



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PROPADM

RAQUEL REIS DE JESUS

**INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO EM PEQUENAS
EMPRESAS FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19**

SÃO CRISTÓVÃO, SE
2021

RAQUEL REIS DE JESUS

**INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO EM PEQUENAS
EMPRESAS FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Área: Inovação e Tecnologia

Orientadora: Dr^a. Glessia Silva de Lima

SÃO CRISTÓVÃO, SE
2021

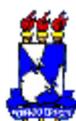
**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

J58i Jesus, Raquel Reis de
Inovação no modelo de negócio : um estudo em pequenas
empresas frente a pandemia de COVID-19 / Raquel Reis de Jesus
; orientadora Glessia Silva de Lima. – São Cristóvão, SE, 2021.
122 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade
Federal de Sergipe, 2021.

1. Empreendedorismo - Inovações tecnológicas. 2. Pequenas
empresas – Administração - Sergipe. 3. COVID-19 (Doença).
4. Entrega de mercadorias. I. Lima,, Glessia Silva de, orient. II.
Título.

CDU 658:005.342(813.7)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ata de Defesa de Dissertação

Mestranda: Raquel Reis de Jesus

Título da dissertação: Inovação no Modelo de Negócio: um estudo em pequenas empresas frente à pandemia de COVID-19

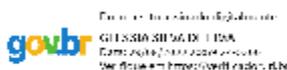
Data da defesa: 29/08/2022, às 16:30 horas

Examinadores

- Prof. Dra. Glessia Silva de Lima (Presidente - Orientadora)
- Prof. Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva (Examinadora Interna)
- Prof. Dr. Nelson Santos Machado (Examinador Externo ao Programa)

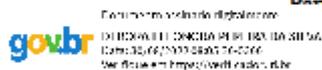
Parecer: Depois de avaliarmos a dissertação e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que a candidata apresentou em sessão pública seu trabalho de pesquisa e respondeu aos nossos questionamentos, atribuímos, em sessão privada, o seguinte conceito:

Aprovada
 Reprovada



Prof. Dra. Glessia Silva de Lima - UFS
(Presidente - Orientadora)

Participação à distância por videoconferência



Prof. Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva - UFS
(Examinadora Interna)

Participação à distância por videoconferência

Prof. Dr. Nelson Santos Machado - UNOESC
(Examinador Externo ao Programa)

Participação à distância por videoconferência

Raquel Reis de Jesus
(Discente)

Participação à distância por videoconferência

São Cristóvão, 28 de agosto de 2022

Dedico este trabalho aos meus pais, Deinha e Ronildo e as minhas irmãs, Ronilma, Raline e Raisa. Eles fazem parte de quem eu sou e foram fundamentais para a finalização desse ciclo.

AGRADECIMENTOS

O processo de escrita é um caminho um tanto solitário, a gente fica por horas em um canto, alinhando e realinhando ideias, teorias em busca de um sentido. Comigo foi assim, e antes de tudo eu gostaria de agradecer ao meu ser, por ser forte, corajoso e compassivo. Finalizar esse ciclo não foi fácil, demandou de mim muita resiliência para respeitar os meus limites e continuar seguindo em frente. Estou muito feliz de ter chegado até aqui. E minha alegria não podia ser maior sem uma lista grandiosa de pessoas que fizeram toda diferença nesses dois anos de mestrado. Eu sou muito grata a todos.

Por acreditar em uma força maior que une todo o universo, eu agradeço a Deus por se mostrar presente nos momentos de aflição e nos momentos de alegria.

A minha orientadora, Dr^a. Glessia Silva, pelas orientações precisas, foram meses de muito aprendizado que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional. Aos membros da banca, prof. ^a Dr^a. Débora e prof. Dr. Nelson pela leitura, pelas contribuições e indicações, sem dúvida nenhuma foi um privilégio ter a participação dos senhores.

Aos pequenos empreendedores que aceitaram participar da pesquisa, por me acolherem em seus trabalhos e por terem compartilhado comigo um pouco de suas experiências.

Aos meus pais, Deinha e Ronildo, e as minhas irmãs, Ronilma, Raisia Rafaela e Monica Raline pelo apoio e incentivo de sempre aos meus projetos. Obrigada pelo colo, pela torcida e por acreditarem em mim. Vocês são luzes no meu caminho!

A Henrique Teles, por vivenciar de perto os desafios dessa jornada, sua parceria, suas palavras de carinho e encorajamento tornaram esse ciclo mais leve. Obrigada por estar comigo!

Aos meus amigos pelas frases habituais de incentivo, “vai dar tudo certo”, deu para sentir muita energia positiva. A turma do mestrado 2020, pela torcida geral e pelos compartilhamentos dos dilemas e das conquistas do mundo acadêmico.

Ao PROPADM e a todos os professores que compõem o programa de pós-graduação. Agradeço, por fim, à CAPES pelo apoio financeiro ao programa.

O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim:
esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega
e depois desinquieta. O que ela quer da gente é
coragem. O que Deus quer é ver a gente
aprendendo a ser capaz de ficar alegre a mais,
no meio da alegria, e inda mais alegre ainda no
meio da tristeza!

(Guimarães Rosa)

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de compreender como as pequenas empresas podem inovar no modelo de negócio frente à pandemia de COVID-19. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram delineados: a) caracterizar o perfil de inovação da pequena empresa; b) descrever o modelo de negócio no cenário pré-pandemia de COVID-19; c) analisar que aspectos do modelo de negócio foram afetados; d) identificar que inovações foram incorporadas com a pandemia de COVID-19; e e) analisar a influência das inovações implementadas no modelo de negócio. Para alcance desses objetivos foi desenvolvido um estudo qualitativo, de natureza aplicada com adoção do método de estudo de caso múltiplos com quatro microempresas do segmento de serviços, localizadas nas proximidades da Universidade Federal de Sergipe. Quanto aos instrumentos de coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Um estudo de caso piloto foi realizado para alinhar possíveis adequações das interrogativas com as questões de pesquisa delimitadas. Para o tratamento das evidências e análise dos casos, a técnica adotada foi a de análise de conteúdo. Os resultados mostram que nas empresas escolhidas, o perfil de inovação se revela em estado informal no qual os gestores promovem práticas inovadoras no sentido de manter a qualidade dos serviços prestados. Foi possível descrever os modelos de negócios no cenário pré-pandemia de COVID-19 adotados em cada empresa e identificar os meios utilizados para criar, entregar e capturar valor. As análises de quais aspectos do modelo de negócio foram afetados com a pandemia de COVID-19 apontaram para mudanças relacionadas aos segmentos de clientes, criação de valor, proposta de valor em uma proporção maior, nos recursos principais e nos processos-chave em uma proporção menor. As inovações incorporadas a partir da pandemia de COVID-19 compreendem a introdução de novos produtos, novos segmentos de mercado, expansão das vendas através do *delivery*. As influências das inovações incorporadas no modelo de negócio atingiram principalmente aspectos de sobrevivência das empresas, pois influenciaram em fatores relacionados à manutenção do faturamento, clientes, funcionários e parceiros. Essa pesquisa conclui que, apesar dos desafios inerentes a pequena empresa, somado a momentos de crise como a pandemia de COVID-19, os pequenos negócios ainda podem inovar através de mudanças incrementais em seus modelos de negócios. As contribuições atingem a ampliação dos estudos e a geração de *insights* acerca do tema. Empiricamente contribui com a escolha de um campo de relevância social e econômica, por estabelecer conexões entre a universidade pública e os pequenos negócios.

Palavras-chave: Pequenas Empresas. Inovação. Modelo de Negócio. Pandemia de COVID-19.

ABSTRACT

This research aims to understand how small companies can innovate their business model in the face of the COVID-19 pandemic. Therefore, the following specific objectives were outlined: a) to characterize the innovation profile of the small company; b) describe the business model in the pre-COVID-19 pandemic scenario; c) analyze which aspects of the business model were affected; d) identify which innovations were incorporated with the COVID-19 pandemic; and e) analyze the influence of the innovations implemented in the business model. To achieve these objectives, a qualitative study was developed, of an applied nature, adopting the multiple case study method with four micro-enterprises in the service segment, located near the Federal University of Sergipe. As for the data collection instruments, semi-structured interviews and documental research were chosen. A pilot case study was carried out to align possible adjustments of the interrogatives with the delimited research questions. For the treatment of evidence and analysis of cases, the technique adopted was content analysis. The results show that in the chosen companies, the innovation profile is revealed in an informal state in which managers promote innovative practices in order to maintain the quality of the services provided. It was possible to describe the business models in the pre-COVID-19 pandemic scenario adopted in each company and identify the means used to create, deliver and capture value. The analyzes of which aspects of the business model were affected by the COVID-19 pandemic pointed to changes related to customer segments, value creation, value proposition in a greater proportion, in core resources and in key processes in a greater proportion. smaller. The innovations incorporated from the COVID-19 pandemic include the introduction of new products, new market segments, expansion of sales through delivery. The influences of the innovations incorporated in the business model reached mainly aspects of survival of the companies, as they influenced factors related to the maintenance of invoicing, customers, employees and partners. This research concludes that, despite the challenges inherent to small business, added to moments of crisis such as the COVID-19 pandemic, small businesses can still innovate through incremental changes in their business models. The contributions reach the expansion of studies and the generation of insights on the subject. Empirically, it contributes to the choice of a field of social and economic relevance, by establishing connections between the public university and small businesses.

Keywords: Small Business. Innovation. Business Model. COVI-19 pandemic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Processo de inovação e atividades de gestão	26
Figura 2- Inovação evolucionária e inovação descontínua.....	29
Figura 3- Modelo de Negócio	31
Figura 4- Modelo integrado para inovação do modelo de negócios orientada para a crise	37
Figura 5- Inovação no modelo de negócios em pequenas empresas	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Resumo dos tipos de inovação	24
Quadro 2- Elementos da capacidade de inovação	28
Quadro 3- Definições de Inovação do modelo de negócios.....	33
Quadro 4- Análise das quatro fases para inovar no modelo de negócio	37
Quadro 5- Formas de inovação no modelo de negócio.....	39
Quadro 6- Vantagens e desvantagens para os inovadores de pequenas empresas	42
Quadro 7- Resumo das fontes de evidência	49
Quadro 8- Categorias e elementos de análise.....	50
Quadro 10- Características das empresas e dos gestores	53
Quadro 11- Perfil de inovação das empresas estudadas.....	86
Quadro 12- Modelo de Negócio antes da pandemia	89
Quadro 13- Modelo de Negócio a partir da pandemia	95
Quadro 14- Inovações incorporadas nas empresas estudadas.....	99
Quadro 15- Influências das inovações incorporadas pelas empresas estudadas	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 INOVAÇÃO	20
2.2 INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO	30
2.3 INOVAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA	46
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	46
3.3 MÉTODO DE PESQUISA	47
3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS	48
3.5 UNIDADE DE ANÁLISE	49
3.6 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DOS CASOS	50
3.7 DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	50
3.8 ANÁLISE DOS CASOS	51
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA	53
4.1 EMPRESA A	53
4.1.1 Perfil de inovação	55
4.1.2 Modelo de Negócio antes da pandemia	56
4.1.3 Modelo de Negócio a partir da pandemia	57
4.1.4 Inovações incorporadas	59
4.1.5 Influência das inovações incorporadas	60
4.2 EMPRESA B	61
4.2.1 Perfil de Inovação	62
4.2.2 Modelo de Negócio antes da pandemia	63
4.2.3 Modelo de Negócio a partir da pandemia	64
4.2.4 Inovações incorporadas	66
4.2.5 Influência das inovações incorporadas	67
4.3 EMPRESA C	68
4.3.1 Perfil de Inovação	69
4.3.2 Modelo de Negócio antes da pandemia	70

4.3.3 Modelo de Negócio a partir da pandemia	71
4.3.4 Inovações incorporadas	73
4.3.5 Influência das inovações incorporadas	74
4.4 EMPRESA D	74
4.4.1 Perfil de Inovação	76
4.4.2 Modelo de Negócio antes da pandemia	77
4.4.3 Modelo de Negócio a partir da pandemia	78
4.4.4 Inovações incorporadas	79
4.4.5 Influência das inovações incorporadas	79
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
5.1 PERFIL DE INOVAÇÃO	81
5.2 MODELO DE NEGÓCIO ANTES DA PANDEMIA	86
5.3 MODELO DE NEGÓCIO A PARTIR DA PANDEMIA	90
5.4 INOVAÇÕES INCORPORADAS	96
5.5 INFLUÊNCIA DAS INOVAÇÕES INCORPORADAS	99
6 CONCLUSÕES	105
6.1 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE PESQUISA	105
6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
6.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	108
APÊNDICE A- Roteiro de entrevista	118
APÊNDICE B- Termo de consentimento livre e esclarecido	120

1 INTRODUÇÃO

O estabelecimento de um bom modelo de negócio é considerado como um ponto chave para que a empresa tenha sucesso em seus empreendimentos. Isso porque se uma simples tecnologia for trabalhada em um grande modelo de negócio ela terá mais chances de sucesso do que se acontecesse o contrário, uma excelente tecnologia explorada dentro de um modelo de negócio mediano (CHESBROUGH, 2010).

Para Chesbrough (2010) o modelo de negócio é o caminho pelo qual as empresas comercializam suas ideias e tecnologias, e aos executivos cabem a adoção de um modelo que atenda aos objetivos da organização. Seu conceito possui uma característica abrangente, tanto para a literatura de gestão como para a prática e envolve a forma como as empresas criam, entregam e capturam valor (AMIT; ZOTT, 2012; TEECE, 2010).

Suas intenções se configuram em ligar a estratégia de uma empresa com suas atividades reais no mercado (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; SPIETH, SCHNECKENBERG; RICART, 2014). E quando formas convencionais de fazer negócios se tornam obsoletas, a inovação do modelo de negócios se desenha como uma saída para esse impasse (HARMS *et al.*, 2021). Que é definida como mudanças elaboradas e aplicadas nos componentes principais do modelo de negócios de uma empresa, ou na ligação entre os componentes estruturais (FOSS; SAEBI, 2017).

Essa inovação acontece quando uma ou mais dimensões do modelo de negócios são modificadas (SPIETH; SCHNEIDER, 2016). Em relação a esse entendimento, Clauss *et al.*, (2019) apontam que empresas de sucesso ajustam seus negócios de forma a inovar pelo menos em um dos elementos específicos do modelo de negócio, e se for necessário, todo o modelo. Para Johnson *et al.* (2008), mesmo com a alteração de apenas uma das dimensões do modelo de negócios, essa mudança pode gerar transformação nas outras etapas também. Com isso, o propósito da inovação do modelo de negócio não exige necessariamente uma mudança por completo em todos seus componentes, uma reconfiguração incremental já é suficiente (VELU; JACOB, 2016).

Nessa perspectiva de transformação em busca de melhorias e sucesso, a inovação do modelo de negócio é observada como uma fonte constante de criação de valor para as empresas em todo o mundo (MIROSHNYCHENKO *et al.*, 2020). Cujo objetivo principal é aumentar a receita, com investimento na melhoria do valor dos produtos ou serviços e na entrega destas ofertas aos clientes (KEININGHAM, *et al.*, 2020).

Além do mais, sua relevância para as empresas também é percebida através da característica de distinção, ou seja, para diferenciar uma empresa da outra. Pois uma mesma ideia pode angariar diferentes mercados, diferentes rotas a depender do modelo adotado (CHESBROUGH, 2010; TO; AU; KAN, 2019). Por isso, para Chesbrough (2010, p. 1) é importante que as empresas desenvolvam a competência de inovação do modelo de negócios, uma vez que “a mesma ideia ou tecnologia levada ao mercado por meio de dois modelos de negócios diferentes produzirá dois resultados econômicos diferentes”.

Percebe-se ainda como característica relevante o fato de os gestores expandirem suas ideias, para além do foco da inovação nos processos (OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015), com a chance de dar atenção nas formas de fazer negócios. Com propriedades que auxiliam nas estratégias empresariais, é crucial a observação de como as empresas criam valor e de como elas capturam valor. O exame desse processo permite uma avaliação de quais informações são relevantes para a organização. Isso influenciará na busca por informações que se adequem melhor à estratégia dos negócios e evitará aquelas que não se encaixam (CHESBROUGH, 2010).

Esse procedimento de investigação de quais elementos são favoráveis ou não para o modelo de negócio servirá também para situações caóticas, como em períodos em que o potencial tecnológico ou o mercado estão altamente incertos (CHESBROUGH, 2010). Tais tempos difíceis podem ser exemplificados através de crises que se configuram como eventos que podem trazer desestabilização para as organizações e gerar prejuízos se não forem geridas adequadamente (COOMBS, 2007; PEDERSEN; RITTER; DI BENEDETTO, 2020).

De acordo com Ritter e Pedersen (2020, p.216, tradução nossa) as crises são importantes para mudanças no modelo de negócios, pois podem “muitas vezes dar origem a novos modelos que abrangem novos recursos, novas propostas de valor e novas demonstrações de valor atendendo às novas necessidades dos clientes”. Para os autores, trata-se de desenvolver estratégias eficientes para lidar com uma crise e voltar ao normal.

Desse jeito, pode-se dizer que a mudança no ambiente interno ou externo da empresa impulsiona a necessidade de inovação do modelo de negócios (KEININGHAM, *et al.*, 2020). No entanto, colocar em prática o processo de inovação do modelo de negócio pode ser algo incerto em relação aos seus custos, duração e resultado (TEECE e LEIH, 2016) e tende a variar de empresa para empresa.

As grandes empresas, por exemplo, são providas de recursos para investir em novos modelos de negócios sem colocar em jogo a sobrevivência da empresa (SOSNA; TREVINYO-RODRIGUEZ; VELAMURI, 2010; KARIMI; WALTER, 2016). Essa realidade, por sua vez,

não é a mesma nas pequenas empresas que contam com recursos geralmente escassos para implementar ou experimentar novas formas de fazer negócio, assim, os desafios e riscos vinculados a esse investimento são considerados altos para estas empresas (LAUDIEN; DAXBÖCK, 2016).

Em tempos de crises, a exemplo da pandemia de COVID-19 que desafiou governos, sociedade e empresas em todo o mundo (CLARK *et al.*, 2020), se faz necessário que os gestores criem mecanismos adequados para o enfrentamento desse evento raro (BREIER, *et al.*, 2020). Pois à medida que a pandemia de COVID-19 e suas consequências econômicas começam a aparecer, os modelos de negócios estabelecidos são afetados, e cabe aos executivos uma reestruturação e mapeamento do impacto da crise (RITTER; PEDERSEN, 2020).

Nesse cenário, a inovação do modelo de negócios se mostra como uma alternativa à pandemia de COVID-19 (KRAUS *et al.*, 2020). Pois se um modelo de negócios é inovado através de mudanças fundamentais nos seus componentes ou na sua arquitetura (FOSS; SAEBI, 2017), podem surgir novas oportunidades de aumentar o desempenho da empresa, para auxiliar desse modo na sua recuperação (BREIER, *et al.*, 2020).

Para os autores Foss e Saebi (2015), há certa negligência na literatura sobre modelos de negócios e o papel das crises no incentivo à inovação do modelo de negócios. De acordo com Ritter e Pedersen (2020), a falta de conhecimento sobre esse assunto evidenciou-se durante a pandemia de COVID-19, já que muitas empresas precisaram repentinamente adaptar seus modelos de negócios sem ter uma orientação.

Embora as contribuições teóricas e empíricas sobre o conceito de modelo de negócio tenham evoluído, existem poucas pesquisas que englobam as características dos modelos de negócios nas pequenas empresas, seus usos e desenvolvimento, bem como suas abordagens para a inovação do modelo de negócios (COSENZ; BIVONA, 2020; MILLER *et al.*, 2020). O que chega a ser impressionante, devido ao papel desempenhado pelas pequenas empresas na economia (COSENZ; BIVONA, 2020), visto que elas formam a maioria dos negócios (MILLER *et al.*, 2020) e são fundamentais para os quesitos de criação de empregos e de incentivos à inovação (OECD, 2021).

Cabe destacar ainda o aspecto social presente nessas empresas, pois muitas das vezes são formadas por pessoas em situações de vulnerabilidade econômica que montam seu negócio como forma de sustento ou de melhoria de vida (BARKHATOV, PLETNEV, CAMPA, 2016). Normalmente estão estabelecidas em pequenas regiões instáveis, atuando com o fornecimento de serviços e produtos de maneira mais econômica em comparação a empresas de grande porte (AUDRETSCH, THURIK, 2001; BARKHATOV, PLETNEV, CAMPA, 2016) e com um

portfólio diversificado de itens devido ao estabelecimento de muitos empreendimentos por perto (BARKHATOV, PLETNEV, CAMPA, 2016).

Os pequenos negócios possuem forte influência no equilíbrio entre o desenvolvimento social e econômico, principalmente devido a sua capacidade de gerar postos de trabalho e renda para as pessoas envolvidas (TORRES; MAYER; LUNARDI, 2013). Tal situação pode acarretar o desenvolvimento local, motivar melhorias no ambiente para investimentos, aumentar a produtividade e a competitividade entre os negócios locais e fortalecer a capacidade das comunidades de uma região (SANTOS; AMORIM, 2021).

É pertinente explicar que o termo “pequenas empresas” utilizado no decorrer de todo o trabalho, faz menção a padronização internacional teórica para tratar de empresas de pequeno porte (MILLER *et al.*, 2020). O termo inclui outras categorias, a exemplo das microempresas e médias empresas (MILLER *et al.*, 2020). No Brasil, por exemplo, os pequenos negócios envolvem os microempreendedores, microempresas e empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2017) e cada grupo possui diferenças entre si, principalmente no quesito de estrutura organizacional (SILVA, DI SERIO, 2021). Por essa razão é importante para a pesquisa o delineamento do tipo de pequena empresa a ser estudada, a fim de lhe atribuir conceitos adequados (SILVA, DI SERIO, 2021).

Portanto, este trabalho se direciona para o estudo das microempresas, pequenos negócios com estruturas fragilizadas e que possuem um quantitativo de até 9 empregados, quando relacionado ao setor de serviços e comércio, de acordo com o Sebrae (2015). Isto é, apresentam um porte muito pequeno em relação às demais, entretanto, seu desenvolvimento não está necessariamente condicionado a seu tamanho (GONZALEZ ALVARADO, 2005).

Para esse intuito, foi realizado um estudo de caso múltiplos com quatro microempresas, selecionadas pelo critério de classificação do Sebrae e que permaneceram durante à pandemia de COVID-19. Todas as pequenas empresas estão localizadas no mesmo bairro da cidade de São Cristóvão-SE e ficam próximas da Universidade Federal de Sergipe. Ressalta-se aqui o vínculo existente entre a universidade e as microempresas pesquisadas, a instituição em si é uma agente que fomenta o desenvolvimento dos pequenos negócios da região e por sua vez fortalece a comunidade local.

Diante do que foi discutido, espera-se contribuir de forma teórica e empírica para o campo da inovação no modelo de negócios e sua relação com as pequenas empresas e para o avanço da literatura entre modelos de negócios e o papel das crises, além da geração de insights que auxiliem as pequenas empresas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A inovação no modelo de negócio se configura como um meio importante para o bom desempenho da empresa, vista também como uma aliada ao enfrentamento das crises. No entanto, as pesquisas desenvolvidas a respeito dessa combinação de constructos ainda precisam avançar sobre como o fenômeno ocorre nos contextos de pequenas empresas e de crise (FOSS; SAEBI, 2015). Diante disso, a fim de contribuir para o debate acerca da inovação no modelo de negócios e a relação com as crises, a questão de pesquisa que norteia este estudo é: **como as pequenas empresas podem inovar no modelo de negócio frente à pandemia de COVID-19?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos da pesquisa procuram explicitar as finalidades do estudo, bem como o que se espera alcançar e os aspectos importantes que será possível atingir (BARROS, 2010). Posto isso, apresenta-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam essa pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como as pequenas empresas podem inovar no modelo de negócio frente à pandemia de COVID-19.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil de inovação na pequena empresa;
- Descrever os modelos de negócio no cenário pré-pandemia de COVID-19;
- Analisar que aspectos do modelo de negócio foram afetados;
- Identificar que inovações foram incorporadas a partir pandemia de COVID-19;
- Analisar a influência das inovações implementadas no modelo de negócio.

1.3 JUSTIFICATIVA

As pequenas empresas são tidas como uma força que move a maioria das economias, responsáveis pelo emprego, inovação e crescimento (BOUWMAN; NIKOU; REUVER, 2019). Nesse sentido, estima-se que no Brasil 6,8 milhões de pequenos negócios são responsáveis pela

produção de lucro no comércio (SEBRAE, 2017). Segundo o Sebrae (2017), as micro e pequenas empresas geram 17,2 milhões de empregos formais e 40% da massa salarial no país. Além de comporem quase 99% das empresas na maioria dos países (NORTH, 2020).

Em Sergipe, estado com mais de 2 milhões de pessoas, dados demonstram que existem um total de 121.476 de pequenos negócios, sendo 75.2474 de microempreendedores individuais (MEI), 39.265 de microempresas (ME) e 6.964 de empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2021).

A pequena empresa possui forte apelo no lado social, considerada como “o tipo de organização ideal para a economia, principalmente em regiões pouco desenvolvidas” (SILVA; DI SERIO; BEZERRA, 2019, p. 18). Barkhatov, Pletnev e Campa (2016) explicam que seu desenvolvimento ajuda na redução da pobreza, já que muitas das empresas são criadas por pessoas que se encontram a margem do sistema econômico e que buscam por melhores condições de vida. Elas também são reconhecidas pela introdução de novos produtos ou serviços em ambientes instáveis, ao tempo em que se adaptam às preferências dos consumidores, o que torna seu papel na economia ainda mais significativo (AUDRETSCH; THURIK, 2001).

Dado o impacto positivo no crescimento econômico e social (ALBIOL-SANCEZ, 2016), as pequenas empresas precisam desenvolver e manter capacidades inovadoras para sobreviver, uma vez que a inovação influencia fortemente os sucessos e fracassos da empresa (DUNNE *et al.*, 2016). Por essa razão, é essencial que as pequenas empresas tenham habilidade para inovar, para que mantenham seu progresso e sua competitividade (ROPER, 1997).

Essa inovação, além da ligação à criação de novos produtos e serviços, está associada principalmente à inovação no modelo de negócios. Afinal, “inovar não é simplesmente fazer novas unidades de produção, mas sim projetar e criar novos mercados, contextos e significados” (MELE *et al.*, 2017, p. 5). A partir dessa realidade, a inovação do modelo de negócio se apresenta como uma ferramenta crucial para impulsionar o desenvolvimento do negócio (LINDGARDT; HENDREN, 2014) e obter vantagem competitiva (IBARRA, 2020).

Entretanto, para as pequenas empresas desenvolverem um novo modelo de negócio é um desafio, por causa da escassez de recursos financeiros, as capacidades e os recursos estratégicos limitados (COSSESZ; BIVONA; IBARRA, 2020). De acordo com Eggers (2020) essa condição se agrava durante uma crise. A pandemia de COVID-19, por exemplo gerou um impacto desproporcional e catastrófico nos pequenos negócios. Segundo relatório de março de 2021 do SEBRAE e da FGV, 65% das pequenas empresas do Brasil apresentaram no ano de 2020 redução de 1/3 no faturamento anual. Houve também um aumento de 73% a 79%

relacionado às empresas que sofreram uma diminuição no seu faturamento, além da piora na expectativa da situação voltar ao normal. No estado de Sergipe, alguns dados indicam que 52% das empresas tiveram que modificar seu funcionamento na crise, 85% dos pequenos negócios apontaram queda no faturamento mensal e 65% possuem alguma dívida em dia ou em atraso (SEBRAE, 2021).

Tal situação severa obriga as pequenas empresas a questionarem seus modelos de negócios estabelecidos e a pensarem em novas formas de fazer negócios (EGGERS, 2020; RITTER; PEDERSEN, 2020), afinal elas precisam de mecanismos adequados para se reestabelecerem no mercado. Para Kraus *et al.* (2020), a inovação no modelo de negócio parece ser a solução para essas empresas responderem à crise.

De acordo com Cucculelli e Peruzzi (2017), realizar uma análise da inovação do modelo de negócios diante de uma crise é de extrema importância, pois uma nova configuração estratégica é essencial para a sobrevivência da empresa, principalmente em pequenos negócios. No âmbito da abordagem de configuração de Mintzberg (1990) as organizações possuem diferentes arranjos organizacionais os quais precisam ser estabelecidos de acordo com escolha estratégica ou forças ambientais concretas. Assim, nos termos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma boa gestão estratégica tem que ser capaz de lidar com a estabilidade ou com as mudanças, mas principalmente reconhecer a necessidade de transformação sem arruinar a empresa.

Além disso, vale destacar que as pequenas empresas possuem estruturas reduzidas, o que torna as mudanças propícias a acontecer de forma mais rápida, embora as coloquem em uma situação de mais vulnerabilidade caso algo não saia como planejado devido à deficiência de recursos (BÖRJESSON; LÖFSTEN, 2012, COSENZ; BIVONA, 2020, IBARRA *et al.*, 2020, MILLER *et al.*, 2020). Evidencia-se ainda, os poucos estudos direcionados aos modelos de negócios dos pequenos empreendimentos, bem como a forma como essas empresas criam ou melhoram seus modelos (HEIKKILÄ; BOUWMAN; HEIKKILÄ, 2018), uma vez que seu papel é reconhecido nas economias em todo o mundo (COSENZ; BIVONA, 2020).

Assim, diante das concepções apresentadas, esta pesquisa se justifica pelo papel crucial dos pequenos negócios na economia e no contexto social. Nesse sentido, as pequenas empresas se configuram como um campo ideal para estudar a inovação, tanto no modelo de negócios, quanto no cenário da pandemia de COVID-19.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir dos objetivos estabelecidos para este trabalho de pesquisa, se faz necessário uma revisão de literatura na qual forneça discussões teóricas de diversos autores a respeito dos principais conceitos que serão utilizados no projeto. Dessa forma, procurou-se desenvolver nessa seção o conceito de inovação, bem como suas tipologias e suas formas de gerenciamento. Na sequência é abordado a definição de modelos de negócios juntamente com a perspectiva de inovação no modelo de negócios e por último, o tema de inovação em pequenas empresas é estruturado a partir de perspectivas relacionadas ao campo das pequenas empresas, da inovação, do modelo de negócio e da pandemia de COVID-19.

2.1 INOVAÇÃO

A inovação virou sinônimo de desenvolvimento das nações, progresso tecnológico, e elemento impulsionador do sucesso empresarial, vista como uma panaceia para diversos problemas ou mesmo como uma metáfora, promessa política, slogan ou palavra da moda (KOTSEMIK; ABROSKIN; DIRK, 2013). Mas, como definir a inovação? Como uma novidade? Como uma grande descoberta? Para Tether (2003) a resposta para essa indagação pode ser um tanto difusa, devido a característica multidimensional do termo.

A esse respeito, Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) ratificam haver uma diversidade de conceitos e defendem o desenvolvimento de uma definição integrativa, pois sua multiplicidade favorece um cenário de incertezas, o que para Zairi (1994) e Cooper (1998) debilita a compreensão de sua natureza.

De acordo com Tether (2003), o bom entendimento do conceito é pautado no fornecimento de um contexto, pois o tempo e o espaço no qual ocorre a inovação pode sofrer variações no decorrer do tempo. Nesse sentido Damanpour e Schneider (2006) afirmam que a inovação pode ser definida a partir de diferentes olhares, e estudada em várias disciplinas. Essas diferentes disciplinas abrangem a literatura de negócios, gestão, seja de recursos humanos ou de operações, empreendedorismo, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia da informação, engenharia e design de produto, marketing e estratégia (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). Kotsemir, Abroskin e Dirk (2013) ressaltam que sua abrangência não se restringe apenas ao ramo científico, mas também nas áreas da política, marketing, publicidade e administração.

Nessa perspectiva de explicar o que significa à inovação é importante começar pelo renomado cientista social Joseph Schumpeter que trata a inovação como um agente de mudanças. Para Schumpeter (1942), como citado por Hospers (2005), as inovações se referem a novas combinações que destroem a estrutura de mercado existente e a substituem por uma nova. Tal processo é chamado por Schumpeter como “destruição criativa”, pois se trata do surgimento de inovações que atingem o sistema econômico gerando transformações e, de acordo com o cientista, a introdução de inovações mantém o motor capitalista em movimento (HOSPERS, 2005).

Kline e Rosenberg (1986) apostam em uma definição relacionada à novidade, e argumentam que a inovação envolve a criação e o marketing do novo, seja de um produto, processo de produção, ou mesmo a substituição ou reorganização de arranjos internos, ou tarefa da empresa. Para Damanpour (1996) o conceito está associado à mudança, trata-se de um meio que impulsiona a organização a mudar, e essa transformação pode abranger um novo produto ou serviço, nova tecnologia ou a empresa como um todo.

Ahmed (1998) traz uma concepção mais mercadológica, na qual a inovação é vista como a transformação de ideias bem-sucedidas em práticas comerciais rentáveis. Tether (2003) concorda com Ahmed (1998) e discorre que o centro do conceito de inovação é a execução de algo excepcional, mas chama atenção para o desafio de lidar com incertezas e tomada de risco.

