de recompor os produtos das lojas e realizar a limpeza interna e externa dos containers. A assistente de compras é responsável pela escolha dos produtos e contato com fornecedores (E2).

O funcionamento das lojas autônomas ocorre por meio do aplicativo Onni. O cliente que desejar realizar uma compra deve baixar o aplicativo em seu celular e fazer seu cadastro. O aplicativo gera um código de acesso que deve ser encostado na fechadura inteligente do container. Ao entrar na loja, o cliente escolhe os produtos que deseja comprar, escaneia o código de barras pelo celular e realiza o pagamento no aplicativo. A forma de pagamento é cadastrada no aplicativo pelo cliente. Em relação às opções de pagamento, o entrevistado relata que a Onii implementou uma melhoria recente e que obteve bastante sucesso com a opção de pagamento por meio de PIX. Anteriormente, as opções se limitavam à conta de débito, cartão de crédito e créditos recarregáveis diretamente no aplicativo. A implementação do PIX representou maior liberdade e segurança para os clientes na forma de pagamento (E2).

4.4.2 Fatores internos e externos

A empresa aqui estudada é uma franquia licenciada pela Onii para implementar e gerenciar lojas autônomas. Fazer parte de uma de rede franquia que confere à pequena empresa algumas vantagens como suporte gerencial e comercial, treinamentos, assessoria jurídica, contábil, marketing, inteligência de mercado, soluções tecnológicas e outros recursos que a franqueadora oferece (Doc 4 e Doc 5).

Como características do negócio podemos destacar que as lojas são personalizáveis, tanto no tamanho quanto na organização interna dos equipamentos e acessórios. A sugestão é que as lojas possuam como padrão, pelo menos, 1 freezer horizontal, 3 refrigerados e diversas gôndolas metálicas (Doc 3). As lojas autônomas funcionam de forma completamente autônoma e se localizam dentro de propriedades privadas, como condomínios ou empresas. Funcionam 24 horas ao dia e oferecem variados itens de supermercado. Desse modo, apresentam uma grande comodidade para os clientes, segurança e praticidade, o que pode ser muito atrativo.

Durante o período de distanciamento social, o empresário garantiu que os protocolos de segurança fossem cumpridos, fornecendo álcool em gel e orientando que apenas um consumidor acessasse a loja por vez. A higienização e limpeza dos contêineres foi realizada com maior frequência nesse período (E1). As lojas autônomas apresentam um menor risco de

contaminação do que as lojas convencionais, o que constitui uma vantagem para o negócio. E, por fim, outra vantagem associada a esse modelo de negócios é o baixo investimento inicial e baixo custo com mão de obra (Doc 6).

4.4.3 Fontes de conhecimento

Entre as principais fontes de conhecimento da empresa podemos destacar a franqueadora, os licenciados, a internet, clientes e fornecedores. A franqueadora constitui uma fonte de informação de grande importância, pois ela oferece suporte na prospecção de condomínios, repassa o contato de clientes interessados para o licenciado mais próximo, presta assessoria contábil, jurídica e comercial. Além disso, a *startup* repassa as inovações tecnológicas desenvolvidas e oferece treinamento para a implementação (Doc 5 e E1).

O entrevistado relatou que os licenciados também são uma fonte de conhecimento importante, pois compartilham entre si, por meio de um grupo no *Whatsapp*, informações sobre solução de problemas operacionais, questões comerciais, entre outros (E1). O Whatsapp também é um meio de comunicação com os fornecedores e clientes (responsáveis pelos condomínios). Os fornecedores compartilham informações importantes para o negócio. O entrevistado relatou que recebe informação sobre promoções e reajuste nos preços com antecedência, o que permite realizar um adequado gerenciamento dos níveis de estoque (E1).

Os clientes da empresa são os síndicos (e os condôminos), ou outros responsáveis pelos condomínios onde estão instaladas as lojas *Onii* Market. O canal de comunicação principal com os clientes é o *Whatsapp* e essa comunicação é importante para a empresa saber o nível de satisfação e o que pode ser melhorado. A comunicação com os usuários do serviço e os moradores dos condomínios é feita por meio de aplicativo próprio. Os clientes podem deixar sugestões de produtos e outras melhorias, reclamações ou elogios e a empresa acessa esses comentários pelo aplicativo e utiliza essas informações para adequar seus serviços a expectativa do público.

O entrevistado destaca o *Whatsapp* como uns dos principais meios de comunicação, mas relata que essa ferramenta, assim como o Instagram, não foi útil na estratégia de prospecção de clientes. O empresário informou que chegou a contratar um serviço profissional de marketing digital para desenvolver o Instagram da empresa para atrair o público, mas não obteve êxito. Ele relata que telefonar e marcar reuniões presenciais com possíveis clientes é a estratégia que deu mais certo para a empresa (E2).

O empresário busca informações de forma ativa e rotineira na internet, principalmente, sobre o crescimento, as tendências e novidades do mercado autônomo no Brasil e no mundo (E2). Ele também busca interagir com seus funcionários quando é necessário encontrar soluções criativas para o negócio. A interação com o repositor diz respeito a questões operacionais relacionados com disposição dos produtos, ou sobre limpeza, higienização e segurança das lojas. As questões mais estratégicas são discutidas com a assistente de compras e o entrevistado informou que essas interações já renderam soluções criativas para o negócio e fornece, como exemplo, a última prática implementada que obteve sucesso: separar e oferecer descontos para produtos próximos ao vencimento (E2).

Quadro 11 - Síntese dos resultados do caso 4

Contexto	Fatores internos e externos	Fonte de conhecimentos	Inovação/Adaptação
● Mercado autônomo ● 9 lojas autônomas ● Franquia Onii Market ● Início em agosto de 2020 ● 2 funcionários	● Franquia ● Loja autônoma e personalizável ● Localizada em condomínios e empresas ● Processo de compra informatizado ● Funcionamento 24 horas	● Franquia ● Licenciados ● Internet ● Clientes ● Fornecedores ● Funcionários	● Loja Autônoma ● Pagamento via pix ● Desconto em alimentos próximos do vencimento

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 Análise dos casos

4.5.1 Fontes externas de conhecimento utilizadas

É consenso na literatura que a capacidade absortiva está intimamente associada com a inovação nas empresas (Bayarçelika,Taşelb & Apak, 2014). Fundamentalmente, é por meio da capacidade absortiva que as firmas são capazes de acessar fontes de conhecimentos externos, combinar esses novos conhecimentos com o conhecimento existente na empresa e utilizar tais conhecimentos para melhorar produtos, processos e serviços (Leite, 2017). Um dos aspectos explorados nesta pesquisa diz respeito à capacidade das pequenas empresas em reconhecer essas fontes externas de conhecimento, absorver e utilizar esses conhecimentos. Os quatro casos discutidos apresentam, em maior ou menor grau, capacidade de utilizar conhecimentos de fontes externas para melhorar seus produtos e/ou serviços e promover inovações

incrementais. No caso das pequenas empresas, a literatura aponta que, em geral, estas vão se envolver com fontes externas de conhecimento com baixo ou nenhum custo pecuniário, do tipo relacional, como clientes, fornecedores, concorrentes e outros parceiros (Gotardo et al., 2020). Nos quatro casos estudados, foram identificadas a utilização de fontes como clientes, fornecedores e funcionários, sendo algumas dessas fontes acessadas por meio de redes sociais e internet.

5.1.2 Clientes

Todas as empresas estudadas adquirem informações junto aos clientes, seja por meio das redes sociais, feedbacks ou interação física. A Fiorella se destaca pelo uso do Instagram como um meio de informação e ferramenta de marketing e relacionamento com os clientes. A utilização das redes sociais tem sido estudada na literatura como uma ferramenta com grande potencial para o desenvolvimento inovador de pequenos negócios. Pesquisadores notaram o fato de que as redes sociais permitem que as empresas se conectem de forma eficaz e eficiente com fontes dispersas de conhecimento (Mention, Barlatier & Josserand, 2019). Elas podem fornecer novas informações sobre as necessidades dos clientes, bem como acessar soluções tecnológicas desconhecidas pelas empresas (Roberts, Piller & Lüttgens, 2016). Usando os vários recursos disponíveis nesses meios, o conhecimento de fontes internas e externas pode ser criado, processado e integrado em processos de inovação, desenvolvimento de *insights* de clientes, captura de conhecimento, cocriação de ideias e conceitos com usuários e suporte ao lançamento de novos produtos (Mention, Barlatier & Josserand, 2019).

Analisando dados na internet, redes sociais, plataformas de *delivery* e feedback dos clientes, os gestores da Fiorella notaram que um produto individual com valor menor alcançaria um público ainda não atingido pela sorveteria nas plataformas de delivery, desse modo implementaram o copo de sorvete de tamanho individual. Essa inovação possibilitou uma nova apresentação/oferta de um produto já existente, mas agora adaptado para a modalidade de delivery.