Nessa perspectiva, Johannessen (2009) conceitua como uma fonte de vantagem competitiva, como um fator decisivo tanto para o crescimento econômico como para o desenvolvimento da empresa. Para O’Sullivan e Dooley (2009) a inovação é um processo de introdução de mudanças voltadas para aumentar o valor do produto para o usuário e como uma forma de contribuir para o desenvolvimento do conhecimento de quem implanta a inovação.

Após essas definições, nota-se que o conceito de inovação possui aspecto de multiplicidade, e para este estudo será adotada a definição dada por Schumpeter (1942) por ela se mostrar mais adequada aos estudos que tratam de pequenas empresas (SILVA; DI SERIO, 2020). A visão econômica schumpeteriana também é mais pertinente para tratar da inovação como elemento de desenvolvimento social e crescimento econômico de países menos desenvolvidos (SILVA; DI SERIO; BEZERRA 2019).

Nessa vertente, Papaioannou (2014) explica que inovação e desenvolvimento são conceitos que se comunicam entre si, pois a inovação se atribui ao surgimento de novas maneiras do fazer, seja com a combinação de ideias ou tecnologias, e o desenvolvimento diz respeito a mudanças nas condições das pessoas, ou seja a melhorias das situações socioeconômicas, políticas e naturais. Para Silva, Di Serio e Bezerra (2019), uma política de

inovação deve cumprir o papel de construir uma nação forte, de forma a explorar o potencial inovador de suas regiões. Pois, para Asheim (2018), o crescimento fundamentado na inovação é uma estratégia crucial para a promoção da diversidade econômica e para o aumento da competitividade numa economia globalizada do conhecimento. Portanto, a inovação auxilia o empreendedorismo regional e fortalece a economia local através da criação de novos negócios, empreendimentos de subsistência ou no desenvolvimento de novos produtos, além de permitir que pessoas pobres encontrem e desenvolvam mercados e clientes em potencial (SI *et al.*, 2019).

Até o momento, observou-se que a inovação é complexa, imprecisa e passível a mudanças de muitos tipos (KLINE; ROSENBERG, 1986). Isso gera diversas formas de dimensões que se estendem a inúmeras atividades, a exemplo do trabalho de Tether (2003), que menciona três concepções aplicadas à inovação: (1) inovação como conquista, se refere à realização de grandes feitos tecnológicos; (2) inovação como impactos que surgem das conquistas, diz respeito à extensão dessas conquistas, quanto elas são valorizadas e quanto afetam a vida das pessoas; e (3) inovação como capacidade de mudança, consiste em um processo sistemático e gerenciado, associado à capacidade de aprender e se adaptar, vai além de determinados atos ou conquistas, e consiste em um conjunto de práticas e comportamentos ligados não somente à inovação de um produto ou serviço, mas ao estar preparado como um todo para as mudanças que surgirem.

Para o Manual de Oslo as inovações podem ser: (1) inovações de produtos, quando há no mercado um bem ou serviço novo ou aperfeiçoado que seja diferente dos anteriores; e (2) inovações de processos de negócios, que se refere a novos ou melhorados processos que são diferentes dos antigos que eram implementados na empresa (OECD, 2018). As inovações de produto são divididas em bens e serviços, enquanto as inovações de processos tecnológicos são divididas em seis amplos tópicos: produção de bens ou serviços, distribuição logística, marketing e vendas, sistemas de informação e comunicação, administração e gestão, desenvolvimento de produtos e processos tecnológicos (OECD, 2018).

No contexto de desenvolvimento econômico e da mudança tecnológica, Schumpeter (1982) apontou cinco tipologias: (1) introdução de um novo bem, isto é, um novo produto no qual os clientes ainda não têm conhecimento; (2) novos métodos de produção, ou seja, precisa ser um método diferente dos anteriores, que ainda não tenha sido experimentado e que pode acarretar em novas maneiras de manusear o produto; (3) exploração de novos mercados, consiste em aproveitar, descobrir novos mercados ainda não explorados; (4) novas fontes de matéria-prima, ou seja, a conquista de novos suprimentos sejam eles já existentes ou a serem

criados; e (5) estabelecimento de uma nova organização, que significa abertura de uma nova empresa ou negócio.

Boa parte da literatura tem focado nos primeiros dois tipos de inovar, relatados por Schumpeter (CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2012) por serem saídas mais práticas de medir (TETHER, 2003). Lima (2013), explica que a inserção de um novo bem pode ocasionar ruptura ou uma substituição do produto antigo, já a ênfase em novos meios de produção, concentra-se na melhoria dos processos, que conseqüentemente apresentem resultados com qualidade superior.

Nesse ponto de vista da tecnologia, Damanpour (2014) expõe que muitos dos estudos acadêmicos se concentram no campo das inovações tecnológicas. Elas representam a tecnologia incorporada, seja através de novas máquinas, produtos ou equipamentos, ou quando se referem a uma nova tecnologia, processos técnicos ou atividades formais de P&D. Sua incorporação pela empresa pode ser de custo mais elevado, no entanto é crucial para o progresso organizacional (DAMANPOUR, 2014).

Em contraste às inovações de produtos, serviços ou processos tecnológicos, a inovação não tecnológica, concomitantemente chamada de inovação administrativa ou organizacional, configura como o desenvolvimento e uso de novos elementos para o trabalho de gestão da empresa (DAMANPOUR, 2014). Sua performance pode ser observada por meio de novas estratégias ou na estrutura organizacional, pois modificam a gestão da organização e os procedimentos administrativos (DAMANPOUR, 2014).

Para Damanpour (2014), o desabrochar da inovação não tecnológica implica no entendimento de que a inovação não está associada apenas à invenção, nova tecnologia ou novo produto, mas também abarca práticas de gestão para facilitar a mudança organizacional, visando melhorar a competitividade e a eficácia organizacional. Além do mais, ambas tendem a fornecer melhores benefícios para organização quando introduzidas em conjunto (DAMANPOUR, 2014).

No que diz respeito ao impacto da inovação, esta pode ser radical, quando são elaboradas para transcender tecnologias existentes, ou seja, uma ruptura significativa no meio, geralmente a curto prazo, e com alto risco (ROBERTSON; CASALI; JACOBSON, 2012; TETHER, 2003). Inovações desse tipo requerem muito “investimento de uma empresa, em habilidades, conhecimentos técnicos, projetos, técnicas de produção, instalações e equipamentos” (UTTERBACK, 1994, p.200). Por outro lado, pode ter um efeito incremental, representado como uma série de mudanças em determinado produto (TETHER, 2003). Não envolvem “mudanças substanciais nas habilidades técnicas, conhecimento ou design”, suas propriedades

incluem o longo prazo, menos riscos, processos de otimização e de ajustes (ROBERTSON; CASALI; JACOBSON, 2012, p. 823). Algumas organizações são mais eficazes nesse tipo de mudança evolutiva que ocasiona redução de custos e permitem melhor adaptação dos produtos ao mercado (KLINE; ROSENBERG, 1986).

Quanto ao uso de conhecimento no processo de inovação, este pode ser aberto ou fechado. Respectivamente está associado ao acesso e aproveitamento de fluxos de conhecimentos além das fronteiras da empresa (CHESBROUGH, 2017), e ao processo de descobrimento e desenvolvimento de estratégias de inovação que se situa no campo interno das organizações (CHESBROUGH, 2003).

No tocante a processos de ruptura mercadológica, entende-se a inovação disruptiva quando uma empresa menor e com menos recursos é capaz de desafiar com sucesso empresas já estabelecidas (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015). Geralmente seus clientes fazem parte de um grupo não atendidos ou de baixa renda, os disruptores aproveitam a oportunidade e criam um novo mercado para transformar não consumidores em consumidores (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015).

Em contraponto às inovações já discutidas, a inovação social oferece caminhos para a resolução de problemas sociais (FOROUDI et al., 2020). Bem próximo a esse tema, a inovação frugal, se configura como um modelo de inovação para grupos de baixa e média renda. São versões de produtos ou processos tecnológicos com qualidade inferior acessíveis aos pobres e que atendem a algumas necessidades básicas com possibilidades de melhorias no bem-estar (PAPAIOANNOU, 2014).

O quadro 1 abaixo resume as diferentes taxonomias vistas aqui.

Quadro 1-Resumo dos tipos de inovação (continua)

Autor	Tipos de inovação
Tether (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação como conquista ▪ Inovação como impacto das conquistas ▪ Inovação como capacidade de mudança
OECD (2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovações de produtos (bens e serviços) ▪ Inovações de processos tecnológicos (produção de bens ou serviços, distribuição logística, marketing e vendas, sistemas de informação e comunicação, administração e gestão, desenvolvimento de produtos e processos tecnológicos)
Schumpeter (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação de produto ▪ Inovação de produção ▪ Inovação de exploração de novos mercados ▪ Inovação de suprimentos ▪ Inovação de formas de organização empresarial
Damanpour (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação tecnológica ▪ Inovação não-tecnológica
Kline e Rosenberg, (1986); Robertson, Casali e Jacobson (2012); Tether (2003);	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação radical ▪ Inovação incremental

(conclusão)

Utterback (1994).	
Chesbrough (2003, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação aberta ▪ Inovação fechada
Christensen, Raynor e McDonald (2015)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação disruptiva
Foroudi et al., (2020) e Hossain (2020)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação social ▪ Inovação frugal

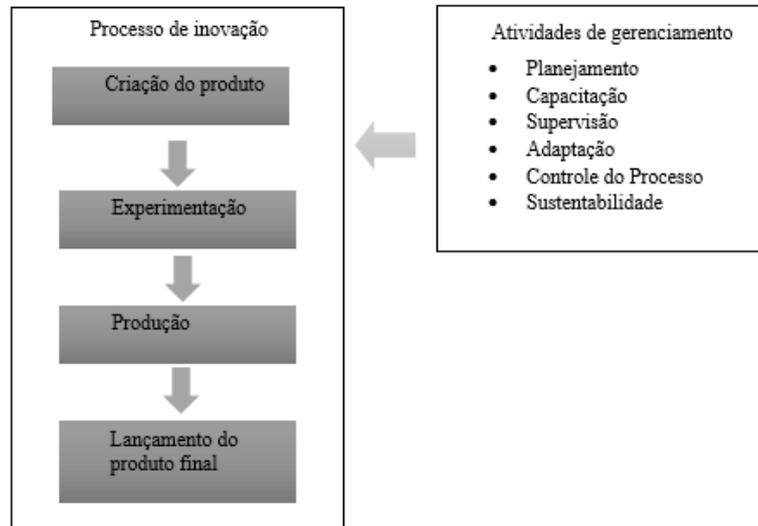
Fonte: Pesquisa teórica (2021)

Em consideração as tipologias apresentadas, é interessante ressaltar que este estudo enfoca no último tipo de inovação apresentado por Schumpeter, a inovação de formas de organização empresarial, que faz referência à inovação do modelo de negócios, por significar possíveis configurações de modelos, ou novas lógicas de criar e capturar valor para seus *Stakeholders* (CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2012). Trata-se de mudanças inteligentes na estrutura do modelo que levem à melhoria do processo de fazer negócio, tal aprofundamento sobre seus conceitos, abrangência e importância serão abordadas no próximo tópico.

A partir das variações de inovação, percebe-se que raramente ela está relacionada a somente uma tecnologia ou mercado, e sim a uma gama de conhecimentos arranjados em uma determinada configuração (TIDD; BESSANT, 2015). Sua exploração, em alta nas empresas, favorece o surgimento de obstáculos para um desempenho de sucesso (LAWSON; SANSON, 2001), o que torna necessário um gerenciamento sofisticado e ativo do processo de inovação (BESSANT *et al.*, 2005).

Assim, a inovação está longe de ser um “atributo automático das organizações” (BESSANT *et al.*, 2005, p.1366), seu exercício incorpora atividades de gestão (FERREIRA *et al.*, 2015), que em geral consistem em planejamento, supervisão e controle do processo (DZIALLAS e BLIND, 2019). Além disso, pode-se incluir etapas de adaptação, capacitação e sustentabilidade (JOHANSSON, 2004). A figura 1 mostra o processo de inovação de forma simplificada, desde a criação do produto até o lançamento final e em paralelo estão as atividades associadas à gestão.

Figura 1- Processo de inovação e atividades de gestão



Fonte: Adaptado de Dziallas e Blind (2019) e Johansson (2005).

A figura 01 mostra o processo de inovação em diferentes etapas, criação do produto, na qual o produto é definido e os requisitos de mercado identificados; experimentação, fase em que os protótipos são desenvolvidos e testados; produção, fase de concretizar a produção dos novos produtos e o lançamento do produto final, nessa etapa o produto está pronto para a comercialização (DZIALLAS, BLIND, 2019).

Ao lado do processo de inovação estão elencadas as atividades de gestão que se ligam ao processo. Cada função contribui para o sucesso da inovação (COOPER, 1998). O planejamento, por exemplo, integra todas as etapas do processo de inovação, visto que seu delineamento engloba a organização de rotinas que sejam eficazes para o processo de inovação, e tais práticas estão associadas a análise estratégica, escolhas estratégicas e monitoramento estratégico que tragam bons resultados (TIDD; BESSANT, 2015).

A capacitação é uma fonte de ganhos futuros para organização, pois está atrelada à habilidade e competência de desenvolver novas ideias, o investimento na capacitação de funcionários, por exemplo, é uma ótima forma de promover a cultura de inovação dentro da empresa (LAWSON, SANSÃO, 2001); a supervisão é um monitoramento para garantir a eficácia do processo desde a ideia inicial até o lançamento final; a adaptação é crucial nas etapas de implementação e utilização da inovação (TIDD; BESSANT, 2015), principalmente por se tratar de fases que requerem validação tanto do ambiente interno da empresa como no externo (BIRKINSAW, MOL, 2006).

O controle do processo é crucial para manter em equilíbrio a inovação, envolve controle de riscos, controle da qualidade para que se tenha melhoria e resultados eficazes no processo (TIDD; BESSANT, 2015), por último, a sustentabilidade, que significa inovações que criem e sustentem vantagens competitivas sustentáveis (JOHANNESSEN; OLSEN; LUMPKIN, 2001).

Porém, não existe uma fórmula garantida para o sucesso de algo tão complexo e arriscado, ainda que haja um grande exército, seja de organizações ou profissionais, empenhados em lidar com esse desafio de gerenciar a inovação (BESSANT *et al.*, 2005). De acordo com Tidd e Bessant (2015), gerir a inovação constitui a capacidade de modificar incertezas em conhecimento, trata-se de procurar por rotinas eficazes para lidar com os desafios do processo de inovação.

Para alcançar tal desempenho é preciso mobilizar recursos no sentido de reduzir as imprecisões (TIDD; BESSANT, 2015). Dessa forma, as práticas de aprendizagem construídas, como reflexão sobre o funcionamento do processo de inovação, conceituação e experimentação de lições aprendidas e a experiência vivenciada ao longo do processo (TIDD; BESSANT, 2015), são muitas das vezes, depois de várias tentativas, algumas bem-sucedidas outras não, colaboradoras de um gerenciamento da inovação mais eficaz, (BESSANT *et al.*, 2005).

Nessa perspectiva de aprendizagem, Lawson e Sanson (2001, p. 381) abordam a capacidade de inovação como um meio de “transformar continuamente conhecimentos e ideias em novos produtos, processos e sistemas em benefício da empresa e de seus *Stakeholders*”. Sendo ligada à gestão da inovação pelo fato de destacar ações que os gestores podem tomar para estimular, medir e reforçar a inovação (LAWSON; SANSON, 2001).

As capacidades inovadoras consistem em aspectos desafiadores da gestão, pois trata-se de uma aprendizagem construída continuamente ao longo do tempo (BREZNIK; HISRICH, 2014). Lawson e Sanson (2001, p. 388) revelam que a “capacidade é útil para aplicar-se a inovação, pois é a capacidade de inovar que cria o potencial para comportamentos firmes que levam a atividades sistemáticas de inovação dentro da empresa”, visualizadas também como habilidades para gerenciar múltiplas capacidades que quanto mais fortes dentro da empresa, mais eficaz será o desempenho da inovação.

Dessa forma a capacidade de inovação é dividida em sete aspectos, como pode ser observado no Quadro 02.

Quadro 2- Elementos da capacidade de inovação

Variáveis	Descrição
Visão e estratégia	Dois pontos importantes para uma gestão efetiva da inovação, pois liga-se ao rumo que a organização pretender tomar e quais meios serão relevantes estabelecer.
Aproveitamento a base de competência	Nessa parte há a inclusão de gestão de recursos, variedade de canais de financiamento, campeões de inovação e adoção de princípios de <i>e-business</i> . Em síntese, cada variável possui propriedades expressivas que são fundamentais no sucesso do processo de inovação, indo desde dominar os diversos tipos de recursos, dispor de diferentes meios de financiamentos, dispor de agentes inovadores e incentivar e cultivar o <i>e-business</i> .
Inteligência organizacional	Nesse quesito se processa a capacidade de raciocinar, pensar, compreender e interpretar da empresa, sendo captada através dos aprendizados com os clientes e com os concorrentes.
Criatividade e gestão de ideias	diz respeito ao processo de criar, de gerar novidades.
Estrutura organizacional e sistemas	Aqui é essencial que a empresa tenha uma estrutura que permita e sustente ideias inovadora, a inclusão de sistemas que auxiliem esse procedimento é bem-vindo.
Cultura e clima	Dentro desse item é fundamental que se tenha tolerância à ambiguidade, investimento na capacitação de funcionários, sabedoria para esperar o tempo criativo e boa comunicação.
Gestão da tecnologia	Quando a gerência está de acordo com as necessidades e prioridades da empresa aliado com estratégias inovadoras e de negócios.

Fonte: Adaptado de (LAWSON; SANSON, 2001).

Lawson e Sanson (2001) argumentam que as organizações que investem nesses elementos da capacidade de inovação, provavelmente terão mais chances de alcançar resultados de inovação sustentável. Dentro desse cenário de melhorar o desempenho da inovação, Crossan (2010) explica cinco tipos de alavancas gerenciais que podem auxiliar os gestores: 1) missões/metodologias/estratégias; 2) estruturas e sistemas, 3) alocação de recursos, 4) ferramentas de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento e 5) cultura. Esses cinco artifícios estabelecem direcionamento para organização, fornecem suporte para as práticas de inovação bem como sua manutenção.

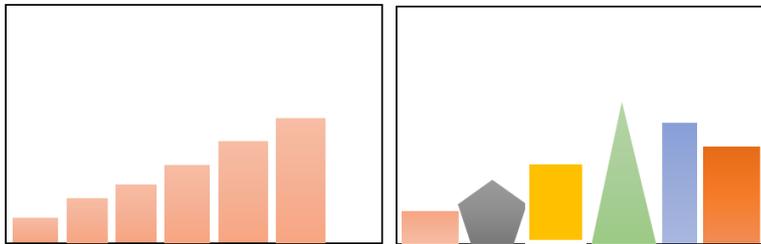
Tidd e Bessant (2015) esclarecem que tais capacidades podem ser desenvolvidas, no entanto cada empresa deve encontrar o melhor jeito de aprimorá-la de acordo com seu próprio contexto, pois variáveis como tipo de setor, tamanho das organizações, sistemas nacionais de inovação, ciclo de vida da tecnologia, grau de novidade e entre outros sofrem alterações a depender da organização e do tempo em que esteja situada.

Nessa lógica Lawson e Sanson (2001) explicam que diferenças entre as empresas, como ambiente competitivo, estratégia, complexidade de tarefas, estilo de gestão contribuem para variações no processo de inovação. Em virtude dessas diferenças Tidd e Bessant (2015) consideram inviáveis as práticas de empresas reproduzirem ideias de outras organizações, sem

antes essas ideias serem adaptadas e moldadas nas circunstâncias da empresa que deseja seguir tal prática.

Tidd e Bessant (2015) ainda ressaltam a importância de as empresas terem habilidades para gerenciar dois tipos de inovação dentro da organização, a inovação evolucionária e a inovação descontínua. Elas representam respectivamente fazer melhor, em condições estáveis e dentro das rotinas, e fazer diferente, onde as regras do jogo mudam e as empresas são colocadas em situações menos familiares. Na figura 02 o primeiro quadro representa a inovação evolucionária onde as formas aumentam de tamanho simbolizando a evolução, no segundo diferentes formas são colocadas para exemplificar as situações irregulares.

Figura 2-Inovação evolucionária e inovação descontínua



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Tidd e Bessant (2015).

Ambas as situações requerem dos gestores uma gerência robusta tanto para lidar com condições estáveis, quanto para ir além dos limites. Para Tidd e Bessant, (2015, p. 615) o desafio da gestão da inovação “é revisar continuamente e reconfigurar à luz de circunstâncias em constante mutação”, pois sempre haverá oportunidades para experimentação e melhorias contínuas.

A inovação descontínua exemplifica bem a conjuntura da pandemia de COVID-19, acontecimento fora do normal que resultou em mudanças nas regras do jogo para muitos empreendedores (TIDD; BESSANT, 2015).

A crise ocasionada pela pandemia de COVID-19 abalou o mundo de forma geral, que precisou somar forças para prevenir e diminuir o número de infecções e das vítimas de tal vírus implacável (GEM, 2020). Com os bloqueios estabelecidos muitos donos de negócios tiveram que buscar novas soluções, tentativas para responderem bem aos desafios impostos (GEM, 2020). A reconfiguração frente às situações de incertezas por parte dos empreendedores torna-se um meio viável para as empresas continuarem no mercado (TIDD; BESSANT, 2015).

As perspectivas teóricas desta seção sinalizam para os múltiplos caminhos que a inovação pode assumir a depender do contexto a qual esteja inserida, sendo importante um gerenciamento eficiente para que sua aplicação ou desenvolvimento tragam resultados

positivos. No próximo tópico a inovação é abordada no campo do modelo de negócio com o englobamento da pandemia de COVID-19.

2.2 INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO

A literatura sobre modelos de negócios ainda se encontra em crescente desenvolvimento (PRIEM; WENZEL; KOCH, 2018). Segundo Zott, Amit e Massa (2011), os estudos na área não possuem uma definição enxuta do conceito, com isso diferentes definições abordadas geram várias interpretações possíveis e essa falta de clareza interfere no progresso cumulativo da pesquisa (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Para demonstrar a diversidade de definições, suas similaridades e diferentes enfoques, seguem alguns exemplos. O conceito de Johnson, Christensen e Kagermann (2008), traz uma perspectiva focada nos elementos constituinte do modelo de negócio, para eles tratam-se de quatro elementos interligados (proposta de valor para o cliente, fórmula de lucro, principais recursos e processos-chave) que em conjunto, criam e entregam valor. Nessa direção, Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018, p. 402) definem como “representações da proposta de valor, criação e entrega de valor, elementos de captura de valor e as interações entre esses elementos dentro de uma unidade organizacional”, um conceito com ênfase na descrição dos componentes do modelo.

Amit e Zott (2012, p. 37) destacam a forma da empresa fazer negócios e definem como “sistema de atividade interconectadas e interdependentes que determina a forma como a empresa faz negócios com seus clientes, parceiros e fornecedores”. Nesse sentido, Casadesus-Masanell e Ricart (2010) revelam uma ideia de um modelo relacionado à lógica da empresa, de como ela cria valor para seus *Stakeholders*, e de como ganha dinheiro a partir disso, somado ainda à captura desse valor como lucro próprio.

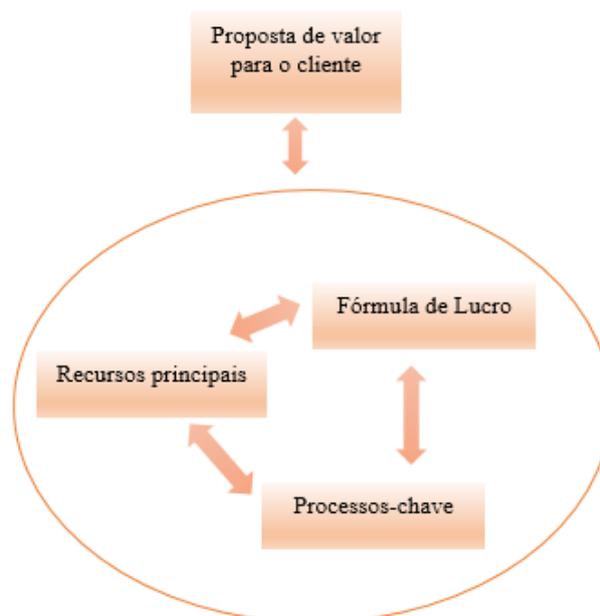
Para Ritter e Pedersen (2020, p. 15) modelo de negócio se refere ao uso das capacidades da empresa para “convencer os clientes a se envolverem em uma transação e de como a empresa cria e entrega propostas de valor aos clientes”. Schneider e Spieth (2013, p. 04) propõem que o “conceito não limita seu escopo aos elementos internos da empresa e nem dos fatores ambientais externos, mas fornece sim uma perspectiva holística que permite aos gestores ter uma visão integrada das atividades empresariais”. Até agora, os conceitos se assemelham à definição dada por Teece (2010, p. 01), modelo de negócio é a “maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, de como leva os clientes a pagar por esse valor e de como converte

esses pagamentos em lucro”. Para o autor trata-se de um modelo conceitual, pois faz uma descrição lógica de como a empresa chega ao mercado.

A partir dos conceitos elencados, percebe-se o modelo de negócios como um caminho a ser trilhado pela empresa para atingir a finalidade de gerar valor e capturar valor. Assim, esta pesquisa se apoia no ponto de vista de Johnson, Christensen e Kagermann (2008), em que o modelo de negócio é visto a partir da composição de quatro componentes, que juntos criam e entregam valor.

Esses elementos são: (1) proposta de valor para o cliente: quando a empresa encontra uma maneira de suprir as demandas dos consumidores, seja relacionado à resolução de um problema, ou na oferta de preços menores; (2) fórmula de lucro: é o projeto de definição de como a empresa vai lucrar, enquanto fornece valor ao cliente, essa etapa inclui modelo de receita, estrutura de custos, modelo de margem e velocidade do recurso; (3) principais recursos: essa é a fase dos elementos centrais que criam valor para o cliente e para a empresa, podem ser exemplificados como pessoas, tecnologia, produtos, estrutura, equipamentos, canais de comunicação, vai depender de cada organização; e (4) processos-chave: são os processos operacionais e gerencias realizados de forma constante para agregar valor, isso envolve tarefas de treinamento, fabricação, planejamento, venda e serviço (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). O modelo pode ser observado na Figura 4.

Figura 3-Modelo de Negócio



Fonte: Adaptado de Johnson, Christensen e Kagermann (2008).

A escolha pelo modelo de Johnson, Christensen e Kagermann (2008) reside na presença dos quatro componentes que se ligam uns aos outros de forma consistente e complementares, e isso colabora para uma visão detalhada de todo o processo. Visto que alguns autores se concentram em apenas três perspectivas, criação, entrega e captura de valor, (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; GEISSDOERFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018; TEECE, 2010), o modelo de Johnson, Christensen e Kagermann (2008) traz um olhar para os processos-chave responsáveis por integrar um conjunto de atividades indispensáveis para o bom funcionamento das outras etapas.

Por conseguinte, o modelo de negócios é considerado por muitos estudiosos como o carro-chefe para o desempenho da empresa (TEECE, 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Sua fama começou a ganhar destaque com o surgimento da internet, e fatores como comércio eletrônico, terceirização e a reestruturação da indústria foram determinantes para sua ascensão (TEECE, 2010). Pois com o mercado em transformação, os clientes esperavam receber serviços adicionais para melhorar sua experiência com o produto e, assim, as empresas precisaram mudar a forma de fazer negócios (FRANK *et al.*, 2019).

Desde então seu caminho só ganhou repercussão, tanto no meio acadêmico, como também para os profissionais de negócios interessados em entender as nuances do modelo (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Para Priem, Wenzel e Koch (2018), trata-se ainda de um tópico muito importante para os estudiosos de empreendedorismo e estratégia, por abranger a relevância estratégica dos consumidores e a importância de criar valor para eles.

Diante do desenvolvimento da internet, as questões de como entregar e capturar valor se tornaram ainda mais pertinentes entre os gestores, uma vez que o crescimento tecnológico abre um vasto caminho de acesso a informações, seja para as empresas ampliarem suas alternativas de atender a uma maior diversidade de consumidores, seja para o próprio cliente que passa a ter uma participação mais efetiva (TEECE, 2010).

Os autores Amit e Han (2017) e Massa, Tucci e Afuah (2017) concordam que a evolução das tecnologias digitais contribuiu para a mudança no ambiente organizacional e para a criação de novas formas das empresas fazerem negócios. Essa perspectiva leva as empresas a reavaliarem suas propostas de valor, pois sejam impulsionadas pela tecnologia ou por novos concorrentes, para atender às necessidades dos clientes de forma inteligente é necessário um modelo de negócio bem desenvolvido (TEECE, 2010).

De acordo com Teece (2010) a criação de um bom modelo de negócio é sinônimo de propostas de valor atraentes para o consumidor e em consequência captura de receitas

significativas. O autor pontua que a elaboração de um modelo de negócio de sucesso não garante vantagem competitiva, pois os elementos adotados no modelo geralmente são transparentes e isso facilita a imitação pela concorrência.

Como solução para proteger o compartilhamento do modelo, Teece (2010) sugere combinar a análise da estratégia ao design do modelo de negócios. Trata-se de segmentar a arquitetura do modelo através da criação de uma proposta de valor para cada segmento, com à procura de uma configuração para entregar esse valor e por fim, com a busca por meios de isolamento para evitar que o modelo seja imitado pelos concorrentes.

A inovação do modelo de negócios, por sua vez, fornece novos caminhos para a produção, aplicação e exploração tanto de tecnologia como de conhecimentos para atender às demandas dos clientes e para proteção contra imitações (SOUTO, 2015). Além de se apresentar tanto como um meio de obter uma vantagem competitiva considerável (TEECE, 2010), como uma abordagem promissora para as empresas responderem às mudanças em tempos de instabilidade (SCHNEIDER; SPIETH, 2013). Vista também como uma forma valiosa de trazer oportunidades de mercado, já que consiste em uma nova lógica integrada de como a empresa cria valor para seus usuários e de como captura valor (YANG *et al.*, 2017).

Nessa perspectiva, Schneider e Spieth (2013) revelam que os modelos de negócios estão sujeitos à inovação, e seu desempenho justifica a busca por um melhor entendimento do fenômeno. Tal cenário impulsiona a realização de pesquisas na área, e promove um aumento na literatura acadêmica sobre o tópico, que se espalha por vários campos diferentes, como gestão da inovação, gestão estratégica e empreendedorismo.

Embora o caminho da pesquisa tenha se expandido, a literatura existente não oferece um entendimento comum do conceito de inovação no modelo de negócio (SCHNEIDER, SPIETH, 2015). As definições apesar de abundantes, são pobres em especificações e ainda falta clareza sobre sua natureza (FOSS; SAEBI, 2016), isso se deve as diferentes maneiras pelas quais a inovação de negócio pode se apresentar (CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2012). Nesse sentido, o quadro 03 traz alguns dos principais conceitos já abordados:

Quadro 3- Definições de Inovação do modelo de negócios (continua)

Autores	Definições
Chesbrough (2007)	É avançar de um modelo de negócio básico para um modelo mais avançado.
Aspara, Hietanen e Tikkanen (2010, p.40)	“É uma orientação estratégica contínua e com potencial para uma empresa, requer atenção não apenas aos benefícios e vantagens da inovação do modelo de negócios, mas também para os custos, riscos e compensações relacionados”.
Casadesus-masanell e Zhu (2012, p. 01)	“Refere-se à busca por novas lógicas da empresa e novas maneiras de criar e capturar valor para seus <i>Stakeholders</i> ; concentra-se principalmente em encontrar novas maneiras de gerar receitas e definir propostas de valor para clientes, fornecedores e parceiros”.
Amit e Zott (2015)	Consiste na adição de novas atividades, na ligação das atividades de novas

(conclusão)

	maneiras ou na mudança de como se realiza as atividades.
Spieth, Schneider (2015, p. 123)	“Uma mudança que é nova para uma determinada empresa”.
Souto (2015, p. 145)	“Uma nova configuração do que se faz na empresa e como se faz, de forma a apresentar uma nova proposta de valor aos clientes”.
Foss e Saebi (2016, p. 17)	“Mudanças projetadas, inovadoras e não triviais para os elementos-chave do modelo de negócio de uma empresa e/ou a arquitetura que liga esses elementos”.
Yang et al., (2017).	“Uma nova lógica integrada de como a empresa cria valor para seus usuários e de como captura valor”.
Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018, p. 405)	“A conceptualização e implementação de novos modelos de negócio”.
Bouwman, Shahrokh e de Reuver e (2019)	Uma mudança no modelo de negócio da empresa que resulta em mudanças observáveis em suas práticas em relação clientes e parceiros.

Fonte: Pesquisa Teórica (2021)

Os conceitos apresentados possuem propriedades que se assemelham entre si, a exemplo da atenção dada à criação de novos valores para os clientes e para obtenção de novas receitas. Alguns dos pensamentos abordados concentram-se mais no aspecto do novo, da mudança que resulta em transformações no modelo de negócio antigo (AMIT; ZOTT, 2015; BOUWMAN; REUVER; SHAHROKH, 2018; CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2012; CHESBROUGH, 2007; FOSS; SAEBI, 2016; GEISSDOERFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018; SOUTO, 2015; SPIETH; SCHNEIDER, 2015; YANG *et al.*, 2017).

Porém, a ideia de Aspara, Hietanen e Tikkanen (2010) considera a ênfase estratégica na inovação do modelo de negócios, por agregar crescimento lucrativo para as empresas. Para Chesbrough (2010) a formulação de uma estratégia faz parte da função de um modelo de negócio inovador, e isso favorece que a empresa tenha vantagem competitiva sobre seus rivais.

Nesta pesquisa considera-se o entendimento de Teece e Saebi (2016) que se referem à inovação do modelo de negócios como mudanças inovadoras para os elementos-chave do modelo de negócio ou na estrutura que liga esses elementos. A escolha por essa definição se justifica pelos pontos similares ao conceito de modelo de negócio de Johnson, Christensen e Kagermann (2008). Ambos tratam dos componentes do modelo de negócios e de suas ligações.

Uma vez que há um entendimento comum de que inovar no modelo de negócios é um fator essencial para o desempenho da empresa, além de ser um meio para a transformação e renovação corporativa (ZOTT, AMIT; MASSA, 2011), muitas organizações estão em busca de orientações de como proceder nesse jogo de mudança (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Fatores como globalização, desenvolvimentos tecnológicos, demandas por questões de

sustentabilidade também se somam ao interesse de mudar a forma de fazer negócios (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Da mesma forma, os choques exógenos ou situações de crises severas se configuram como razões para inovar (SPIETH; SCHNEIDER, 2015), e é dentro dessa percepção de crises que este estudo versa.

Por diversas vezes, as empresas, indústrias e países em geral foram afetados por diferentes crises (SCHALLMO; WILLIAMS, 2020), consideradas como eventos que podem ocasionar danos consideráveis para a organização caso não seja gerenciada corretamente (COOMBS, 2007), as crises mexem com os modelos de negócios (RITTER; PEDERSEN, 2020). Essa relação de interferência é capaz de trazer novas oportunidades, gerar novos modelos, que por sua vez incluem novos recursos, novas propostas de valor, novas demonstrações de valor e que atendem a novas necessidades dos clientes (RITTER; PEDERSEN, 2020).

Como exemplos de mudanças no modelo de negócios ocasionadas pelas crises, Ritter e Pedersen (2020) retratam os seguintes acontecimentos: (1) a bolha das empresas “ponto com”, um acontecimento que representou pico dos investimentos nas empresas de tecnologia e sua posterior desvalorização, tal momento afetou a economia em 2000, dividiu opiniões quanto à importância do modelo de negócios e, por fim, destacou a necessidade de compreender melhor os modelos de negócios; (2) a crise financeira de 2008 que forçou organizações a simplificarem seus modelos de negócios e otimizarem as operações para obter as eficiências necessárias para sobreviver. Para Ritter e Pedersen (2020), nesse período conturbado, as empresas precisam entender seu modelo de negócio e analisar o impacto de uma crise com base na sua própria forma de fazer negócio, pois o resultado desses momentos de incerteza é, em parte, específico de cada empresa.

A vista desse panorama de crise, a pandemia de Covid-19 é única em termos de alcance global, impacto econômico e influência política (RITTER; PEDERSEN, 2020). Desafiou governos, sociedade e empresas em todo o mundo a buscarem medidas de enfrentamento (BREIER *et al.*, 2021). A repercussão nos modelos de negócios é observada como um choque exógeno extremo devido ao grau de comprometimentos nos negócios existentes (MANOLOVA *et al.*, 2020).

Sua ação devastadora provocou “cadeias de abastecimento desconectadas, desafios logísticos, escassez ou indisponibilidade de recursos essenciais, distorções extremas de preços, restrições governamentais ao funcionamento de muitas indústrias e mercados” (MORGAN *et al.*, 2020, p. 371), com a desestabilização do processo econômico surgiu a necessidade das empresas redesenharem seus processos de trabalho, o pessimismo dos clientes se apresentou juntamente com a degradação da credibilidade no comércio global (MORGAN *et al.*, 2020).

Manolova *et al* (2020) explicam que os choques externos possuem efeitos diferentes, alguns são graduais e razoavelmente previsíveis, enquanto outros têm características traumáticas e imprevisíveis. Dessa forma, a pandemia de COVID-19 é classificada como um acontecimento repentino e avassalador que afetou o sistema econômico em todo o mundo (MORGAN *et al.*, 2020). Seu impacto atingiu o lado da oferta, onde houve a cessação imediata de setores de negócios afetados pelas políticas de bloqueio, e do lado da demanda, resultou no aumento por produtos hospitalares, equipamentos de proteção individual, produtos básicos e serviços digitais, ao momento que diminuiu a demanda por serviços de bares, restaurantes, entretenimento, ou serviços de viagens (MORGAN *et al.*, 2020).

Diante de tal situação inesperada, as empresas enfrentam tanto riscos de mercado quanto de falência, algumas reagem com soluções novas, a exemplo da adoção de serviços de entrega, mudança de modelos com foco no consumidor para o alvo em empresas, uso da mídia digital para alcançar clientes e públicos, a união de empreendedores para apoiar uns aos outros para gerenciar os novos canais de varejo online em conjunto (LUDEKE-FREUND; FROESE, 2020).

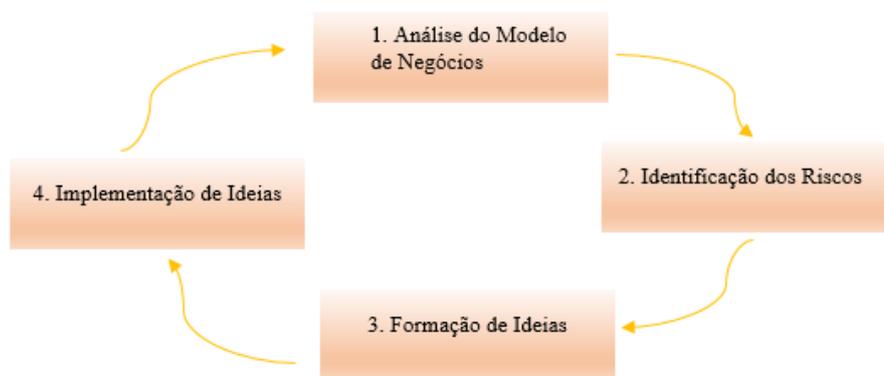
Por causa da pandemia de COVID-19, a resiliência das empresas é colocada à prova, muitas organizações são obrigadas a inovar, ou a se transformar em nome da sobrevivência, e isso abre as portas para novas formas de fazer negócios (LUDEKE-FREUND; FROESE, 2020). Nessas circunstâncias, as conjecturas que formam a base dos modelos de negócios atuais são derrubadas, abrindo caminho para novas suposições e projeções que exigem reflexões e articulações sobre os modelos de negócios em curso (MANOLOVA *et al.*, 2020).

O relatório da GEM (Global Entrepreneurship Monitor) que compreende os anos de 2021 e 2022 traz dados relevantes sobre o impacto da pandemia da pandemia de COVID-19 com relação à forma como os negócios são feitos, especialmente ao modo como os bens e serviços são comercializados. Muitos dos empreendimentos pesquisados são conduzidos virtualmente, através de redes sociais e com sistemas de pagamento digital, ou seja, houve aumento das tecnologias digitais nos negócios.

De acordo com Harms *et al* (2021), quando maneiras definidas de fazer negócio se tornam inviáveis, a inovação no modelo de negócios se torna um meio viável de resposta em tempos de incerteza. Nesse sentido Krauset *al* (2020) admitem que inovar na forma de fazer negócios é uma solução para as empresas se recuperarem da crise, pois em modelos de negócios inovadores podem ser abordadas novas oportunidades que favoreçam o bom desempenho da empresa (BREIER *et al.*, 2021), ou mesmo permitam criação de um novo mercado ou a exploração de novas oportunidades em mercados já existentes (AMIT; ZOTT, 2015).

Schallmo e Williams (2020) elaboraram uma abordagem integrada para inovação do modelo de negócios orientada para a crise. (Figura 04). A abordagem envolve o estudo do modelo atual, identificação dos riscos, derivação de ideias e a etapa final de implementação de ideias. As fases levam em consideração o modelo de negócio estabelecido, os eventuais perigos, as possibilidades verificadas sobre o que se deve fazer e por último como executar as propostas pensadas.

Figura 4- Modelo integrado para inovação do modelo de negócios orientada para a crise



Fonte: Adaptado de Schallmo e Williams (2020).

Para cada fase do modelo, Schallmo e Williams (2020) estudam cinco dimensões cruciais para o bom desempenho do modelo de negócio, são elas: os clientes, os benefícios, o valor agregado, os parceiros e a questão financeira. A análise dessas dimensões em cada fase do modelo proporciona uma visão minuciosa sobre dados importantes antes de pôr em prática as ideias para renovar o modelo de negócios, como pode ser observado no Quadro 04.

Quadro 4- Análise das quatro fases para inovar no modelo de negócio (continua)

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Dimensões	Estudo do modelo de negócios atual	Identificação de riscos	Derivação de ideias	Implementação de ideias
Dimensão do cliente	Quais são os segmentos de clientes? Quais são os canais utilizados? Como é o relacionamento?	Quais segmentos de clientes estão se desfazendo? Quais canais não servem mais? Quais relacionamentos sofrerão com a crise?	Quais são as alternativas para novos seguimentos de clientes, possíveis canais e relacionamentos?	As ideias devem ser implementadas, testadas e adaptadas de acordo com sua prioridade.
Dimensão do benefício	Quais são os serviços oferecidos?	Quais serviços não podem ser mais oferecidos?	Quais são as alternativas para os serviços?	É possível desenvolver o modelo de negócio atual ou criar novos
Dimensão do valor agregado	Quais recursos são necessários para	Quais recursos e	Como os recursos podem ser usados com	

(conclusão)

	operar o modelo de negócios?	habilidade estão em risco?	equilíbrio? Como substituir?	modelos.
Dimensão dos parceiros	Quais são os parceiros? Como são as relações?	Quais parceiros estão em risco?	Como apoiar parceiros em risco? Como desenvolver parceiros alternativos?	
Dimensão financeira	Quais vendas são geradas? Quais custos?	Quais vendas estão em risco? Quais custos são fixos?	Como garantir vendas ou gerar novas? Como reduzir custos?	

Fonte: Adaptado de Schallmo e Williams (2020).

No entanto, Chesbrough (2010) chama atenção para as barreiras que as empresas enfrentam para experimentar novos modelos de negócio. A começar pela resistência a modelos que ameacem o valor contínuo da empresa e o conflito entre o modelo de negócios estabelecido para a tecnologia existente e o necessário para explorar a tecnologia disruptiva emergente.

Para Chesbrough (2010) tal resistência pode ser resolvida através de uma postura experimental dos líderes, pois quando o gestor resolve realizar testes ativos para sondar mercados iniciantes, testando novas configurações dos elementos de um modelo de negócios, essa ação permite ao empreendedor um aprendizado precoce comparado ao restante do mercado, o que poderá gerar novos dados que impulsionem seu processo de mudança. E mesmo que alguns experimentos falhem, é preciso focar nas novas abordagens e informações que esse fracasso proporcionou, para que desse jeito as empresas possam modelar as incertezas e atualizar suas projeções financeiras à medida que seus experimentos criam novos dados (CHESBROUGH, 2010).

Nesse caminho de experimentações, apresenta-se a seguir algumas das principais maneiras de inovar no modelo de negócio: A começar pelos autores Amit e Zoot (2015), que estabelecem três maneiras que a inovação do modelo de negócios pode ocorrer: (1) Adição de novas atividades, com a incorporação de um novo elemento ou novos conteúdos ao sistema de atividade; (2) ligação de atividades de maneiras novas, ou seja novas estruturas; e (3) mudança de uma ou mais partes que executam qualquer uma das atividades, isto é, inovar no quesito governança do novo sistema de atividades.

Já Foss e Saebi (2016) classificam as formas de inovação no modelo de negócio em quatro tipos, dividido em mudanças voltadas para a empresa e mudanças voltadas para a indústria: (1) evolucionário, se refere à ideia de processo de mudança em etapas, ajustes que ocorrem ao longo do tempo e em componentes individuais do modelo de negócio; (2) adaptativo, envolve transformações no modelo de negócio em geral, mudanças que são novas

para as empresas, mas não necessariamente novas para a indústria; (3) focado, significa uma inovação dentro da área do modelo de negócio que seja novo para indústria, como atingir um novo segmento de mercado; e (4) complexo, aqui a inovação atinge o modelo de negócio em sua totalidade.

Spieth e Schneider (2015), abordam três tipos: (1) inovação de oferta de valor, significa novas propostas de bens ou serviço para atender uma demanda já existente ou ainda não atendida; (2) inovação de arquitetura de valor, se refere à exploração de novos recursos e competências seja na empresa ou dentro de sua rede de parceiros; e (3) inovação de modelo de receita, ou seja, novas formas de ganhos básicos da empresa. O quadro 03 a seguir apresenta uma síntese das formas apresentadas.

Quadro 5- Formas de inovação no modelo de negócio

Autores	Formas
Amit e Zoot (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Adição novas atividades • Ligação atividades de maneiras novas • Mudança uma ou mais partes que executam qualquer uma das atividades
Foss e Saebi (2016)	Empresa <ul style="list-style-type: none"> • Evolucionário • Adaptativo Indústria <ul style="list-style-type: none"> • Focado • Complexo
Spieth e Schneider (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de oferta de valor • Inovação de arquitetura de valor • Inovação de modelo de receita

Fonte: Pesquisa Teórica (2021)

A condensação das diferentes formas de inovação no modelo de negócio realizada no quadro acima possibilita identificar três perspectivas adotadas pelos atores, a primeira com enfoque em qualquer alteração realizada nas atividades do modelo de negócio (AMIT; ZOOT, 2015); a segunda objetiva demonstrar as dimensões das inovações, tanto para a empresa como para a indústria com ênfase no tempo e no espaço (FOSS; SAEBI, 2016); a terceira engloba as inovações no sentido amplo nos componentes de oferta de valor, arquitetura de valor e no modelo de receita (SPIETH; SCNEIDER, 2015).

As construções teóricas realizadas no decorrer desse tópico explanam o campo do modelo de negócio e de como a inovação em tal modelo pode propiciar bons rendimentos para as empresas, principalmente em contextos de crises. Na seção seguinte percorre-se o âmbito da inovação nas pequenas empresas, com conexões entre a inovação no modelo de negócio e a pandemia de COVID-19.

2.3. INOVAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas impulsionam a maioria das economias, sendo responsáveis pelo emprego, inovação e crescimento (OECD, 2021). São caracterizadas como uma população dinâmica e em evolução que diferem das grandes empresas em virtude de seu pequeno porte e de sua limitação de recursos (MILLER *et al.*, 2020).

Sua conceituação possui diferentes formas a depender do local e dos critérios utilizados para classificar o que é uma pequena empresa. Essa condição desafia os estudiosos a adotarem uma definição global do termo, ao tempo que dificulta a comparação entre empresas de países diferentes (ZARIDIS; MOUSIOLIS, 2014). Alguns dos parâmetros adotados consistem em números de funcionários, volume de negócios anual ou valor dos ativos totais do balanço anual (ZARIDIS; MOUSIOLIS, 2014).

Desse jeito cada país pode adotar um critério de definição diferente. No Brasil, por exemplo, os pequenos negócios são divididos em três categorias, classificadas de acordo com utilizando o nível de faturamento anual. Assim, o microempreendedor individual compreende um faturamento anual de até R\$ 81 mil, microempresa até R\$ 360 mil e empresa de pequeno porte entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões anualmente (SEBRAE, 2017).

Silva e Di Serio (2020, p.8) destacam a importância de se estudar esses negócios, para assim atribuir conceitos apropriados, e revelam que “colocar as pequenas e médias empresas no mesmo grupo significa colocar em pé de igualdade as empresas menos estruturadas e as mais bem estruturadas”, pois elas apresentam grandes diferenças entre si (TIDD; BESSANT, 2015). Para Silva e Di Serio (2020, p.08) as pequenas empresas são “negócios esquecidos” pois não são devidamente conhecidas e estudadas, eles enfatizam que uma “pequena empresa não é uma grande empresa em miniatura”, o que põe em evidência a necessidade de olhar para essas organizações.

Barkhatov, Pletnev e Campa (2016) apontam que, além do papel crucial que as pequenas empresas têm na economia, elas são fundamentais para a vida social, pois são responsáveis pela inserção de novos produtos e/ou serviços em espaços instáveis, enquanto se ajustam para atender as demandas dos consumidores (AUDRETSCH; THURIK, 2001).

Vale destacar que em pequenas regiões, os pequenos negócios são preferíveis para atender à necessidade da população. Essa preferência origina-se tanto pela oferta de preços mais baixos por causa da competitividade entre os pequenos empreendedores, quanto pelo poder de

escolha para os clientes, pois com um portfólio diversificado as chances de satisfação também aumentam (BARKHATOV, PLETNEV; CAMPA, 2016).

Portanto, as pequenas empresas são importantes no desenvolvimento local, pois garantem a geração de postos de trabalho e renda para as pessoas que fazem parte dos empreendimentos, isso favorece um ambiente econômico com mais movimento e maior circulação de recursos na região (FRANÇA; ESTEVAM; FILHO, 2020, SANTOS; AMORIM, 2021). A relevância de tais negócios, compreende o crescimento econômico em regiões carentes, e diminui assim o fosso entre ricos e pobres (SILVA; DI SERIO; BEZERRA, 2019, SI *et al.*, 2019).

Por outro lado, os pequenos negócios apresentam alguns pontos fracos como poucos recursos financeiros, menos capacidades técnicas, tempo limitado (IBARRA *et al.*, 2020). Suas redes de distribuição e informações de mercado são pouco adequadas, há escassez de mão de obra qualificada e sistemas de P&D inexistentes ou de rara utilização (ZARIDIS; MOUSIOLIS, 2014). Essas limitações prejudicam a inovação nas pequenas empresas, que precisam se valer fortemente de suas redes para encontrar recursos de inovação (VRANDE *et al.*, 2009).

Um fator positivo que pode contribuir para a capacidade inovadora dessas empresas são suas estruturas organizacionais planas, ou seja, com poucas camadas gerenciais (COSENZ; BIVONA, 2020), que pode favorecer um relacionamento mais direto com fornecedores e clientes, e influenciar em uma resposta mais rápida às demandas externas (BÖRJESSON; LÖFSTEN, 2012).

No entanto, pouco se sabe sobre inovação em pequenas empresas (TIDD; BESSANT, 2015). A literatura embora crescente ainda se mostra muito genérica (HOTHO; CHAMPION, 2014) e raros são os estudos que tratam da capacidade de inovação entre empresas muito pequenas (BÖRJESSON; LÖFSTEN, 2012). Pois grande parte das pesquisas se limitam a setores de alta tecnologia (TIDD; BESSANT, 2015).

A inovação é uma força poderosa que interfere no sucesso e no fracasso de pequenos empreendimentos (DUNNE *et al.*, 2016). Trata-se de uma prioridade estratégica (TIDD; BESSANT, 2015), que se relaciona “aos resultados gerais da empresa e ao desempenho do negócio e pode ser medida por meios como lucratividade e participação de mercado ou, para pequenas empresas, simplesmente pelo crescimento” (BÖRJESSON; LÖFSTEN, 2012, p. 154).

Posto isso, as atividades inovadoras de pequenas empresas estão mais relacionadas à inovação de produto, em vez de inovação de processo; ao foco em produtos para mercados de nichos e não para mercados de massa; são predominantes entre produtores de produtos finais,

em vez de produtores de componentes; englobam frequentemente ligação externa e estão associadas ao crescimento de produção, mas não necessariamente ao lucro (TIDD; BESSANT, 2015).

No quadro a seguir, Tidd e Bessant (2015, p. 65) elencam as vantagens e desvantagens para os inovadores de pequenas empresas.

Quadro 6- Vantagens e desvantagens para os inovadores de pequenas empresas

Vantagens	Desvantagens
Velocidade na tomada de decisões	Falta de sistemas formais para o controle administrativo-do tempo e custo dos projetos
Cultura informal	Falta de acesso a recursos-chave, especialmente fundos
Comunicação de alta qualidade	Falta de habilidades fundamentais e experiência
Visão clara e compartilhada	Falta de estratégia e direção de longo prazo
Flexibilidade, agilidade	Falta de estrutura e de planejamento de sucessão
Espírito empreendedor e que assume riscos	Má gestão de riscos
Energia, entusiasmo, paixão pela inovação	Falta de atenção aos detalhes, falta de sistemas
Bons em formar redes, interna e externamente	Falta de acesso a recursos

Fonte: Tidd e Bessant (2015, p. 65)

No quadro, percebe-se que os “fatores que facilitam ou dificultam a inovação estão relacionados a fatores externos e internos, estruturais e de recursos e suas possíveis correlações” (HOTH0; CHAMPION, 2014, p. 32). É importante ressaltar que a inovação sofre influências a depender do tamanho da empresa (TIDD; BESSANT, 2015), por isso é importante que pesquisadores considerem que as pequenas empresas estão no ambiente de inovação muito diferente comparado a organizações maiores de alta tecnologia (SILVA; DI SERIO, 2020).

E até mesmo empresas de pequeno porte possuem significativas diferenças entre si (TIDD; BESSANT, 2015). Por esse motivo, é importante que as pesquisas expliquem com clareza a unidade de análise, a fim de evitar ambiguidades no estudo, permitindo comparações justas e uso de tipologias de inovação adequadas ao contexto do que se pretende investigar (SILVA; DI SERIO, 2020).

Apesar dos desafios associados à inovação, as pequenas empresas também encontram obstáculos quanto ao desenvolvimento de seus modelos de negócios (HEIDER et al., 2020). Os mesmos pontos fracos, como falta de recursos humanos e financeiros que limitam a inovação também influenciam na forma de fazer negócio dessas empresas (HEIDER et al., 2020).

Para Miller et al (2020), o porte, os recursos limitados, juntamente com a heterogeneidade dessas organizações impactam diretamente o modelo de negócio, considerado como uma ferramenta chave para ajudar a organização a alcançar e manter uma vantagem competitiva. Além disso, suas ferramentas práticas são fundamentais para auxiliar gestores a desenvolverem e visualizarem a estrutura e o *design* de seu modelo de negócio, embora a

literatura traga poucos estudos acerca de sua relação com as pequenas empresas (Miller et al, 2020).

As empresas podem moldar seu modelo de negócio a depender das circunstâncias, em condições de surgimento de oportunidades ou ameaças, por exemplo, as empresas são forçadas a fortalecer ou modificar sua forma de fazer negócio de maneira eficaz e em tempo hábil para lidar com as situações inesperadas (BATTISTELLA et al., 2017). Tal como a crise de COVID-19 que ganhou o mundo e pôs à prova a resiliência de muitas organizações (LUDEKE-FREUND; FROESE, 2020).

Apesar da pandemia de COVID-19 ser conhecida como um choque de saúde, e não necessariamente uma desaceleração padrão da atividade econômica, as medidas de contenção indispensáveis para evitar a propagação do vírus, levaram a uma suspensão quase total da atividade econômica (KALEMI-OZCAN, 2020).

Os setores mais afetados pelas medidas governamentais de controle englobam: serviços pessoais, como creches, escolas, serviços domésticos, serviços de construção, produção e comercialização de alimentos, fabricação e venda de roupas, estética e serviços de beleza (GEM, 2020). Em contraste, setores de higiene, limpeza, perfumaria e cosméticos apresentaram crescimento, bem como a indústria de equipamentos hospitalares, supermercados, farmácias, serviços de entrega e setores de comércio virtual (GEM, 2020).

Dados do GEM no período de 2021 a 2022 demonstram que é difícil fazer generalizações quanto aos efeitos da pandemia de COVID-19 no mercado, pois entre a fase de bloqueio e de segunda e terceira onda tem-se a interrupção do comércio em partes, o que envolve o encolhimento e desaparecimento de empresas. Mas, por outro lado houve o surgimento de oportunidades em que muitas empresas estabelecidas estavam em busca de novos horizontes. Desse jeito há uma mistura de experiências empreendedoras na e durante a pandemia de COVID-19 (GEM, 2022).

Nesse cenário de instabilidade, as pequenas empresas são fortemente afetadas, pois além das restrições impostas que limitam a eficácia de medidas fiscais e monetárias tradicionais e colocam em risco a sua efetividade (KALEMI-OZCAN, 2020), os pequenos negócios são vulneráveis diante de recessões econômicas e financeiras, e isso se deve a fatores como tamanho, menor diversificação das atividades econômicas, estrutura financeira mais fraca e forte dependência de crédito externo como principal opção de financiamento (CUCCULELLI; PERUZZI, 2020).

Uma pesquisa realizada online pelo SEBRAE e a FGV no período de 25 de fevereiro de 2021 a 01 de março de 2021 com cerca de 17, 2 milhões de pequenos negócios, revelou que

65% das empresas afirmaram uma redução de 1/3 no faturamento anual, cerca de 8% a 11% demitiram e 47% a 57% encontram dificuldades para manter seu negócio (SEBRAE, 2021).

Esses tempos volúveis alteram a dinâmica dos modelos de negócios das empresas (MORGAN et al., 2020; RITTER; PEDERSEN, 2020). Essa alteração pode ocorrer na oferta de “produtos ou serviços para capitalizar as oportunidades emergentes, na articulação no que diz respeito à qualidade das oportunidades, na adequação às capacidades atuais e aos custos potenciais” (MORGAN et al., 2020, p.1).

Para Schallmo e Williams (2020), diante da impossibilidade de se esconder de uma crise, a saída é evitar tomar decisões erradas. Para os autores o ponto chave é como manobrar com segurança os modelos de negócios existentes durante uma crise e inovar de maneira adequada. Tendo em vista o pouco tempo para análises aprofundadas é importante decidir de forma estruturada e sem impetuosidades.

Uma pesquisa quantitativa com mais de 17 milhões de pequenos negócios do SEBRAE com a FGV no período de 25 de novembro de 2021 a 01 de dezembro de 2021, destaca que a maioria dos empreendedores adotaram algumas medidas para reduzir o custo com a energia e houve aumento das vendas através das ferramentas digitais. Embora o percentual de manutenção de funcionamento das empresas tenha aumentado, o aumento dos custos com a mercadoria dificulta a retomada da situação financeira que as empresas tinham antes da pandemia.

Bouwman, Nikou e Reuver (2019) relatam que as empresas tendem a melhorar seu desempenho quando investem em recursos para a experimentação de um novo modelo de negócios ou quando há um aumento da capacidade de inovar. Entretanto, em comparação com as grandes empresas, as pequenas encontram mais barreiras para inovar, seja pela limitação de recursos e capacidades seja pela pequena base de clientes (HOCK-DOEOGEN et al., 2019). Tal situação, requer dessas empresas um grau mais elevado de atenção, a fim de evitar o desgaste dos recursos escassos, de forma que não afete sua sobrevivência (COSENZ; BIVONA, 2020).

Por outro lado, as pequenas empresas possuem uma estrutura organizacional que permite rapidez na transformação do modelo de negócio, representada por gerentes mais próximos dos níveis operacionais, isso significa tomada de decisões mais dinâmicas, além de flexibilidade nas rotinas empresariais para absorver novos comandos (WIDYA-HASUTI ET al., 2018).

Portanto, diante do que foi apresentado, nota-se o desafio para as pequenas empresas explorarem a inovação, e principalmente a aplicarem na sua forma de fazer negócio. É crucial

o rompimento de barreiras para se manterem competitivamente no mercado. No próximo tópico, será detalhado o caminho metodológico para se realizar esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia consiste na especificação dos caminhos a serem traçados para se realizar uma pesquisa, além da descrição dos métodos e técnicas a serem utilizados (GERHARDT; SOUZA, 2009). Desse jeito, nesta seção serão detalhados os procedimentos metodológicos escolhidos para exploração deste estudo, elencados como: questões de pesquisa, caracterização do estudo, método de pesquisa, fontes de evidências, unidade de análise, critérios para a escolha dos casos, definições das categorias e elementos de análise e análise dos casos.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisas são importantes para delimitar e manter o propósito do estudo e devem ser elaboradas com atenção pelo pesquisador (YIN, 2001). Com base nos objetivos específicos abordados na introdução deste trabalho as questões de pesquisa se concentram em:

- Como é o perfil de inovação da pequena empresa?
- Qual o modelo de negócio no cenário pré-pandemia de COVID-19?
- Como os aspectos do modelo de negócio foram afetados?
- Como as inovações foram incorporadas com a pandemia de COVID-19?
- Quais são as influências das inovações implementadas no modelo de negócio?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Antes de apresentar as características desse estudo e sua estratégia de pesquisa, é importante compreendermos as questões filosóficas que o circundam. Os paradigmas são “diferentes visões de mundo”, ou seja, pressupostos sobre a realidade, sobre como as coisas são e sobre como o conhecimento é gerado (SACCOL, 2009, p. 253). Suas vertentes devem orientar o método de pesquisa escolhido pelo pesquisador, para que se possa ter uma análise da qualidade e da consistência do estudo (SACCOL, 2009).

Nessa perspectiva a filosofia do pós-positivismo é a guia dessa pesquisa. O pós-positivismo é uma vertente modificada do positivismo, pois possibilita o uso de métodos qualitativos. A adoção desse paradigma compreende que embora “exista um mundo real movido por causas naturais, é impossível para os humanos percebê-lo verdadeiramente com suas capacidades sensoriais e intelectuais imperfeitas” (LETOURNEAUS; ALLEN, 1999), ou seja, a realidade é real, mas não pode ser entendida perfeitamente em sua totalidade (SALGUEIRO; FELL, 2016).

Nessa filosofia, considera-se que os “achados serão provavelmente verdadeiros, assumindo um posicionamento crítico da realidade sem a pretensão de elaborar leis ou generalizações” (SALGUEIRO; FELL, 2016, p. 17).

No tocante à abordagem utilizada, esta pesquisa se desenha como qualitativa, com objetivo descritivo. A escolha da pesquisa qualitativa se justifica pelo objetivo do trabalho em querer compreender o cenário de inovação no modelo de negócio nas pequenas empresas. Segundo Silveira e Córdova (2009) a pesquisa qualitativa se concentra nos aspectos da realidade, na busca da compreensão das relações sociais. O modo descritivo acontece quando se pretende descrever as características de determinado grupo ou fenômeno (YIN, 2000), tal particularidade é notada nas especificações das pequenas empresas.

Com relação ao tratamento temporal adotado, o estudo se caracteriza como longitudinal em retrospectiva, pois os dados são reunidos ao longo do tempo (NEUMAN, 2014), por causa da pandemia de COVID-19 que culminou em diferentes impactos desde março de 2020.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo de caso é um método de pesquisa que investiga “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” (YIN, 2001 p.32), pode envolver o estudo de indivíduos, grupos, organizações, movimentos ou eventos (NEUMAN, 2014). Seu objetivo é conhecer em profundidade determinada situação, usando como apoio o “como” e “porquê” (FONSECA, 2002), em busca de compreender a dinâmica existente nos ambientes (EISENHARDT, 1989).

Para Eisenhardt (1989) o estudo de caso pode empregar vários tipos de análises, combinar diferentes métodos de coleta de dados, além do uso para descrever eventos, testagem ou geração de teoria.

Haja visto, que esta pesquisa visou investigar pequenas empresas dentro do seu contexto e com base no seu olhar para a própria realidade, a estratégia de pesquisa de estudo de caso se mostrou adequada para realização do trabalho. Segundo Neuman (2014), a pesquisa de estudo de caso investiga profundamente um ou um pequeno conjunto de casos, sempre com atenção aos detalhes de cada caso e do seu contexto. Com isso, a abordagem de múltiplos casos se integrou a este trabalho para fornecer maior riqueza de análise (EISENHARDT, 1989), pois observou-se o quantitativo de quatro pequenas empresas.

A realização de um estudo-piloto também foi necessária em razão de sua função de otimização dos planos para coleta de dados, ou seja, devido a sua forma de auxiliar o pesquisador a alinhar os procedimentos escolhidos com os objetivos da pesquisa e realizar as

adequações que se fizerem necessárias (YIN, 2001). Nesse sentido, o estudo piloto foi realizado com uma das cinco empresas escolhidas, durante a aplicação observou-se a necessidade de aperfeiçoamento das questões e por esse motivo optou-se por não utilizar o caso piloto na análise da pesquisa, atribuindo ao caso somente o papel de alinhamento dos métodos selecionados com os objetivos do trabalho.

Além disso, o desenvolvimento de um protocolo de estudo de caso foi crucial para a qualidade da pesquisa, visto que se trata de um instrumento para aumentar a confiabilidade da pesquisa, antecipar problemas e orientar o pesquisador na condução do estudo de caso (YIN, 2001). De acordo com o autor sua promoção envolve uma visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões do estudo e um guia para o relatório do estudo de caso. Com base nessas orientações o protocolo desenvolvido para este trabalho é elencado a seguir.