A interação com o cliente é uma das principais fontes de conhecimento que podem ser utilizadas no processo de inovação (Silva & Dacorso, 2016). Tanto a Fiorella quanto a Savassi Wine Bar se destacam nessa interação com seus clientes por meio do uso de redes sociais, presencialmente, e por meio de feedbacks deixados no *Google Review* dos negócios e nas

plataformas de *delivery*. Essas informações ajudaram os estabelecimentos a ganhar perspectiva sobre a percepção dos clientes em relação ao serviço, produto, atendimento e ambiente físico, o que ajudou a realizar modificações para melhor atender a expectativa do público. Um estudo de Lefebvre, De Steur e Gellynck (2015) investigou o uso de fontes externas de conhecimento em pequenas empresas do setor de alimentação e identificou que a interação com os clientes está positivamente associada à introdução de novos produtos. Muitas pequenas e microempresas fabricam produtos e serviços com um envolvimento elevado do consumidor. Hutter et al. (2013) indicam que, muitas vezes, há uma relação muito próxima com o cliente final, que serve como fonte de novas ideias e estimula o processo de geração de ideias das empresas.

O restaurante Um Trem na Chapa utilizou o *Whatsapp* como uma forma de oferecer o serviço de delivery de maneira direta para os seus clientes e como uma ferramenta de comunicação, marketing e relacionamento com o público. Essa estratégia permitiu que o restaurante se aproximasse mais dos seus frequentadores, tornando o relacionamento mais pessoal e individualizado.

O relacionamento entre a pequena empresa e o cliente é apontado pela literatura como um dos pontos fortes das MPEs. O esforço para manter relacionamentos pessoais e de longo prazo pode ser muito apreciado pelos consumidores. Como mostrou a pesquisa realizada por Gilboa, Seger-Guttmann e Mimran (2019), uma vantagem competitiva dos pequenos negócios frente a empresas maiores é justamente a sua capacidade de estabelecer relacionamentos sociais e pessoais duradouros com o cliente. E os clientes apreciam isso e demonstram lealdade, confiança e comprometimento ao estabelecimento.

Outro aspecto importante do relacionamento com o cliente diz respeito à capacidade das pequenas empresas de oferecer aos seus clientes atendimento personalizado especial, baseado em individualização do atendimento, flexibilidade, conveniência e acessibilidade. Segundo Gilboa, Seger-Guttmann e Mimran (2019), estudos que investigaram clientes de pequenas empresas constataram que aspectos associados a benefícios de tratamento especial (como atendimento personalizado e horário especial de funcionamento), bem como aspectos caracterizados como benefícios sociais (como oportunidades de socialização e reciprocidade), levam a resultados como clientelismo, compras repetidas e lealdade. Isso sugere que a forma como os proprietários gerenciam seus relacionamentos com os clientes desempenha um papel importante na retenção de clientes fiéis e na atração de novos.

Apesar de não haver uma interação física entre empresa e cliente, as franquias Onii utilizam diversas ferramentas tecnológicas para se relacionar com o consumidor. Por exemplo, por meio do aplicativo da loja é possível que o cliente relate problemas, sugestões, dúvidas entre outros. Esse é um canal importante de comunicação com o público e que pode fornecer à empresa feedback de como melhorar seus serviços. Uma melhoria ligada aos feedbacks dos clientes foi a implementação do PIX como forma de pagamento. O PIX é transferência bancária sem custos realizada de forma quase instantânea, funcionando 24 horas por dia e durante 7 dias na semana, incluindo finais de semana e feriados. Esse sistema oferece diversas vantagens para o pagador, como: pode ser iniciada por meio do telefone celular, sem a necessidade de qualquer outro instrumento; não há limite para a operação; notificação após o fim da operação; ocorre em poucos segundos; disponibilidade contínua (Santiago, Zanetoni & Vita, 2020). Essa facilidade de transação que aceita o PIX como meio de pagamento, torna o estabelecimento mais atrativo para o consumidor.

Entretanto, a falta de uma estratégia coerente, integrada e sistematizada para uso das redes sociais como uma fonte de conhecimento junto aos clientes pode ser um limitador do potencial para a sua utilização no desenvolvimento de inovações (Mention, Barlatier & Josserand, 2019). Neste aspecto, nenhuma das empresas analisadas demonstram ter uma estratégia mais sistemática e formal para a busca de informação e uso das redes sociais, fazendo isso apenas de forma intuitiva. Segundo Roberts, Piller e Lüttgens (2016) para se obter proveito máximo das redes sociais, as empresas precisam adquirir novas habilidades, procedimentos e competências para interpretar e avaliar as informações derivadas dessas fontes. Além disso, nenhuma das empresas estudadas mostrou utilizar um grupo de clientes cativos para estabelecer canais mais próximos e frequentes para, além de obter informações, utilizá-las na concepção de novos produtos e serviços (cocriação).

Podemos entender a capacidade absortiva com um construto multidimensional que inclui quatro capacidades interdependentes, cada uma das quais preside um processo específico: aquisição e assimilação combinam-se para constituir uma capacidade absortiva potencial; e transformação e exploração juntos formam a capacidade de absorção realizada (Grandinetti, 2016). Desse modo, uma estratégia sistematizada de busca e gerenciamento de informação proveniente das fontes de conhecimentos como clientes pode elevar a capacidade absortiva potencial das empresas estudadas e fornecer a base para o aumento da capacidade absortiva realizada, e assim, contribuir ainda mais para a inovação nos pequenos negócios.

As redes sociais oferecem oportunidades para se envolver com os clientes. A mídia social é o canal mais eficiente para distribuir informações, promover produtos ou serviços e expandir a base de consumidores. Os clientes gostam de socializar, trocar informações/ideias pelas redes sociais, e as informações/ideias compartilhadas pelos clientes podem ser usadas pelas empresas para desenvolver produtos e serviços que melhor satisfaçam as necessidades e desejos dos clientes (Elena, 2016).

4.5.3 Fornecedores

Além do relacionamento com os clientes, uma relação próxima com os fornecedores pode garantir à empresa algumas vantagens como descontos, redução de problemas de disponibilidade, atrasos e problemas de qualidade e, até mesmo, maiores opções e facilidades na forma de pagamento. Ainda, os fornecedores têm uma perspectiva única sobre o mercado e podem oferecer novas ideias e percepções às empresas. Eles podem sugerir materiais, tecnologias ou processos inovadores que as organizações podem usar para desenvolver novos produtos e serviços ou melhorar os existentes (Tescari & Brito, 2016). A franquia Onii se destaca entre os casos estudados por sua relação mais próxima com seus fornecedores, o proprietário se mantém constantemente atualizado junto aos seus fornecedores e utiliza as informações adquiridas para realizar uma gestão eficiente do estoque. Como apontado na literatura, o gerenciamento da cadeia de fornecedores pode conferir à empresa maior competitividade e melhor performance (Appiah-Nimo et al., 2019). Além disso, fornecedores podem ser uma fonte de informação, recursos e colaboradores no modelo de inovação aberta (Chesbrough, 2010).

De acordo com Tescari e Brito (2016) o potencial de criação de valor de um fornecedor deriva de três dimensões: eficiência, que diz respeito ao uso mais eficaz dos recursos existentes na forma de redução de custo; eficácia, que se refere à capacidade do fornecedor desenvolver e implantar soluções que ofereçam benefícios adicionais ao comprador; e rede, onde o fornecedor tem acesso estendido a recursos e informações dentro da cadeia de abastecimento, a fim de entregar melhorias na sua oferta ao comprador. A sorveteria Fiorella reportou não ter fornecedores fixos, seus insumos são de fácil acesso e disponibilidade, portanto diferentes fornecedores em cada ocasião são utilizados ainda assim ela tem informações sobre tendências que são usadas na variação dos produtos. Já os restaurantes Um Trem na Chapa e Savassi Wine bar disseram se preocupar muito com a

qualidade dos insumos comprados e por isso procuram fornecedores reconhecidos pela qualidade de seus produtos, mas a relação com esses fornecedores apesar de contínua não é tão intensa quanto a da franquia Onii com seus fornecedores.

4.5.4 Outras empresas: franquia e rede de franqueados

No caso do Savassi *Wine* bar e da *Onii* a relação com a franqueadora e com os franqueados é uma das principais fontes de informação dessas empresas. Por exemplo, a maior inovação implementada pela Savassi *Wine* bar foi a oferta de almoço executivo para *delivery*. O sucesso dessa inovação inspirou os demais franqueados a também oferecer essa opção em suas unidades. Podemos notar que nesse caso há um grande fluxo de informação entre a franquia e a franqueadora, assim como entre os franqueados. Essa troca de informação permite que as melhorias testadas e implementadas com sucesso em uma unidade possam ser replicadas nas outras.

No que diz respeito a inovação, estudos mostram que iniciativa inovadora, muitas vezes, parte das franquias e não da franqueadora, isso ocorre porque as franquias atuam diretamente como o cliente e podem perceber suas necessidades e preferências com mais facilidade. Além do mais, ao criar unidades de franquia, os franqueados adaptam a ideia ao mercado e condições locais (Watson, Senyard & Dada, 2020). Watson, Senyard e Dada (2020) apontam que as franquias tendem a compartilhar suas inovações com a franqueadora e demais franqueados quando elas possuem um maior grau de autonomia. Quando o franqueador tem um bom relacionamento com seu franqueado, é provável que o franqueador tenha um alto nível de confiança nesses parceiros, permitindo aos franqueados maior voz e influência no processo de inovação da franquia. A confiança, ao aumentar a quantidade de informações compartilhadas entre as partes, aumenta a capacidade da empresa de explorar com sucesso as oportunidades empresariais.