- Compreender como as pequenas empresas inovam no modelo de negócio;
- Escolha dos casos;
- Elaboração das questões que serão utilizadas;
- Obter acesso às pequenas empresas escolhidas;
- Realização de um caso piloto com uma das empresas selecionadas;
- Descrição e análise das informações obtidas no caso piloto;
- Criação de uma agenda com dias e horários para cada empresa;
- Agendamento de entrevista com os gestores;
- Preparação e checagem do material de apoio no momento da entrevista como computador, conexão de internet, ambiente, papéis para anotações;
- Realização das entrevistas e coleta documental;
- Descrição de cada caso estudado e elaboração de um relatório parcial;
- Análise das informações das entrevistas e dos documentos coletados;
- Elaboração do relatório final.

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

A coleta de dados para um estudo de caso pode passar por muitas fontes de evidências, a exemplo de “documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participantes e artefatos físicos” (YIN, 2001, p. 105). Esta pesquisa fez uso da fonte documental e das entrevistas. A análise documental é uma etapa importante do estudo de caso, pois sua

aplicação visa contribuir tanto para a riqueza de dados da empresa, quanto para o fortalecimento de outras fontes de evidências (YIN, 2001). Assim, foram coletados os seguintes documentos de cada empresa: fotos e vídeos das redes sociais do *Instagram* que compreendiam imagens de produtos e informes sobre funcionamento da empresa e outros avisos. Também foram estudados o perfil das empresas nas plataformas digitais para verificar a disposição e organização dos produtos nos aplicativos e uma matéria de jornal.

A entrevista é uma técnica frequentemente utilizada dentro das ciências sociais, pois é uma forma de interação social que permite obter informações sobre as percepções das pessoas (NEUMAN, 2014). Pode ser realizada de diversas maneiras, e nesse quesito, a entrevista semiestruturada foi a que se encaixou para esta pesquisa, por permitir maior dinamismo entre as questões e aprofundamento das opiniões (GRAY, 2012). As entrevistas foram então realizadas com os gestores das pequenas empresas de forma presencial, com medidas de distanciamento social e uso de máscaras de proteção devido a pandemia de COVID-19. O contato com os gestores foi estabelecido previamente via contato por telefone, no qual foram esclarecidos os objetivos da pesquisa e por escolha dos participantes as entrevistas foram presenciais. Para melhor aproveitamento das informações obtidas durante os encontros, utilizou-se um aparelho celular para gravação das falas, com intuito de obter uma transcrição mais compreensível e transparente.

Quadro 7- Resumo das fontes de evidência

Fonte de evidência	Quem/o que?	Contribuição
Documentos	Documentos nas redes sociais de cada organização (informes sobre a empresa, postagens, vídeos, fotos). Pesquisa de plataformas digitais e uma matéria de jornal.	Coleta de dados sobre ações realizadas pela empresa que envolvam práticas de inovação.
Entrevistas	Gestores	Fornecimento de dados sobre inovação na pequena empresa; Coleta de informações sobre o modelo de negócio no cenário pré-pandemia de COVID-19; Coleta de informações sobre que inovações foram incorporadas com a pandemia de COVID-19.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3.5 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise se refere ao que está sendo estudado, algum evento ou entidade (YIN, 2001), nesta pesquisa a unidade de análise se refere ao modelo de negócio adotado nas

pequenas empresas, uma vez que se pesquisou as inovações aplicadas ao modelo frente à crise de COVID-19.

3.6 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DOS CASOS

Segundo Eisenhardt (1989) para estudos de casos múltiplos é ideal a seleção de quatro a dez casos, a fim de obter resultados consistentes sem gerar um volume de informações extenso para análise. Dessa forma, foram escolhidas quatro pequenas empresas, com os critérios adotados listados abaixo:

- Pequenas empresas que se encaixam na classificação de micro e pequenas empresas pelo SEBRAE (2015);
- Pequenas empresas existentes antes da pandemia e que perduraram durante a crise;
- Pequenas empresas com no mínimo 2 anos de existência no pré-pandemia, pois são empresas mais estáveis no mercado.

As empresas escolhidas possuem registro legal e estão localizadas na cidade de São Cristóvão no estado de Sergipe. Todas são do mesmo segmento de serviços e atuam próximo da Universidade Federal de Sergipe, fato importante para a pesquisa devido à instituição significar um agente de fomento para o desenvolvimento de pequenos negócios na redondeza. O acesso às pequenas empresas se deu através de contato por telefone e posterior agendamento das entrevistas.

3.7 DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

O quadro 08 especifica as categorias e os elementos de análise que formaram a base para este estudo.

Quadro 8- Categorias e elementos de análise (continua)

Questões de pesquisa	Categorias analíticas	Elementos de análise
Como é o perfil de inovação da pequena empresa?	Perfil de inovação	Conceito de inovação Processo de inovação Práticas de inovação Recursos voltados para à inovação Gerenciamento de inovação
Qual o modelo de negócio no cenário pré-pandemia de COVID-19?	Modelo de Negócio antes da pandemia	Proposta de valor para o cliente Fórmula de lucro Principais recursos Processos-chave
Como os aspectos do modelo de negócio foram afetados?	Modelo de Negócio a partir da pandemia	Análise do modelo de negócio atual Identificação de riscos Prováveis soluções

(conclusão)

Como as inovações foram incorporadas com a pandemia de COVID-19?	Inovações incorporadas	Inovação de produto Inovação de processo Inovação de marketing Inovação organizacional Inovação de posição Inovação de paradigma
Quais são as influências das inovações implementadas no modelo de negócio?	Influência das inovações incorporadas	Manutenção e/ou aumento do faturamento do lucro Manutenção dos clientes e/ou novos clientes Manutenção do negócio e/ou expansão do negócio Manutenção dos funcionários e/ou contratação Manutenção e/ou novas parcerias ou fontes de recursos Outras oportunidades

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

3.8 ANÁLISE DOS CASOS

A coleta de dados é imprescindível em uma pesquisa, pois é através dessa etapa que os pesquisadores obtêm detalhes sobre as pessoas ou eventos na vida social (NEUMAN, 2014). Para Neuman (2014), tais dados podem estar dispostos em documentos, notas de observação, transcrição de entrevistas, gravações, vídeos ou imagens e segundo Yin (2001) precisam de um tratamento alinhado com os objetivos e plano da pesquisa.

De acordo com Neuman (2014, p. 478), a análise dos dados significa “organizar, integrar e examinar com o intuito de procurar padrões e relações entre os detalhes específicos”. Para isso é preciso conectar “dados específicos a conceitos, avançar generalizações e identificar tendências ou temas amplos que permita melhorar a compreensão, expandir a teoria e avançar o conhecimento”.

Assim, para este trabalho as entrevistas de cada caso foram transcritas e analisadas de forma individual, e logo após foi realizada uma análise entre as empresas abordadas com o propósito de obter padrões, familiaridades ou aversões entre os achados, ambos os passos foram realizados com a técnica de análise de conteúdo qualitativa, uma ferramenta que possibilita a preparação do material, exploração e interpretação dos dados (BARDIN, 2010).

Além disso, para garantir confiabilidade do instrumento de pesquisa escolhido, o roteiro foi validado através de um caso piloto, no qual possibilitou a verificação e adequação das

interrogativas com as questões de pesquisa e com as categorias de análise, certificando-se da clareza das perguntas aos entrevistados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA

Nesta seção são apresentados os resultados de pesquisa bem como as principais características das empresas estudadas. A apresentação dos casos segue de acordo com as categorias e elementos de análise elencados anteriormente, perfil de inovação, modelo de negócio antes da pandemia de COVID-19, modelos de negócio a partir da pandemia de COVID-19, inovações incorporadas e influência das inovações incorporadas.

Os nomes das empresas e dos respectivos gestores foram substituídos por pseudônimos para assegurar a confidencialidade dos envolvidos, ficando assim estabelecido para todas as empresas: Empresa A, gestor A; empresa B, gestor B; empresa C, gestor C e empresa D, gestor D.

Antes de expor os resultados da pesquisa, foi elaborado o quadro abaixo, com as principais características das empresas e dos gestores entrevistados, como forma de ter uma visualização mais ampla sobre os casos abordados.

Quadro 9- Características das empresas e dos gestores

Características	Empresas			
	A	B	C	D
Porte	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa
Número de funcionários	8	5	2	1
Tempo de atuação	5 anos	9 anos	9 anos	10 anos
Segmento	Serviços	Serviços	Serviços	Serviços
Principal produto	Bebidas e música	Almoço e janta	Almoço	Café da manhã e almoço
Nível de atuação	Local	Local	Local	Local
Principais Clientes	Estudantes e moradores locais	Estudantes e moradores locais	Estudantes e moradores locais	Estudantes e moradores locais
Principais concorrentes	2 bares localizados na mesma região	6 estabelecimentos situados na região	6 estabelecimentos situados na região	6 estabelecimentos situados na região
Perspectivas futuras	Expansão para outra cidade	Mudança de ramo de atuação	Se manter no mercado	Encerrar a empresa
	Gestores			
	A	B	C	D
Idade	39	35	49	59
Escolaridade	Nível superior em Administração	Ensino médio completo	Ensino médio completo	Ensino médio incompleto
Filhos	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Pesquisa de campo (2022)

4.1 EMPRESA A

O gestor da empresa A, possui 39 anos e é formado em Administração desde 2005. Após a faculdade trabalhou no setor público por um tempo, no ramo da cultura, mas logo depois

percebeu que sua paixão era administrar, criar. Assim saiu do emprego, alugou um espaço e investiu em uma copiadora.

Com muito orgulho da sua profissão, e com muito amor pelo que faz, atualmente possui seis pequenos negócios, choperia, aluguel de motos, aluguel de dois apartamentos através de uma plataforma online e aluguel de um prédio comercial.

Devido aos muitos negócios para administrar, o gestor conta com uma rotina agitada para conseguir gerenciar todos os empreendimentos. Mas, apesar de gostar da vida corrida, precisou reduzir um pouco seu ritmo para passar mais tempo com sua filha de 4 anos. Com brilho nos olhos ao falar da pequena, ele revela que sua prioridade é conseguir estar mais presente na vida dela, mesmo que isso signifique a redução da carga de trabalho.

Nessa situação, a empresa abordada durante a entrevista com o gestor A foi a choperia (empresa A). Criada em 2017, a empresa possui 5 anos de existência e nasceu após 2 anos de pesquisa de mercado. Antes, no mesmo local da choperia, funcionava uma copiadora que após o gestor perceber que não estava dando um bom retorno financeiro resolveu encerrar seu funcionamento. Porém, antes de finalizar as atividades o gestor iniciou uma pesquisa de mercado a fim de saber que tipo de negócio seria interessante implementar ali.

Após os estudos, o gestor identificou que a região demandava um local para divertimento das pessoas, um local que oferecesse música ao vivo e bons aperitivos de botecos. A carência do local se somou à vontade do gestor de trabalhar com algo relacionado à cultura e entretenimento, bem como ao seu interesse de propiciar diversão para as pessoas. Assim, nesse cenário nasceu a choperia. De acordo com o gestor, sua proposta de abrir um bar com uma boa música ao vivo e com opções de petiscos foi desacreditada por muitas pessoas, e acreditar na sua ideia foi a melhor opção, pois o bar faz muito sucesso e por causa disso o empreendimento é alvo de muitos problemas relacionados à inveja de outras pessoas, como denúncias por causa do barulho.

No que concerne ao horário de funcionamento, a empresa A abre três vezes na semana, sexta-feira, sábado e domingo, a partir das 19h, e conta com o quantitativo de oito funcionários que trabalham em regime de contrato apenas nos dias de movimento. Seus principais concorrentes são dois outros bares da região localizados em outra rua paralela à empresa A. Para o gestor é importante que tenha a concorrência, pois em seu entendimento há espaço para todos no mercado e a existência de outros bares permite um maior atendimento a perfis diversos de clientes. Pois enquanto seu bar atende a um perfil com uma renda melhor, a concorrência oferece serviços a quem não pode pagar por uma cerveja mais cara, por exemplo.

Satisfeito com o sucesso da empresa, o gestor admite gostar muito de gerenciar o empreendimento e cita que suas atividades na empresa se estendem em fazer treinamentos, contratação de funcionários, realização de pedidos, controle de estoques, realização da contabilidade, criação, observação e adequação dos produtos e serviços oferecidos. Feliz com o negócio, confessa ter planos de melhorias e ampliação na estrutura do estabelecimento, com planejamento futuro de criar uma filial.

4.1.1 Perfil de inovação

O gestor A revela que a inovação não precisa estar relacionada a algo novo, em sua percepção nada se cria, tudo se copia e se melhora. Ele relembra a época em que era dono da copiadora e obtinha bons lucros com as cópias e principalmente com as impressões de boletos, com o passar dos anos viu a situação mudar, as pessoas passaram a procurar cada vez menos os serviços de impressão.

Nesse cenário de estagnação, o gestor conta que precisou encontrar uma saída para seu negócio, já que a copiadora não era mais um empreendimento viável para se ter e foi quando resolveu pesquisar outro ramo para investir, já que não queria perder o ponto de aluguel e desejava continuar empreendendo.

Para o gestor a ideia de inovação, liga-se à ideia de criar algo que atenda a necessidade ou que melhore a vida de alguém e cita os meios de transporte alternativos que existem hoje em dia e menciona sua empresa A como sendo a própria inovação, pois chegou para fazer a diferença na vida das pessoas.

Segundo o gestor o processo de inovação de sua empresa começa na ideia de mudar de ramo de serviços de copiadora, para o serviço de entretenimento. Após a idealização de mudança de ramo, foi necessário muito estudo até sua implementação, como pesquisa de mercado, estudo do nome do local, e o que oferecer de diferente para as pessoas. Depois de concretizar o empreendimento o gestor revela que precisou fazer adaptações ao longo do tempo e investir em novidades que chamassem a atenção do público.

Para a empresa, as práticas de inovação podem ser visualizadas dentro da própria comunidade que chama a empresa de Disney World do bairro, pois é um lugar de divertimento, um local de lazer, um local para as pessoas conhecerem outras pessoas, trazer a família. E pelo seu modo de gerenciar, em busca de trazer novidades e investir em melhorias no local.

Com relação aos recursos voltados para a inovação o gestor explica que não há uma destinação específica para esse fim, mas sempre que é viável para o caixa da empresa, ele retira recursos para aplicar no desenvolvimento do bar.

Quanto ao gerenciamento da inovação, esta é feita junto com seus funcionários e com os clientes, através de pesquisas de satisfação de forma informal, com perguntas sobre os serviços e produtos oferecidos, música, shows, cervejas e petiscos.

Como exemplo, o gestor conta que houve uma mudança com relação ao local onde o show era realizado e com as caixas de som. Antes os cantores cantavam na esquina do bar e o som era transmitido muito em cima dos clientes, isso gerava muito barulho e dificultava a conversa entre as pessoas. Após sugestões e observações criou-se um local interno para os shows com proteção contra chuva e um novo sistema de som foi instalado para que o público desfrutasse do som com qualidade, com um volume adequado e que permitisse a conversa. De acordo com o gestor esse tipo de organização é adotado em outras cidades, mas na região onde atua não existe outros bares com tal performance.

4.1.2 Modelo de Negócio antes da pandemia

A empresa A foi criada com o propósito de trazer algo diferente no setor de entretenimento para a região, algo que trouxesse emoções e sensações para o cliente, a proposta do gestor não se limitava apenas a ter um bar e sim a ter um lugar onde as pessoas pudessem se divertir, trazer amigos, familiares, curtir uma boa música e conversar.

Com essa proposta, o gestor A conta que começou a abrir o estabelecimento quatro vezes na semana, quinta-feira, sexta-feira, sábado e domingo, com música ao vivo nas sextas e nos sábados. O gestor revela que no início do funcionamento do bar, colocava promoções, como, por exemplo, a quinta-feira da *caipiroska* dobrada, mas com o tempo acabou com esse tipo de oferta, pois notou que gerava um clima de bagunça no estabelecimento, que as pessoas vinham para o bar somente por causa da promoção.

A fórmula de lucro da empresa se dava a partir das vendas de cervejas e drinks, que segundo o gestor costumavam ter preços um pouco mais elevados do que a concorrência cobrava. A venda de petiscos (carne de sol, batata frita, caldinhos), também eram itens de lucro que se somavam a taxa de *couvert* artístico estabelecida para cada dia de show ao vivo. As despesas com o estabelecimento incluíam água, energia, funcionários, compra de mercadoria e gastos com a manutenção da estrutura. Depois de alguns meses de funcionamento o gestor

resolveu readequar os dias de abertura, com atendimentos na sexta-feira, sábado e domingo, os shows passaram a ser todos os dias de movimento também.

Os principais recursos que criavam valor para a empresa e para os clientes foram elencados pelo gestor como a variedade de tipos de cervejas, segundo o gestor essa variação atrai diferentes tipos de clientes, aquele que pode pagar mais por um produto mais caro e aquele que se mantém no consumo de um produto mais em conta. O gestor acredita que outro recurso principal eram os funcionários da empresa, pois trata-se de uma equipe muito dinâmica e com diversidade, com cada um sendo do jeito que é, e com respeito entre todos.

O gestor conta que não havia exigência de uniformes, e os funcionários podiam trabalhar com a roupa que se sentissem confortáveis. Sua intenção era defender e trazer a diversidade para a empresa e esse apoio era ótimo para a imagem da empresa e favorecia a atração de públicos diferentes.

Quanto aos processos-chave, o gestor A aponta que a realização de shows, eram de grande relevância para a empresa, pois as atrações se concentravam na alternância de cantores e estilos musicais, um dia era arrocha, outro dia forró, em outro samba, uma variedade para atender a todos os gostos. Para ele as mudanças realizadas no estabelecimento também eram importantes, e citou como exemplo a colocação de tonéis para carregamento de celulares, pois muitas pessoas pediam para carregar seus telefones no balcão e isso trazia muita responsabilidade, com os tonéis ficou muito mais prático para todos.

4.1.3 Modelo de Negócio a partir da pandemia

Com a pandemia de COVID-19 houve a interrupção completa do modelo de negócio da choperia. Decorrido uns dois meses com as portas fechadas, o gestor identificou que seria difícil arcar com as despesas do estabelecimento sem a geração de receitas no espaço, já que as vendas e realização dos shows tinha cessado. Embora os custos com água e energia tivessem diminuídos, juntamente com as despesas dos funcionários que não foram recontratados, os custos com aluguel e internet continuavam os mesmos e ele temia perder o ponto da choperia por falta de pagamento ao locador.

Diante desse cenário, a empresa viu uma saída para ajustar seu modelo de negócio e resolveu utilizar o espaço da cozinha do bar para montar uma hamburgueria. A ideia de trabalhar com hambúrgueres na choperia já era uma ideia antiga do gestor, o objetivo era introduzir os hambúrgueres ao cardápio do bar, para oferecer mais opções de comida e a pandemia só acelerou o processo de implementação.

Para pôr em prática o novo projeto, o dono usou um dinheiro específico para essa

finalidade, juntamente com um recurso financeiro de sua empresa de motos. Com o espaço estabelecido, o gestor se preocupou em estruturar a cozinha, a exemplo da compra de chapa, contratação de três funcionários, criação do cardápio e de como o produto final chegaria até o cliente. O objetivo era manter a hamburgueria no sistema de *delivery* até as atividades da choperia voltarem a normalidade e assim poder unir as duas coisas como no projeto inicial.

Dessa forma a empresa se cadastrou em um aplicativo de pedido de comida, com horário de funcionamento das 18h às 23h. Seu cardápio composto por hambúrgueres individuais, ou combos promocionais com hambúrguer, batata-frita e refrigerante, também tinham a adição de cervejas, como uma forma de vender os produtos da choperia. Até a reabertura do espaço para frequência de clientes e realização de shows, a choperia seguiu com um modelo de negócio onde a proposta de valor para o cliente era oferecer hambúrgueres gourmetizados a um preço justo a quem estava em casa ou no trabalho.

Como fórmula de lucro, o gestor relata que a venda dos hambúrgueres foi o principal meio de obtenção de lucro, aliado aos combos promocionais criados para impulsionar o faturamento, tal afirmativa do gestor foi observada também dentro da plataforma digital, na qual continha o menu da hamburgueria. A despesa com o aluguel do espaço continuava a mesma, houve uma redução no valor das despesas de água e energia e com as compras de mercadorias específicas para o bar. Mas, por outro lado houve o acréscimo da compra de produtos para fabricação dos hambúrgueres. As despesas com funcionários também diminuíram, pois, a empresa contava somente com três funcionários.

Os principais recursos nessa fase de pandemia são o próprio hambúrguer, por se tratar de um produto diferenciado na região por conter pães de fabricação artesanal e molhos artesanais; a internet e o aparelho telefônico pois são essenciais para a comunicação do cliente com a empresa. Os funcionários que trabalham na preparação também entram nessa classificação.

No tocantes aos processos-chave este são visualizados pela empresa como o processo de compra da mercadoria (pão, carne, batata, verduras, queijo). É fundamental que os ingredientes estejam sempre no estoque. O procedimento de preparação dos hambúrgueres também é incluído nessa fase assim como o processo de vendas.

Após a reabertura do estabelecimento para frequência do público, a ideia de unir a hamburgueria como um novo serviço do bar foi implementada. A partir da junção, o gestor adicionou ao nome da empresa a palavra “*burger*” em menção aos hambúrgueres. O horário de funcionamento do bar continuou nos mesmos dias, sexta-feira, sábado e domingo, com retorno dos shows e a hamburgueria em atuação nos mesmos dias e com o *delivery*.

A junção de ambos os negócios fortalece a proposta de entretenimento, de um local agradável para comer, conversar com os amigos, segundo o gestor. Porque tem pessoas que vêm comer apenas o hambúrguer, ficam para o show e muitas das vezes consomem cerveja, drink, ou acontece o contrário, as pessoas vêm para o bar e pedem o hambúrguer também.

Diante disso, atualmente a proposta de valor da choperia compreende propiciar uma experiência incrível para os clientes, desde o oferecimento de uma boa música ao vivo a oferta de uma boa comida. |A fórmula de lucro se traduz na venda dos hambúrgueres, na venda das bebidas e dos petiscos. Os shows realizados também são formas de melhorar o faturamento.

Os recursos principais são elencados pelo gestor como sendo os hambúrgueres, a variedade de cervejas, a equipe de funcionários, equipamentos de som e internet. Os processos-chave estão associados de acordo com a empresas com o processo de compra de mercadoria, gerenciamento dos shows realizados, as melhorias realizadas periodicamente no local e o processo de vendas.

4.1.4 Inovações incorporadas

O gestor da empresa A expõe que a partir da pandemia a sua principal inovação foi a implementação da hamburgueria. Foi uma forma da choperia continuar atuante, por meio de um produto diferente, o hambúrguer, com a manutenção dos produtos oferecidos antes, como cervejas, refrigerantes. O processo para chegar até o cliente mudou também, com as portas fechadas o delivery era a melhor opção.

Além dos hambúrgueres, foi criado molhos artesanais, com a proposta de fornecer ao cliente uma opção com mais sabor e que fugisse dos molhos convencionais encontrados em outras lanchonetes como ketchup e maionese. Para o gestor, a concorrência não oferece esse tipo de molho e os clientes costumam elogiar bastante.

A empresa também pensou na embalagem para embalar o hambúrguer e de como ela chegaria até o cliente. Nesse sentido, foi adicionado uma embalagem de papel decorada com imagens *fast-food* e com material impermeável, para não rasgar com a umidade dos molhos e sujar as mãos do consumidor. De acordo com o gestor essa não é uma mudança específica do seu estabelecimento, outras empresas adotam, mas na região sua empresa é a primeira a aderir, e os consumidores pareceram gostar da novidade. O hambúrguer que é feito para entrega é colocado em sacola de papel, já o que é consumido no local é colocado em tábua de madeira, criada exclusivamente para esse fim, com madeira naval, com um *design* diferente que lembra uma tábua de carne e com a logo da empresa.

No bar, os produtos continuaram os mesmos, cervejas, drinks, e os petiscos. Contudo, o

gestor chama atenção para algumas melhorias, como, por exemplo, a mudança das taças dos drinks em novo formato, a adição de um novo produto, uma taça gigante que acomoda dois litros de bebidas.

Para fortalecer a ideia de liberdade e diversidade, a empresa criou camisas com frases de apoio como “respeita minha história”, cada funcionário podia escolher a frase que se identificasse e o modelo também. Nos aspectos de interação e divulgação da empresa, o gestor conta com a parceria de uma empresa de internet da região, assim os shows realizados são divulgados através de *lives* pelo *Instagram* ou na forma de vídeos curtos. Essa forma de interação com o público é facilmente visualizada através do perfil da empresa na rede social citada anteriormente.

4.1.5 Influência das inovações incorporadas

A criação da hamburgueria trouxe além do produto principal, o hambúrguer, outros elementos inovadores para a empresa, como a fabricação de molhos artesanais, apontado pelo gestor com um diferencial, por fugir dos molhos industrializados que geralmente são oferecidos em outras empresas. Outro elemento inovador se traduz na embalagem que envolve o hambúrguer, de acordo com o gestor, a concorrência ainda não oferece esse serviço. A forma como o produto chega na mesa do cliente, foi mais uma inovação incorporada na empresa. A tábua de madeira é um item que traz sofisticação e beleza, para o gestor todas essas inovações fazem parte de sua estratégia de proporcionar para seus consumidores uma experiência incrível.

A troca dos modelos de taças traz uma característica de refinamento para empresa, segundo o gestor. Ele explica que aprimorar o que já se tem é importante. Já a taça de 2 litros, faz parte de uma ação mais ousada, feita especialmente para fazer trazer originalidade para o bar e com objetivo de propiciar experiências únicas para o cliente.

A elaboração de camisas com frases de apoio a diversidade e de respeito pela história de cada um tem o objetivo de comunicar aos consumidores a proposta da empresa. Para o gestor essas atitudes influenciaram em um perfil de público mais diversificado.

As *lives* realizadas a cada show têm o objetivo de disponibilizar diversão para quem está em casa, e as pessoas gostam, muita gente acessa segundo o gestor. Para o gestor, trazer a hamburgueria para o bar, significou tanto a manutenção do aluguel do ponto até que a choperia voltasse a suas atividades normais, como faturamento para empresa que viu retorno financeiro no investimento aplicado.

Com os novos produtos e melhorias na estrutura, o gestor acredita ter mantido seus clientes e alcançado novos. Desse jeito, houve a manutenção do negócio com a possibilidade de expansão para outra localidade. Com relação ao quantitativo de funcionários, o gestor conta que as inovações incorporadas não influenciaram a contratação de mais pessoas, a quantidade de colaboradores permanece a mesma.

Com a repercussão positiva da choperia, houve novas parcerias como empresa de internet e cervejaria. Essas parcerias são importantes para o crescimento do negócio, segundo o gestor. Este acredita que as mudanças ocorridas no ambiente da empresa fortalecem o negócio, pois percebe movimento no seu bar e os números financeiros ao final de cada dia revelam bons rendimentos. Nessa conjuntura, a choperia é considerada o melhor bar da região, segundo o gestor seus planos é expandir o negócio, com a criação de uma filial em outra cidade.

Para a empresa o modelo inicial de trazer diversão para todos, sem distinção de classe social, ou opção sexual, é o seu maior objetivo, um lugar onde todos possam se divertir, usufruir de boa música, boa comida e que sejam bem recebidos.

4.2 EMPRESA B

O gestor da empresa B possui 35 anos, e o seu grau de instrução é o ensino médio completo. Apaixonado pelo mundo da confeitaria, por bolos e doces resolveu arriscar em um restaurante familiar para ajudar os pais e para ter uma renda. Sua função na pequena empresa vai desde os preparos dos alimentos na cozinha, preparação de tortas e doces até aspectos gerenciais do negócio, como compras de mercadorias, pagamentos de contas, e até mesmo entrega de pedidos.

A decisão de iniciar de um negócio partiu juntamente com sua mãe, após uma conversa sobre a necessidade de trabalhar. O gestor passava por um momento pessoal difícil, sua mãe estava sem trabalhar e juntos criaram a ideia de montar um restaurante. Inicialmente, a proposta não foi bem-vista pelo pai do gestor, para ele a existência de outros estabelecimentos de comida pela região já era suficiente e a abertura de mais um não seria rentável, mas depois cedeu e resolveu apostar no empreendimento.

Desse modo, em 2007, nascia um restaurante familiar tradicional bem pequeno, mas cheio de amor, conta o gestor. Com a proposta de pratos tradicionais, no almoço o cardápio era construído com arroz, feijão, macarrão, frango cozido, fígado, carne de panela, estrogonofe, farofa, purê, vários tipos de salada e opções de sobremesa, como doce de leite, doce de banana e caju. No jantar, as opções eram cuscuz recheado, inhame, macaxeira, várias opções de carne e sopas. O perfil de clientes abrangia moradores, trabalhadores da região, professores e

principalmente estudantes, o restaurante foi ficando conhecido e bem frequentado. O negócio começou a se desenvolver e eles tiveram a oportunidade de abrir a empresa em um espaço maior.

O gestor evidencia que nessa época o restaurante era muito movimentado, o seu público maior era de estudantes e todo esse fluxo de estudantes ocasionava muito barulho, e isso perturbava professores que iam comer ali também. À vista disso, os professores começaram a elogiar a comida e a reclamar do barulho e do calor.

Dispostos a solucionar tal incomodo, o gestor da empresa B decidiu alugar outro espaço próximo, para atender ao perfil dos professores e implantou em 2013 um novo restaurante no local. Tal espaço receberia a mesma qualidade de comida, mas com algumas variedades a mais, a exemplo de grãos, cereais e mais opções de salada. Além disso, para resolver a questão do calor a empresa B, colocou ar-condicionado, gerando assim um conforto maior para os frequentadores.

O gestor revela que a qualidade da comida em ambos os lugares era a mesma, porém não tinha como colocar o mesmo preço nos dois. Assim o restaurante mais popular que recebia muitos estudantes tinha um preço e o outro que atendia a professores e estudantes de pós-graduação era outro.

Em 2016 a empresa B resolveu fechar o restaurante “popular”, devido à grande carga de trabalho para administrar dois estabelecimentos, ficando apenas com o restaurante climatizado, que foi a empresa foco desse estudo. Desse modo, A empresa B possui 6 funcionários incluindo o gestor, todos são da família. Com 9 anos de atuação no mercado, o quantitativo de concorrentes compreende cerca de 6 estabelecimentos situados na região.

4.2.1 Perfil de Inovação

A empresa B acredita que a inovação está associada a pensar fora da casinha, a ter uma mente mais aberta para realizar novidades dentro da empresa para chamar atenção do cliente. O processo de inovação é visualizado por ele como algo difícil de realizar, pois seu pai fica muito reticente em mudar, ou apostar em um novo produto e revela que as mudanças sugeridas por ele, o gestor, foram implementadas depois de muita conversa e insistência com os pais.

As práticas de inovação são observadas pelo gestor em pequenos pontos na empresa, pois conforme sua experiência como empreendedor, os recursos são poucos para investir em algo grandioso. Assim, eles preferem apostar em pequenas mudanças, mas que já repercutem bem entre os clientes como, por exemplo, o investimento na boa qualidade da comida,

variedades de pratos e sucos da fruta. Pois para empresa esses elementos são cruciais para que o restaurante se torne bem conhecido e bem frequentado.

Além disso, o cartão fidelidade instalado na empresa é a causa da manutenção do movimento do restaurante, pois os clientes, além de gostarem do tempero da comida, voltam para preencher o cartão fidelidade, para depois trocarem por um almoço ou janta gratuita.

Quanto aos recursos específicos para inovar, o gestor argumenta não disponibilizar capital para esse fim. O que acontece na empresa é a mudança por necessidade, ou seja, se for mudar algo na estrutura é a cada dois anos, quando as paredes precisam de uma reforma, de uma nova pintura e no cardápio não há o costume de mexer no que já é fixo, pois como os clientes gostam do que é oferecido a empresa prefere não modificar e uma vez ou outra adiciona algum prato diferente, a exemplo de caruru, moqueca de peixe. Mas que todas as ações dependem se o restaurante rende bem ou não, caso contrário é preferível focar na preservação do que é oferecido para os consumidores.

O gestor cita que o investimento em um restaurante mais sofisticado, com climatização e com objetivo de atender a um público específico foi a mudança mais importante feita na gestão. Para ele focar no grupo de professores e pós-graduandos, foi uma experiência boa, mas que precisou de muito planejamento e estratégia, já que ninguém na região tinha restaurante climatizado. De acordo com o gestor até hoje o restaurante é o único a ter ar-condicionado, seu público maior permanece no âmbito dos professores, e revela que foi uma ação que graças a Deus deu certo até hoje.

4.2.2 Modelo de Negócio antes da pandemia

O modelo de negócio da empresa B antes da pandemia se fundamentava na proposta de entregar uma comida de qualidade em um ambiente climatizado, com conforto para os clientes a um preço justo.

Como fórmula de lucro a empresa B estabeleceu o self-service de almoço e jantar, com horário de funcionamento de segunda-feira à sexta-feira, das 11h da manhã até às 14h30min da tarde para almoço e das 17h às 20h para o jantar. Outras formas de geração de receitas era o *delivery* de sopa no período da noite, a cobrança de embalagens para viagem e a oferta de cartão fidelidade, a cada 10 refeições realizadas, uma era gratuita.

Os principais recursos que geravam valor para o cliente e para empresa foram as cozinheiras, que se dedicavam e cozinhavam muito bem, a estrutura do restaurante com ar-condicionado era outro diferencial, muitas pessoas procuravam o estabelecimento por causa do

ambiente climatizado. Além disso, o gestor citou que eles trabalhavam muito com saladas, grãos e cereais e tais produtos eram muito procurados pelos clientes. A fabricação de molhos caseiros também era outro produto muito importante que fazia a diferença no restaurante. Segundo o gestor tanto os cereais, como a variedade de saladas e molhos eram produtos característicos do seu restaurante e as pessoas que procuravam por esses elementos sabiam que podiam encontrar ali.

No tocante aos processos-chave foram elencados três processos pelo gestor. Primeiro, o processo de compra da mercadoria, para o gestor era uma etapa importante, pois a qualidade da comida dependia de bons produtos e de preferência que estivessem fresquinhos, assim a compra dos materiais para o restaurante era feita semanalmente, justamente para garantir produtos de qualidade. Nessa fase de compras, além da escolha da mercadoria, a economia entra no jogo também, pois sempre havia uma pesquisa de preços por locais onde a compra era mais acessível, e trazia melhores rendimentos para o restaurante.

Em segundo, o procedimento de cozinhar, para o gestor essa parte era fundamental para entregar uma comida de qualidade. No restaurante tudo era feito com muito amor, com muita dedicação e esse clima de harmonia fazia toda diferença. É aquele temperinho caseiro, como se a comida fosse feita em casa, pela mãe, conta o gestor. Por último, a etapa da venda da comida, esse era um meio de grande importância pois era o que garantia a estabilidade do estabelecimento. Então, a saída de quentinhas, pratos-feitos, comida a quilo, os doces e as sopas, garantiam a rentabilidade do negócio. Por se tratar de um restaurante pequeno todo mundo ajudava no que fosse possível, entretanto o pai do gestor ficava mais responsável pela parte do caixa para receber os pagamentos.

4.2.3 Modelo de Negócio a partir da pandemia

A empresa B seguiu os regulamentos do governo e fechou completamente, com isso teve seu modelo de negócio totalmente suspenso. Com o bloqueio, os clientes não tinham como frequentar o estabelecimento e assim eles não tinham para quem vender a comida, o que gerava um risco de falência muito alto.

Para conseguir sobreviver a tal situação, o gestor negociou a suspensão do aluguel no período de isolamento e durante os primeiros 6 meses após a reabertura o valor foi reduzido, somado a isso um apoio do governo também foi adquirido. Os custos com água e energia foram reduzidos em virtude do fechamento, e a empresa precisou afastar o único funcionário que não

era da família. Tais medidas foram importantes para sobreviver à crise, mas consideradas apenas paliativas, segundo o gestor.

Assim, aliado a essas medidas, o gestor viu um meio para ajustar o modelo de negócio da empresa e resolveu montar a cozinha do restaurante na residência da família. A ideia era manter o funcionamento do restaurante com atendimento pelo sistema de *delivery* dentro da própria casa. Afinal, a empresa significava a única fonte de renda da família e eles não podiam deixar de vender a comida.

De acordo com o gestor, o plano de fazer a comida na própria residência representava a redução dos custos com energia, água e aluguel. Pois se o restaurante funcionasse no mesmo local os custos iam continuar os mesmos, e com uma geração de receitas incerta e pequena por causa da pandemia, o negócio da família ficaria sujeito a mais riscos de fracasso.

Diante disso, em pouco tempo a cozinha da residência se transformou na cozinha do restaurante, equipamentos e utensílios essenciais para fazer os pratos foram transferidos de um local para outro, como fogão e panelas. Nesse processo de deslocamento, o gestor se preocupou em comunicar aos clientes que a empresa passaria a funcionar pelo *delivery* e colocou uma faixa no estabelecimento com o telefone para pedidos.

Com um novo endereço e com o sistema de *delivery* ativado para almoço e jantar, a empresa B adicionou novos produtos ao cardápio como opções de lanches, a exemplo da pastéis, cachorros-quentes, tortas confeitadas e barcas de açaí. Os pedidos eram feitos através de ligação ou *whatsapp*, com o tempo o gestor implementou o gerenciamento de pedidos por um aplicativo de comida, como forma de alcançar mais consumidores.

Nesse período de bloqueio, a proposta de valor da empresa B se fundamentava em entregar quentinhas de almoço, de jantar, opções de sobremesa ou de lanches para as pessoas, o objetivo era atrair diferentes consumidores. Nessa perspectiva de chamar atenção do público, a empresa passou a divulgar de forma frequente seus produtos através da plataforma do *Instagram*, desse jeito fotos e vídeos das refeições eram publicados assim como outros avisos.

A fórmula de lucro provinha da venda das quentinhas, das sopas, dos lanches, das tortas e das barcas de açaí, além das bebidas, como refrigerantes. As pessoas realizavam os pedidos por meio do aplicativo ou mensagem de *whatsapp*, efetuavam o pagamento e o pedido era entregue.

No tocante aos principais recursos o gestor cita a estrutura da cozinha, pois foi um esquema extremamente necessário para melhor execução dos processos do restaurante. O gestor menciona também as sopas, o prato mais pedido do *delivery*, um item bastante procurado, sua oferta fazia toda diferença para o faturamento da empresa, pois eram bastantes conhecidas pelo

sabor e pela variedade de sabores. Além desses elementos, o gestor cita o aparelho celular e a internet como itens de grande relevância para o bom andamento da empresa. Uma vez que o restaurante estava somente no sistema de *delivery* era totalmente necessário o uso celular e da internet para assim manter a comunicação com os clientes e fazer o gerenciamento de pedidos.

Os processos-chave, foram visualizados pelo gestor como o processo da compra de mercadorias, que seguiu a mesma rotina de antes da pandemia. A empresa realizava as compras a cada semana e sempre em busca de bons produtos a preços acessíveis. O processo de cozinhar, que apesar da mudança de local, os preparos continuaram com a mesma qualidade. E o procedimento de gerenciamento dos pedidos através dos aplicativos. Pois para garantir as vendas era necessário estar atento as solicitações, prestar um bom atendimento, pois muitas vezes os clientes tinham dúvidas com relação ao cardápio, e agilidade para concluir o pedido no tempo ideal.

Após as medidas restritivas cessarem e a permissão para reabertura dos estabelecimentos serem concedidas, a empresa B precisou investir numa pequena reforma. Uma reforma básica que incluiu pintura, checagem e consertos dos aparelhos de ar-condicionado. Com a estrutura pronta para receber novamente os clientes, a empresa optou por manter os processos de antes da pandemia, escolheu manter o *delivery* do almoço e da janta tanto por telefone, ou pelos aplicativos.

4.2.4 Inovações incorporadas

Para sobreviver à pandemia de COVID-19 a empresa B precisou tomar medidas para conter os gastos e para readequar seu modelo de negócio a fim de manter o restaurante em pleno funcionamento. Como principal estratégia, transferiu os serviços do estabelecimento para sua residência. Tal iniciativa, demandou da empresa um tempo para reorganizar o espaço da cozinha da casa da família, de forma a se ter um espaço apropriado para fazer a comida e garantir a mesma qualidade. De acordo com o gestor essa mudança de local só foi possível por causa do acordo feito com o locador do estabelecimento, em suspender o aluguel com direito a voltar quando o governo permitisse a reabertura das empresas e que muitos dos seus concorrentes não tiveram essa oportunidade de negociação.

Com a cozinha em atividade, a empresa B precisava estabelecer os meios que seriam utilizados para divulgar o cardápio, meios de vendas e meios de entrega, uma vez que a movimentação de clientes seria somente via telefone.

Neste caso, para divulgação o gestor que já usava o *Instagram* de forma eventual, resolveu aumentar o número de publicações dos produtos do restaurante. Na pesquisa realizada

no perfil da empresa na rede social, percebe-se uma movimentação de postagens após o período da pandemia de COVID-19. Com relação ao cardápio a empresa manteve as opções que eram oferecidas no restaurante físico, tanto do almoço como do jantar e adicionou novas opções de alimentos. Desse jeito foram incorporadas opções voltadas para a área de confeitaria e gelados como tortas confeitadas, bolos e barcas de açaí em tamanhos diferentes e opções de lanches como pastéis, cachorros-quentes, coxinhas, canudinhos e batata-frita.

No início à empresa B contava com ligação e o *whatsapp* para recebimento de pedidos, no decorrer do tempo percebeu que seria bom para a empresa fazer uso de um aplicativo de pedido de comida, pois assim alcançaria mais clientes. O gestor fez o cadastro do restaurante na plataforma e adicionou o cardápio. As entregas solicitadas por meio de ligação ou pelo *whatsapp* eram feitas pelo gestor e as feitas pelo aplicativo eram realizadas pela própria plataforma.

Com o retorno das atividades presenciais, o gestor conta que não houve mudança ou adição de outros produtos. O restaurante passou a funcionar como funcionava antes da pandemia e com as mudanças realizadas quando o restaurante atendia somente no delivery. Conforme o gestor, as mudanças no decorrer da pandemia não foram muitas. Além de mudar a cozinha do restaurante para sua casa e realizar todos os processos por lá e investir no delivery, o gestor expõe que ao voltar para o espaço do restaurante precisou realizar algumas reformas necessárias. O local estava fechado há mais de 1 ano e necessitava de pinturas, checagem e manutenção dos aparelhos de ar-condicionado.

4.2.5 Influência das inovações incorporadas

No tópico anterior foram apresentadas as inovações que foram incorporadas pela empresa B durante a pandemia. Tais mudanças ocorreram como forma da empresa subsistir a pandemia de COVID-19 e estão relacionadas à mudança de local, mudanças no cardápio e adesão ao sistema de *delivery* de forma geral.

O deslocamento da estrutura da cozinha do restaurante significou para a empresa a esperança de continuar ativa no mercado local. Foi uma maneira do restaurante continuar com suas atividades para gerar receitas. Tal medida levou as mudanças no cardápio que ocasionaram a exploração de novos segmentos de clientes, pois o restaurante já era conhecido pelo almoço, pela janta e principalmente pelas sopas. Com os novos produtos a empresa alcançava novos segmentos de clientes na área de lanches e de confeitaria. Além do mais, a incorporação desses

novos ramos alimentícios possibilitou ao gestor trabalhar com área na qual ele é apaixonado, a confeitaria.

A adesão do *delivery* pela empresa B teve resultados diretos na sobrevivência do negócio, segundo o gestor sem essa alternativa a probabilidade de falência da empresa seria alta. Uma vez que o restaurante antes da pandemia trabalhava com a entrega de sopas, colocar o *delivery* como meio principal de vendas para todos os itens do restaurante não foi algo complicado. A experiência com o *delivery* se tornou bem proveitosa que após a reabertura do restaurante a família decidiu por manter as entregas para todos os serviços, almoço, jantar e sopas, tortas, lanches, doces e açaí. Ademais a empresa optou pelo cadastro em mais uma plataforma de pedido de comida, como meio de expansão das vendas.

Para o gestor as inovações incorporadas pela empresa sozinhas não teriam forças para manter o lucro da empresa, ele explica que a suspensão do aluguel e o apoio do governo ajudaram bastante. Com relação aos segmentos de clientes, o gestor acredita ter alcançado novos, além da clientela já estabelecida e cita os aplicativos e os novos produtos como principais propulsores para isso.

Em consideração a situação de resistência da empresa em meio à crise, o gestor revela que as inovações adotadas possibilitaram a manutenção do restaurante. Embora, mesmo com todos os esforços empregados não foi possível manter o funcionário que trabalhava no restaurante durante o período de bloqueio e após o retorno presencial ainda não existem condições para contratação.

4.3 EMPRESA C

O gestor da empresa C tem 49 anos e concluiu o ensino médio completo. Com um sonho de se tornar professor de Educação Física não chegou a cursar uma faculdade e diz que hoje já não tem como realizar esse sonho, por causa das demandas do trabalho.

Antes de abrir seu próprio negócio o gestor C trabalhava com vendas, como vendedor e representante comercial em uma loja no centro da cidade. Após um acidente no trabalho, ele foi afastado das atividades laborais da empresa e precisou ficar em casa para se recuperar. Depois de alguns anos o gestor obteve melhora no seu quadro de saúde, mas ainda continuava afastado da empresa em que trabalhava. Em casa, cuidando da filha enquanto sua esposa estava no trabalho, o gestor C viu que precisava voltar a trabalhar para ajudar nas contas de casa, pois o que recebia afastado do emprego não era suficiente.

Assim, começou a trabalhar como vendedor novamente de forma autônoma, mas com o pensamento de montar um negócio. Certo dia, em 2013, resolveu deixar as vendas de lado e passou a fazer quentinhas, a assar galletos e a vender esses produtos na porta de casa.

O gestor C conta que foi uma fase difícil, porque sua mulher trabalhava e ele não podia pagar ninguém para ajudá-lo já que o empreendimento estava no início. Então ele mesmo preparava o feijão tropeiro, arroz, farofa, churrasco e galletos assados na brasa. Atendia o telefone, anotava os pedidos e fazia as entregas de bicicleta. Para aumentar sua clientela, o gestor revela que na hora das entregas colocava o cartão de apresentação da empresa embaixo da porta das casas e desse jeito sua clientela foi crescendo.

Segundo o gestor, as vendas aumentaram e sua esposa decidiu sair do trabalho para ajudar na preparação das quentinhas e no atendimento ao público. Com o negócio indo bem, em 2016 eles mudaram para um espaço maior, com mais visibilidade e movimento por causa da avenida principal e da proximidade com a universidade.

Apesar da concorrência o gestor expõe que sua clientela se manteve fiel e as vendas no novo local começaram a crescer. Com o desenvolvimento, o restaurante foi ampliado e novos equipamentos foram comprados, como uma máquina de assar galletos, freezers, televisão e a contratação de uma funcionária.

Uma vez que o restaurante deu certo, o gestor cancelou o benefício que recebia pelo afastamento do trabalho. Sua saúde estava bem e ele preferia ficar somente administrando o restaurante.

Com nove anos de existência, a empresa C possui 3 funcionários, incluindo o gestor, seus concorrentes abrangem cerca de 6 empresas da região. O perfil dos clientes envolve estudantes, trabalhadores e moradores da região. O horário de funcionamento do restaurante compreende todos os dias da semana das 11h às 17h.

4.3.1 Perfil de Inovação

Para o gestor C a inovação está associada a ter estratégia para implantar novos serviços ou novos produtos dentro da empresa, uma vez que a concorrência existe e se o cliente não encontrar o que ele procura no seu estabelecimento, provavelmente buscará nas empresas vizinhas.

O processo de inovação dentro da empresa C é visualizado pelo gestor como algo difícil de promover, pois para ele, pequeno empreendedor, o investimento em inovações requer recursos financeiros, e as receitas obtidas no restaurante geralmente são utilizadas para a

manutenção do estabelecimento, o lucro é muito pouco, não há sobras para implementar algo novo ou diferente.

Na opinião do gestor as práticas inovadoras do restaurante se fizeram presente quando ele decidiu abrir o estabelecimento de domingo a domingo, pois na região os restaurantes abriam de segunda a sábado, então tinha uma clientela aos domingos que precisava ser atendida. O investimento em variedades de cervejas também era um diferencial, pois os clientes vinham até o restaurante consumir, olhavam e tiravam fotos dos tipos de cervejas, e em tempos de jogos de futebol a “galera” se reunia.

De acordo com o gestor essas práticas contribuíram para subir o faturamento da empresa, embora demandasse mais horas de trabalho. Para a empresa a falta de recursos, e de apoio do governo para investir no restaurante é o principal fator da ausência de inovações.

Segundo o dono, a empresa tem planos tanto para melhorar a estrutura, como pintar, colocar forro, deixar tudo mais organizado e bonito, como para investir em uma pizzaria no período da noite, mas que para isso precisa de capital financeiro para dar o primeiro passo. Porque do contrário serão apenas ideias que ficarão em sua cabeça, a espera do surgimento de recursos, e até isso ocorrer ele prefere direcionar seus esforços em prol da sustentação do restaurante.

4.3.2 Modelo de Negócio antes da pandemia

O modelo de negócio da empresa C estabelecido antes da pandemia de COVID-19 se fundamentava na proposta de oferecer para o cliente uma comida bem saborosa, com opções de churrasco e galletos assados todos os dias da semana. De acordo com o gestor poucos estabelecimentos da região abriam aos domingos, uma pequena parcela oferecia churrasco e nenhum oferecia galeto assado, assim seu objetivo foi atender a uma demanda de clientes dos finais de semana, com o oferecimento de novas opções de refeições.

Para adquirir lucro a empresa contava com o sistema de *self-service*, venda de comida a quilo, sistema de prato feito, venda de quentinhas e venda de galletos. Além disso, o gestor comercializava em seu estabelecimento cervejas, refrigerantes, sorvetes e outros doces. No tocante, as despesas estas eram compostas por água, energia, aluguel e funcionários e os custos com as mercadorias.

Os principais recursos giravam em torno dos produtos comercializados, como os galletos e o churrasco, pois se tratava de algo diferente na localidade, que não era vendido por outros estabelecimentos, o que gerava um grau elevado de relevância para a empresa. Além disso, a equipe de funcionários fazia parte dos recursos valiosos, pois sem o trabalho deles, seria

impossível entregar refeições de qualidade. Outros elementos importantes incluíam os equipamentos como a máquina de assar os galletos, que permitia ao gestor uma certa desenvoltura nos preparos dos frangos e carnes, a estufa para o *self-service*, essencial para manter a temperatura da comida e os freezers para as bebidas e sorvetes, que garantiam a oferta de sobremesas, cervejas e refrigerante bem gelados. Para o gestor todos os materiais significavam mais agilidade e rendimento para o restaurante.

No tocante aos processos-chave a compra de mercadoria se tratava de um processo importante para o restaurante por se tratar de uma ação que envolvia boas escolhas de produtos e a escolha por locais mais econômicos, ou seja, empresas de atacado ou mercados no centro da cidade. O processo de cozinhar e de vender também eram procedimentos essenciais para o negócio, pois era preciso manter a qualidade da comida servida e as vendas que eram fundamentais para manutenção do restaurante.

4.3.3 Modelo de Negócio a partir da pandemia

Em função das medidas restritivas estabelecidas pelo governo por causa da pandemia de COVID-19, a empresa C também paralisou suas atividades presenciais. Para o gestor C foi um momento muito complicado, algo nunca visto em todo o seu tempo de gerência do restaurante e que demandou muita estratégia para não fechar as portas de forma definitiva.

Devido ao bloqueio, parte da clientela do restaurante se desfez por causa do fechamento da universidade. A instituição significava um elemento muito importante para a empresa em virtude do fluxo de estudantes, professores e demais trabalhadores. Segundo o gestor, o aumento de pessoas desempregadas também contribuiu para diminuição dos consumidores, pois pela falta de renda passaram a consumir menos os produtos do restaurante. Restava ao estabelecimento a clientela dos moradores e dos trabalhadores que trabalhavam na região.

Com os serviços de comida a quilo interrompidos, as vendas com o *self-service* foram comprometidas. Com isso, a empresa que já trabalhava com o delivery ou retirada no local, manteve-se apenas nesse segmento. Tal situação, acarretou a diminuição do lucro e o gestor precisou rever a situação de três funcionárias que trabalhavam para ele, pois já não conseguia manter os pagamentos. Então, tomou a decisão de demitir as funcionárias, com planos de contratar duas pessoas com um salário mais baixo em virtude de a carga horária ser menor também, já que o horário de funcionamento do restaurante também tinha diminuído, das 11h às 15h.

No decorrer da pandemia a situação da empresa ficou mais difícil e o gestor precisou entregar uma parte do estabelecimento onde mantinha o *self-service*. Como o serviço estava suspenso não tinha motivos para a empresa ficar com essa despesa. Assim, o preço do aluguel deu uma reduzida. Mesmo assim, o gestor chegava ao final do mês com sufoco, assim, para angariar recursos teve que vender alguns materiais, a exemplo de mesas e cadeiras, estufa, freezers, máquina de assar galletos e uma moto que utilizava para ajudar nas entregas.

Os problemas financeiros não cessaram e o restaurante enfrentou dificuldades para comprar mercadorias, nessas situações ele contou com a ajuda de comerciantes da região que permitiam que ele levasse a mercadoria necessária para preparação do cardápio e que pagasse ao final dia. Na tentativa de escapar da falência, o gestor cadastrou a empresa em um aplicativo de entrega de comida, com o objetivo de expandir as vendas. A ideia foi boa, mas tal medida não deu certo, pois o gestor encontrou dificuldades para gerenciar os pedidos pelo aplicativo. Uma alternativa implementada foi o fornecimento de marmitas na localidade. A proposta teve êxito e contribuiu para melhoria da situação econômica do restaurante, principalmente com o pagamento do aluguel.

Dentro dessa conjuntura pandêmica, o modelo de negócio da empresa C se baseava na proposta de valor de entregar marmitas e quentinhas de galetto ou churrasco. A fórmula de lucro se estabelecia principalmente nas vendas de marmitas, pois era um dinheiro mais fixo para a empresa. As vendas de quentinhas juntamente com refrigerantes vinham em segundo lugar. Com as vendas dos equipamentos de estufa, freezer e máquina de assar galletos, o gasto com a energia foi reduzido. As despesas com a compra de mercadorias, água e aluguel também tiveram seus valores diminuídos por causa da pouca demanda.

No tocante aos principais recursos, o gestor atribuiu as marmitas e as quentinhas fornecidas, para ele os pratos são a marca do restaurante, quando as pessoas querem churrasco ou galletos sabem onde encontrar. Inclui-se também os recursos humanos, as cozinheiras que se dedicam ao trabalho e ao próprio gestor que trabalha com todo afincio para manter seu negócio e para entregar uma comida saborosa aos seus clientes. Pode se integrar ainda como recurso principal o aparelho celular, via essencial de comunicação entre a empresa e os clientes.

Os processos-chave, são visualizados pelo gestor como o processo de compras de mercadoria, processo de produção e o processo de venda. De acordo com o dono são procedimentos essenciais para funcionamento do restaurante e precisam estar em sintonia, pois é necessário a mercadoria para fazer a comida e assim atender ao pedido dos clientes. Há ainda nessa classificação o processo de planejamento, conforme o gestor, muitas vezes ele pensou

que não ia conseguir enfrentar tantos problemas, mas nunca pensou em desistir, com muita garra e organização, a cada dia dava mais um passo em busca da estabilidade do negócio.

Após retornar as atividades presenciais o restaurante manteve o sistema de delivery e abriu para frequência do público no sistema de prato feito. A opção do self-service não foi considerada, devido ao pouco fluxo de clientes. Com a volta das atividades normais, o gestor acredita na melhoria da situação do restaurante, principalmente com regresso da universidade.

4.3.4 Inovações incorporadas

Apesar dos poucos recursos financeiros, a empresa C conseguiu sobreviver à pandemia de COVID-19, e além das medidas para redução de custos, teve também a venda de alguns materiais, como formas paliativas em prol da sustentação do restaurante até passar o momento de crise.

Em tal conjuntura de incertezas o gestor implementou no restaurante o serviço de fornecimento de refeições em marmita. Nessa opção, a comida vai em recipientes térmicos apropriados para conservação dos alimentos preparados, prontos para consumo na hora. Na empresa C, os clientes podem optar por receber suas marmitas em casa ou no trabalho, ou podem escolher retirar no estabelecimento. Por causa do custo de entrega, o preço para retirada é menor comparado ao recebimento nas residências.

Com a intenção de aumentar as vendas, a empresa também incorporou o sistema de *delivery* por aplicativos de pedidos de comida. No entanto, gerenciar os pedidos pelo programa foi algo frustrante para o gestor. Segundo ele, gerenciar a plataforma demandava tempo na tela do celular, para verificar pedidos e responder a dúvidas de clientes, e tempo era uma coisa que ele não tinha, pois, outras atividades requeriam sua presença, como ajudar na cozinha, comprar mercadoria, atender a pedidos por telefone, gerenciar as entregas, realizar pagamentos.

Apesar dos impasses, a empresa ainda permaneceu por um tempo com o aplicativo. Após ter problemas de perda de capital financeiro e algumas avaliações negativas por parte dos consumidores o gestor decidiu por abandonar a plataforma. Na pesquisa documental realizada no aplicativo de pedidos de comida, a empresa C se encontra com o perfil inativo.

Em vistas das dificuldades encontradas para lidar com a crise da pandemia, o gestor revela que sua principal preocupação foi manter seu negócio. Por se tratar de um período com muita instabilidade, as receitas obtidas muitas das vezes só serviam para pagar dívidas e o que o planejamento do restaurante era diários, então não tinha como arriscar ou investir em mudanças no restaurante, pois no momento não era possível planejar o amanhã porque já era

difícil planejar o hoje. Mesmo com todos os empecilhos a esperança que tudo ia passar e gostar da atividade sempre falaram mais alto.

4.3.5 Influência das inovações incorporadas

No tópico anterior relatou-se duas inovações incorporadas pelo gestor C em sua empresa. A primeira relacionada à implementação do fornecimento de marmitas e a segunda referente à venda de comida através de um aplicativo e ambas tiveram repercussão positivas, mas também negativas.

O sistema de trabalhar com marmitas trouxe para a empresa certa estabilidade, devido a característica regular de saída das refeições, pois há um acordo entre cliente e empresa com relação à quantidade de marmitas oferecidas e o número de dias que serão disponibilizadas. Isso gera na empresa uma segurança de que ao final do dia, ou ao final da semana ela vai ter uma receita fixa. Diferentemente da venda de quentinhas na qual não é possível prever ao certo quantas vão ser vendidas durante o dia ou semana.

A respeito do uso do aplicativo de comida, este não se mostrou favorável para empresa, pois ocasionou a perda de dinheiro e principalmente a perda de clientes. Para o gestor, o meio digital não é seu forte e isso pode ter contribuído para o insucesso do aplicativo. Segundo ele, seu perfil é o contato direto com os consumidores, por meio de ligação, pois é mais direto e rápido, não tem demora.

À vista dessas considerações, as inovações incorporadas na empresa C não tiveram influência no aumento do lucro, mas foram importantes na manutenção do estabelecimento. Com relação aos segmentos de clientes, o gestor acredita ter mantido os consumidores mais antigos e alcançado novos. No tocante à manutenção ou expansão do negócio, a empresa argumenta que devido as dificuldades somente a sobrevivência do empreendimento deu para manter. A respeito da contratação dos funcionários, houve novas contratações para atender a estratégia da empresa, mas em compensação também houve demissões na mesma proporção, e se manteve os parceiros.

4.4 EMPRESA D

O gestor da empresa D tem 59 anos e teve que começar a trabalhar muito cedo para ajudar a família, por causa disso frequentou a escola até o ensino médio, mas não chegou a concluir. Com o sorriso no rosto, se apresenta como uma pessoa simples, humilde, que sempre lutou muito na vida. Ao falar com orgulho do filho formado em ciência da computação, lembra

que em sua época o acesso aos estudos era bem mais difícil, mas que hoje em dia muita coisa melhorou.

Sua trajetória como proprietário de um restaurante começou quando precisou se mudar de Salvador para Aracaju após a separação do casamento. Ao chegar na cidade ainda trabalhou um tempo em restaurantes e lanchonetes antes de montar seu estabelecimento.

Assim, em 2003 com apenas três pratos abriu uma lanchonete bem pequena, que ficava perto de uma escola e de um grande centro comercial. Devido ao intenso movimento de pessoas, o negócio cresceu e a lanchonete se transformou em um restaurante.

Com cadeiras e mesas emprestadas vendia sua comida, como tempo expandiu o empreendimento. Com o bom andamento, aos poucos ampliou o espaço, e no período de 6 meses o movimento estava tão bom que conseguiu comprar mesas, cadeiras, freezer e geladeira. Tudo dando certo, foi necessário encerrar o restaurante na região por causa de venda do imóvel pelo locador.

Assim em 2012 o gestor iniciou as atividades do restaurante em um novo bairro perto de uma universidade. No início, o gestor conta que o movimento era fraco, as vendas eram poucas e ele se preocupava muito em como ia pagar o aluguel. Com o tempo a situação melhorou, e o restaurante localizado na varanda de casa estava cheio de gente, principalmente de estudantes universitários.

Nesse novo local o gestor investiu no café da manhã de segunda a sexta e almoço de segunda a sábado. Seus principais clientes são estudantes, dos quais consideram muito deles como se fossem seus filhos. Trabalhadores da região e professores de escolas e universidades completam o quadro de consumidores. O gestor expõe que há uma relação de amizade com os alunos, muita alegria e diversão e revela que a presença dos “meninos” é sempre uma festa.

Com apoio da irmã para tocar o restaurante, o gestor todos os dias escreve o cardápio do dia em uma tábua de madeira com giz, como forma de apresentar os pratos do dia. Os insumos para cozinhar são comprados na região pelo próprio gestor que gosta de escolher bem os produtos e de pesquisar por preços mais acessíveis.

Com quase 20 anos de restaurante, o dono confessa que gosta muito do que faz, principalmente do contato com os estudantes. Mas que pretende se aposentar em um período de no máximo dois anos e vai fechar o restaurante, pois é muito cansativo todo gerenciamento. A empresa D possui uma estrutura pequena, poucas mesas distribuídas na varanda de casa e em uma minúscula sala, não possui funcionários, apenas uma irmã que trabalha junto com o gestor.

4.4.1 Perfil de Inovação

Para o gestor da Empresa D a inovação significa mudanças, o ato de fazer coisas novas e de acompanhar as transformações que acontecem corriqueiramente no mundo. O processo de inovação é percebido como algo incomum dentro da empresa, afinal de contas, desde que abriu o restaurante até os dias atuais, a cozinha continua do mesmo jeito, com a mesma forma de cozinhar e com o cardápio de sempre, arroz, feijão, massas (macarrão, lasanha), saladas diversas, carnes variadas, farofas, pimentas e bebidas como suco ou refrigerante.

No tocante as práticas de inovação, o gestor explica que ao montar o restaurante na região, percebeu que não tinham estabelecimentos que oferecesse café da manhã. Os restaurantes por perto abriam para almoço e janta e muita opção de lanche, mas que café da manhã com cuscuz, macaxeira, ovos, e outras proteínas não tinha. À vista disso, a empresa acredita ter oferecido algo de diferente para região em termos de serviços. O gestor expõe que a personalidade do tempero da comida também era um elemento diferenciado no bairro, pois as pessoas comentavam, elogiavam bastante e pediam para saber o segredo. Na parede do restaurante, o gestor D expõe uma matéria de um jornal, no qual ele foi entrevistado e onde há relatos de clientes sobre a comida e sobre o gestor. Os trechos a seguir foram retirados do documento exposto com a substituição do nome do empreendedor para gestor D.

Com um sorriso que é próprio, o gestor D recebeu-me:

-Bom dia, meu filho!

E logo foi perguntando?

- O de sempre?

Respondi também como sempre:

- Exatamente o de sempre.

Comi o cuscuz com leite e carne de sol que só ele sabe preparar. Cada vez me surpreendo mais com o mesmo prato de todos os dias.

O gestor D é muito gente boa, muito humilde. A comida 'dele' é a melhor do mundo.
Fonte: Pesquisa documental (2022).

Com relação aos recursos voltados para inovação, a empresa revela não ter recursos específicos para essa finalidade. A receita obtida no restaurante vai para a manutenção do estabelecimento, pagamento de contas e para o lucro. O gestor revela ainda que não vê necessidade para investir em recursos para a inovação, pois não sente vontade de modificar nada do restaurante.

Quanto ao gerenciamento de inovação esse aspecto é considerado pelo gestor como algo inexistente na empresa, pois não há por parte dos envolvidos o costume de pensar ou esquematizar ideias novas, o que se tem é o gerenciamento do restaurante para atender a proposta de entregar uma comida caseira saborosa.

4.4.2 Modelo de Negócio antes da pandemia

O modelo de negócio da empresa D antes da pandemia, girava em torno da proposta de valor de entregar ao cliente uma comida caseira com personalidade no tempero e servida em um espaço aconchegante de uma casa. Com experiência no ramo de refeições caseiras a mais de dez anos, o estabelecimento era famoso pelo tempero e pela boa receptividade. A fórmula de lucro estava associada as vendas do café da manhã e do almoço, com a modalidade de prato feito e quentinhas, com opções de bebidas, sucos ou refrigerantes. Como adicional vendia-se também geladinhos de frutas, um tipo de sobremesa gelada bem típica na região. Os custos eram referentes ao aluguel, água, energia e com as compras das mercadorias necessárias para compor o cardápio.

A respeito dos recursos principais, estes eram as pessoas que trabalhavam no preparo da comida, o próprio gestor e sua irmã. Ambos trabalhavam com muita garra, amor e sorriso no rosto e essa energia era passada para os clientes que se sentiam bem recebidos. Segundo, as refeições servidas diariamente, pois de acordo com o dono, a comida era simples, composta por alimentos que as pessoas comem geralmente em suas casas, mas que tudo era feito com muito sabor e qualidade, então a diferença era um tempero mais natural com ingredientes frescos que os clientes adoravam. Em terceiro, a estrutura do restaurante, para o gestor o fato do estabelecimento ser no ambiente de casa, trazia uma sensação de acolhimento familiar para quem frequentava. E apesar de ser um local muito simples e com pouca decoração, os clientes se sentiam muito confortáveis.