4.5.5 Universidades e institutos de pesquisa

Em relação aos outros tipos de interação, Lefebvre, De Steur e Gellynck (2015) revelam que o relacionamento com atores de mercado como consumidores, fornecedores e competidores, têm uma relevância maior no processo de inovação em pequenas empresas do ramo alimentício do que a cooperação com atores científicos como universidades e institutos

de pesquisa. Essa constatação é convergente com os casos aqui analisados, pois os dados sugerem que as empresas não realizam colaboração com universidades ou institutos e, também, não participam de fóruns e eventos científicos em razão do seu ramo de atuação no qual existem poucas oportunidades desse gênero. Como apontado na literatura, tais iniciativas são de elevado custo e para o pequeno negócio é mais acessível o investimento nos relacionamentos, ou seja, aumentar sua capacidade absortiva a partir do aprendizado com clientes, fornecedores e concorrentes (Lefebvre, De Steur & Gellynck, 2015). No tocante aos pequenos negócios do ramo de alimentação essa parece ser a direção. Entretanto, é possível que em empresas de base tecnológica ou outros tipos de negócios industriais, a inovação dessas empresas envolva um relacionamento mais próximo e específico com universidades e institutos de pesquisa com base em inovação aberta, com custo pecuniário ou não (Gotarde et al, 2020).

4.5.6 Fóruns, eventos e feiras

Podemos destacar que outras fontes de informação foram mencionadas pelas empresas. A Fiorella participa de eventos relacionados ao seu segmento. O sócio relata que visita a Feira Italiana em São Paulo anualmente para verificar as tendências de mercado, novos sabores, produtos e sobremesas. A sorveteria também participa da tradicional festa Italiana realizada anualmente na Savassi, mas como ofertante de produtos. E no caso do restaurante Um Trem na Chapa, o entrevistado relata que frequenta com frequência outros mercados e outras feiras para observar tendências e novidades no segmento de bares e restaurantes. Os outros dois estabelecimentos, a loja Onii e o restaurante Savassi Wine bar, não participam de eventos e afins por conta própria, mas participam de treinamentos eventualmente oferecidos pelas franqueadoras.

A participação em fóruns, feiras e eventos pode aumentar a capacidade de absorção de uma empresa, expondo-a a novas ideias e tecnologias, oferecendo oportunidades de networking e colaboração, acesso às melhores práticas, visão global e valiosa inteligência de mercado. Ao aprender sobre o que outras organizações estão fazendo, as empresas podem identificar áreas onde é possível melhorar e adotar novas práticas que podem ajudá-las a permanecerem competitivas. A participação em fóruns, eventos e feiras profissionais também fornece às empresas informações de mercado valiosas, como informações sobre as necessidades e preferências dos clientes, tendências de mercado e atividades dos concorrentes.

Esse conhecimento pode ajudar as empresas a tomar decisões mais bem informadas e se manter à frente da concorrência, além de oferecer às empresas a oportunidade de aprender sobre novas ideias e tecnologias que estão sendo desenvolvidas por outras organizações. Essa exposição a novas informações pode ajudar as empresas a identificar novas oportunidades de inovação e crescimento (Silva & Dacorso, 2016).

Quadro 12 - Comparação das fontes de conhecimento identificadas em cada caso

	Fontes externas	**Tipos de conhecimentos**	**Inovação obtida**
caso 1: Fiorella sorvetes	● Clientes; ● Fornecedores ● Feiras	● Sugestões, críticas, elogios, preferências ● Novos produtos e tendências de mercado.	● Produto individual para delivery ● Novos pontos de vendas em restaurantes ● Mudanças no cardápio ● Otimização de processos e mão de obra
caso 2: Savassi Wine bar	● Clientes ● Fornecedores ● Franqueadora	● sugestões, críticas, elogios, preferências ● novos produtos, promoções ● Treinamento, troca de experiências, novidades em produtos e serviços	● Introdução do almoço executivo ● Adaptação do cardápio para delivery
caso 3: Trem na Chapa	● Clientes ● Fornecedores ● Feiras	● Preferenciais, sugestões, relacionamento ● Novos produtos e tendências de mercado.	● Delivery ● Ações de marketing pelo WhatsApp ● Máquina de Chopp
caso 4: Onii	● Clientes ● Fornecedores ● Franqueadora	● Sugestões, críticas, elogios e preferências ● Novos produtos, promoções, mudanças de preço, relacionamento ● Treinamento, novidades tecnológicas	● Loja Autônoma ● Pagamento via PIX ● Desconto em alimentos próximos do vencimento

Fonte: dados da pesquisa

4.6 Vantagens internas para inovação na pequena empresa

Um ponto importante para se notar é que a empresa *Fiorella* e Um trem na Chapa possuíam reserva financeira prévia que foram utilizadas durante a crise. E as empresas *Onii* e Savassi *Wine* bar começaram suas atividades durante a pandemia. A Fiorella chegou a realizar um empréstimo para investir em capital físico. Os recursos financeiros são essenciais para o desenvolvimento de inovações. Para que ocorra a inovação é necessário que exista disponibilidade de recursos, estruturas colaborativas e processos para resolver problemas. No caso das MPEs esses fatores se relacionam, principalmente, com recursos financeiros e mão de obra qualificada (Bayarçelik, Taşel & Apak, 2014). Lecerf (2012) aponta que MPEs com um fluxo maior de caixa e capacidade financeira têm um potencial mais elevado para a inovação. A relação entre recursos financeiros e inovação em pequenas empresas é mais complexa do que aparenta. De acordo com Xie, Zeng, Peng & Tam (2013), as dificuldades financeiras podem ser um fator motivador para a inovação, mas quando essas restrições monetárias persistem ao longo do tempo, podem gerar um impacto negativo no sucesso das inovações. Xie et al. (2013) concluem que mais capital financeiro, pessoal tecnicamente qualificado, informação tecnológica e orientação empreendedora aliada a uma estratégia empresarial eficaz e capacidades de gestão resultarão num melhor desempenho da inovação para as pequenas empresas.

Mas, nem só de informações externas do cliente vive a capacidade absortiva da empresa. A qualificação dos empregados, o aprendizado e a experiência prévias aumentam a base de conhecimentos da empresa, potencializando a capacidade absortiva e favorecendo a inovação (Svetina & Prodan, 2008). Nesses termos, outro ponto em comum é que todas as empresas estudadas realizam investimento constante em treinamento, operação, marketing, organização da loja e qualidade do produto. Então, é possível inferir que a qualificação técnica dos colaboradores é um dos fatores que podem ser positivamente associados ao sucesso das inovações implementadas pelos estabelecimentos analisados. Os recursos humanos referem-se à capacidade das empresas de renovar, aumentar e adaptar suas competências ao longo do tempo e estão relacionadas às habilidades incorporadas na organização. Colaboradores tecnicamente qualificados são considerados mais receptivos às inovações e, também, atores cruciais no desenvolvimento de inovações de produtos e processos em MPEs (Xie et al., 2013). As habilidades dos funcionários representam outra importante fonte de novos conhecimentos e as empresas, muitas vezes, investem em treinamentos e mentoria para construir e melhorar a base de conhecimento interna.

Nos casos estudados pode-se observar que todas as empresas interagem com os funcionários em busca de soluções criativas para o negócio e investem constantemente em treinamento interno para maior qualificação dos colaboradores. Um estudo de Ogunmokun et al. (2020) com 180 restaurantes nigerianos constatou que o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários está positivamente relacionado com a inovação em serviço. Os autores também defendem que a propensão de compartilhar informação depende do nível de confiança que é afetado pelo tipo de estrutura organizacional em vigor, sendo que uma estrutura mais flexível e descentralizada (como é o caso das MPEs) influencia positivamente esses fatores.

Todas as empresas relataram interagir com seus funcionários em busca de soluções criativas para o negócio, principalmente, em relação à percepção dos funcionários sobre as preferências dos clientes e questões cotidianas de ordem prática. Podemos citar como um exemplo de solução criativa proveniente da troca de informação com funcionários o caso da franquia Onii. O entrevistado relata que interage constantemente com seus funcionários e discute questões operacionais e estratégicas. A partir dessa dinâmica surgiu a ideia de colocar em destaque e oferecer desconto para produtos próximos do vencimento, para evitar prejuízos.

Os empregados são um recurso muito importante e eficaz para a inovação que, muitas vezes, é negligenciado. Eles têm um potencial de inovação que pode ser liberado se tiverem espaço, condições e recursos necessários. Os funcionários têm forte potencial para contribuir com processos inovadores porque adquirem conhecimento e informações significativas baseados no contato próximo com clientes e usuários no trabalho (Holmquist & Johansson, 2019). Com isso, os colaboradores podem ser uma parte importante da estratégia de inovação de uma empresa.

Além da mão de obra qualificada, é importante que os gestores possuam capacidade técnica e incentivem uma cultura de inovação, compartilhamento de conhecimentos e experimentação. Nos casos estudados, os sócios se dedicam às questões estratégicas e operacionais da empresa e buscam se manter constantemente informados sobre o mercado em que atuam.

O aprendizado adquirido com o processo de adaptação durante a pandemia levou os gestores a darem mais atenção à qualificação profissional e à gestão de custos, investimentos, reserva financeira e processos decisórios. Bayarçelik, Taşel & Apak (2014) elencam elementos da cultura organizacional que se relacionam positivamente com a inovação, entre

eles: assumir riscos, participação dos trabalhadores, criatividade e responsabilidade compartilhada, flexibilidade e hábito de experimentação. A forma de gestão do pequeno negócio é uma das principais variáveis por trás desses elementos e pelo sucesso de MPEs (Xie et al., 2013). Alguns estudos indicam que as habilidades gerenciais fracas são um fator que inibe a inovação das empresas. Portanto, tanto a forma de gestão quanto a estrutura que suporta a inovação são importantes para a inovação tanto no produto quanto nos processos, e mecanismos de implementação eficazes são a chave para a inovação das empresas (Xie et al, 2013).

A estratégia gerencial no caso da Fiorella se mostrou eficaz em contornar os desafios impostos pela pandemia e, até mesmo, capaz de gerar inovações e melhorias nos processos. Nesse sentido, podemos destacar a estratégia de expansão dos pontos de vendas por meio da parceria com restaurantes que ainda não ofereciam sobremesa em seus estabelecimentos. Dessa forma, os gestores da Fiorella contataram tais restaurantes para oferecer copos de sorvetes lacrados como opção de sobremesa para serem vendidas no local e, também, por *delivery* nesses restaurantes parceiros. Outro exemplo, é o caso da Savassi Wine Bar em que por meio da busca por informações na internet sobre o mercado de *delivery*, concorrentes e melhores práticas articulado com a experiência profissional e conhecimento acumulado que os sócios já possuíam foram capazes, em um esforço colaborativo, de pensar sistematicamente em soluções para aumentar as vendas do restaurante em meio a pandemia. A inovação foi a elaboração da implementação do almoço executivo, espalhada, posteriormente, para diversos outros franqueados da rede.

As empresas analisadas também se preocupam em investir constantemente em marketing, por meio de publicidade nas mídias digitais, imagem da marca, decoração e disposição do ambiente. A gestão estratégica voltada para inovação, que visa a utilização de recursos a fim de garantir um ajuste entre o ambiente interno e externo, é um ponto chave para o sucesso de MPEs no processo inovativo (Xie et al, 2013. Dentro dessa estratégia, o investimento em marketing tem grande importância, pois é preciso conhecer o mercado e o público-alvo para direcionar o processo de inovação. E após a implementação da inovação, o marketing é uma ferramenta útil na fase de comercialização do novo produto ou serviço.

Weerawardena (2013) afirma que a capacidade de marketing impulsiona a estratégia competitiva baseada na inovação e as capacidades de marketing distintivas são construídas e nutridas pelos principais tomadores de decisão da empresa. Entre essas capacidades, podemos destacar o atendimento ao cliente, definido como ações, processos e desempenhos que são

tarefas em grande parte intangíveis que satisfazem as necessidades do comprador ou do usuário. Segundo Weerawardena (2013), um número crescente de pesquisadores sugere que um atendimento superior ao cliente leva à vantagem competitiva.

Por isso, podemos inferir que nos casos analisados, as fontes principais de informação, como *Instagram* e feedback dos clientes fossem bem aproveitadas porque as empresas investem em treinamento da mão-de-obra, marketing e operação, e pela competência técnica dos sócios/proprietários. Ainda, no caso da Fiorella, a facilidade de acesso aos insumos permite que a sorveteria experimente com novos produtos e flexibilidade do cardápio sem grandes custos. O acesso a matéria prima de qualidade e quantidade corretos é essencial para produzir produtos de qualidade. Como aponta a literatura, estudos estabeleceram que o acesso frequente, fácil e rápido aos insumos de produção aumenta a vantagem competitiva da empresa (Quaye & Mensah, 2017).

Podemos destacar que a qualidade do produto foi o fator apontado pelos entrevistados da empresa *Fiorella*, Savassi *wine* bar e Um Trem na Chapa como o ponto forte do negócio e que este é um dos atributos mais enfatizados nas ações de marketing realizadas pelas empresas. Para uma estratégia comercial bem-sucedida, é importante aprender sobre as necessidades do cliente, particularmente, as necessidades latentes, e monitorar as ofertas de produtos e serviços dos concorrentes. Na fase de comercialização da inovação, as atividades promocionais abrangem publicidade, promoções de vendas, publicidade e venda pessoal, e são ferramentas que podem ser utilizadas para se comunicar com os mercados-alvo. Assim como a estratégia de diferenciação de produtos e serviços que envolve a criação de um produto único e distinto que oferece valor superior ao cliente em comparação com produtos similares no mercado. Uma das formas de alcançar essa diferenciação é tornando a qualidade do produto como uma identidade da marca. (Weerawardena, 2013).

Dois dos casos analisados são franquias. O quarto caso é uma franquia de lojas autônomas localizadas dentro de condomínios e, o segundo caso, uma franquia de restaurantes de vinhos e pratos à *la carte*. No segundo caso estudado, os empresários se juntaram em uma sociedade para abertura da franquia Savassi Wine Bar por perceberem que em razão da crise seus negócios independentes não conseguiriam sobreviver. O sócio entrevistado aponta que seu restaurante anterior era um empreendimento recente e ainda não possuía os recursos necessários, por isso a franquia se mostrou a opção mais viável.

A escolha empresarial de iniciar um negócio dentro do modelo de franquia em vez de uma empresa independente é tema de estudo em diversos trabalhos acadêmicos. Muitos

autores apontam que empreendedores optam por uma franquia quando percebem que as vantagens desta seriam maiores do que um empreendimento independente (Mendez, Galindo & Sastre, 2014). Tais vantagens geralmente se associam aos serviços oferecidos pelas franqueadoras como treinamento, seleção de locais, suporte de marketing, programas de qualidade e certificação de fornecedores. Isso leva o empreendedor a perceber a franquia como uma alternativa mais lucrativa e de menor risco. Um estudo de Méndez, Galindo e Sastre (2014) com franquias revelou que as maiores vantagens percebidas pelos franqueados são: "Um nome comercial reconhecido", "Um conceito de negócio comprovado", "Economias de escala", "Apoio contínuo do franqueador", "Uma oportunidade para empresa familiar" e "Maior satisfação no trabalho".

O quarto caso se destaca por se tratar de lojas autônomas que utilizam tecnologias de autoatendimento, funcionam ininterruptamente e se localizam dentro de condomínios residenciais. O mercado autônomo inclui uma gama de serviços e tecnologias que buscam reduzir ou eliminar a necessidade de intermediários durante o processo de compra do cliente. Nesse segmento se destacam as lojas autônomas que fornecem produtos de conveniência e funcionam sem interação entre funcionários e clientes. Esse tipo de estabelecimento oferece grande praticidade e comodidade para os consumidores, por fornecer produtos de conveniência, funcionar 24 horas, ter menos filas que as lojas convencionais e por estar localizado próximo às residências. As vantagens tipicamente associadas às tecnologias de autoatendimento para os clientes incluem serviço mais rápido, conveniência, economia de tempo e dinheiro, variedade de opções de serviço, evitar internações desnecessárias com a equipe de serviço e maior controle sobre o processo de produção do serviço (Sharma, Ueno & Kingshott, 2021).

O crescimento das lojas autônomas ganhou ainda mais propulsão durante o ano de 2020 devido às medidas de distanciamento social em razão da epidemia de coronavírus (Bordokan, Rafael & Santos, 2021). Entre os principais fatores que influenciam a decisão do consumidor em optar por uma loja autônoma em vez de uma loja convencional, Bordokan, Rafael e Santos (2021) destacam-se, na ordem, questões relacionadas à facilidade de compra e questões relacionadas à preocupação com a contaminação por COVID-19.

Um estudo de Orel e Kara, (2014) identificou que os clientes mais jovens tinham maior tendência a usar tecnologias de autoatendimento durante suas compras em supermercados. Esses consumidores também eram experientes com o uso da internet e da tecnologia. Os autores ainda constataram que a qualidade dos serviços de autoatendimento -

constituída por cinco dimensões: funcionalidade, prazer, design, garantia e conveniência - está positivamente relacionada com a satisfação do consumidor.

Outros fatores internos que podem ter facilitado a adaptação das empresas aqui estudadas dizem respeito às características próprias das pequenas empresas. Há algum consenso em torno do fato de que muitas MPEs são flexíveis e têm fortes relacionamentos com os clientes, permitindo uma resposta rápida às mudanças técnicas e de mercado. As pequenas empresas costumam ter uma comunicação interna eficaz e rápida (pouca burocracia) e um estilo de gestão dinâmico (Lasagni, 2012). Esses elementos podem facilitar o compartilhamento de conhecimento no interior da organização, o que pode conferir uma aprendizagem rápida e efetiva (Chesbrough, 2010).