Os processos-chave consistiam nos procedimentos de rotina, como a compra de mercadorias que era realizada tanto nos pequenos estabelecimentos da região, como em locais onde a compra por atacado era mais econômica. Nessa etapa era necessária uma escolha por produtos de qualidade, mas que fossem de acordo com o orçamento. Cumprido a fase de compras, o processo de preparação vinha logo em seguida, era preciso acordar bem cedo para preparar o café da manhã e mais tarde organizar o preparo do almoço. O procedimento de vendas, do mesmo modo que os anteriores, era importante. De acordo com gestor, bem cedo ele escrevia em uma tábua de madeira com giz, as opções do café da manhã e do que seria oferecido no almoço, juntamente com os valores. Os clientes chegavam, faziam os pedidos e depois efetuavam os pagamentos.

4.4.3 Modelo de Negócio a partir da pandemia

Com o advento da pandemia, o movimento de clientes da empresa D foi afetado profundamente. Devido ao fechamento da universidade, os estudantes e demais profissionais que preenchiam as mesas do restaurante tanto no café da manhã quanto no almoço desapareceram. O governo estabelecia o isolamento social para conter a disseminação do vírus e o gestor se viu em uma situação complicada de ter que fechar as portas.

Diante dessa situação a empresa D se preocupava em como ia manter o pagamento do aluguel e das demais contas, além do próprio sustento já que toda sua renda provinha do restaurante. Com isso, resolveu manter o estabelecimento aberto, seguindo o mesmo modelo estabelecido antes da pandemia, com a venda de pratos feitos e o fornecimento de quentinhas.

A estratégia do gestor era deixar que os clientes frequentassem o restaurante com o mínimo de lotação possível para não gerar problemas, além de que havia fiscalização no bairro e a empresa não podia correr o risco de ser autuada. Embora a empresa D consentisse a entrada de clientes no estabelecimento, poucas pessoas se alimentavam presencialmente, o fluxo maior era de pessoas que paravam para fazer pedidos de quentinhas e iam embora logo depois.

Apesar da manutenção das atividades durante a crise, o restaurante seguia com o fluxo de trabalho severamente reduzido, o que gerava apreensão no gestor se o seu negócio ia conseguir sobreviver e se ele veria o local cheio novamente. Após a decisão de reabertura das empresas o gestor foi aos poucos retomando a clientela, agora já podia abrir as portas sem medo da fiscalização e voltar com as placas de cardápio do dia. Em seguida a universidade retornou com algumas atividades presenciais e o fluxo no restaurante subiu um pouco, mas nada como antes, relata o gestor.

Diante de tal conjuntura o modelo de negócio da empresa D, continuou com a mesma proposta de valor de oferecer para seus clientes o sabor de uma comida bem temperada com o aconchego de casa de mãe. A fórmula de lucro permaneceu com o exato sistema de vendas de pratos feitos com quentinhas. Os recursos principais também se mantiveram, bem como os processos-chave.

Segundo o gestor é parte do seu perfil não querer “inventar muito”, e relata que muitos clientes sugeriram para que ele implementasse o sistema de delivery, mas que preferiu não se engajar nessa ideia, pois iria demandar tempo para aprender a mexer no aplicativo ou ter que pagar a um motoboy para fazer as entregas. Como o fato de estar satisfeito com o andamento do empreendimento resolveu ficar onde ele sabia gerenciar.

4.4.4 Inovações incorporadas

Diante do que foi exposto pelo gestor no tópico anterior, não foram encontradas inovações entre o modelo de negócio de atual para o antes da pandemia. Todos os quatro tópicos referentes ao modelo, proposta de valor, fórmula de lucro, recursos principais e processos-chave não sofreram variações. Os produtos ofertados continuaram seguindo da mesma forma, os pratos do dia seguiram com a mesma composição. Quanto ao processo, nada mudou também, o gestor permaneceu com as compras das mercadorias nos mesmos locais, com o fornecimento do mesmo cardápio nos horários habituais

As mudanças ocorridas estão associadas à diminuição da clientela e a baixa geração de receitas. De acordo com o gestor, mesmo com retorno da universidade a proporção de estudantes que antes tomavam café da manhã diminuiu bastante, poucos alunos frequentam o local. Para a empresa, os estudantes chegam apressados e muitas vezes preferem lanches a um café da manhã tradicional, entretanto alguns motoristas dos ônibus escolares ainda frequentam o local. A diminuição do lucro do restaurante advém do baixo movimento, mas também é fruto da alta dos preços dos alimentos, segundo gestor com tudo mais caro o processo de fazer comida ficar alto também e às vezes não tem como repassar isso para o cliente, pois implicará na redução das vendas.

Embora o gestor acredite na inovação como algo importante, na qual o mundo caminha para as transformações a todo momento, ele considera que no seu estabelecimento não é necessário tal investimento ou mudança, pois tudo já está organizado e do jeito que é pra ser. Conforme a empresa, a aposta do negócio sempre foi oferecer uma comida bem-feita, bem temperada em um espaço acolhedor e isso foi alcançado.

4.4.5 Influência das inovações incorporadas

Este tópico visa à apresentação das influências das inovações incorporadas, no entanto como observou-se nas seções anteriores, a empresa D não manifestou inovações ao longo da pandemia. De acordo com o gestor, há um entendimento da inovação como um elemento que pode trazer valor para o negócio, no sentido de envolver mudanças que poderiam agregar valor para o restaurante, a exemplo da implementação do delivery ou com o oferecimento de algum serviço novo.

Porém, para a empresa, apostar em uma nova empreitada, não era algo bem-visto, pelo fato de o gestor achar suficiente a forma de ser do negócio, principalmente por ter o domínio

para lidar com os processos, ou seja, comprar mercadoria, fazer os pratos estabelecidos para a semana e nos horários de sempre, para o gestor isso significa tranquilidade e sossego. A conjuntura de tempo de trabalho e idade também favorece a escolha de permanecer nos mesmos processos, sem inserção de novidades. Segundo o empreendedor depois de anos de trabalho com o restaurante é chegada a hora de encerrar os trabalhos quando a sonhada aposentadoria chegar, então não é mais cabível querer se envolver em atividades que vão demandar mais tempo de trabalho.

Além dessas percepções, o gestor da empresa expõe que sua maior satisfação é entregar ao cliente a comida que eles fazem há anos, com o mesmo tempero e alegria. Comenta ainda que a diminuição da clientela, não foi por falta de inovação e sim pela pandemia, além da ausência de clientes logo no período crítico, ainda trouxe novos hábitos após o retorno das atividades presenciais, como o fato dos estudantes preferirem lanches a pratos convencionais de refeição.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são discutidos os casos apresentados no tópico anterior a partir das entrevistas realizadas, dos documentos coletados e do referencial teórico previamente revisado. Com isso, pretende-se realizar uma análise comparativa entre as empresas estudadas a fim de identificar padrões e particularidades no perfil de inovação, no modelo de negócio antes da pandemia de COVID-19, no modelo de negócio a partir da pandemia de COVID-19, nas inovações incorporadas e suas influências.

Uma análise da inovação do modelo de negócios em momentos de crise é muito importante, tendo em vista a sobrevivência das pequenas empresas (CUCCULELLI; PERUZZI, 2017). Entretanto, para que seja favorável aos negócios é necessário levar em consideração os diferentes arranjos organizacionais existentes em cada empresa com o objetivo de não falhar com o negócio (MINTZBERG, 1990). É interessante destacar também que as pequenas empresas possuem mais desafios na hora de inovar, principalmente devido a sua capacidade de recursos ser limitada (HOCK-DOEOGEN et al., 2019), assim suas atividades inovadoras envolvem mais inovação de produto do que de processo, focam mais em produtos para mercados de nicho do que para mercados de massa (TIDD; BESSANT, 2015).

Dessa forma, esta pesquisa foi desenvolvida com o intuito de responder à pergunta norteadora, como as pequenas empresas podem inovar no modelo de negócio frente à pandemia de COVID-19?

5.1 PERFIL DE INOVAÇÃO

De acordo com a literatura apresentada, a inovação se apresenta como um agente de mudanças, no qual novas práticas surgem, eliminam o que já existe para introdução de algo novo (SCHUMPETER, 1942). No ambiente das pequenas empresas a inovação repercute de forma tímida e desafiadora (BÖRJESSON; LÖFSTEN, 2012, TIDD; BESSANT, 2015), por causa dos fatores estruturais e das limitações de recursos (TIDD; BESSANT, 2015). Nas pequenas empresas estudadas foram observadas barreiras principalmente com relação à falta ou aos poucos recursos existentes nas empresas para investimento em inovações.

Nessa perspectiva, a primeira categoria de análise desta pesquisa visa entender o perfil de inovação das empresas estudadas, para isso foram aplicados cinco elementos de análise: conceito de inovação, processo de inovação, práticas de inovação, recursos voltados para a inovação e gerenciamento de inovação.

O primeiro elemento, conceito de inovação, objetiva entender a percepção dos gestores quanto ao significado do termo inovação, nas entrevistas realizadas notou-se que todos os participantes possuem um conhecimento sobre o conceito de inovação.

Inovação para mim é você criar algo para alguém que tenha necessidade daquilo, algo que estava precisando para melhorar a vida de alguém (Gestor A).

Inovação, eu acredito que seja ter uma cabeça mais aberta para colocar novas ideias em prática e não ter receio de investir nessas ideias (Gestor B).

Inovação pra mim, é ter estratégia, estratégia para mudar para melhor pensando sempre em crescer (Gestor C).

Eu entendo por inovação, como sendo coisas novas, mudanças, aprendizados diferentes, sempre mudando, sem viver no mesmo padrão (Gestor D).

Para os gestores das empresas citadas acima, a inovação significa a criação de algo diferente para a empresa, mudanças que sejam importantes para o desenvolvimento do negócio. Esses entendimentos convergem com o conceito adotado na pesquisa do cientista Schumpeter (1942), que trata a inovação como um agente de transformações que rompe com estruturas de mercados vigentes as substituindo por novas.

Quanto ao processo de inovação, as empresas A e B revelam práticas direcionadas à melhoria do estabelecimento, à manutenção da qualidade dos serviços prestados, e à implantação de novidades para chamar a atenção dos clientes, tal processo na empresa A ocorre de forma mais regular, enquanto na empresa B acontece ocasionalmente.

Aqui o investimento em mudanças é semanal, porque eu tento fazer uma postura diferenciada do futuro, melhorando o que já existe, trazendo inovação. O apelido do bar, nessa região é Disney World de São Cristóvão, aqui é um parque de diversão pra gente grande, local de lazer (Gestor A).

Eu tenho uma cabeça mais aberta, do que os meus pais, entendeu? Eu gosto da parte do cartão fidelidade, eu gosto de estar colocando variedade de comida para chamar atenção, a parte do delivery também (Gestor B).

Na empresa C, esta apresenta dificuldade para investir em algo diferente e limita suas ações à manutenção da qualidade dos serviços oferecidos. Na empresa D o gestor alega não ter um processo de inovação, pois desde a abertura do restaurante que tudo funciona do mesmo jeito. Conforme Lawson e Sanson (2001) variações no processo de inovação podem ocorrer por causa das diferenças entre empresas, seja por estratégia, estilo de gestão ou ambiente competitivo, nessas situações Tidd e Bessant (2015) enaltecem a importância de as empresas respeitarem seu próprio contexto.

No meu caso, eu falo por mim, mas acho que tem muitos por aí que não tem um capital de giro pra gente manter ou até melhorar as condições, o visual do restaurante, do comércio material mesmo (Gestor C).

Não, eu não tenho assim nenhuma prática não, de inovação. Pra mim tá do meu jeitinho, comida caseira, essas coisas. Eu faço normal, eu já sei o que vou fazer todos os dias e os clientes já sabem o que tem todos os dias (Gestor D).

No tocante à unidade de análise de práticas de inovação, esta tinha a finalidade de entender que práticas de inovação eram implementadas nas empresas. Assim, a empresa A demonstrou práticas frequentes no estabelecimento para chamar atenção do público, desde a criação do estabelecimento: “Eu não vendo só cerveja, eu vendo diversão [...] a gente tem o bar todo organizado, com 50 mesas, palco, iluminação, sonorização e querendo fazer mais mudanças” (Gestor A).

O gestor A demonstra entusiasmo e paixão em trazer novidades para o seu empreendimento, que para Tidd e Bessant (2015), trata-se de características vantajosas para a inovação no pequeno negócio. A empresa B também apresentou ações de inovação que se concentraram mais no início do empreendimento, repercutindo de forma menos dinâmica ao longo do tempo, se relacionando ao rendimento e ao desempenho do negócio. Para Börjesson, Löfsten (2012), a inovação na pequena empresa está associada aos resultados gerais da empresa, bem como ao seu crescimento.

Aqui o que segura o movimento, é o cartão de fidelidade. A gente tem nosso cardápio fixo entendeu, o que a gente pode fazer é uma coisinha ou outra para fazer um diferenciado, é porque assim, como você sabe que está ganhando sem mexer e o povo está gostando da comida, então a gente deixa do jeito que está e pronto (Gestor B).

As empresas C e D relataram práticas de inovação apenas no começo do negócio, através da introdução de serviços diferentes para a região, com o passar dos anos não foram introduzidas novas ações. Nesse sentido Barkhatov, Pletnev e Campa (2016) destacam que os pequenos negócios são mais favoráveis em pequenas regiões, por causa de sua alta adaptação em atender as demandas dos consumidores, principalmente com inserção de novos produtos em espaços incertos, além disso o portfólio diversificado desses empreendimentos favorece a oferta de preços mais baixos e isso aumenta as chances de satisfação entre os clientes.

Desde quando eu abri o meu negócio, comecei no sábado e domingo, aí pegou entendeu? Porque aqui ninguém abria dia de domingo. Imagina, ninguém abria, aí quando eu cheguei, um foi abrindo, outro foi abrindo (Gestor C).

Antes os ônibus chegavam aqui 6 horas, era a hora do café. Eles tomavam e iam para a aula, era cuscuz, macaxeira, tapioca, inhame essas coisas. Comida feita no mesmo dia, tempero caseiro mesmo (Gestor D).

O quarto elemento permeia os recursos voltados para a inovação. Todas as empresas informaram não ter recursos específicos para inovação. A empresa A relata que sempre que o caixa da empresa está bom, há uma destinação para investimento em melhorias no estabelecimento. Na empresa B, quando há algum capital financeiro disponível, este é voltado para atender a alguma necessidade de estrutura do estabelecimento. Enquanto nas empresas C e D as receitas obtidas através das vendas, são destinadas para a manutenção do estabelecimento, sem restar saldo para investir em mudanças.

Se hoje eu precisar fazer algum investimento, se eu posso adquirir eu vou lá e adquiro, espero o caixa para poder fazer (Gestor A).

Então, geralmente a gente bota na estrutura, a gente investe 1 vez no ano ou até 2, entendeu, faz uma reforma, pinta e aí a gente faz o mínimo (Gestor B).

A gente vive um dia de cada vez, porque é luta para manter aluguel, funcionário, é todo dia tem que ter o material de trabalho, tem que ter galetto, tem que ter gás, tem que ter funcionário, água, energia (Gestor C).

Os recursos são para comprar as coisas, fazer dinheiro pra comprar, pra trabalhar (Gestor D).

Como foi possível observar, não há uma destinação de recursos para práticas de inovação por serem insuficientes para tal finalidade, isso realça as afirmativas de Tidd e Bessant (2015), Vrande *et al.* (2009), Ibarra *et al.* (2010) e Heider *et al.* (2020) que indicam a falta de recursos, principalmente de fundos como um dos pontos fracos da pequena empresa e essas limitações prejudicam o desenvolvimento de inovações nesses negócios.

No último elemento, gerenciamento de inovação, destina-se a compreender como as empresas estudadas gerenciam o processo de inovação. Na empresa A, o gerenciamento é feito juntamente com os funcionários e com os clientes, através de pesquisas informais com os frequentadores e da opinião de quem trabalha no estabelecimento. Para o gestor A, saber a opinião dos clientes e dos seus funcionários quanto ao serviço ofertado faz toda diferença para o desenvolvimento do estabelecimento. Esse controle do processo é fundamental para manter o equilíbrio da inovação, pois estabelece melhorias, controle de qualidade e resultados mais eficazes (TIDD; BESSANT, 2015), o aprendizado com clientes e funcionários faz parte da capacidade inovadora da inteligência organizacional, captada através de mecanismos de raciocínio e compreensão da empresa (LAWSON; SANSON, 2001).

Na empresa B a gestão ocorre através de conversas com os pais que também fazem parte da tomada de decisões no estabelecimento e que preferem focar no bom andamento dos serviços a implementação de algo diferente.

Nas empresas C e D a gestão é observada através da manutenção da qualidade dos serviços oferecidos, com atenção as melhorias das práticas rotineiras. Esses modos das empresas B, C e D refletem em capacidades de inovação atreladas a cultura e clima, mas também a gestão da tecnologia, aspectos que levam em consideração a boa comunicação entre os envolvidos e a sabedoria para esperar os tempos criativos, bem como uma administração que esteja de acordo com as necessidades e prioridades da empresa (LAWSON; SANSON, 2001).

As atividades são conversadas próximo ao mercado dos clientes, se tiver algum problema a gente verifica... eu também costumo observar nosso produto e as pessoas que vêm aqui eu chamo para conhecer o produto e ela vai me dizer o que eu preciso melhorar (Gestor A).

Meu pai tem a mente mais fechada então isso é meio complicado né, você tem uma ideia, então às vezes ele diz não, mas vai dar certo, vai dar certo, tem que dar certo (Gestor B).

Carne mesmo, acho que por aqui ninguém vende churrasco, galetos eu vendo porque eu tenho que manter, porque se eu não manter e o cliente chegar aqui e não tiver, ele vai para outro entendeu (Gestor C).

Aqui não tem muita coisa diferente, é a comida natural que a pessoa come e fica com saúde. É saudável, comida saudável, gosto de comida saudável, é o que eu faço todos os dias e o povo já sabe o que tem. O povo gosta muito de uma carne de Carneiro.... Aí eu já sei as coisas que eles gostam (Gestor D).

Nota-se que cada uma das empresas gerencia seus processos de inovação de acordo com a sua realidade, com elaboração de estratégias que façam sentido para a organização, o que gera diferenças entre elas. Tal perspectiva corrobora com a visão de Silva e Di Serio (2020) e Tidd e Bessant (2015) que até mesmo empresas de pequeno porte possuem significativas diferenças entre si.

A vista dessas considerações demonstradas em cada elemento de análise, verifica-se que o perfil de inovação das empresas estudadas se revela dinâmico no que se refere à empresa A, devido as ações que impulsionam a desenvolver inovações. Quanto às empresas B, C e D estas apresentam um perfil cauteloso para investimento em inovações por causa dos poucos recursos existentes e concentram suas atividades na subsistência dos empreendimentos. O quadro 11 abaixo traz um resumo das informações apresentadas nesse tópico.

Quadro 10-Perfil de inovação das empresas estudadas

Perfil de inovação	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Conceito de inovação	Associado a criar algo novo para atender a necessidades de clientes	Pensar fora da casinha, realizando novidades dentro da empresa	Ter estratégia para implantar novos serviços ou produtos dentro da empresa.	Associado a mudanças, a fazer coisas novas.
Processo de inovação	Informal, voltado para manutenção da qualidade dos serviços ofertados	Informal, voltado para manutenção da qualidade dos serviços ofertados	Limitado e com dificuldades pela falta de recursos	Inexistente, foco na entrega do que já existe
Práticas de inovação	Costuma realizar com frequência	Costuma realizar de forma eventual	Observadas no início do negócio	Observadas no início do negócio
Recursos voltados para a inovação	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui
Gerenciamento de inovação	De forma participativa com clientes e funcionários em prol de melhorias contínuas	Foco na manutenção do que é oferecido	Foco na manutenção do que é oferecido	Foco na manutenção do que é oferecido

Fonte: Pesquisa de campo (2022)

5.2 MODELO DE NEGÓCIO ANTES DA PANDEMIA

A segunda categoria de análise se refere ao modelo de negócio antes da pandemia, e objetiva compreender com as empresas exerciam suas atividades antes da pandemia de COVID-19. O modelo de negócio é a forma como as empresas realizam seus negócios (AMIT; ZOTT, 2012), composto por atividades que vão desde à criação do produto ou serviço até a captura do lucro obtido pela sua comercialização (RITTER; PEDERSEN, 2020; TEECE, 2010). Para entender os modelos de negócios de cada empresa estudada, elencou-se quatro elementos de investigação, proposta de valor para o cliente, fórmula de lucro, principais recursos e processos-chave.

A proposta de valor para o cliente se materializa quando a empresa atende de alguma forma as demandas dos consumidores (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). Nas empresas A, B, C e D as propostas de valores relatadas pelos gestores visam atender tanto a uma perspectiva de serviço como também de produto da comunidade local. De acordo com Teece (2010) a criação de um bom modelo de negócio é sinônimo de propostas de valor atraentes para o consumidor e em consequência captura de receitas significativas.

Aqui é um local de lazer, um local de conversa, para uma roda de encontro...para jogar videogame, para lanchar...um bar com música ao vivo...um bar que traz sensações, emoções (Gestor A).

O restaurante foi feito com o pensamento nos professores, um ambiente climatizado, um ambiente assim mais... a comida em si, mais diferenciada, tendo uma maior variedade de salada, um bufê mais diferenciado (Gestor B).

O restaurante aqui é de domingo a domingo, desde o início... A gente vendia galletos, churrasco, quentinhas...e também tinha o self-service né, o PF (Gestor C).

Aqui é comida caseira todos os dias, comida da mamãe.... Comida natural que a pessoa come e fica com saúde... os professores quando vem pra aqui eles se acabam comendo aqui, eles gostam da comida saudável (Gestor D).

A fórmula de lucro, representa as maneiras definidas pelas empresas de como obter lucro, e de como se estruturam os custos e a velocidade de recursos (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). Nos negócios A, B, C e D, as fontes de receitas são geradas a partir das vendas dos produtos e serviços oferecidos no local. Os custos dizem respeito a gastos com a manutenção do restaurante como compra de mercadorias, pagamento de aluguel, pagamento de funcionários, pagamento de despesas com água e energia.

Eu trabalho no cálculo, com números eu sou um verdadeiro administrador de cabo a rabo eu que seleccione o que treino eu que faço a contabilidade eu que faço o pedido eu que olho estoque eu olho o rendimento diário eu observo os produtos (Gestor A).

Todo dia tem que ter o material de trabalho, tem que ter galeto, tem que ter gás, tem que ter funcionário, água, energia (Gestor C).

Os principais recursos são retratados como elementos centrais que criam valor para o cliente e para a empresa (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). O negócio do gestor A apresentou os recursos de variedade de tipos de cervejas e petiscos, além de uma equipe de funcionários dinâmica, com diversidade e liberdade para serem do jeito que são. Na empresa B, os principais recursos giravam em torno das cozinheiras do restaurante, que cozinhavam muito bem, do ambiente climatizado e dos produtos diferenciados que eram adicionados ao cardápio do dia.

Aqui hoje eu tenho tudo, carne de sol, eu tenho batata frita eu tenho drinques, variedade de cervejas, tenho caldinho, coisa de boteco, algo que realmente venha a dar ao povo que ele realmente merece (Gestor A).

As pessoas que trabalham comigo... eu só quero que eles sejam uma equipe, uma família. Aqui é uma família, existe inveja, existe briga, existe aquele que é mais quietinho, o mais estudioso, o homossexual, o hétero, abrange tudo. E isso é o melhor presente que o bar pôde fazer para mim, a equipe toda, mais especial (Gestor A).

A gente tem nossas cozinheiras ali e quando tá nós três na cozinha, tudo flui, entendeu, fica comida gostosa, sai tudo bem temperado, porque assim, minha mãe sempre fala que o nosso segredo é o amor, entendeu, mas realmente quando você faz com vontade a comida, o sabor da comida é diferente (Gestor B).

A gente trabalha muito com saladas, o povo gosta muito das saladas, a variedade de salada... a gente tem essas linhaças, esse cereal, esse grão de bico, a chia, essas coisas. O povo gosta, esse povo fitness, eles gostam muito, tem uns molhos também que a gente faz são todos molhos caseiros, molho de alho, molho de atum (Gestor B).

A empresa C informou que os galletos e o churrasco eram elementos primordiais, bem como os funcionários da cozinha. Outros recursos incluíam os equipamentos utilizados para agilizar na produção, como máquina de assar galletos, estufa para o *self-service* e *freezers*. Acerca da empresa D, o gestor elencou seu próprio trabalho e o da irmã como fundamentais. As refeições servidas diariamente e a estrutura do restaurante se somavam aos elementos que faziam a diferença para o empreendimento. Os elementos-chave possuem características variáveis, podem ir de pessoas a equipamentos, o importante é a forma como eles interagem para gerar valor, esclarecem os autores Johnson, Christensen e Kagermann (2008).

Minha área aqui, são os galletos e churrasco né, o povo gosta bastante... eu tenho duas funcionárias que me ajudam bastante, sem elas seria impossível manter o negócio, então elas ficam cozinhando, ficam montando as quentinhas e me entregando os pedidos, tal (Gestor C).

A gente assava o galeto na brasa, aí com o trabalho de vendas consegui comprar uma máquina de galletos, que ajudou bastante (Gestor C).

Aqui trabalha eu e minha irmã, a gente compra as mercadorias para trabalhar e trabalha muito né... Toda semana, eu já sei o que eu vou fazer. Minhas comidas são feitas no mesmo dia, não tem essa de tempero industrializado, é tudo natural (Gestor D).

Aqui era muito movimentado, era cheio de gente, era aluno, motorista, professor, taxistas, aí vinham tudo para cá tomar café.... Os alunos, meus filhos, meus filhos, amos todos de paixão, amo todos.... Os meninos vinham pra cá, faziam muita zuada, mas era bem legal. Quando iam embora ficava aquele silêncio... (Gestor D).

Os processos-chave são os processos operacionais e gerenciais realizados de forma constante para agregar valor (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). Tais processos no negócio do gestor A se concentravam na realização de shows, por causa da variedade e frequências das atrações e nas mudanças realizadas no estabelecimento. Esse fato corrobora com a análise das fotos e vídeos postados no *Instagram* sobre os cantores e a divulgação dos shows.

A banda começou 9:30, o som é esse. Vai ter samba amanhã e depois vai ter arrocha, na segunda-feira vai ter uma roda de samba diferenciada (Gestor D).

Botei um vídeo game, o cara vai botar a ficha e vai pagar para a criança ficar jogando, às vezes o cara vê 10 fichas para o menino que fica ali jogando, ganhando e a gente monetizando (Gestor D).

Nas empresas B, C e D os processos-chave foram elencados como a compra de mercadorias, o processo de preparação das refeições e o procedimento de vendas. Para os gestores, o bom desenvolvimento dessas ações era fundamental para funcionamento da empresa. Para Johnson, Christensen e Kagermann (2008) esses processos são essenciais pois descrevem como esse valor será entregue tanto ao cliente quanto a empresa.

Hoje a gente compra no Atacadão, lá no Ceasa, no Porto ali no mercado... a carne de boi a gente compra aqui em Gil carnes aqui no bairro mesmo. A gente vai olhando os preços, a qualidade porque também não adianta você comprar uma coisa muito barata, que não tem qualidade (Gestor B).

Hoje teve um pessoal do interior da Bahia que veio, de vez em quando eles vêm, quando eles vêm para cá eles vêm almoçar aqui. Aí a gente sente uma melhora. Sempre quando vem duas ou três famílias almoçar o movimento já melhora um pouco. Parece que quem passa vê e diz olhe tem cliente ali, vamos lá (Gestor C).

As mercadorias em compro uma parte por aqui, outra parte no atacado. Coisas assim de fardo eu compro no atacado, e as outras coisas eu compro por aqui, eu compro muito por aqui. Aqui eu dou muito lucro para o pessoal daqui (Gestor D).

No geral, as informações obtidas pelas empresas revelam um modelo de negócio estruturado para entregar e captura valor, percebe-se nas falas estratégias adotadas para alcançar clientes e para manter o rendimento dos estabelecimentos, seja com práticas rotineiras ou com a criação de novas atividades. Para Teece (2010) essas condutas podem ter influência do crescimento tecnológico, que permite o acesso a informações, tanto para as organizações estenderem suas formas de atender a uma maior diversidade de clientes, como para o próprio consumidor que passa a ter uma participação mais significativa.

Para uma visualização resumida das informações obtidas nesse tópico, elaborou-se o quadro 12 a seguir:

Quadro 11- Modelo de Negócio antes da pandemia (continua)

Modelo de Negócio	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Proposta de valor para o cliente	Trazer emoções no setor de entretenimento para a região.	Fornecer comida de qualidade em um ambiente climatizado.	Fornecer comida saborosa com opções de churrasco e galeto assado.	Fornecer comida caseira com personalidade no tempero e em um espaço aconchegante de uma casa.
Fórmula de lucro	Vendas de bebidas, comidas, cobrança de <i>couvert</i> artístico.	Modelo self-service de almoço e jantar, venda de quentinhas, delivery de sopa, cobrança de embalagens e oferta de cartão fidelidade.	Modelo self-service de almoço, venda de quentinhas, galletos, bebidas, sorvetes e doces.	Modelo de prato feito no café da manhã e almoço, vendas de quentinhas, vendas de refrigerantes e sucos e geladinhos.
Principais recursos	Variedade de bebidas, petiscos e funcionários.	Cozinheiras, estrutura climatizada, cardápio variado.	Galletos e churrasco, funcionários e equipamentos.	Funcionários incluindo o gestor, refeições servidas diariamente e a estrutura do local.

(conclusão)

Processos-chave	Shows e melhorias no estabelecimento.	Compra de mercadorias, processo de cozinhar e as vendas.	Compra de mercadorias, processo de cozinhar e as vendas.	Compra de mercadorias, processo de cozinhar e as vendas.
------------------------	---------------------------------------	--	--	--

Fonte: Pesquisa de campo (2022)

5.3 MODELO DE NEGÓCIO A PARTIR DA PANDEMIA

A pandemia de COVID-19 afetou milhões de pequenos negócios (SEBRAE, 2021) e esse cenário de instabilidade repercutiu na alteração dos modelos de negócios das empresas (MORGAN et al., 2020). Com base nisso, nesta seção são expostos os modelos de negócio a partir da pandemia das empresas estudadas. Para análise foram utilizados os elementos de análise do modelo de negócio atual, identificação de riscos e prováveis soluções. É importante destacar ainda, que as entrevistas foram realizadas após a reabertura das empresas, ou seja, os negócios estudados permeiam pelo período de fechamento total imposto pelo governo e após a reabertura, diferentes fases, mas que englobam o momento da pandemia de COVID-19.

O primeiro elemento expõe a análise do modelo de negócio atual após a chegada da pandemia. As empresas, A, B e C foram afetadas pelas medidas restritivas do governo, e precisaram fechar as portas, o que ocasionou a suspensão total do modelo de negócio adotado. Apenas a empresa D, manteve o funcionamento do estabelecimento apesar das restrições do governo e não interrompeu o modelo de negócio estabelecido. Em consonância com Kalemli-Ozcan (2020), as medidas de contenção para diminuir a propagação do vírus levaram a interrupção quase absoluta da atividade econômica. E situações como esta podem provocar danos para organização, pois mexem com os modelos de negócios (COOMBS, 2007; RITTER; PEDERSEN, 2020).

Com o modelo de negócio estabelecido afetado pela pandemia de COVID-19, as empresas estariam sujeitas a eventuais perigos, nesse caso o segundo elemento de análise, identificação de riscos, trata justamente das ameaças percebidas pelas empresas a partir do fechamento dos negócios. Desse modo, o principal risco identificado pelas empresas foi a perda de clientes, pois com a maioria dos serviços paralisados e com as portas fechadas não tinha para quem vender os produtos. Esses resultados apontam para uma realidade abordada por Clark *et al.*, (2020), na qual expõe a pandemia de COVID-19 como um evento que desafiou empresas em todo mundo, trazendo grandes consequências econômicas.

Imagine, você tem suas despesas mensais de casa, colégio de criança e do nada aparece 2700 para você pagar todos os meses e aí gera desconforto para você, primeiro porque não está gerando nada (Gestor A).

Então assim, antes da pandemia o movimento era muito bom, por que assim até a inflação não estava tão alta né, então o povo comia mais fora, o povo não tinha esse costume de fazer marmitinha para levar, para comer no trabalho, então a gente tinha um movimento muito bom (Gestor B).

Com a pandemia o movimento caiu, não só por causa da universidade, o pessoal daqui a renda caiu muito do pessoal, muita gente ficou desempregado e não vinha comer em restaurante (Gestor C).

Em consequência da falta de clientes, todas as empresas enfrentaram dificuldades para gerar receitas e lidar com as despesas de aluguel, água, energia e funcionários principalmente. Tal dificuldade colocava em risco a perda do local de comercialização, bem como o perigo de fechar as portas definitivamente. As declarações dos gestores corroboram com o exposto por Ludeke-Freund e Froese (2020) em que diante de momentos inesperados como a pandemia de COVID-19, as empresas enfrentam tanto riscos de mercado quanto de falência.

Essa pandemia quebrou as pernas da gente.... A menina que trabalhava comigo eu tive que dispensar ela porque eu não estava podendo pagar (Gestor C).

Depois da pandemia o movimento caiu, caiu 99% aqui, aí a gente teve que fechar as portas, a gente fechou e ficou só no delivery é tanto que a gente mudou até o delivery lá pra casa, a gente deixou lá (Gestor B).

Dentre essas circunstâncias precárias, inclui-se também a empresa D, que mesmo ao manter os serviços de alimentação, declarou dificuldades para manter o funcionamento do restaurante. “Antes da pandemia, era tudo normal, muito movimentado, era cheio de gente, era aluno, motorista, professor... depois desse vírus, o movimento caiu bastante” (Gestor D).

Para Kalemi-Ozcan (2020), o cenário instável atinge fortemente as pequenas empresas, pois as restrições impostas limitam a eficácia de medidas fiscais e monetárias e colocam em perigo a sua efetividade.

Em consideração à paralisação do modelo de negócio atual e da identificação dos riscos, o terceiro elemento de análise visa entender as prováveis soluções aplicadas pelas empresas para sobressair a pandemia de COVID-19.

Como medidas paliativas para conter os gastos, os gestores das empresas B e C negociaram o valor do aluguel. A empresa C conseguiu uma redução no preço, contudo mesmo com o valor menor ainda encontrou dificuldades para o pagamento e a empresa B, conseguiu a eliminação total do valor. Na empresa A, o gestor não obteve acordo para diminuir os valores.

Já a empresa D, o preço do aluguel se manteve também, porque engloba o valor do imóvel o qual reside.

A dona do imóvel ela dispensou o aluguel. Ela não cobrou nem a metade aí a gente passou mais de 6 meses sem pagar nada, aí depois a gente vai voltando assim aí para uns 300, depois aumentou para uns 400, aumentou, aumentou, aumentou, aumentou e hoje a gente está em 800 e ainda não votou a 100% não (Gestor B.)

Era R\$ 2500,00 reais o aluguel, aí o dono fez um acordo comigo para pagar R\$ 1500,000 só que aí não dava para pagar R\$ 1500,000, estava caro ainda, era pra ser 1000, 000 reais, era pra ser a metade na pandemia o aluguel tem cair pela metade, mas mesmo assim pagava no sufoco, porque não tinha condições de pagar (Gestor C).

Esses resultados apontam para uma realidade explicada por Breier *et al.*, (2021) onde relatam que as empresas em todo o mundo tiveram que procurar medidas de enfrentamento para a pandemia de COVID-19. Além da redução de custos por meio da economia do aluguel as empresas B e C relataram ter usado formas de empréstimos para arcar com dívidas, na empresa B o apoio se deu a partir do governo, entretanto na empresa C, os recursos decorreram de outras fontes, o que gerou para o gestor C uma certa indignação para com o governo. Nas empresas A e D, não foram informados episódios de empréstimo.

Foi difícil a gente pegou um empréstimo que o governo liberou, a gente pegou o empréstimo para quitar com as dívidas, porque acumulou né (Gestor B).

Eu peguei empréstimo, no banco da Colômbia. Muita gente aqui pega empréstimo com agiota, os colombianos... Para você ter um comércio hoje, sem apoio do governo, sem apoio de ninguém. Então assim, eu achava que seria bom, não só para mim, mas para todos que estão aqui, seria uma ajuda, do governo, um empréstimo (Gestor C).

A empresa C também expôs as vendas de equipamentos e a desagregação de parte da estrutura do restaurante para reduzir os custos. Esse dado aponta para o impacto da pandemia de COVID-19 especialmente nos setores de serviços, como bares, restaurantes, entretenimento ou serviços de viagens (MORGAN *et al.*, 2020), essa repercussão pode gerar prejuízos consideráveis para a organização (COOMBS, 2007).

A gente estava se mantendo até então, antes da pandemia, mas depois que acabou eu tive que vender tudo, tive que vender estufa, tive que vender freezer, tive que me desfazer dessa outra parte, tive que vender outra máquina de galletos que eu tinha, tive que vender uma moto que eu tinha, para não fechar e brigando ali (Gestor C).

A busca por alternativas para continuar funcionando demandou das empresas estudadas algumas mudanças no modelo de negócio. Segundo Ludeke-Freund e Froese (2020) a pandemia coloca a prova a resiliência das empresas que são forçadas a inovar, ou se transformarem em nome da sobrevivência, e isso abre as portas para novas formas de fazer negócios.

Nessa direção, a empresa A acelerou o projeto de trabalhar com hambúrgueres e implementou na choperia uma hamburgueria, trazendo para a empresa a perspectiva de um novo produto e de mudança na proposta de valor do negócio. A hamburgueria atenderia no sistema de *delivery* e funcionaria junto com o bar quando os serviços voltassem a normalidade. A interferência da pandemia de COVID-19 é capaz de trazer novas oportunidades e gerar novos modelos, que podem incluir novos recursos, novas propostas de valor, novas demonstrações de valor, e em consequência podem atender a novas demandas dos consumidores (RITTER; PEDERSEN, 2020).

Na empresa B também houve modificações quanto a proposta de valor entre o período de fechamento e reabertura dos negócios, a empresa que já trabalhava com o sistema de *delivery* de sopas, passou a fazer entregas de almoço e jantar. Os serviços estavam suspensos para atendimento por meio físico, e o restaurante atendia aos clientes de forma online da residência da família. Após o retorno das atividades presenciais o gestor B, decidiu por manter o *delivery* de todos os pratos feitos no restaurante, no perfil do restaurante no aplicativo nota-se a manutenção da entrega para as refeições de forma ampla. Nesse caso de momentos instáveis, as bases dos modelos de negócios atuais podem ser derrubadas para abrir caminho para novas suposições e projeções, o que vai exigir reflexão e articulação sobre o modelo de negócio em curso (MANOLOVA *et al.*, 2020).

Aí eu peguei e coloquei a hamburgueria para funcionar, consegui tirar todo o dinheiro que eu já tinha investido, e aí o bar voltou e eu fiz tudo numa junção só. Aí, aqui no bar, é o único lugar de uma proposta nova, porque se a gente precisa ir para um lugar mais arrumado, com bebida, com comida não precisa mais sair do “Rosa” (Gestor A).

Fechou o restaurante, a gente implantou o *delivery* no almoço e no jantar, a gente botou lanche, tipo pastel, colocou cachorro-quente. A gente trabalhava de lá de casa, porque não era viável a gente abrir sem ser para o público né, ia ter um custo muito alto, então a gente achou melhor levar o restaurante lá para casa e ficou lá (Gestor B).

Da mesma forma que os casos A e B, a empresa C também precisou adaptar sua proposta de valor, com os serviços presenciais suspensos, o restaurante que já trabalhava com sistemas de entregas decidiu investir em mais um produto, o ramo de marmitas. Depois do regresso das atividades normais, ao gestor C estabeleceu que o restaurante funcionaria apenas com o sistema de entrega e retirada das refeições, pois não era possível a volta dos serviços presenciais devido aos custos elevados. Por outro lado, a empresa D, permaneceu com a proposta de valor inalterada, com funcionamento presencial reduzido e com a fornecimento de quentinhas.

Eu consegui manter as entregas das comidas né, aí depois eu passei a trabalhar com marmitas, para aumentar a renda, o pessoal pega marmita comigo (Gestor C).

Estufa mesmo, eu trabalhava com comida a quilo, mas depois que fechou, além de puxar muita energia, não estava tendo uma demanda que tinha antes para ta servindo né comida a quilo, agora que está voltando aos poucos, mas pra mim não é interessante. Porque meu padrão financeiro não permite (Gestor C).

Eu não fechei aqui, como várias pessoas aí, deixou tudo fechado. Eu trabalhava de porta fechada, o dia todo com o portão baixado. Aí chegava 2 ou três, posso comer? Porque eu não podia fechar meu trabalho, eu queria trabalhar porque tinha as contas para pagar né... (Gestor D).

Os resultados das reações realizadas pelas empresas norteiam as afirmações feitas por Battistella *et al.*, (2017) nas quais as empresas podem moldar seu modelo de negócio a depender das circunstâncias ou em situações que envolvam o surgimento de oportunidades ou ameaças, nesse caso as empresas são forçadas a fortalecer ou modificar sua forma de fazer negócio de maneira eficaz e em tempo suficiente para lidar com condições inesperadas.

As fórmulas de lucro de todas as empresas permaneceram no mesmo sistema de vendas de serviços e produtos para pessoas físicas, porém os custos relacionados a compra de mercadorias tiveram aumentos significativos. Todas as empresas reclamaram da alta dos preços das mercadorias, o gestor C declarou dificuldades para efetuar a compra de alimentos, e necessitou da ajuda de outros empreendedores da região para conseguir insumos para o restaurante.

Quando eu comecei esse projeto do hambúrguer há 2 anos atrás aqui quando a pandemia pegou, ele gerou para mim já de cara 6 preços de carne, 6 preços, ele variou em 6 preços (Gestor A).

É porque assim com a pandemia tudo ficou muito caro então a gente tem que reinventar está tudo caro, óleo está caro, carne está caro, está, está tudo caro, tudo caro mesmo, então a gente controla, tenta controlar para não passar para o cliente porque senão você vai acabar tendo um custo muito alto (Gestor B).

Tem dias que você pensa, eu não sei como é que eu vou trabalhar amanhã? Vou ali em seu Faustino, me libera aqui o arroz, feijão, macarrão, farinha, mais tarde a gente acerta, aí vai no açougue...mais tarde eu lhe faço um pix. Tem dias que você compra tudo fiado e se não der movimento para você pagar? É Deus! (Gestor C).

O preço do almoço era 10 reais na época né, não tem tanta diferença para hoje, 14,00 reais e as coisas triplicaram, é porque nessa época de 10 reais, o quilo de carne era 7, 10 reais, hoje em dia o quilo da carne está custando, 27 reais e o prato está por 14 reais, não aumentou nada. Tá tudo diferente, tudo aumentou demais (Gestor D).

Tais resultados correspondem as afirmativas de Cucculelli e Peruzi (2020) de que os pequenos negócios são mais vulneráveis diante de recessões econômicas e financeiras devido ao tamanho, menor diversificação das atividades econômicas, estrutura financeira mais fraca e

forte dependência de crédito externo como principal forma de financiamento. Para Ludeke-Freund e Froese (2020), em circunstâncias como esta pode acontecer de empreendedores somarem forças para apoiar uns aos outros.

No que se refere aos recursos principais, todas as empresas relataram recursos semelhantes ao modelo de negócio de antes da pandemia, entretanto as empresas A, B e C indicaram a internet e o celular como elementos cruciais para as vendas no período da pandemia de COVID-19, aspecto que não foi relatado no modelo de negócio anterior. Com relação aos processos-chave, os gestores A, B, C e D informaram os mesmos processos de antes.

A internet para gente aqui, gera um conforto de fazer uma *live* e ter um ponto de acesso para nossos usuários tanto para meio de comunicação como para a promoção do negócio (Gestor A).

A gente tem um *zape* a gente tem o telefone se o cliente quiser ligar tudo, a gente tem o Instagram da loja, a gente tem os aplicativos... Quando a gente estava atendendo só pelo delivery aí os clientes ligava, ligava, entrava no aplicativo, e deu para se sair muito bem graças a Deus (Gestor B).

Eu consegui manter o negócio com as entregas, faço muito entrega, o pessoal liga para mim... Aí o contato é feito pelo WhatsApp, ligação, o pessoal liga direto pelo telefone (Gestor C).

Os dados encontrados sobre as mudanças nos modelos de negócios frente a pandemia de COVID-19, vão de acordo com Ludeke-Freund e Froese (2020), onde empresas reagem a crises com soluções novas, seja nos serviços de entrega ou na exploração da mídia digital para alcançar clientes. Também estão consoantes com Amit e Zott (2015), quando criam novos mercados ou exploram novas oportunidades em mercados já existentes. No quadro 13 a seguir, consta o modelo de negócio de cada caso abordado a partir da pandemia.

Quadro 12- Modelo de Negócio a partir da pandemia (continua)

Modelo de Negócio	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Proposta de valor para o cliente	Propiciar uma experiência incrível para os clientes com a oferta de uma boa música ao vivo aliado a boa comida e opções de bebidas.	Fornecimento de refeições em ambiente climatizado. Entrega de quentinhas de almoço e jantar, com opções de sobremesas e lanches rápidos.	Entregas de quentinhas de almoço com opções de churrasco e galeto assado. Entrega de marmitas.	Fornecer comida caseira com personalidade no tempero e em um espaço aconchegante de uma casa.
Fórmula de lucro	Venda dos hambúrgueres, petiscos e bebidas. Cobrança de <i>couvert</i> artístico.	Modelo self-service de almoço e jantar. Delivery de todas as refeições, cobrança de embalagens e oferta do cartão fidelidade.	Delivery de quentinhas e marmitas.	Modelo de prato feito no café da manhã e almoço, vendas de quentinhas, vendas de refrigerantes e sucos e geladinhos.
Principais recursos	Hambúrgueres, petiscos, variedade de	Estrutura do restaurante, refeições	Marmitas, quentinhas,	Funcionários incluindo o gestor,

(conclusão)

	cervejas, funcionários, equipamentos de som e internet.	em geral, funcionários, aparelho celular, aplicativos e internet.	cozinheiras e aparelho celular.	refeições servidas diariamente e a estrutura do local.
Processos-chave	Processos de compra de mercadoria, gerenciamento de shows, melhorias no estabelecimento e processos de vendas.	Compra de mercadorias, processo de cozinhar e o gerenciamento dos pedidos.	Compra de mercadorias, processo de cozinhar e as vendas e planejamento.	Compra de mercadorias, processo de cozinhar e as vendas.

Fonte: Campo de pesquisa (2022)

5.4 INOVAÇÕES INCORPORADAS

As inovações incorporadas se referem à quarta categoria de análise e visa compreender quais inovações foram incorporadas pelas empresas estudadas durante a pandemia de COVID-19.

Todas as empresas (A, B e C) apresentaram inovações, tanto na criação como na proposta de valor ao longo da pandemia. O caso A foi o que mais apresentou mudanças, devido a criação de um novo ramo de serviços, a hamburgueria, trazendo novidades para o mercado de alimentação de hambúrgueres dentro da sua região, através de molhos artesanais e embalagens apropriadas para o produto. É interessante ressaltar que a criação da hamburgueria já era um projeto antecedente a pandemia de COVID-19, ou seja, a sua implantação não foi por causa da pandemia, mas devido à crise foi implementado mais rapidamente. Essa situação configura uma inovação no modelo de negócio focada em atingir um novo segmento de mercado (FOSS; SAEBI, 2016), o que corrobora com Spieth e Schneider (2015) que classifica como inovação na oferta de valor por atender uma demanda já existente ou ainda não atendida.

As inovações na empresa B foram menos abrangentes, o restaurante localizou uma saída para ajustar seu modelo de negócio, e transferiu a cozinha do estabelecimento para a cozinha de sua residência, usando este espaço para gerar vendas durante o período em que o espaço real estaria fechado. Tal medida é visualizado por Amit e Zoot (2015) como uma maneira de inovar no modelo de negócio através da mudança de uma ou mais partes que executam qualquer uma das atividades.

Já a empresa C, esta investiu muito pouco em inovações, devido as dificuldades financeiras para manter o empreendimento. Os resultados mostram que a pandemia de COVID-19 mudou significativamente sua proposta de valor. O restaurante deixou de oferecer refeições pelo sistema *self-service*, e focou apenas nos serviços de entregas. Nesse caso pode-se

determinar uma inovação do tipo evolucionária devido aos processos de mudança que ocorreu ao longo do tempo na proposta de valor da empresa (FOSS; SAEBI, 2016).

O que é que você sentiu aí nesse pão, nessa carne, nesse molho e o que você encontrou aí? Cadê o *catchup*? Não tem *catchup*, é o nosso molho que é feito por nós mesmo, como foi que chegou o hambúrguer? Você já viu o papel que o hambúrguer veio? Top! Não atravessa nem água (Gestor A).

Fechou o restaurante, e a gente montou uma cozinha lá em casa, a gente montou uma cozinha semi-industrial só para isso, e deu certo. Lá o delivery, lá em casa saía bem mais, sopa e o almoço, mais que aqui, quentinha saía mais lá, sopa saía mais lá (Gestor B).

Aí eu penso em botar alguma coisa à noite, mesmo nessa época, mas cadê o capital para investir? Eu trabalhava com comida a quilo, mas depois que fechou aí, meu padrão financeiro não permite mais, eu não tenho condições de voltar a funcionar, comida a quilo (Gestor C).

Os três casos (A, B e C) informaram a introdução de novos produtos, o caso A apresentou troca de taças, implementação de novas opções de bebidas, criação de camisas para os funcionários com frases que fortalecem os ideais da empresa e mudanças relacionadas a divulgação do negócio, além de mudanças gerenciais para melhoria dos serviços e aumento da qualidade dos produtos. Na empresa B, os novos produtos adicionados ao cardápio estavam associados a opções de sobremesa como tortas, doces, açaí ou lanches rápidos, pastel, coxinha e cachorro-quente. No caso C, a alternativa encontrada foi a criação dos serviços de entrega de marmitas.

As inovações realizadas pelas empresas A, B e C é identificada por Amit e Zoot (2015) como uma inovação do modelo de negócio ocorrida através da adição de novas atividades, com a incorporação de elemento ou adoção de novos conteúdos, mas também significam para Spieth e Schneider (2015) novas propostas de bens e serviços para atender a uma demanda.

O palco era aqui fora, uma zuada... se chovesse molhava palco... hoje em dia tem um palco aqui dentro, com iluminação, sonorização. Hoje a gente está com tudo organizado (Gestor A).

A gente botou lanche tipo pastel a gente colocou cachorro-quente, a gente colocou doce, tortas, açaí também (Gestor B).

Sempre eu trabalhei com marmita, mas como o movimento de quentinha e de PF e o fluxo de clientes aqui diminuiu eu tive que divulgar mais marmita aí a marmita aumentou para assegurar o movimento (Gestor C).

Foram observados ainda a ampliação das vendas por *delivery*, com expansão de entregas para todos os produtos comercializados, e a adoção de aplicativos de pedidos e entregas de

comida por todas as empresas (A, B e C). Tal informação pode ser visualizada por meio dos estudos do perfil de cada empresa nos aplicativos. Esses dados apontam para uma inovação direcionada a incorporação de novas práticas, mudanças nas propostas de bens e serviços (AMIT; ZOOTO, 2015, SPIETH; SCHNEIDER, 2015), conectadas a uma inovação de arquitetura de valor por explorar novos recursos e competências dentro da empresa (SPIETH; SCHNEIDER, 2015).

Antes o *delivery* era só da sopa, a gente tinha entrega só da sopa, aí como foi a pandemia para não fechar o restaurante a gente colocou o *delivery* também no almoço, botou o da sopa e do almoço e foi o que segurou nesse tempo que a gente passou de porta fechadas (Gestor B).

Aí eu consegui manter o restaurante com as entregas, eu faço muito entrega (Gestor C).

A experiência de trabalhar com aplicativos de pedidos de comida, não deu certo para a empresa C, devido a problemas com o gerenciamento dos pedidos na plataforma. “Eu estava com o aplicativo, mas aí teve um problema com eles, e eles não repassaram o dinheiro, justamente nessa época da pandemia, até hoje tá pra resolver e eles não resolveram. Aí deixei pra lá (Gestor C)”. Esse dado de frustração relatado pelo gestor é percebido ao verificar que o perfil do restaurante no aplicativo está inativo.

A falha em gerenciar a inovação tecnológica de aplicativos é tratada por Chesbrough como possíveis ocorrências que podem acontecer com empreendedores que resolvem experimentar novas ferramentas, entretanto para o autor tal prática permite aprendizados para o gestor que pode modelar as incertezas ou criar novos *insights* através das experiências que não deram certo. Por outro lado, Hock-Doeogen *et al.*, (2019) explicam que as pequenas empresas encontram mais barreiras para inovar por causa da limitação de recursos, nessas situações Cosenz e Bivona (2020) argumentam que os pequenos negócios necessitam ter um grau maior de atenção para evitar o desgaste dos recursos escassos, a fim de não afetar sua sobrevivência.

Dos quatro casos abordados apenas a empresa D, manteve seu modelo de negócio original e não implementou inovações ao longo do tempo de pandemia de COVID-19. Para o gestor D, a inovação é algo importante, no entanto em seu restaurante não há necessidade para investir em mudanças, pois o negócio já é estruturado de acordo com seus conhecimentos e oferece para os clientes aquilo que deseja oferecer, comida bem-feita, bem temperada em um espaço acolhedor. A empresa D, demonstra muita satisfação pelo jeito que o restaurante funciona, e revela que há bastante satisfação dos clientes pelo que é oferecido. Na matéria de

jornal da qual se teve acesso, há relato de cliente expondo a dedicação do dono do restaurante e a respeito da comida saborosa.

Eu faço normal, eu já sei o que vou fazer todos os dias e os clientes já sabem o que tem todos os dias. O povo gosta muito de uma carne de Carneiro, é um carneiro que eles comem demais. Aí eu já sei as coisas que eles gostam de sempre, essas coisas (Gestor D).

Comida feita no mesmo dia, tempero caseiro mesmo. Tempero que tem o paladar que você gosta, parecendo que está comendo a comida da mamãe, é isso que eles dizem. Então eu não mudo não, não gosto de fazer mudanças. Às vezes a pessoa pede, eu quero um peixe, aí eu vou fazer (Gestor D).

Chesbrough (2010) relata em seus trabalhos as barreiras que as empresas enfrentam para experimentar novos modelos de negócio, a resistência inicia principalmente por modelos que ameaçam o valor contínuo das empresas e através de conflitos entre o modelo de negócio atual e a tecnologia existente.

Diante dos dados apresentados, percebe-se que as empresas A, B e C, mudaram sua proposta de valor, algumas com um novo nicho de mercado (A), outras com novos produtos (A, B e C). As inovações no modelo de negócio são principalmente evolutivas para os casos B e C, mas também uma inovação focada no caso A. As principais razões para adotar uma inovação estão relacionadas as circunstâncias da pandemia de COVID-19, mas também por causa da pressão financeira. A fórmula de lucro não foi modificada em todas as empresas, mas a categoria de principais recursos os casos A, B e C apresentaram ajustes. Nos processos-chave também não foram encontradas alterações em nenhuma das empresas.

O quadro 14 a seguir resume as inovações incorporadas nas empresas estudadas nos modelos de negócio.

Quadro 13- Inovações incorporadas nas empresas estudadas

Inovações incorporadas	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Proposta de valor para o cliente	Sim	Sim	Sim	Não
Fórmula de lucro	Não	Não	Não	Não
Principais recursos	Sim	Sim	Sim	Não
Processos-chave	Não	Não	Não	Não
Tipos de inovação	Focada	Evolucionária	Evolucionária	Não houve

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

5.5 INFLUÊNCIA DAS INOVAÇÕES INCORPORADAS

Esse tópico trata das influências das inovações incorporadas pelas empresas estudadas durante a pandemia de COVID-19, e se referem a manutenção e/ou aumento do faturamento do

lucro, a manutenção dos clientes e/ou novos clientes, manutenção do negócio e/ou expansão do negócio, manutenção dos funcionários e/ou contratação e manutenção e/ou novas parcerias ou fontes de recursos.

No primeiro elemento de análise manutenção e/ou aumento do faturamento do lucro, a empresa A informou que conseguiu manter as despesas de aluguel com a implementação da hamburgueria, bem como contabilizou faturamento do negócio após as inovações estabelecidas. No caso B, as inovações adotadas ajudaram a empresa a gerar receitas durante a pandemia, mas não foi declarado aumento do faturamento. Com essas considerações Krauset *al* (2020), revelam que inovar na forma de fazer negócios pode ser uma solução para as empresas se recuperarem de uma crise.

Para a empresa C, mesmo com as inovações incorporadas foi difícil obter lucro, e o negócio passou por elevadas crises financeiras.

O bar hoje gera para mim uma satisfação que é algo que foi desacreditado por muitos... hoje o bar é um sucesso (Gestor A).

A gente passou 1 ano e pouco de portas fechadas, só com o delivery, o delivery foi o que segurou (Gestor B).

O movimento de dezembro um dinheirinho e tal, a gente conseguiu pagar algumas coisas que estavam atrasadas e deu uma melhorada (Gestor C).

O segundo elemento manutenção dos clientes e/ou novos clientes o caso A declarou que manteve parte dos seus clientes e acredita ter alcançado novos, na empresa B não foi diferente, e o restaurante acredita no aumento do portfólio de clientes. No entanto para o caso C, a clientela passou por uma grande diminuição, embora seus consumidores antigos tenham se mantido e a oferta das marmitas tenha alcançado um público diferente. Dentro dessa perspectiva Hock-Doeogen *et al.*, (2019) informa que a base de clientes na pequena empresa é menor em comparação com as grandes empresas e isso requer mais atenção segundo Cosenz e Bivona (2020) para evitar o desgaste da empresa.

Meu público é diversificado... eu já fiz um estudo do meu público, casal, família, pessoas que estão se conhecendo, um casalzinho que é, oi tudo bem? vamos ali, pá, certo. Tem um grupinho daquela azaração, tem, mas tem muito a parte também homossexual, pessoas são mais reservadas (Gestor A).

Mas assim os clientes são fiéis viu quando a gente abriu as portas aqui e eles passaram e viram não precisou nem fazer muito, não precisou de muito enxame não, eles vieram rapidinho, foi um passando para o outro, então a gente continua a mesma coisa entendeu (Gestor B).

Meus clientes são moradores, estudantes, o pessoal da redondeza quem trabalha por aqui, quem passa né, de carro, para comer um galetto (Gestor C).

No tocante a manutenção do negócio e/ou expansão do negócio a empresa manteve sua posição de mercado com o planejamento para atuar em outra localidade. No caso B, a expansão do *delivery* teve impactos diretos na sobrevivência do negócio, mas sem a possibilidade de ampliação. Para a empresa C, as inovações do sistema de marmitas ajudaram na sobrevivência da empresa, contudo a experiência com os aplicativos trouxe prejuízos.

Eu estou indo para outra cidade, aqui foi meu estado embrionário, aqui todos os erros que eu tive que aprender durante 7 anos já foram copiados, já foram polidos, já entendi onde mais errei, onde eu consegui acertar, aí agora eu vou pegar, vou levar essa marca para outro local com uma nova proposta, proposta essa que não tem em lá (Gestor A).

É como eu falei a gente conseguiu continuar com o restaurante porque a gente fez o *delivery* em casa, se não tivesse o *delivery* em casa a gente não tinha conseguido se manter não (Gestor B).

Eu estava com o aplicativo, mas aí teve um problema com eles, e eles não repassaram o dinheiro, justamente nessa época da pandemia... O carro chefe do meu negócio é o geral, PF, quentinha, marmita, a marmita é porque você recebe o dinheiro hoje, amanhã e é um dinheiro mais certo, aí ajuda a segurar o movimento (Gestor C).

Na perspectiva dos casos expostos, Breier *et al.*, (2021) explicam que em modelos de negócios inovadores podem ser abordadas novas possibilidades que influenciam no desenvolvimento do negócio. Para Harms *et al* (2021), quando o modelo de negócio atual já não funciona, a inovação se apresenta como uma alternativa interessante para tempos de incerteza.

Com relação a manutenção dos funcionários e/ou contratação os dados da empresa A indicaram que as inovações incorporadas não influenciaram a contratação de mais pessoas, e sim permanência dos colaboradores que já trabalhavam. Porém na empresa B, não foi possível a manutenção do único funcionário que trabalhava no restaurante, nem após a reabertura. Na situação do caso C, houve novas contratações para atender a estratégia da empresa, mas em compensação também houve demissões na mesma proporção.

Aqui gente trabalha com 6 garçons e já teve 7 garçons numa noite pra trabalhar aqui. Aqui são 8 funcionários, funcionários de contratos, não carteira assinada porque a gente trabalha com um contrato de 3 em 3 meses, a gente trabalha com a sexta e o sábado (Gestor A).

A gente teve uma pessoa que a gente teve que demitir no início da pandemia (Gestor B).

A menina que trabalhava comigo eu tive que dispensar ela porque eu não estava podendo pagar ela, aí tive que chamar outra pessoa para receber menos, dentro das condições atuais né foi difícil (Gestor C).

O último elemento de análise trata da manutenção e/ou novas parcerias ou fontes de recursos, para a empresa A, a repercussão positiva das inovações adotadas permitiu que novas parcerias fossem formadas. Nos casos B e C a manutenção dos parceiros foram mantidas. Segundo Ludeke-Freund e Froese (2020) as parcerias formadas entre os empreendedores para apoiar uns aos outros são fundamentais nesses momentos de incertezas.

Eu faço *live*, a nossa *live* veio melhorar através da parceria com outra empresa, ela colocou e disponibilizou internet para gente aqui, para gerar um conforto de fazer uma *live* e ter um ponto de acesso para nossos usuários (Gestor A).

No que se refere ao caso D, este não apresentou inovações ao longo da pandemia. O gestor D se apresenta com um perfil simples de não querer se envolver em novas atividades, apesar de entender a importância da inovação. O não investimentos em inovações acarreta para a empresa D um estado de monotonia do modelo de negócio que embora não tenha sofrido alterações continua gerando para o gestor e para os clientes a mesma satisfação e alegria. Assim, embora o gestor D não tenha respondido a pandemia de COVID-19 com uma inovação no modelo de negócio, nota-se a partir dos achados sua resiliência em permanecer ativo no mercado local.

É importante destacar a resistência em manter a qualidade dos serviços em meio ao caos e a tomada de decisão de acordo com o cenário próprio. Widya-Hasuti et al., (2018) vão dizer que as pequenas empresas possuem uma estrutura organizacional onde os gestores estão mais próximos do nível operacional, e isso facilita que as decisões sejam tomadas de forma rápida e dinâmica para responder as dificuldades. No quadro 15 os resultados são apresentados.

Quadro 14- Influências das inovações incorporadas pelas empresas estudadas

Influências das inovações incorporadas	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Manutenção e/ou aumento do faturamento do lucro	Sim	Sim	Não	X
Manutenção dos clientes e/ou novos clientes	Sim	Sim	Sim	X
Manutenção do negócio e/ou expansão do negócio	Sim	Sim	Sim	X
Manutenção dos funcionários e/ou contratação	Sim	Não	Sim	X
Manutenção e/ou novas parcerias ou fontes de recursos	Sim	Sim	Sim	X

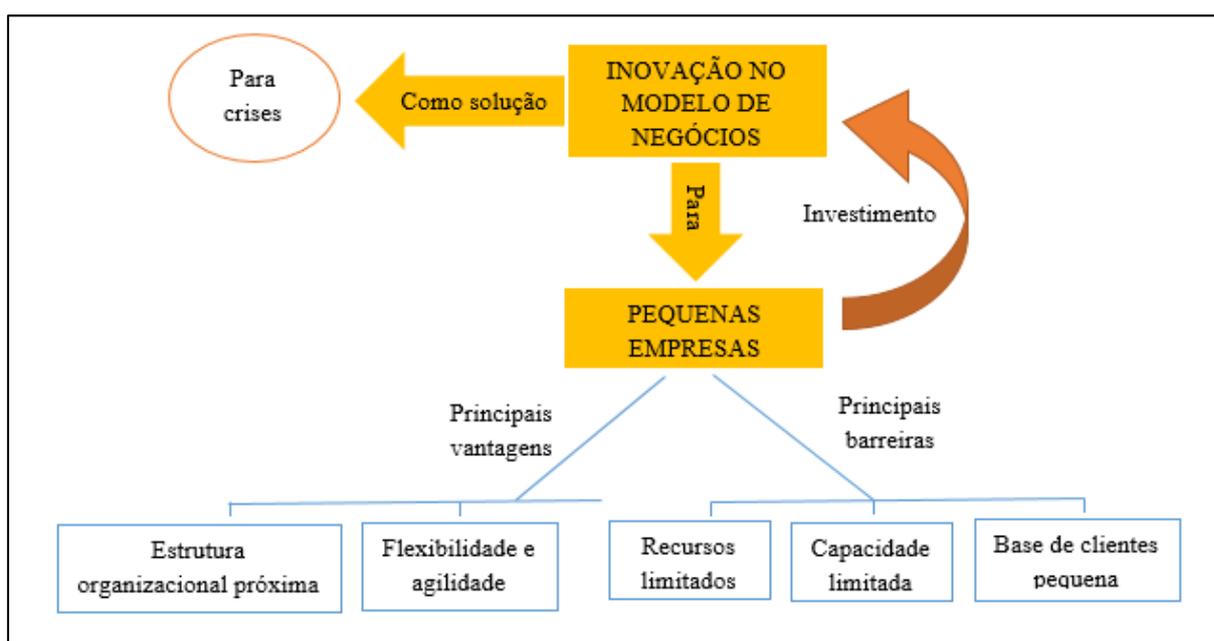
Fonte: Pesquisa de campo (2022)

Ao longo de toda discussão dos resultados, foram expostas as nuances do perfil inovador das empresas, os modelos de negócios adotados, os desafios encontrados com a pandemia de COVID-19 e as alternativas criadas pelos pequenos gestores para sobressaírem ao momento de caos.