Por fim, os aspectos que podem limitar o potencial de inovação das empresas analisadas são, principalmente, restrição orçamentária (comparado a empresas maiores) e a falta de um planejamento estratégico voltado para o esforço de inovação. Uma estratégia de inovação bem estruturada pode garantir que as fontes de informação e os recursos internos sejam combinados de forma eficiente para atingir objetivos pré-estabelecidos dentro do desenho estratégico do negócio.

4.7 Como a pandemia afetou o processo de inovação e as respostas das empresas à crise?

Entre os principais desafios impostos pelo conjunto das circunstâncias derivadas do surto de coronavírus, podemos destacar o aspecto financeiro com a retração das vendas nos primeiros meses devido às medidas de isolamento. A Fiorella foi uma das empresas mais afetadas, pois seu fluxo de cliente dependia em grande parte do movimento de outros comércios da região, funcionários das empresas localizadas nos prédios comerciais dos arredores e participação em eventos. Assim como o restaurante Um Trem na Chapa cuja localização na feira dos produtores propicia uma elevada exposição ao público.

A partir dos dados apresentados, podemos inferir que as restrições ao funcionamento do comércio em razão da pandemia criaram a necessidade de adaptações e inovações por parte das empresas. No caso da Fiorella algumas soluções implementadas foram a criação de porções individuais para delivery, expansão dos pontos de venda, redução da mão de obra e otimização de processos. Já o restaurante Um Trem na Chapa investiu em um relacionamento mais próximo com seus clientes, criando uma base de fregueses habituais que ajudaram o restaurante a se manter no mercado durante o período de crise.

A sobrevivência dos estabelecimentos e seu sucesso na implementação das mudanças durante esse período pode ser relacionado, em parte, a algumas de suas características internas e fatores externos. A reserva financeira inicial permitiu que as empresas estudadas pagassem suas despesas fixas e acertos trabalhistas mesmo com o faturamento severamente comprometido. Ainda, no caso da Fiorela o acesso a uma linha de crédito possibilitou aproveitar oportunidades de investimento em capital físico que surgiram com a crise.

A estratégia gerencial no caso da Fiorella se mostrou eficaz em contornar os desafios impostos pela pandemia e até mesmo capaz de gerar inovações e melhorias nos processos. Nesse sentido podemos destacar a estratégia de expansão dos pontos de vendas através da parceria com restaurantes que ainda não ofereciam sobremesa em seus estabelecimentos. Dessa forma, os gestores da Fiorella contataram tais restaurantes para oferecer copos de sorvetes lacrados como opção de sobremesa para serem vendidas no local e até mesmo por delivery nos restaurantes parceiros.

O restaurante Savassi Wine bar e a franquia de lojas autônomas Onii apresentam uma característica singular, seu funcionamento começou na pandemia com um modelo de negócios já adaptado para melhor navegar as circunstâncias daquele momento.

No segundo caso, os empresários se juntaram em uma sociedade para abertura da franquia Savassi Wine Bar por perceberem que em razão da crise seus negócios independentes não conseguiriam sobreviver. Durante a entrevista, o sócio destacou que o restaurante anterior era um empreendimento novo e carecia de recursos, portanto, optar pela franquia parecia ser a escolha mais promissora. Assim, toda a estratégia do negócio foi formulada por sócios que já tinham outros empreendimentos, já estavam sofrendo com a pandemia nestes outros negócios e tinham a marca franqueadora por trás para se apoiar, ou seja, tinham um bom preparo e conhecimento do mercado em que estavam entrando. O modelo de negócio e o cardápio foram adaptados para funcionar de modo mais eficiente na modalidade *delivery* e foi um sucesso em termos de volumes de vendas. A maior inovação implementada pela Savassi Wine bar foi a oferta de almoço executivo para *delivery*. Entretanto, o sócio entrevistado alega que em razão das taxas cobradas pelas plataformas de *delivery*, a receita adquirida durante esse período foi suficiente apenas para manter o negócio em operação. Após as medidas de isolamento serem relaxadas, o restaurante passou a gradualmente investir mais no atendimento presencial.

Já o quarto caso se trata de uma franquia de lojas autônomas, um modelo de negócios que propõe conveniência e autoatendimento aos clientes. O dono da franquia entrevista

iniciou suas atividades no início do vigor das medidas de distanciamento social, a conveniência trazida por esse tipo de negócio pode ser apontada como um dos fatores mais influentes para o seu sucesso. As lojas autônomas oferecem facilidade de acesso ao cliente (por estarem localizadas em condomínios ou empresas), funcionamento ininterrupto e atendimento automatizado. Essas características se tornaram ainda mais atrativas durante o período de isolamento social, pois as lojas autônomas funcionam sem nenhuma forma de atendimento físico e oferecem capacidade para um consumidor por vez realizar suas compras. Desse modo, poucas adaptações foram necessárias durante a pandemia, apenas foi colocado em vigor um protocolo mais rígido de limpeza e descontaminação.

Em relação aos casos Fiorella, Savassi Wine bar e Um Trem na Chapa, outra forma de adaptação das empresas nesse período foi a intensificação do uso de redes sociais para fins de marketing e interação com seus clientes. Essa foi uma necessidade generalizada, levando um grande número de pequenas empresas a introduzirem (ou intensificar o uso) das redes sociais e outras tecnologias na gestão do negócio. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE-MG (2020), aponta que 71% dos empreendedores mineiros usam as redes sociais, aplicativos ou a internet para comércio. Dentre essas plataformas, 64% das vendas são feitas pelo Instagram e 86% pelo WhatsApp.

As características das redes sociais, tais como orientação social, facilidade de uso e infraestrutura aberta as transformam em um recurso para empresas pequenas, pois permitem que estender seu alcance ao conhecimento amplamente distribuído, independentemente de sua localização, especificidades de domínio e tamanho (Mention, Barlatier & Josserand, 2019). Em particular, uma pesquisa de Tuomi, Tussyadiah e Ashton, (2021) investigou como restaurantes finlandeses usam o Instagram como meio de inovação e difusão de serviços durante a pandemia. O resultado do estudo revelou que o Instagram foi utilizado em quatro estratégias de inovação de serviços digitais: lançar novas ofertas de serviços e introduzir novos elementos nas ofertas de serviços existentes, promover o relacionamento social com os clientes, explorar novos fluxos de receita e revigorar a imagem da marca.

Apesar dos inegáveis impactos negativos da pandemia sobre a economia brasileira, um período de crise também tem o potencial de oferecer muitas oportunidades de aprendizados e renovações aos negócios que conseguem prosperar diante das dificuldades apresentadas. Desse modo, a principal lição que ficou e será levada adiante mesmo após a crise por todas as empresas estudadas é necessidade de melhoria na gestão financeira e planejamento para o futuro, maior proximidade e negociação com os fornecedores, implementação e/ou expansão

do delivery e investimento em marketing digital (um contato mais próximo com o cliente através das redes sociais, promoções e novidades em produtos e serviços). Assim também como a otimização dos processos e mão de obra, como foi o caso da Fiorella que relata que os funcionários passaram a realizar mais tarefas e de forma mais eficiente.

Outro destaque foi o crescimento pessoal e amadurecimento profissional dos empresários que tiveram que lidar com situações de incerteza e adversidades que ameaçam a prosperidade de seus negócios. Em especial, a Fiorella, Um Trem na Chapa e a Savassi Wine Bar mencionam resiliência e maturidade para trabalhar sem ter ganhos financeiros, acreditando que as coisas vão melhorar, mesmo no cenário de incerteza e instabilidade. Segundo relato de um dos sócios, se manter motivado no trabalho e, até mesmo, a tentação de voltar para o mercado corporativo foram processos tensos. Maior preparo profissional da empresa e dos sócios para lidar com adversidades: fazer uma caixa forte, saber tomar decisões de quando e como investir e reduzir custos. Assim como, o desenvolvimento de visão de futuro e o entendimento dos empresários que os negócios que sobreviverem à esta crise vão se tornar mais fortes e preparados para o mercado.

A literatura oferece insights sobre as inovações de novos produtos das empresas que respondem a crises sociais. As crises sociais ocorrem de várias formas, incluindo pandemias, terremotos e outros eventos extremos (Netz, Reinmoeller & Axelson, 2022). Embora toda inovação exija criatividade e ação para agregar valor, a inovação impulsionada pela crise exige criatividade e ação sob pressão – e muitas vezes restrição – em resposta a um evento ou tendência disruptiva. As empresas com forças de campo significativas não podem mais contar com a cobertura pessoal para superar a concorrência. De acordo com a pesquisa B2B Decision-Maker Pulse da McKinsey, 96% das empresas mudaram seu modelo de entrada no mercado desde o início da pandemia, com a esmagadora maioria recorrendo a várias formas de envolvimento digital com os clientes. As empresas podem obter vantagens de longo prazo ao entender essas mudanças e as oportunidades que elas apresentam. Em crises anteriores, as empresas que investiram em inovação apresentaram crescimento e desempenho pós-crise superiores (Am et al., 2020).

5. Conclusões

5.1 Principais resultados

O objetivo desta pesquisa foi o de analisar as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas que atuam no setor terciário de alimentação em razão da pandemia de COVID-19 e as consequências (adaptação e inovação) que resultaram desse fenômeno, buscando investigar, principalmente, em quatro empresas como foi o processo de transição e as mudanças e estratégias implementadas para se adaptar e continuar competitivas em seu ramo de atuação. Em outras palavras, a pergunta que o trabalho buscou responder foi como a pandemia do COVID-19 afetou a prontidão e a capacidade de inovar nos pequenos negócios, levando em consideração as características internas de cada empresa e seu acesso e uso de fontes de conhecimento.

Para isso, foi desenvolvido um modelo teórico para orientar a análise dos dados e interpretar a relação entre os fatores internos que se relacionam com a capacidade absortiva da empresa (tamanho da firma; conhecimento interno; treinamentos; práticas de marketing e recursos financeiros), as fontes de externas de conhecimento (cliente; fornecedores; outras empresas; institutos de pesquisa e universidades; fóruns, eventos e feiras.), o contexto (crise financeira; restrições comerciais; e incerteza) e o processo de inovação adaptação desenvolvido pelas empresas no período estudo.

Entre os principais resultados encontrados nesta pesquisa, podemos destacar que todas as empresas estudadas utilizam como fonte de informação externa os clientes, fornecedores e outras empresas. Apenas duas empresas utilizam feiras e eventos como fonte de informação e ainda assim com baixa frequência. E nenhuma empresa utiliza universidades ou institutos de pesquisa.

Esses resultados são convergentes com literatura sobre inovação em pequenos negócios (Silva & Dacorso, 2016; Lefebvre, De Steur & Gellynck, 2015). A cooperação com clientes, fornecedores e outras empresas do mesmo segmento é mais comum entre as pequenas empresas (Lam et al., 2021; Hutter et al., 2013; Lasagni, 2012). Os clientes, em particular, podem fornecer *insights* e recursos às MPEs e podem permitir que as ideias sejam testadas. Além disso, segundo Gilboa, Seger-Guttmann e Mimran (2019) a importância dos clientes é especialmente pertinente para pequenas empresas que, muitas vezes, têm a capacidade de manter relacionamentos próximos com eles, principalmente, com os proprietários dessas empresas. Muitas pequenas e microempresas fabricam produtos e serviços com um envolvimento muito alto do consumidor.

Hutter et al. (2013) indica que muitas vezes há uma relação muito próxima com o cliente final, que serve como fonte de novas ideias e estimula o processo de geração de ideias

das empresas. Não são apenas os clientes que são fonte de conhecimento no processo de inovação, mas, o conhecimento externo dos concorrentes e do mercado em geral é importante. De acordo com Lefebvre, De Steur e Gellynck (2015), os atores de base científica não estão associados à introdução de inovação nas MPEs do setor de alimentos, mas sim os atores de base de mercado. Os autores também sustentam que as MPEs de ramo alimentício são mais propensas a introduzir inovações quando desenvolvem relacionamentos com atores que pertencem à sua cadeia ou que atuam na mesma indústria, provavelmente porque compartilham um alto grau de proximidade com esses tipos de atores.

Como ferramenta de busca de informação a internet e as redes sociais exerceram um papel dominante. O uso de redes sociais tem sido estudado na literatura como uma ferramenta de grande potencial para o desenvolvimento de inovações em pequenas empresas. Os pesquisadores chamam atenção para o fato que as redes sociais possibilitam que as empresas se conectem com fontes dispersas de conhecimento de maneira eficaz e eficiente (Mention, Barlatier & Josserand, 2019). Elas podem fornecer acesso a novas informações sobre as necessidades do cliente e soluções tecnológicas desconhecidas para a empresa (Roberts, Piller & Lüttgens, 2016). Utilizando toda a extensão dos recursos disponíveis por meio dessas mídias é possível criar, processar e integrar o conhecimento de fontes internas e externas no processo de inovação, desenvolvendo insights de clientes, acessando conhecimento, cocriando ideias e conceitos com usuários e apoiando o lançamento de novos produtos (Mention, Barlatier & Josserand, 2019).

Em relação às características internas das organizações analisadas, todas apresentaram alto grau de conhecimento interno e investimento em marketing, treinamentos e operações. Também pode ser constatado que os gerentes das empresas colaboram com os funcionários em busca de soluções criativas para o negócio e buscam informações de forma rotineira, mesmo que não haja uma estratégia sistematizada e integrada por trás desses esforços.

Esses elementos internos combinados fornecem uma noção do grau de capacidade absortiva das firmas, fator de grande importância no processo de captação, assimilação e utilização do conhecimento disponível. Nesse sentido, os resultados evidenciados neste estudo de caso encontram correspondência com a maior parte das pesquisas sobre o tópico. De acordo com Grandinetti (2016), os processos de criação de conhecimento envolvem, entre outras coisas, o acúmulo de capacidades que permitem às empresas absorver e explorar melhor o conhecimento e as informações disponíveis para acesso. Dentre os quais podemos

destacar a base de conhecimento existente e a intensidade dos esforços feitos para o desenvolvimento de capacidades tecnológicas, tais como o treinamento e qualificação dos recursos humanos. Estes processos não estão apenas relacionados com a descoberta, mas também com a aprendizagem e aquisição de conhecimentos e competências, com a retenção de conhecimentos e com investimentos tangíveis que constituem uma infraestrutura técnica para um maior desenvolvimento tecnológico.

Por fim, pode-se notar que a pandemia causou grande impacto financeiro nas organizações estudadas e exigiu adaptações e inovações para a sobrevivência das empresas durante esse período. Notavelmente, a forma de interação com o público sofreu uma transformação, exigindo das empresas o uso mais intensivo das redes sociais no relacionamento com os clientes. Também foi necessário a adoção em larga escala da modalidade de delivery, um desafio para algumas das empresas estudadas. Corte de custos, adaptações no cardápio e investimentos estratégicos foram as principais medidas adotadas para sobreviver à crise. Essa necessidade de adaptação dos pequenos negócios frente a pandemia foi uma realidade compartilhada por todos. Dados da FGV projetos & Sebrae (2020) indicam que das 6470 pequenas empresas estudadas em todo o país, 59% tiveram que adaptar sua forma de funcionamento em função das restrições comerciais, 68% utilizaram a internet e as redes sociais em suas estratégias de vendas, sendo que 15% destas implementaram essa prática em razão da pandemia.

5.2 Implicações teóricas e empíricas

O presente trabalho buscou investigar os mecanismos por trás da inovação em serviço em pequenas empresas do setor terciário, neste sentido muitos dos resultados encontrados na pesquisa são congruentes com os principais pressupostos da literatura relacionada ao tema. Deste modo, o trabalho enriquece o arcabouço teórico sobre inovação em serviços em pequenos negócios ao fornecer evidências empíricas que corroboram o paradigma teórico apresentado ao longo desta dissertação. Ainda, o trabalho discute a inovação em um contexto de crise, o que agrega elementos novos às teorias tradicionais. Neste contexto, as empresas trabalham com maiores limitações de recursos e tempo e precisam ser criativas usando, ajustando e recombinando recursos, estruturas e processos existentes para gerenciar o impacto de uma crise. Isso pode ajudar a identificar áreas em que as pequenas empresas podem estar enfrentando dificuldades ou barreiras à inovação. Além disso, outra contribuição deste

trabalho foi analisar o processo de inovação em pequenas empresas com um enfoque na capacidade absortiva, o que ajuda a compreender melhor como os pequenos negócios desenvolvem sua capacidade absortiva e a utilizam na inovação.

Entre as implicações práticas deste trabalho podemos citar as lições gerenciais derivadas do aprendizado das empresas estudadas, que podem servir como inspiração de boas práticas gerenciais para todos os gestores de pequenos negócios. Em especial, a necessidade de melhoria na gestão financeira e planejamento para o futuro, maior proximidade e negociação com os fornecedores, implementação e/ou expansão do delivery e investimento em marketing digital (um contato mais próximo com o cliente através das redes sociais, promoções e novidades em produtos e serviços). Os resultados discutidos aqui podem fornecer informações valiosas sobre como enfrentar os desafios da pandemia. Ao estudar essas adaptações bem-sucedidas, outras pequenas empresas podem aprender com suas experiências e potencialmente aplicar estratégias semelhantes em seus próprios negócios. Essas informações podem ser usadas para desenvolver suporte e recursos direcionados para pequenas empresas para ajudá-las a superar esses desafios.

Por fim, o trabalho evidencia que apesar da importância econômica e social da pequena empresa, ainda existe uma carência grande de políticas e programas governamentais voltados especificamente para a estrutura dessas organizações. Políticas de apoio ao empreendedorismo podem ajudar a criar um ambiente de crescimento saudável e competitivo do setor de MPE's. Esse crescimento será maximizado quando houver uma forte cultura empresarial na sociedade em todos os níveis e um ambiente econômico, social e de participação altamente favorável. Assim, essa pesquisa pode contribuir para a compreensão do desenvolvimento de políticas e programas que apoiam pequenas empresas durante a pandemia e além. Por exemplo, os formuladores de políticas podem usar essas informações para projetar medidas de apoio voltadas para as necessidades específicas de pequenas empresas e com maior probabilidade de serem eficazes.

5.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Por se tratar de um estudo qualitativo, o presente trabalho apresenta limitações no tocante ao seu potencial de generalização dos resultados encontrados para outros contextos. Outra limitação é a impossibilidade de replicação em outras pesquisas dos casos apresentados sobre a mesma circunstância. Ainda, o presente trabalho se constitui como uma pesquisa

exploratória a investigação sobre o tema teve um aspecto mais amplo e geral, buscando compreender os principais mecanismos e interações atuantes no processo de inovação em serviço de pequenas empresas no período da pandemia de coronavírus. Deste modo, não pode oferecer uma riqueza de detalhamento tão abundante quanto seria em um estudo com um recorte mais específico.

Pesquisas futuras podem se concentrar especificamente em como cada fonte de conhecimento externo contribui para os diferentes estágios do processo de inovação em serviço e quais variáveis internas interagem em cada fase de desenvolvimento das inovações. Ou ainda, dentro do mesmo tópico de pesquisa, adotar uma metodologia que permita captar amostras mais amplas, ou mesmo focar em determinados setores para fazer análises comparativas.

Referências

Abdallah, L., & Persson, M. (2014). The effects of environmental uncertainty conditions on organisational innovativeness and performance of SMEs.

Am, J. B., Furstenthal, L., Jorge, F., & Roth, E. (2020). Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. *Retrieved* June, 17, 2021.

Amara, N., Landry, R., Becheikh, N., & Ouimet, M. (2008). Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs. *Technovation*, *28*(7), 450-463.

AMIN, V. (2020). Pesquisadores estudam impactos da crise atual nos pequenos negócios. Disponivel em <https://www.ufms.br/pesquisadores-estudam-impactos-da-crise-provocada-pela-covid-19-em-pequenosnegocios/>. Acesso em 18 de novembro de 2020.

Appiah-Nimo, C., Ofori, D., Kwarteng, M. A., & Chovancová, M. (2019). Supplier-relationship management, competitive advantage and firm performance in the service industry: A conceptual study. In *15th Annual International Bata Conference for Ph. D. Students and Young Researchers (DOKBAT)*.

Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). The impact of the economic crisis on innovation: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, *80*(7), 1247-1260.

Avellar, A. P. M. D., & Botelho, M. D. R. A. (2015). Políticas de apoio à inovação em pequenas empresas: evidências sobre a experiência brasileira recente. *Economia e Sociedade*, *24*(2), 379-417.

Baggio, D., Gavronski, I., & De Lima, V. Z. (2019). Inovação aberta: uma vantagem competitiva para pequenas e médias empresas. *Revista Ciências Administrativas*, *25*(3).

Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., Kost, K., Sammon, M., & Viratyosin, T. (2020). The unprecedented stock market reaction to COVID-19. *The review of asset pricing studies*, *10*(4), 742-758.

Banterli, F. R., & Manolescu, F. M. K. (2017). As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país. *Centro*, *9*, 8.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70. *Brasil.(2014a). Manual de enfrentamento à violência contra a pessoa idosa. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República*.

Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research policy*, *15*(4), 161-173.

Barras, R. (1990). Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution. *Research policy*, *19*(3), 215-237.

Bayarçelik, E. B., Taşel, F., & Apak, S. (2014). A research on determining innovation factors for SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *150*, 202-211.

Bessant, J., Rush, H., & Trifilova, A. (2015). Crisis-driven innovation: The case of humanitarian innovation. *International journal of innovation management*, *19*(06), 1540014.

Bordokan, C. E. K., Rafael, M. R., & Santos, M. L. O. (2021). Análise da intenção de compra em lojas autônomas.

Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs survival in time of crisis: strategies, tactics and commercial success stories. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 639-644.

Carvalho, H. G. (2011). *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymará.

Carvalho, M., & Borges, M. C. (2020). O impacto da pandemia do covid-19 nas relações de emprego nas micro e pequenas empresas. *Revista FATEC Sebrae em debate, São Paulo*, *7*(12), 62-86.

Chen, S. (2017). Research on the characteristics of innovation in small and medium-sized enterprises: a comparative analysis of large enterprises. *Advances in Computer Science Research*, *82*, 264-268.

Chesbrough, H. (2010). 3 How Smaller Companies Can Benefit from Open Innovation. *Economy, Culture and History Japan Spotlight Bimonthly*, *29*(1), 13.]

Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, *88*, 410-413.
Cultura, 1961.

de Vargas, E. R., Bohrer, C. T., Ferreira, L. B., & Moreira, M. F. (2013). A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: Estágio atual, desafios e perspectivas. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *2*(1), 03-21.

de Vicente Bittar, A., Di Serio, L. C., & de Vasconcellos, M. A. (2018). Micro e pequenas empresas inovadoras: evidências em empresas paulistanas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, *7*(3), 85-109.

Disoska, E. M., Tevdovski, D., Toshevska-Trpchevska, K., & Stojkoski, V. (2020). Evidence of innovation performance in the period of economic recovery in Europe. *Innovation: The European Journal of Social Science Research, 33*(3), 280–295.

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. Journal of Business Research, 117 (June).

Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225.

Edman, K. W. (2009, November). Exploring overlaps and differences in service-dominant logic and design thinking. In *1st Nordic Conference on Service Design and Service Innovation*, Oslo, Norway.

Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, *2*(2), 65-79.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14*(4), 532-550.

Elena, C. A. (2016). Social media–a strategy in developing customer relationship management. *Procedia Economics and Finance*, 39, 785-790.

Fan, Z., Wu, D., & Wu, X. (2013). Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation. *Asian Journal of Technology Innovation*, 21(2), 187-201.

Fgv Projetos & Sebrae (2020). O impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios. Disponivel em< https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios-5a-edicao-do-sebrae-julho-2020>. Acesso em 18 de janeiro de 2023.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. João José Saraiva da Fonseca.

Foss, N. J. (2020). Behavioral strategy and the COVID-19 disruption. *Journal of Management*, 46(8), 1322-1329.

Freire, C. T., MARUYAMA, F., & Polli, M. (2017). Inovação e empreendedorismo: Políticas públicas e ações privadas. *Novos estudos CEBRAP*, *36*, 51-76.

Gallouj, F., & Savona, M. (2008). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149–172

Gallouj, F., & Savona, M. (2010). Towards a theory of innovation in services: a state of the art. *The handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective*, 27-48.

Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research policy*, 26(4-5), 537-556.

Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137-154.

Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Edward Elgar Publishing.

Gilboa, S., Seger-Guttmann, T., & Mimran, O. (2019). The unique role of relationship marketing in small businesses' customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 152-164.

Gotardo, A., K. A., Keiko, Y. C., Blumetti, F. J. F. & Gonçalves R, C. (2020). Inovação nas pequenas empresas brasileiras: uma revisão sistemática. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (diciembre)

Grandinetti, R. (2016). Absorptive capacity and knowledge management in small and medium enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 159-168.

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing* (Vol. 27). Lexington, MA: Lexington books.

Guimarães, A. B. D. S., Carvalho, K. C., & Paixão, L. A. R. (2018). Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas.

Gustafsson, A., Snyder, H., & Witell, L. (2020). Service innovation: a new conceptualization and path forward. *Journal of service research*, *23*(2), 111-115.

Hansen, Vale & Oro (setembro de 2021). Impacto econômico da Pandemia de COVID-19 sobre as MPMEs (micro, pequenas e médias empresas) no Brasil em 2021. *FAEDPYME Cartagena (Espanha)*.

Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2020). Sharing knowledge processes for promoting innovation in small businesses. *European Journal of Innovation Management*.

Hauknes, J. (1998). Services in Innovation–Innovation in Services: SI4S Final Report. *STEP*, *Oslo*.

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. Journal of Service Management, 32(1), 101-112.

Holmquist, M., & Johansson, A. (2019). Employee-driven innovation: An intervention using action research. *Technology Innovation Management Review*, 9(5), 44-53.

Hutter, K., Hautz, J., Repke, K., & Matzler, K. (2013). Open innovation in small and micro enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, (11, Iss. 1), 12-22.

Kon, A. (2016). Ecossistemas de inovação: a natureza da inovação em serviços. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(1).

Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), 66.

Lasagni, A. (2012). How can external relationships enhance innovation in SMEs? New evidence for Europe. *Journal of small business management*, *50*(2), 310-339.

Le, P., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, *23*(3), 527-547.

Lecerf, M.A., (2012) Internationalization and Innovation: The Effects of a Strategy Mix on the Economic Performance of French SMEs, *International Business Research*, Volume 5, No.6, pp. 1-13.

Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, *39*(2), 290-300.

Lefebvre, V. M., De Steur, H., & Gellynck, X. (2015). External sources for innovation in food SMEs. *British Food Journal*.

Leite, E. F. (2017). *O fenômeno do empreendedorismo*. Saraiva Educação SA.

Lindman, M. T. (2002). Open or closed strategy in developing new products? A case study of industrial NPD in SMEs. *European Journal of Innovation Management* 5(4): 224236.

Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation. *MIS quarterly*, *39*(1), 155-176.

Machado, H. P. V., da Silva, G. S., & Bortolozzi, F. (2018). Conhecimento em Pequenas Empresas no Setor de Construção Civil. *Informação & Informação*, *23*(2), 493-519.

Maior, R. Â. M. S., Corrêa, M. I. S., de Souza, Â. C. R., & de Moraes, I. C. (2019). Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, *13*(2), 60-84.

Matejun, M. (2014). The role of flexibility in building the competitiveness of small and medium enterprises. *Management*, *18*(1), 154-168.

Mejtoft, T. (2011, October). Internet of Things and Co-creation of Value. In *2011 International Conference on Internet of Things and 4th International Conference on Cyber, Physical and Social Computing* (pp. 672-677). IEEE.

Méndez, M. T., Galindo, M. A., & Sastre, M. A. (2014). Franchise, innovation and entrepreneurship. *The Service industries journal*, 34(9-10), 843-855.

Mennens, K., Van Gils, A., Odekerken-Schröder, G., & Letterie, W. (2018). Exploring antecedents of service innovation performance in manufacturing SMEs. *International Small Business Journal*, *36*(5), 500–520.

Mention, A. L., Barlatier, P. J., & Josserand, E. (2019). Using social media to leverage and develop dynamic capabilities for innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 242-250.

Menzel H., I. Aaltio, J. Ulijn, (2007) On the way to creativity: engineers as intrapreneurs in organizations, Technovation 27 (12) 732–743.

Morrar, R. (2014). Innovation in services: A literature review. *Technology Innovation Management Review*, *4*(4).

Netz, J., Reinmoeller, P., & Axelson, M. (2022). Crisis‐driven innovation of products new to firms: the sensitization response to COVID‐19. *R&D Management*, *52*(2), 407-426.

Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*.

OECD (2015), OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015: Innovation for growth and society, *OECD Publishing, Paris*.

Ogunmokun, O. A., Eluwole, K. K., Avci, T., Lasisi, T. T., & Ikhide, J. E. (2020). Propensity to trust and knowledge sharing behavior: An evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100590.

Oke, A. (2013). Linking manufacturing flexibility to innovation performance in manufacturing plants. *International Journal of Production Economics*, *143*(2), 242-247.

OPAS/OMS - Organização Panamericana de Saúde/Organização Mundial da Saúde- (2020). Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus). Disponível em < https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875>. Acesso em: 20 de outubro de 2020.

Orel, F. D., & Kara, A. (2014). Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer services*, 21(2), 118-129.

Oskarsson, G. (2003, February). The antecedents and process of innovation. In *The IV Conference in Social Science, Iceland*.

OSLO, Manual (2018). Chapter 7: Measuring external factors influencing innovation in firms. In: *OSLO, Manual. Guidelines For Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities.*

Patrício, L., Gustafsson, A., & Fisk, R. (2018). Upframing service design and innovation for research impact. *Journal of Service Research*, *21*(1), 3-16.

Paula, F. D. O., & Silva, J. F. D. (2020). The impact of different types of innovation and governmental support in the performance of firms: the case of Central and Eastern Europe manufacturing SMEs. *Cadernos Ebape. Br*, *17*, 923-939.

Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, *13*(6), 343-373.

Pereira, C. S., & Romero, F. C. C. (2013). Non-technological innovation: Current issues and perspectives. *Independent Journal of Management & Production*, 4(1), 360-376.

Pinheiro, R. G., Romeiro, M. D. C., Faria, A. C. D., & Santos, I. C. D. (2014). A inovação em micro e pequenas empresas (MPE) do setor de serviços em São Caetano do Sul (SP). *VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas–EGEPE*.

Purcarea, I., Espinosa, M. D. M. B., & Apetrei, A. (2013). Innovation and knowledge creation: perspectives on the SMEs sector. *Management decision*.

Quaye, D. M., & Mensah, I. (2017). Industrial cluster and competitive advantage of micro-firms: insight from wood industry in Ghana. *Innovation*, 3.

Queiroz, M. I. P. D., & VON SIMSON, O. M. (1988). Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil). *Enciclopédia aberta de ciências sociais*, *5*.

Rammer, C., Czarnitzki, D., & Spielkamp, A. (2009). Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs. *Small Business Economics*, *33*(1), 35-58.

Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the academy of marketing science*, *44*(3), 290-315.

Resende Junior, P. C., & Guimarães, T. D. A. (2012). Service Innovation: the state of the art and a proposal of a research agenda. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *14*(44), 293-313.

Roberts, D. L., Piller, F. T., & Lüttgens, D. (2016). Mapping the impact of social media for innovation: The role of social media in explaining innovation performance in the PDMA comparative performance assessment study. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 117-135.

Rooney, T., Krolikowska, E., & Bruce, H. L. (2021). Rethinking relationship marketing as consumer led and technology driven: propositions for research and practice. *Journal of Relationship Marketing*, *20*(1), 42-61.

Santiago, Zanetoni & Vita, (2020). Inclusão financeira, inovação e promoção ao desenvolvimento social e econômico através do Pix. *Revista Juridica*, 4(61), 123-152.

Santos, R. T. S. (2020). A inovação como vantagem competitiva das empresas. *Revista Gestão Empresarial-RGE*, 6(1), 1-14.

Schumpeter, J. A. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Serviço brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas - SEBRAE. (2020). *O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios,* 2nd ed. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/impactos-e-tendencias-da-covid-19-nos-pequenos-negocios,5e8fbd0c7d711710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 30 de
novembro de 2020.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2014). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.* Disponível em: < http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/$File/5307.pdf> Acesso em 20 de outubro de 2020.

Sharma, P., Ueno, A., & Kingshott, R. (2021). Self-service technology in supermarkets–do frontline staff still matter?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102356.

Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2014). Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 229–255. https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p229-255

Silva, G., Serio, L. C. D., & Bezerra, É. D. (2019). Public policies on innovation and small businesses in a swinging economy. *BAR-Brazilian Administration Review*, *16*.

Silva, G. & Dacorso, A. L. R. (2016). O papel das fontes de conhecimento externo no processo de inovação da micro e pequena empresa. *Desenvolvimento em questão*, *14*(37), 231-261.

Silva, M. J., Sousa, G., & Moreira, J. (2010). Actividades de inovação e a capacidade inovadora das empresas portuguesas: evidências empíricas ao nível do sector dos serviços. In *Proceedings of XX Luso-Spanish Conference on Management* (pp. 4-5).

Sobreira, D., & Padrão, L. C. (2019). Serviços intensivos em conhecimento e serviços tradicionais: um panorama intersetorial de micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, *8*(3), 166-199.

Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17(3), 432-455.

Svetina, A. C., & Prodan, I. (2008). How internal and external sources of knowledge contribute to firms' innovation performance. *Managing Global Transitions*, *6*(3), 277.
Tellis, Winston, (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, Volume 3, Number 2, July

Tescari, F. C., & Brito, L. A. L. (2016). Value creation and capture in buyer-supplier relationships: A new perspective. *Revista de Administração de Empresas*, 56, 474-488.

Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. International journal of management reviews, 3(3), 169-183.

Tomas Bata Univ Zlin., M. (2019). Supplier-relationship management, competitive advantage and firm performance in the service industry: A conceptual study. In *15th Annual International Bata Conference for Ph. D. Students and Young Researchers (DOKBAT)*.

Tuomi, A., Tussyadiah, I., & Ashton, M. (2021). COVID-19 and Instagram: digital service innovation in top restaurants. In *Information and Communication Technologies in Tourism* 2021 (pp. 464-475). Springer, Cham.

Van Auken, H. E., Ardakani, M. F., Carraher, S., & Avorgani, R. K. (2021). Innovation among entrepreneurial SMEs during the COVID-19 crisis in Iran. *Small Business International Review*, *5*(2), e395.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). *Evolving to a new dominant logic for marketing* (pp. 21-46). Routledge.

Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*.

Vicente Bittar, A., Di Serio, L. C., & de Vasconcellos, M. A. (2018). Micro e pequenas empresas inovadoras: evidências em empresas paulistanas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 85-109.

Wang, X., Lu, Y., Zhao, Y., Gong, S., & Li, B. (2013). Organisational unlearning, organisational flexibility and innovation capability: An empirical study of SMEs in China. *International Journal of Technology Management*, *61*(2), 132-155.

Watson, A., Senyard, J., & Dada, O. L. (2020). Acts of hidden franchisee innovation and innovation adoption within franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 89, 431-445.

Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of strategic marketing*, 11(1), 15-35.

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, *41*(7/18).

Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.

Xie, X., Zeng, S., Peng, Y., & Tam, C. (2013). What affects the innovation performance of small and medium-sized enterprises in China?. *Innovation*, 15(3), 271-286.

Xie, X. M., Zeng, S. X., & Tam, C. M. (2010). Overcoming barriers to innovation in SMEs in China: A perspective based cooperation network. *Innovation*, *12*(3), 298-310.

Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European journal of education*, *48*(2), 311-325.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

Ziółkowska, M., & Erceg, M. (2016). Innovation in Franchising Systems—Stories of Poland and Croatia. China-USA *Business Review*, 15(5), 232-242.