A partir da literatura escolhida sabe-se que as pequenas empresas por sua natureza de recursos limitados e porte pequeno tendem a ter mais dificuldades para inovar em seus empreendimentos (COSSESZ; BIVONA; IBARRA, 2020; CUCCULELLI; PERUZZI, 2020; HOCK-DOEOGEN et al., 2019; LAUDIEN; DAXBÖCK, 2016). No entanto percebe-se por meio dos dados obtidos nessa discussão a possibilidade dessas empresas inovarem em seus modelos ao realizar mudanças incrementais, seja na proposta de valor ou nos componentes individuais que criam valor (CLAUSS et al., 2019; FOSS; SAEBI, 2017; SPIETH; SCHNEIDER, 2016; VELU; JACOB, 2016), uma vez que o objetivo principal dessas inovações se concentra na busca por melhorias dos produtos e serviços de entrega, aumento da receita e de sucesso, e claro, a sobrevivência na pandemia de COVID-19 (KEININGHAM, et al., 2020; MIROSHNYCHENKO et al., 2020; SCHALLMO; WILLIAMS, 2020).

Dentro dessa conjuntura de inovação, modelo de negócio, pequenas empresas e a pandemia de COVID-19 elaborou-se a figura 5, exemplificando o processo de inovação no modelo de negócio diante de uma crise com as principais vantagens e barreiras para as pequenas empresas.

Figura 5-Inovação no modelo de negócios em pequenas empresas



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A figura 5 exemplifica que a inovação no modelo de negócios aparece como elemento de solução para crises, sua conexão com as pequenas empresas deve levar em conta as vantagens desses pequenos negócios, como estrutura organizacional próxima, flexibilidade e agilidade, bem como as principais barreiras, ou seja os recursos limitados, a capacidade limitada e a base de clientes pequena. Desse modo, quando há o investimento em inovação no modelo de negócio pelas pequenas empresas há um meio de saída para crises.

Com isso, a esquematização da figura 5 também contribui para uma visualização resumida dos componentes que envolvem o processo de inovação no modelo de negócios diante de crises, e indicam sua importância para as pequenas empresas.

6 CONCLUSÕES

Nesta seção são apresentadas as conclusões a partir da análise e discussão dos resultados expostos nas seções anteriores. No primeiro momento são abordadas as respostas às questões de pesquisa, a fim de que o leitor tenha o enquadramento dos achados do estudo mediante as questões que nortearam esse trabalho. Em seguida são apresentadas as considerações finais, as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

6.1 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa possuem o papel de orientação do trabalho de pesquisa, após análise e discussão dos resultados encontrados, encontrou-se as seguintes respostas para os questionamentos previamente estabelecidos:

Como é o perfil de inovação da pequena empresa? Para essa indagação, os resultados mostram que o perfil de inovação das pequenas empresas estudadas possui variações. Enquanto a empresa A apresenta uma característica mais dinâmica, com iniciativa e entusiasmo para realizar mudanças, os casos B, C e D revelam um perfil cauteloso devido aos recursos escassos e preferem poupar os esforços para manter a qualidade dos serviços prestados, com a adoção de práticas inovadoras quando for financeiramente conveniente para a empresa. Os gestores dos pequenos negócios (A, B e C) revelam ter conhecimento sobre a inovação e demonstram que práticas inovadoras podem fazer a diferença para o negócio, especialmente contra os concorrentes. Por outro lado, o gestor do caso D percebe a importância da inovação, porém não ver como algo que vá fazer a diferença para a sua empresa;

Qual o modelo de negócio no cenário pré-pandemia de COVID-19? A partir das informações coletadas foi possível descrever o modelo de negócio no cenário pré-pandemia de COVID-19 de cada empresa estudada. Nos três casos (B, C e D) o modelo de negócio já era bem antigo, o que significava que os processos de criar, entregar e obter valor estavam bem definidos e estabilizados. No caso A, o modelo era um pouco mais novo e contava ainda com algumas adequações no modelo de negócio, embora a proposta de valor estivesse bem definida. Todas as empresas se encaixam no ramo de serviços, a empresa A, uma choperia e as empresas B, C e D restaurantes, possuindo assim mais semelhanças quanto a proposta de valor, fórmula de lucro, recursos principais e processos-chaves empregados;

Como os aspectos do modelo de negócio foram afetados? De acordo com os resultados encontrados nessa pesquisa a pandemia de COVID-19 afetou significativamente o modelo de negócio das pequenas empresas estudadas (A, B e C). O caso D, apesar de não ter alterado

nenhum dos componentes do seu modelo de negócio, foi atingido pela diminuição de clientes e pela alta dos preços das mercadorias. Os dados encontrados demonstram que os casos A, B e C também sofreram alterações no segmento de clientes, e principalmente nas propostas de valor oferecidas. Como consequência, outras partes do modelo de negócio foram afetadas como a fórmula de lucro, principais recursos e os processos-chave;

Quais inovações foram incorporadas com a pandemia de COVID-19? As inovações que foram incorporadas com a pandemia de COVID-19, podem ser apontadas nos três casos analisados A, B e C. No caso A foram incorporadas à exploração de um novo ramo de mercado, a hamburgueria; a introdução de novos produtos para a choperia, bem como melhorias no local e vendas por aplicativos. No caso B, as inovações ocorreram na estrutura para criar valor, na implementação de novas opções de comida e na expansão das vendas por *delivery*. Já na empresa C houve a criação de um novo serviço e uma tentativa frustrante com aplicativos de entrega de comida;

Quais são as influências das inovações implementadas no modelo de negócio? As influências das inovações implementadas no modelo de negócio afetaram diretamente a sobrevivência das empresas (A, B e C). Especificamente, as inovações influenciaram fatores relacionados ao aumento do faturamento (caso A), à manutenção do faturamento (caso B) e na empresa C não houve influência na manutenção do lucro; à manutenção dos clientes foi observada nos três casos, assim como à manutenção do negócio para as empresas B e C. Para a empresa A, as inovações favoreceram a expansão da empresa para outra cidade; à manutenção dos funcionários foi observada nos casos A e C e à manutenção de parcerias foi notada em todas as empresas (A, B e C).

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa procurou compreender como as pequenas empresas podem inovar no modelo de negócio frente à pandemia de COVID-19. Para isso foram analisados o perfil de inovação, o modelo de negócio antes da pandemia, o modelo de negócio a partir da pandemia, as inovações incorporadas e as influências das inovações incorporadas. A estratégia de pesquisa partiu de um estudo de múltiplos casos em quatro microempresas que sobreviveram à pandemia de COVID-19 e como fontes de evidências foram empregadas a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental.

A literatura de inovação no modelo de negócio propõe a ação de inovar como uma estratégia útil para as pequenas empresas sobreviverem após uma crise como a pandemia de

COVID-19. Nos resultados encontrados nessa pesquisa, a inovação no modelo de negócio se configurou promissora para a sobrevivência das pequenas empresas durante a pandemia de COVID-19.

Das quatro empresas estudadas, apenas a empresa D não incorporou inovações ao modelo de negócio. Na visão do gestor, a empresa dispõe de uma estrutura de negócio suficiente, na qual não é necessária a incorporação de novas atividades para se manter no mercado, também pelo fato de não haver aspirações de crescimento.

Nas demais empresas a incorporação de inovações significou uma saída para subsistência dos negócios e no caso A foi uma prática que possibilitou uma exploração de um novo nicho de mercado, culminado em nova proposta de valor. Todos os casos (A, B e C) apresentaram mudanças incrementais bastante pequenas e que puderam ser implementadas em um curto espaço de tempo dentro do modelo de negócio, como a oferta de novos produtos, novos processos de entrega e novos serviços.

Esses resultados demonstram que as pequenas empresas podem inovar no seu modelo de negócio mediante novas propostas de valor, a incorporação de novas atividades, novos elementos ou com a exploração de novos recursos. Todavia é válido destacar a relevância de outras medidas para enfrentamento da pandemia de COVID-19, nos casos discutidos houve negociações dos valores do aluguel, negociações de dívidas, apoio do governo e apoio de outros empreendedores. As dificuldades encontradas pelos gestores para administrarem seus negócios diante de uma crise fica claro diante dos resultados, e isso deixa exposto a importância de políticas que auxiliem os pequenos negócios.

As contribuições teóricas e práticas se referem respectivamente à discussão do campo da inovação no modelo de negócio no contexto das pequenas empresas, especialmente por envolver a situação da pandemia de COVID-19, e isso contribui para ampliação dos estudos acerca do tema. Compreender como os pequenos negócios podem inovar na sua forma de fazer negócio significou um entendimento de como os gestores lidam com momentos difíceis para manter a permanência de suas empresas, o que ajuda na criação de *insights* para novas pesquisas.

Na dimensão empírica esse estudo contribui com a escolha de um campo de relevância social e econômica, e principalmente por estabelecer conexões entre a universidade pública e os pequenos negócios que movimentam a economia local e são importantes para o desenvolvimento social.

6.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Esse estudo apresenta algumas limitações para a realização da pesquisa, entre elas, destacam-se os poucos documentos e o seu difícil acesso, especialmente no que se refere ao mapeamento das mudanças ocorridas ao longo da pandemia de COVID-19. Outra limitação condiz com a dificuldade de participação dos entrevistados, muitas entrevistas foram desmarcadas e as que ocorreram foram realizadas no ambiente das empresas. Ficando as entrevistas sujeitas à quebra de diálogo e raciocínio por causa das intercorrências do ambiente de trabalho, bem como pausa ou fim das entrevistas.

Como a inovação no modelo de negócio em pequenas empresas é um campo de pesquisa em crescimento, especialmente por envolver o contexto de crises, seus efeitos nos pequenos negócios devem ser investigados mais detalhadamente e esse trabalho pode ser visto como uma base. Além disso, os achados abordados aqui se referem a casos específicos de apenas um segmento em uma determinada localidade pequena. Pesquisas futuras podem estender o escopo dos tipos de empresas bem como ampliar o estudo para outras regiões. Desse modo, sugere-se a partir desse estudo algumas recomendações para futuras pesquisas, assim como algumas sugestões para os gestores que tenham um perfil similar das empresas abordadas aqui.

Para futuras pesquisas:

- a) Investigar o desenvolvimento do modelo de negócio no cenário pós-pandemia de COVID-19.
- b) Realizar o estudo em empresas de portes maiores, em busca de compreender diferenças ou similaridades de como elas inovaram em seus modelos de negócios frente à pandemia;
- c) Realizar o estudo em outras regiões para obter dados mais abrangentes;
- d) Investigar a relação dos gestores com o modelo de negócio a fim de entender o grau de conhecimento sobre cada etapa do modelo;

Para os gestores:

- a) Verificar se a proposta de valor oferecida está de acordo com o perfil de clientes da região;
- b) Verificar na empresa pequenas mudanças que podem ser realizadas, com o objetivo de trazer originalidade, sem gerar grandes custos;
- c) Realizar uma esquematização visual do modelo de negócios para identificar melhorias;
- d) Compreender que o modelo de negócio pode ser fortalecido no pós-pandemia.

REFERÊNCIAS

- AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 30–43, 1998.
- ALBIOL-SANCHEZ, J.; STEL A.V. Investigating the impact of small versus large firms on economic performance of countries and industries. **Contemporary Entrepreneurship**. New York, NY: Springer,p.51-73, 2016.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. **MIT Sloan Management Review**,v. 53, n. 3, p. 41–49, 2012.
- ASHEIM, B. T., Smart specialization, innovation policy and regional innovation systems: What about new path development in less innovative regions? **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, 32:1, 8-25, 2019.
- AUDRETSCH, D. B.; THURIK, A. R. What is new about the new economy: Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. **Industrial and Corporate Change**, v. 10, n.1, p. 267–315, p. 2001.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BARKHATOV, V.; PLETNEV, D.; CAMPA, A. Key success factors and barriers for small businesses: comparative analysis. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 221, n. 24, p. 29-38, 2016.
- BARROS, J. D. A. Justificativa e objetivos. In: _____. **O projeto de pesquisa em História: da escolha do tema ao quadro teórico**. 6. Ed. Petrópoles, RJ: Vozes, 2010.
- BATTISTELLA, C.; DE TONI, A. F.; DE ZAN, G.; PESSOT, E. Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. **Journal of Business Research**, v.73, n. 1, p. 99-120, 2017.
- BESSANT, J.; LAMMING, R.; NOKE, H.; PHILLIPS, W. Managing innovation beyond the steady state. **Techonovation**– v. 25, n. 12, p.1366-1376, 2005.
- BÖRJESSON, S.; LÖFSTEN, H. Capabilities for innovation in small firms – a study of 131 high-tech firms and their relation to performance. **Int. J. Business Innovation and Research**, v. 6, n. 2, p.149-176, 2012.
- BOUWMAN, K.; NIKOU, S.; REUVER, M. Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? **Telecommunications Policy**, Elsevier, v. 43, n. 9, p. 01-18, 2019.
- BREIER, M. et al. The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. **International Journal of Hospitality Management**, v. 92, p. 01-10, 2021.

BREZNIK, L.; HISRICH, R. D. Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 3, p. 368-384, 2014.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and ontotactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010. Disponível em: http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex1-casadesus_et_ricart.pdf. Acesso em: 16 set.2021.

CASADESUS-MASANELL, R.; ZHU, FENG. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 464-482, 2012.

CHESBROUGH, H.W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2003.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strat. Leader**, v. 35, p. 12-17, 2007.

CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 3, p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H. The future of open innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. **Research-Technology Management**, v. 60, n. 1, p. 35-38, 2017.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E.; MCDONALD, R. What is disruptive innovation. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 12, p. 44-53, 2015.

CLARK, C., et al. Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: an international investigation. **Global Transitions**, v. 02, p. 76-82, 2020.

CLAUSS, T. et al. Business model reconfiguration and innovation in SMEs: A mixed-methods analysis from the electronics industry. **International Journal of Innovation Management**, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltda., v. 24, n. 02, p. 1-35, abril, 2019.

COOMBS, W.T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**, v.10, n. 3, p. 162-176, 2007.

COOPER, J.R. A multidimensional approach to the adoption of innovation. **Management Decision**, v. 36, n. 8, p. 493-502, 1998.

COSENZ, F.; BIVONA, E. Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach. **Journal of Business Research**, Elsevier, v. 130, p. 658-669, 2020.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

CROTTY, M. **The foundations of social research: meaning and perspective in the research process.** London: Sage, 1998.

CUCCULELLE, M.; PERUZZI, V. Post-crisis firm survival, business model changes, and learning: evidence from the Italian manufacturing industry. **Small Bus Econ**, v. 54, p. 459–474, 2020.

DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. **British Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 215-36, 2006.

DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DUNNE, T. C. et al. The impact of leadership on small business innovativeness. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4876-4881, 2016.

DZIALLAS, M.; BLIND, K. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. **Technovation**, v. 80, p. 3-29, 2019.

EGGERS, F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. **Journal Business Research**, v. 116, p. 199–208, 2020.

EISENHARDT, K. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p.532-550, 1989.

FERREIRA, J. J. M.; FERNANDES, C. I.; ALVES, H.; RAPOSO, M. L. Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessabt (2009) model. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1395-1403, 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, apostila, 2002.

FOROUDI, P.; AKARSU, T. N.; MARVI, R.; BALAKRISHNAN, J. Intellectual evolution of social innovation: A bibliometric analysis and avenues for future research trends. **Industrial Marketing Management**, p. 1-20, 2020.

FOSS, N.J.; SAEBI, T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? **International Journal of Innovation Management**, v. 43, n. 1, p. 200–227, 2017.

FOSS, H. J.; SAEBI, T. F. **Business model innovation: The organisation dimension.** Oxford University Press. 2015.

FRANÇA, A. A.; ESTEVAM, S. M.; FILHO, B. F. B., Microempreendedorismo e desenvolvimento local em Porto Alegre/RN: Panorama atual. **Caderno de ciências sociais aplicadas**, ano XVII, v. 17, n. 29, p. 88-105, jun, 2020.

FRANK, A. G.; MENDES, G. H.; AYALA, N. F.; GHEZZI, A. Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 141, p. 341-351, 2019.

FUTTERER, F.; SCHMIDT, J.; HEIDENREICH, S. Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. **Long Range Plan**, v. 51, n. 1, p. 64–81, 2018.

GEISSDOERFER, M.; VLADIMIROVA, D.; EVANS, S. Sustainable business model innovation: A review. **Journal of Cleaner Production**, v. 198, p. 401-416, 2018.

GEM- Global Entrepreneurship Monitor. **Diagnosing COVID-19 Impacts on Entrepreneurship**- Exploring policy remedies for recovery. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/reports/covid-impact-repor.>, acesso em: 22 maio 2021.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2022). **Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption**. London: GEM. Disponível em: <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=50900.>, acesso em: 12 setembro de 2022.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS; Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS (Coord). – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONZALEZ ALVARADO, T. E. Problemas na definição de microempresa. **Revista Venezuelana de Administração**, Maracaibo, v. 10, não. 31, pág. 408-423, set. 2005. Disponível em <http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000300004&lng=es&nrm=iso>. Acessado em 26 de junho. 2022.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Tradução: Roberto Cataldo Costa; Revisão técnica: Dirceu da Silva. 2. ed. p. 488, 2012.

HARMS, R. et al. Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 95, maio, 2021.

HEIKKILÄ, M.; BOUWMAN, H.; HEIKKILÄ, J. From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 25, n. 1, p. 107-128, 2018.

HEIDER, A. et al. Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises - German Mittelstand Evidence. **Journal of Business Research**, v. 130, p. 635-645, 2021.

HOSPERS, G. J. Joseph Schumpeter and his legacy in innovation studies. **Knowledge, Technology & Policy**, v. 18, n. 3, p. 20-37, 2005.

HOTH, S.; CHAMPION, K. Small business in the new creative industries: innovation as a people management challenge. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 29-54, 2011.

IBARRA, D. et al. Business Model Innovation in Established SMEs: A configurational approach. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 76, n. 6, p. 2-22, 2020.

JOHANSSON, D. Is small beautiful? The case of the Swedish IT industry. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 16, n. 4, p. 271-287, 2004.

JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B.; LUMPKIN, G. T. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 1, p. 20- 31, 2001.

JOHANNESSEN J.-A. A Systemic Approach to Innovation: The Interactive Innovation Model. **Kybernetes**, v. 38, n. 1/2, p. 158–176, 2009.

JOHNSON, M. V.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v, 86, n. 12, p. 50–59, 2008.

KALEMI-OZCAN, S. Are macro and credit policies enough? **IMF – International Monetary Foundy**, 09 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/covid19-special-notes/en-special-series-on-covid-19-macro-and-credit-policies-com.ashx>. Acesso em: 22 de abril de 2021.

KARIMI, J.; WALTER, Z. Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: The case of the newspaper industry. **Long Range Planning**, v. 49, n. 3, p. 342–360, 2016.

KEININGHAM, T. et al. Customer experience driven business model innovation. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 431-440, 2020.

KLINE, S. J.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. In *Studies On Science and The Innovation Process: Selected Works of Nathan Rosenberg*, p. 173-203, 1986.

KOTSEMIR, M.; ABROSKIN, A.; DIRK, M. Innovation concepts and Typology – an evolutionary discussion. **National research university-higher school of economics**. p. 01-49, 2013.

KRAUS, S. et al. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. **Int. J. Entrepreneurial Behav. Res.**v. 26, n. 5, p. 1067–1092, 2020.

LAUDIEN, S. M.; DAXBÖCK, B. Business model innovation processes of average market players: A qualitative-empirical analysis. **R&D Management**, v. 47, n. 3, p. 420-430, 2016.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LETOURNEAU, N.; ALLEN, M. Post-positivistic critical multiplism: a beginning dialogue. **Journal of Advanced Nursing**, v. 30, n. 3, p. 6233-630, 1999.

LIMA, G. S. DE. **Inovação aberta na micro e pequena empresa**: um estudo de múltiplos casos em empresas sergipanas. 2013. 155 f. Dissertação (mestrado) Universidade Federal de Sergipe- UFS. São Cristóvão, 2013.

LINDGARDT, Z.; HENDREN, C. Doing something new with something old. **Boston Consulting Group**. 2014.

LÜDEKE-FREUND, F.; FROESE, T. Unlocking sustainable business model innovation for a post-crisis economy. **ESCP- Research Institute of Management**. 2020.

MELE, C.; RUSSO-SPENA, T.; NUUTINEN, M.; KALLIO, K. Schools of innovation thought. In T. Russo-Spena, C. Mele, & M. Nuutinen (Eds.). *Innovation in practice: Perspectives and experiences*. Switzerland: **Springer International Publishing**, p. 13-41, 2017.

MILLER, K. et al. Business models big and small: Review of conceptualisations and constructs and future directions for SME business model research. **Journal of Business Research**, v. 131, p. 619-626, 2021.

MINTZBERG, H. Strategy formation schools of thought. In: FREDRICKSON, J.(ed.) *Perspectives on strategic management*. **Harper Business**, p. 105-237, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 392, 2000.

MIROSHNYCHENKO, I. et al. Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. **Journal of Business Research**, v. 130, p. 670-682, 2020.

NEUMAN, W. L. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. 7 ed., London: Pearson Education Limited. 2014.

NORTH, P. Independent and small businesses: diversity amongst the 99 per cent of businesses. In *The Handbook of Diverse Economies*. **Edward Elgar Publishing**, p. 98-105, 2020.

OECD/Eurostat. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Chapter 3, 2018.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. **PMEs, empreendedorismo e turismo**. Disponível em: <https://www.oecd.org/industry/smes/>. Acesso em: 20 set 2021.

OSIYEVSKYY, O.; DEWALD, J. Explorative versus exploitative business model change: The cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n.1, p. 58-78, 2015.

O'SULLIVAN, D.; DOOLEY L. **Applying Innovation**. Califórnia: Thousand Oaks, SAGE. 2009.

PAPAIANOANNOU, T. How inclusive can innovation and development be in the twenty-first century? **Innovation and Development**, v. 4, n. 2, p. 187-202, 2014.

PEDERSEN, C. L.; RITTER, T; DI BENEDETTO, A. C. Managing through a Crisis: Managerial Implications for Business-to-Business Firms. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 314-322, 2020.

PRIEM, R. L.; WENZEL, M.; KOCH, J. Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumer's center stage. **Long Range Planning**, v. 51, p. 22-23, 2018.

RITTER, T; PEDERSEN, L. P. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. **Industrial Marketing Management**, v.88, p. 214-224, 2020.

ROBERTSON, P. L.; CASALI, G.L.; JACOBSON, D. Managing open incremental process innovation: Absorptive Capacity and distributed learning. **Research Policy**, v. 41, p. 822-832, 2012.

ROPER, S. Product innovation and small business growth: A comparison of the strategies of German, U.K. and Irish companies. **Small Business Economics**, v. 9, n. 6, p. 523–537, 1997.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na administração. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v.2, n.2, p. 250-269, maio-ago. 2009.

SALGUEIRO, M. H.; FELL, A. F. A. Paradigmas e interesses do conhecimento na Ciência da Informação: Um estudo sobre as dissertações de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco (2011 a 2013). **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.3, p.3-21, jul-set, 2016.

SANTOS, L.; AMORIM, D. A. Compras governamentais: A importância das Micro e Pequenas empresas para o desenvolvimento econômico local. **RAGC**, v.9, n.40, p.1- 40/2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2438>. Acesso em: 30 jun. 2021.

SCHALLMO, D.; WILLIAMS, C. A. Crisis-Driven Business Model Innovation- Decision Making Under Stres. **Innovation Conference – Innovating in Times of Crisis**, v.7, n. 10, p. 01-12, june, 2020.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo Econômico. Ed. Abril S.A. Cultural e Industrial: São Paulo, 1982.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2015**. 8.ed / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília, DF: DIEESE, 2017.

SEBRAE. **Pesquisa Sebrae** – O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 10ª edição. Coleta: 25 de fevereiro a 01 de março de 2021. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/pesquisa_impacto-coronavirus-nas-mpe_edicao-10.pdf. Acesso em: 20 abril 2021.

SEBRAE. **Data Sebrae**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/se/#>, Acesso em: 04 jun 2022.

SEBRAE. **Data Sebrae**. Quais as principais características observadas entre os micro e pequenos negócios do estado durante a pandemia? Disponível em: <https://datasebrae.com.br/matriz-impacto-covid-sergipe/>. Acesso em: 12 jul 2022.

SILVA, G.; SERIO, L. C. D.; BEZERRA, É. D. Public policies on innovation and small businesses in a swinging economy. **BAR-BrazilianAdministrationReview**, v. 16, 2019.

SILVA, Glessia; DI SERIO, Luiz Carlos. Innovation in the “Forgotten Businesses”: For Adequate Assumptions. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2020.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E. e SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ed. UFRGS. 120 p. 2009.

SI, S.; AHLSTROM, D.; WEI, J.; CULLEN, J. Business, entrepreneurship and innovation toward poverty reduction. *Entrepreneurship & Regional development*, v. 32: 1-2, 1-20, 2019.

SOSNA, M.; TREVINYO-RODRIGUEZ, R. N.; VELAMURI, S. R. Business model innovation through trial-and-error learning the naturhouse case. **Long Range Planning**, v.43, n. 2–3, p. 383–407, 2010.

SOUTO, J. E. Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. **Tourism Management**, v. 51, p. 142-155, 2015.

SPIETH, P.; SCHNECKENBERG, D.; RICART, J. E. Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. **R&D Management**, v. 44, n. 3, p. 237–247, 2014.

SPIETH, P.; SCHNEIDER, S. Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. **J. Bus. Econ**, v. 86, n. 6, p. 671–696, 2016.

SCHNEIDER, S.; SPIETH, P. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. **International Journal of Innovation Management**. vol.17, n. 1, p. 1-34, 2013.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

TEECE, D.; LEIH, S. Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p.5–12, 2016.

TETHER, B. S. **What is innovation?** Approaches to distinguishing new products and processes from existing products and processes. Centre for Research on Innovation and Competition, University of Manchester, 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação** [recurso eletrônico]. 5ª ed.- Porto Alegre, 2015.

TO, C. K.; AU, J. S.; KAN, C. W. Uncovering business model innovation contexts: A comparative analysis by fsQCA methods. **Journal of Business Research**, v.101, p. 783-796, 2009.

TORRES, N. B.; MAYER, L.; LUNARDI, P. R. S. Programa Fornecer – compras públicas para micro e pequenas empresas: licitações como política pública. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6, 2013, Brasília. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.

UTTERBACK, J.M. Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change. **Harvard Business School Press**, Boston, 1994.

VAN DE VANDRE, V., et al. Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. **Technovation**, v. 29, p. 423-437, 2009.

VELU, C.; JACOB, A. Business model innovation and owner–managers: The moderating role of competition. **R&D Management**, v. 46, n. 3, p. 451–463, 2016.

WIDYA-HASUTI, A., et al. The role of process innovation between firm-specific capabilities and sustainable innovation in SMEs: Empirical evidence from Indonesia. **Sustainability**, v. 10, n. 7, 2018.

YANG, M., et al. Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. **Journal of Cleaner Production**. v. 140, p. 1794-1804, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**/Robert k. Yin; trad. Daniel Grassi – 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAIRI, M. Innovation or innovativeness? Results of a benchmarking study. **TQM Magazine**, v. 5, n. 3, p. 10-16, 1994.

ZARIDIS, A. D.; MOUSIOLIS, D. T. Entrepreneurship and SME's Organizational Structure. Elements of a Successful Business. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.148, p. 463 – 467, 2014.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent developments and future research. **Journal of Management**. v. 37, n.4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICE A- Roteiro de entrevista

Em relação ao perfil do gestor (a) da empresa

1. Qual a sua idade?
2. Qual o seu gênero?
3. Tem filhos?
4. Qual o seu nível de escolaridade?

Em relação ao perfil de inovação da pequena empresa

1. O que a empresa entende por inovação?
2. Quais as práticas que a empresa adota que são consideradas novas e transformadoras para a empresa?
3. Como ocorre o processo de criação de novos produtos/novos serviços/novos processos?
4. Quais os desafios e dificuldades enfrentados na hora de criar algo novo na empresa?
5. Com que frequência a empresa investe em mudanças? Há recursos específicos?
6. As atividades de inovação são planejadas? Englobam o mercado, clientes, concorrentes? De que forma?
7. A empresa dispõe de estratégias para introdução de novidades a longo prazo?
8. Como o gestor enxerga seu papel na busca por mudanças?

Em relação ao modelo de negócio adotado antes da pandemia?

1. Como a empresa descreve as etapas de criação de produtos/serviços, entrega de produtos/serviços e como obtêm lucro?
2. Quais são os perfis dos clientes? Quais são os canais de comunicação utilizados para alcançar os clientes? Como é o relacionamento da empresa com o cliente?
3. Quais são os serviços que são oferecidos para os clientes? Quais benefícios são gerados para o cliente?
4. Quais recursos e habilidades são necessários para criar os serviços/produtos e ter retorno financeiro?
5. Quais são os parceiros (fornecedores, colaboradores) necessários para que a empresa funcione? Como são as relações e a comunicação com eles?
6. Quais vendas são geradas com os serviços ou produtos oferecidos? Quais são os custos causados pela forma de fazer de negócio? Quais são os mecanismos utilizados para vendas e custos?

Em relação ao modelo de negócio durante a pandemia

1. Houve alguma mudança com a forma de fazer negócio durante a pandemia? Com a criação, entrega e captura de valor?
2. Houve alguma alteração com relação ao perfil dos clientes? Houve algum desafio ou dificuldade na comunicação e no relacionamento com os clientes durante a pandemia? Se sim, quais alternativas foram oferecidas?
3. Houve alguma alteração nos serviços oferecidos? Se sim, quais alternativas foram oferecidas?
4. Houve algum risco relacionado aos recursos e habilidade para operar o modelo de negócios? Se sim, quais alternativas foram criadas?
5. Houve algum desafio ou dificuldade com os parceiros? Se sim, quais alternativas foram criadas?
6. Houve algum desafio ou dificuldade com as vendas, com a geração de lucro, com os custos? Se sim, quais alternativas foram oferecidas?

Em relação às inovações incorporadas com a pandemia

1. As mudanças incorporadas com a pandemia afetaram os produtos ou os processos?
2. De que forma as mudanças incorporadas na organização afetaram o processo de exploração, criação e entrega de valor para os clientes?
3. De que forma as mudanças incorporadas na organização afetaram sua estrutura ou no ambiente interno?
4. De que forma as mudanças incorporadas na organização afetaram à posição da empresa?
5. De que forma as mudanças incorporadas na organização afetaram a forma de fazer negócio da empresa?

Influência das inovações incorporadas

1. Quais são as influências das inovações implementadas na empresa na manutenção e/ou aumento do lucro?
2. Quais são as influências das inovações implementadas na empresa na manutenção dos clientes e/ou novos clientes?
3. Quais são as influências das inovações implementadas na empresa na manutenção do negócio e/ou expansão do negócio?
4. Quais são as influências das inovações implementadas na empresa na manutenção dos funcionários e /ou contratação?
5. Quais são as influências das inovações implementadas na empresa na manutenção e/ou novas parcerias ou fontes de recursos?

APÊNDICE B- Termo de consentimento livre e esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), do estudo/pesquisa intitulado como Inovação no modelo de negócio: Um estudo em pequenas empresas frente à pandemia de COVID-19, conduzida por Raquel Reis de Jesus. Este estudo tem por objetivo compreender como as pequenas empresas inovam no modelo de negócio frente à pandemia de COVID-19. Sendo os pequenos negócios detentores de um papel crucial na economia e também no contexto social, eles se configuram como um campo ideal para estudar a inovação, tanto no modelo de negócios, quanto no cenário da pandemia do coronavírus. Dessa forma serão feitas algumas perguntas acerca do tema exposto, na qual empresa irá compor um de nossos estudos de casos por meio de suas respostas.

Você foi selecionado (a) por atender aos critérios de classificação de micro e pequenas empresas adotado pelo SEBRAE. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Sua participação não implicará em riscos pessoais e nem para a empresa bem como não implicará em gastos para os participantes.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em participar de uma entrevista por meio de uma plataforma online, na qual serão feitas perguntas relacionadas ao perfil do gestor e da empresa, sobre o modelo de negócio antes e durante a pandemia. A entrevista será somente com a pesquisadora e sua duração dependerá do grau de resposta do participante podendo ser em cerca de 60min. Para melhor registro das informações haverá registro de áudio.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos, ou instituições participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável / coordenador da pesquisa. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Caso não se sinta esclarecido, o voluntário pode procurar o pesquisador responsável: Raquel Reis de Jesus, mestranda do programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Sergipe, residente na Rua Maria Lígia, nº330, email: raquelreisj12@gmail.com e telefone (79) 99843 5667.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

São Cristóvão-Se _____ de _____ de _____.

Assinatura do (a) participante: _____

Assinatura do (a) pesquisador (a): _____

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador