



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIA LARISSA DOS SANTOS

**INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO COM
MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2023**

MARIA LARISSA DOS SANTOS

**INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO COM
MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE

Orientadora: Professora Dra. Glessia Silva de Lima.

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2023**

Dados de Catalogação na Publicação (CIP)

S237i Santos, Maria Larissa dos.
Inovação no modelo de negócio [manuscrito] : um estudo com
Microempreendedores individuais / Maria Larissa dos Santos. – São
Cristóvão, 2023.
53 f. : il. ; color.

Orientadora: Dra.Glessia Silva de Lima.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) –
Universidade Federal de Sergipe, Departamento de Administração, 2023.

1. Empreendedorismo. 2. Modelo de negócio. 3. Pandemia-Covid-19.
I. Lima, Glessia Silva de, orient. II. Título.

CDU 347.72.036:COVID
CDD 33

**Ficha elaborada pela bibliotecária documentalista Joyce Dayse de Oliveira Santos
(CRB-5/SE-002005)**

MARIA LARISSA DOS SANTOS

**INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO COM
MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE

Trabalho defendido e aprovado em ___ de _____ de 2023

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Glessia Silva de Lima. Universidade Federal de Sergipe.

Prof. Dr. Adriano Santos Rocha Silva. Universidade Federal de Sergipe.

Prof. Dr. Éder Danilo Bezerra dos Santos. Universidade Federal de Alagoas – UFAL.

Dedico esta conquista a minha avó, minha mãe, a meu amor e a toda minha família por sempre me apoiarem quando mais precisei até chegar aqui. Quero dedicar a Deus por permitir que chegasse com glória até o final dessa jornada. E também dedico a minha orientadora Glessia.

RESUMO

Os microempreendedores individuais precisaram se adaptar e aprimorar o negócio frente aos desafios impostos pela pandemia de COVID-19. Dito isso, este estudo tem como objetivo geral compreender quais inovações no modelo de negócio foram implementadas pelos microempreendedores individuais durante a pandemia de COVID-19. Sobre a metodologia, foi utilizada a abordagem qualitativa e exploratória. Para o recolhimento dos dados foi realizada entrevista com 04 microempreendedores individuais que residem em Sergipe. Os dados foram analisados com o objetivo de responder às questões de pesquisa deste estudo. Foi percebido com os resultados adquiridos que os microempreendedores individuais ingressam no negócio devido à influência de pessoas da família que já são do ramo ou por necessidade. Também foi verificado que as pessoas utilizam a inovação para o melhor aprimoramento dos negócios, seja no produto, no processo, na forma de entrega, como forma de buscar novas formas de atender as necessidades dos clientes. Como contribuição, o estudo ajuda a compreender melhor as inovações implementadas por microempreendedores individuais no nível do modelo de negócio.

Palavras-chave: Inovação no modelo de negócio. Microempreendedores Individuais (MEI). Pandemia-Covid-19.

ABSTRACT

Individual microentrepreneurs needed to adapt and improve their business in the face of the challenges posed by the COVID-19 pandemic. That said, this study's general objective is to understand which business model innovations were implemented by individual microentrepreneurs during the COVID-19 pandemic. Regarding the methodology, a qualitative and exploratory approach was used. To collect the data, an interview was carried out with 04 individual microentrepreneurs who reside in Sergipe. The data was analyzed with the aim of answering the research questions of this study. It was noticed from the results acquired that individual micro-entrepreneurs enter the business due to the influence of family members who are already in the sector or out of necessity. It was also found that people use innovation to better improve their business, whether in the product, in the process, in the form of delivery, as a way of seeking new ways of meeting customer needs. As a contribution, the study helps to better understand the innovations implemented by individual microentrepreneurs at the business model level.

Keywords: Innovation in the business model. Individual Microentrepreneurs. Pandemic-Covid-19.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DAA.....	Departamento de Administração Acadêmica
ENEM.....	Exame Nacional do Ensino Médio
FGV.....	Fundação Getúlio Vargas
IGBE.....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFS.....	Instituto Federal de Sergipe
MEI.....	Microempreendedor Individual
Sebrae.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFS.....	Universidade Federal de Sergipe

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de inovação.....	15
Quadro 2 – Tipologias de inovação.....	17
Quadro 3 – Elementos do modelo de negócio.....	20
Quadro 4 – As nove partes que compõem o modelo de negócio	21
Quadro 5 – Protocolos de Estudos	24
Quadro 6 – Objetivos específicos, categoria de análise e elementos de análise.....	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	13
1.2.1	Objetivo geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	INOVAÇÃO.....	15
2.2	INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO.....	19
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3.1	QUESTÕES DE PESQUISA.....	23
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	23
3.3	MÉTODO DE PESQUISA.....	23
3.3.1	Protocolo de estudo de caso.....	24
3.4	FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	25
3.5	UNIDADES DE ANÁLISE.....	25
3.6	CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	25
3.7	CRITÉRIO PARA A ESCOLHA DOS CASOS.....	26
3.8	ANÁLISE DOS CASOS.....	26
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	27
4.1	MICROEMPREENDEDOR A.....	27
4.1.1	Perfil do microempreendedor individual e empresa.....	27
4.1.2	Contexto de inovação.....	28
4.1.3	Modelo de negócio.....	28
4.1.4	Mudanças no modelo de negócio.....	29

4.2	MICROEMPREENDEDOR B.....	30
4.2.1	Perfil do microempreendedor individual e empresa.....	30
4.2.2	Contexto de inovação.....	30
4.2.3	Modelo de negócio.....	31
4.2.4	Mudanças no modelo de negócio.....	32
4.3	MICROEMPREENDEDOR C.....	32
4.3.1	Perfil do microempreendedor individual e empresa.....	32
4.3.2	Contexto de inovação.....	34
4.3.3	Modelo de negócio.....	35
4.3.4	Mudanças no modelo de negócio.....	36
4.4	MICROEMPREENDEDOR D.....	36
4.4.1	Perfil do microempreendedor individual e empresa.....	36
4.4.2	Contexto de inovação.....	37
4.4.3	Modelo de negócio.....	38
4.4.4	Mudanças no modelo de negócio.....	39
5	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	40
5.1	CONTEXTO DE INOVAÇÃO.....	40
5.2	MODELO DE NEGÓCIO.....	40
5.3	MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIO NO CONTEXTO DA PANDEMIA.....	42
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
	REFERÊNCIAS.....	46
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	50
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	52

1 INTRODUÇÃO

A inovação significa a novidade que consiga contribuir para a sociedade ou questão econômica (Bessant; Tidd; Pavitt, 2008). Nesse sentido, a inovação seria o novo inserido na comunidade ou uma forma de melhorar o poder aquisitivo das pessoas. De acordo com Schumpeter (1984, 1988 *apud* Vasconcelos; Santos; Andrade, 2020, p. 2) a inovação contribui para o avanço do campo econômico dos setores de produção, além de suscitar a destruição criadora durante o desempenho econômico. Tornando-se evidente a importância da inovação para o desenvolvimento dos setores produtivos do país, onde é essencial para a renovação do campo produtivo das organizações e o seu progresso, rompendo com o padronizado, além de provocar mudanças no desenvolvimento de modelos de negócios, contribuindo para novos modos de gestão destes com o viés inovador.

Conforme Osterwalder, Pigneur e Movement (2011, p. 15) “o modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas”. Portanto, o modelo de negócio serve para nortear a organização diante das estratégias traçadas, por esta, com o apoio das camadas sistêmicas e de processamento das empresas. Considerando a importância do modelo de negócio, este é essencial para a captação da adoção de modelos de esquemas utilizados pelas organizações, para que desencadeie o entendimento, o estudo e logo após uma conjuntura benéfica, as empresas (Salgueiro, 2018). Assim, é necessária a implementação do modelo de negócio para que as empresas consigam compreender como ocorrem os processos, verificar e conseguir, através do estudo, a eficiência da organização.

Data de março de 2020 a abril de 2023, o período marcado como Pandemia de Covid-19 trouxe várias mudanças de hábitos e cuidados pessoais a fim de evitar a proliferação do vírus. Como alternativas de proteção para impedir a propagação do vírus da Covid-19, ocorreu o isolamento social, caracterizado pelo afastamento das pessoas e o impedimento de que algumas empresas funcionassem durante esse período, de modo que, grande quantidade de empreendedores estavam inseridos numa inconstante economia, sendo necessitados a elaborarem táticas para sobrepor o cenário pandêmico (Lima, 2022). A pandemia provocou impactos sucessivos nos modelos de negócios através de medidas restritivas que impedissem a propagação do vírus, de maneira a incentivar que as organizações buscassem meios estratégicos para sobreviverem diante de um cenário que possuía uma economia fragilizada.

Considerando esse cenário, um estudo realizado na modalidade *online* pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), apontou que 60% das empresas obtiveram queda no faturamento anual em 2020, ou seja, com uma redução pior que em 2019 e o Microempreendedor Individual (MEI) representando 66% de queda de faturamento anual pior que o ano de 2019 também (Sebrae, 2021).

Conforme denotado, 65% das organizações desenvolveram suas atividades no modo remoto, com entregas à domicílio, também conhecido como sistema *delivery*, contudo obtiveram queda significativa no faturamento no mês de março de 2020 e 18% sofreram recuos, apresentando efeitos negativos (Vitória; Meireles, 2021). Assim, como foi explicitado, indica-se que uma crise pode desencadear atividades disruptivas durante a gestão de um negócio.

Nesse sentido, o objeto desta pesquisa foram as inovações no modelo de negócio implementadas pelos MEI durante a pandemia de COVID-19. Conforme pesquisa divulgada pelo Data Sebrae (Sebrae, 2023), em Sergipe existem aproximadamente 79.763 MEI, dado que se encontra inserido dentro de um total de 127.732 de pequenos negócios no estado sergipano.

Assim, a pesquisa sobre inovação no modelo de negócio buscou compreender o cenário de atuação do MEI, mapear quais foram as inovações no modelo de negócio mais relevantes para esta categoria, além de identificar como tais inovações no modelo de negócio podem interferir na atuação da categoria MEI no estado de Sergipe, de forma a ajudar a sociedade do estado a ter uma análise com viés acadêmico que compreende estas situações, de forma a proporcionar que esta população possua sucesso nos seus modelos de negócios.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Fatores como superar obstáculos e persistir no desenvolvimento são cruciais para um modelo de negócio, de forma que situações adversas devem ser contornadas com inovação, considerando que será uma constante indeterminada (Lacerda, 2020).

Com o intuito de esclarecer acerca da inovação do modelo de negócios e as oportunidades em relação ao MEI, o problema de pesquisa deste estudo compreende o seguinte questionamento: Como as inovações no modelo de negócios foram implementadas pelos MEI durante a pandemia de COVID-19?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos norteiam as metas para realização da pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento do trabalho acadêmico (Gonçalves, 2021). Diante disso, segue o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam a pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender que inovações no modelo de negócio foram implementadas pelos MEI durante a pandemia de COVID-19.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Entender o contexto de inovação dos MEI;
- Entender o modelo de negócio adotado antes da pandemia de COVID-19;
- Compreender as mudanças no modelo de negócio a partir da pandemia de COVID-19.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo o Estado de Minas Economia (2021), foram fechados mais de 75 mil estabelecimentos comerciais no Brasil devido à pandemia da COVID-19. Conforme pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), cerca de 33,5% das organizações que estavam abertas afirmaram que o período pandêmico obteve impacto desfavorável sobre a organização.

Ainda, as pessoas consideradas microempreendedores foram sujeitas a um cenário de ausência de matéria-prima em algumas áreas, devido às empresas suspenderem seu funcionamento no período pandêmico, além do aumento significativo dos preços dos materiais e falta de estoque destes (Pereira *et al.*, 2022).

Porém, o microempreendedor não tem tanto aparato para atravessar uma crise, mas a crise pandêmica provocou a retirada do empreendedor de sua comodidade e o colocou em uma conjuntura que utiliza-se de meios, inovações que fossem colocadas em prática no mercado (Lacerda, 2020).

Portanto, torna-se evidente a importância de estudos acadêmicos tendo em vista a parcela intensificada da população que está aderindo a novas formas de negócios. Segundo o

Sebrae Nacional (2022), a quantidade de pessoas MEI que aderiram à pesquisa cresceu no ano de 2022, cerca de 77% dos indivíduos que participaram do estudo.

Assim, com o objetivo de criar maneiras de melhor compreender a inovação do modelo de negócio no ramo do microempreendedorismo individual, torna-se pertinente pesquisar o tema para entender algo tão participativo na comunidade e conseguir entender o contexto, se possível, nortear os caminhos que devem ser seguidos como o intuito de obter um negócio favorável que ajude os indivíduos na vida pessoal e contribua para a economia local do estado de Sergipe.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seção trata de (I) Inovação e (II) Inovação no modelo de negócio, utilizando do respaldo teórico de autores da literatura.

2.1 INOVAÇÃO

O sentido inovador está ligado ao saber, ou seja, formar alternativas por meio de formas de saberes entrelaçadas e de maneiras distintas (Bessant; Tidd; Pavitt, 2008). Dessa forma, no Quadro 1 apresenta-se alguns conceitos de inovação de autores da literatura.

Quadro 1 - Conceitos de inovação.

AUTOR	CONCEITO
Bessant e Tidd (2009)	O conceito inovador refere-se a competência de realizar relacionamentos, de mostrar chances para serem aproveitadas e obter benefícios destas
Davila, Epstein e Shelton (2009)	Para as empresas, inovação é a influência direta nos caminhos do ramo industrial em que a organização faz parte, não se refere somente a evoluir e conseguir se manter no mercado
Bessant, Tidd e Pavitt (2008)	O conceito de inovação não refere-se somente ao expansionismo de campos de comércio novos, mas pode evidenciar maneiras criadas com o intuito de adequar-se aos comércios já definidos ou amadurecidos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nesse sentido, o conceito de inovação está relacionado a oportunidades, obtenção de vantagens a partir destas e também sobre a relação com a área industrializada da empresa, além da adaptação do comércio. Na pesquisa será abordado o conceito inovador que não evidencia apenas o expansionismo, mas a elaboração de alternativas para adequação do comércio (Bessant; Tidd; Pavitt, 2008).

A questão inovadora não é relevante somente no modo de negócio individual, contudo é imprescindível que esteja relacionado ao aumento da economia considerando o território de um país como um todo (Tidd; Bessant, 2015). Inovar é denotado em concepções da área de empresas e materiais que estão relacionadas com as táticas advindas delas, de forma a ser evidente a importância do sentido inovador em setores como as áreas de consumidores, indivíduos que possuem ações, comércio, eventos que estão por acontecer e também para as pessoas sobreviverem e crescerem (Bessant; Tidd, 2009).

As organizações precisam procurar implantar a inovação para melhorar sua eficiência e conseguir vantagem diante dos seus concorrentes (Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011). Portanto, pode-se concluir que os ganhos em razão da posição inovadora estão relacionados ao crescimento da procura pelos materiais e serviços oferecidos pela organização por meio da abrangência de mercados de atuação, bem como a distinção evidente com os concorrentes e o crescimento da qualificação por parte dos clientes.

Além disso, a eficiência na competitividade em decorrência de materiais e funções oferecidas, de maneira que sejam elevadas e que os concorrentes não possam copiar; diminuição do custeamento dos processos utilizando de maneira mais eficiente a produção e a gerência da organização; abrangência dos limites utilizando os materiais e funções oferecidos com elevado valor de agregação que possibilite precificação como forma de prêmio distinta; elevação da habilidade de inovação com a criação de materiais e funções oferecidas com inovação, de forma que a organização possa crescer sua competência, quantidade de saber e posicionamento inovador, durante o processo, acompanhado de aptidão e treino que agreguem, pode ocasionar projetos eficientes e com agilidade no ramo de negócio (Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011).

Ademais, as tarefas de inovação de uma organização em determinado período podem ser de três formas: eficiente - obtendo resultado na realização da inovação (mesmo que não tenha sucesso no campo comercial); evolução - ainda não obteve resultado na prática de uma inovação; em abandono - ocorre antes que a inovação seja colocada em prática (OCDE, 1997). Os conceitos buscam evidenciar como as tipologias inovadoras avançaram com o tempo (Lima; Silva, 2019). No Quadro 2 ilustra-se as tipologias na visão de diversos setores.

Quadro 2 – Tipologias de inovação.

Autor	Tipologia
Schumpeter (1911)	Quanto às combinações de negócio: <ul style="list-style-type: none"> · Introdução de um novo bem; · Introdução de um novo método de produção; · Abertura de um novo mercado; · Conquista de uma nova fonte de matéria-prima; · Estabelecimento de uma nova organização.
Utterback (1996)	Quanto ao seu impacto: <ul style="list-style-type: none"> · Radical; · Incremental.
Tether (2003)	Quanto à sua concepção como inovação: <ul style="list-style-type: none"> · Como uma realização ou conquista; · De acordo com as consequências ou impactos advindos de sua realização; · A partir da capacidade de inovar.
Manual de Oslo (2005)	Quanto ao tipo: <ul style="list-style-type: none"> · Inovação de produto; · Inovação de processo; · Inovação de marketing; · Inovação organizacional.
Clausen <i>et al.</i> (2011)	Quanto à abordagem utilizada: <ul style="list-style-type: none"> · Inovação <i>ad hoc</i>; · Baseada no fornecedor; · Impulsionada pelo mercado; · P&D interno forte; · Ciência inovadora.
Lindgaard (2011), Pénin, Hussler e Burger-Helmchen (2011) e Chesbrough (2012)	Quanto ao uso de conhecimento no processo de inovação: <ul style="list-style-type: none"> · Inovação fechada; · Inovação aberta.
Tidd <i>et al.</i> (2015)	Quanto às estratégias adotadas: <ul style="list-style-type: none"> · Inovação de produto; · Inovação de processo; · Inovação de posição; · Inovação de paradigma.

Fonte: Lima e Silva (2019, p. 87).

Nesse sentido, as diferenças das tipologias durante o período de 1911 a 2015 com base em diversos autores da literatura, de maneira a mostrar que inovação era conceituada como a inserção de produtos, campo produtivo não criados anteriormente, criação de locais de veiculação dos produtos, como também a criação de um sistema organizacional da empresa. Com relação ao efeito, em 1996, as inovações foram classificadas como um método brusco ou uma melhoria em algo.

Contudo, em 2003, as inovações foram abordadas pela forma como ocorreram a geração destas, segundo Tether (2003) foi a partir de algum acontecimento, aquisição, fatores que foram suscitados pelo acontecimento ou até da habilidade de praticar a inovação. Em

2005, as inovações foram relacionadas como bem, linha produtiva, sistema mercadológico e no campo da organização.

Em 2011, as inovações foram correlacionadas quanto ao seu enfoque, que pode estar entrelaçado a quem fornece o produto ou outras categorias. Por meio de autores da literatura, Clausen *et al.* (2011), Pénin, Hussler e Burger-Helmchen (2011) e Chesbrough (2012), em 2011 e 2012 utilizaram o saber ligado ao processo inovativo, de modo a entender como acontecem essas relações em duas vertentes. Em 2015, as inovações foram abordadas por meio de táticas que podem ser visualizadas na organização, seja atrelada ao bem, a produção, o lugar ou até a sua teoria. Onde as inovações organizacionais podem aprimorar a qualidade e a eficiência laboral, aumentar a troca de informações e filtrar a capacidade da empresa de aprender e também usar conhecimentos e aparatos tecnológicos (Manual de Oslo, 1997).

Reitera-se que as organizações que utilizavam o ambiente físico para seu negócio optam pela digitalização do *marketing* e o *e-commerce* como forma de sobrevivência. Também, além do investimento na tecnologia digital, aquelas tinham que observar o modo de comportamento dos clientes no período pandêmico (Christofori Filho *et al.*, 2021).

Foi averiguado que a área que conseguiu sobreviver à crise utilizando muita inovação e mecanismos de redes sociais foi a camada de serviços, usando os bancos como suporte financeiro, alguns exemplos destes bancos são a Caixa Econômica e o Banco do Brasil (Silva *et al.*, 2022).

Lacerda (2020) aponta que o setor econômico ficou fraco e os indivíduos do empreendedorismo, sobretudo os microempreendedores individuais, têm que sobreviver às fatalidades. Destaca-se que os indivíduos participantes do MEI possuíram adversidades para conseguir que suas organizações conseguissem ficar reguladas nas áreas que solicitassem que contribuísse e controlasse, afinal aqueles na maioria das ocasiões não sabem sobre a relevância de está quite com as suas responsabilidades, possivelmente por não precisarem de auxílio de um contador (Farahun; Rabelo, 2021).

Dentre as alternativas que foram implementadas por grande parte das organizações para superar a crise da pandemia estão à utilização de campanhas de informação e prevenção, assim também para superar a crise foram colocadas também medidas de higiene representa 86,1%, 42,5% mudaram os colaboradores para o trabalho remoto, 28% antecipou o período de férias dos colaboradores, 43,9% atrasaram o pagamento de impostos e 33,5% mudaram o sistema de entrega dos produtos ou serviços, utilizando também serviços *online* (IBGE, 2020).

A população continuou a praticar medidas com o objetivo de superar a crise. De acordo com o Sebrae, 31% afirmaram ter mudado o modo de funcionamento por consequência da crise, destas 41,9% funcionavam apenas com o modo de entregas ou online, 41,2 % com a redução do horário de funcionamento, 21,6% através do teletrabalho (*home office*), 15,3% utilizava do rodízio de funcionários, 5,9% através do *Drive thru* (Sebrae, 2020).

E uma das principais maneiras do *e-commerce* atualmente que existe é o marketplace. O *marketplace* é fundamentalmente em ambiente virtualizado ou físico que une a diversificação do ramo de fornecedores e interliga de forma direta com seus clientes (Bevilaqua, 2022).

Conforme Stefanovitz e Nagano (2014, p. 2) “apesar dos obstáculos técnicos inerentes ao processo de inovação, boa parte dos insucessos se deve a fraquezas no modo como ele é gerenciado”. Os profissionais de Administração que são colaboradores das organizações possuem dificuldade em realizar gestão destas técnicas difíceis (Trott, 2012).

De acordo com Bessant e Tidd (2009, p. 27) “O sucesso da inovação parece depender de dois ingredientes principais: recursos (pessoas, equipamento, conhecimento, dinheiro etc) e capacidades da organização para administrá-los”. Com isso, padrões de gerência inovadora afetam organizações, além de interferir em procedimentos do modelo de negócio inovador, de maneira a definir diretrizes, compostos, além de atividades intrínsecas às empresas (Kitsuta; Quadros, 2020).

Assim, as atividades inovadoras usadas corriqueiramente no desenvolvimento da organização contribuem para o esclarecimento de momentos valiosos durante o negócio (Nunes; Steinbruch, 2019).

2.2 INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO

Conforme Davila, Epstein e Shelton (2009, p. 163) “o modelo de negócio vai descrever a maneira pela qual a empresa será inovadora, e como pretende gerar valor a partir da inovação”. Comumente utilizado, o conceito referente ao arquétipo de comércio é considerado uma tática da organização, de modo a ser particularizado em cada empresa (Campos, 2017).

A relevância da questão inovadora cresce e decresce em determinados momentos, de modo a necessitar da convergência de algumas causas, que podem ser em determinado momento da atividade inovadora recente, o ambiente da competitividade, e as táticas como

um todo desenvolvido para o modelo do comércio (Davila; Epstein; Shelton, 2009). Assim, uma maneira de explorar como funciona a estrutura do modelo de negócio e entender como a inovação está atrelada, o Quadro 3 expõe os diferentes elementos relacionados ao modelo de negócio.

Quadro 3 – Elementos do modelo de negócio.

Elementos do modelo de negócio	Descritivo
Proposta de valor:	Seria um padrão focado para os clientes, já que outros não atendem.
Fórmula de lucro	Este padrão faz com que a empresa proponha notoriedade através da área financeira, lucratividade e rotação dos estoques.
Principais recursos	A organização possui recursos que geram a valorização ao público-alvo como, por exemplo, recursos tecnológicos, máquinas e nomes de produtos.
Processos-chave	E os processos-chave são para trabalhar os recursos da melhor forma.

Fonte: Adaptado pela autora com base em Johnson, Christensen e Kagermann (2008).

Nesse sentido, a proposta de valor seria um modelo que atenda ao público-alvo; a fórmula do lucro é o modelo embasado na estrutura financeira, entre outros aspectos que geram valor ao cliente; principais recursos são os recursos que podem ser trabalhados para sustentação do negócio; já os processos-chave são os recursos trabalhados de uma maneira eficiente para melhorar o funcionamento do negócio e a satisfação do cliente (Johnson; Christensen; Kagermann, 2008).

De acordo com Osterwalder, Pigneur e Movement (2011, p. 15) “o modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas”. Em estudos atuais houve o estabelecimento intencional do modelo de negócio relacionado com a estratégia organizacional da empresa (Trierveiler; Sell; Pacheco, 2015).

Foi instaurada uma estrutura de gestão, de modo a oferecer dados com o intuito de contribuir para que o público-alvo seja engajado e possua conhecimentos sobre componentes de um negócio (Costa; Oliveira; Lepre, 2020). Assim, distingue as partes de composição do modelo de negócio (Quadro 4).

Quadro 4 - As nove partes que compõem o modelo de negócio.

Segmentação do público consumidor	Uma empresa presta serviço a diferentes nichos.
Proposição de valor	Tem o objetivo de mediar conflitos e suprir os desejos do público-alvo, utilizando a proposição de valor.
Veículos informacionais	Através de veículos comunicativos a proposição de valor chega até o público alvo.
Interação com o público-alvo	A interação com o mercado consumidor é promovida e torna-se conservada através da segmentação do público-alvo.
Os ganhos da organização	Os ganhos da organização são obtidos através da eficiência da proposição de valor do público-alvo.
Meios de utilização de capital essenciais	Meios de utilização de capital essenciais são os componentes a disponibilizar para que a organização disponha o que se ofereceu a realizar.
Tarefas essenciais	Prática de tarefas essenciais.
Elos essenciais	Tem tarefas que são realizadas por empresas contratadas e outros meios são obtidos no ambiente externo à organização.
Ordenamento da área custosa da organização	Os componentes proporcionam a visualização da área de custos da organização.

Fonte: Adaptado por Osterwalder e Pigneur; Movement (2011).

Os métodos de pesquisa como, por exemplo, o *Design Thinking* que aborda o indivíduo, de modo a utilizar a diversificação, além de parcerias para buscar alternativas que utilizam a inovação nas organizações, de maneira que este ideal está sendo intensificado (Ribeiro; Alves; Santana Júnior, 2023). Segundo Ribeiro, Alves e Santana Júnior (2023, p. 4) “Nesse sentido, surgem diversas ferramentas e técnicas que auxiliam no processo de ideação ou criação no contexto da inovação e, sobretudo, ferramentas voltadas para a exploração centrada no ser humano”.

Através do início do período de instabilidade foi essencial refletir sobre o que era relevante para que uma organização sobrevivesse, de forma a utilizar técnicas administrativas independentemente do porte do negócio do indivíduo (Lacerda, 2020).

Diante da crise pandêmica, com objetivo de se manter no mercado e atender aos clientes, foram utilizadas formas tecnológicas, afinal, o meio de comunicação tem como característica a diminuição nos custos, assim atenderia sua demanda, estreitando o relacionamento com os indivíduos (Silva *et al.*, 2022). Através de medidas desenvolvidas por pequenos negócios para sobreviver à crise houve o rompimento do que não era padrão e o sistema *e-commerce* sobrepondo-se (Silva *et al.*, 2022).

Com a utilização de técnicas de improviso juntamente com atividades inovadoras que as pessoas da categoria MEI continuam no âmbito de comércio e conseguem não permitir a sua decadência (Lacerda, 2020). Atualmente, é fácil encontrar indivíduos com pensamento

em inovação, com vontade de seguir no empreendedorismo, porém, possuem problemas de permanecer no mercado, quando não sabem ordenar o negócio próprio de forma prudente, além de criar novas vagas de trabalho e mobilizar a parte financeira, também são realizações pessoas envolvidas nisto (Abreu; Almeida, 2021).

Os microempreendedores individuais em Sergipe correspondem a 7,70% no setor de cabeleireiros, setor de Promoção de vendas (3,99%), restaurantes e similares é constituído por 2,93%, a camada de comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios é formado por 8,33% (Sebrae, 2022).

As mulheres que fazem parte do MEI em Sergipe representam 13,96% na área de Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios, setor de cabeleireiros com 12,80%, outras atividades de tratamento de beleza representam 3,79%, a área de promoção de vendas representa 4,47% e o fornecimento de alimentos e o preparo de alimentos fica com 4,54% (Sebrae, 2022).

Dessa forma, diante do que foi exposto neste trabalho, verifica-se a incidência de analisar como ocorreram as inovações no modelo de negócio dos microempreendedores individuais durante o período da pandemia da COVID-19. Na seção a seguir sobre procedimentos metodológicos será abordado o caminho a ser percorrido para analisar e compreender as inovações do modelo de negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, por meio da metodologia científica, será apresentado melhores esclarecimentos sobre a pesquisa, de maneira a utilizar fatores como: questões de pesquisa, método de pesquisa, fontes de evidências e unidade de análise.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

- Qual o contexto de inovação dos microempreendedores individuais?
- Qual foi o modelo de negócio adotado antes da pandemia de COVID-19?
- Quais são as mudanças no modelo de negócio a partir da pandemia de COVID-19?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Há duas técnicas de métodos que são a quantidade ou qualidade dentro de um estudo científico (Pitanga, 2020). Se o estudo utilizar o modo de descrição torna-se imprescindível que o método descritivo seja transcendido pelo cientista, com o objetivo de procurar inserir determinado comentário às questões relacionadas ao tema abordado (Prodanov; Freitas, 2013).

Nesse sentido, com relação ao tipo de abordagem científica analisada, utiliza-se à abordagem qualitativa com foco no objetivo exploratório. Tendo em vista que a utilização do método qualitativo no estudo refere-se aos acontecimentos da comunidade como um todo, de maneira que seu foco está na compreensão e esclarecimento do que acontece nas interações dos indivíduos da sociedade (Sousa; Santos, 2020). Assim, o método qualitativo torna-se pertinente para a compreensão sobre quais inovações no modelo de negócio foram implementadas pelos microempreendedores individuais durante a pandemia de COVID-19.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

O caso pode ser analisado de maneira única ou por meio de diversos casos (Prodanov; Freitas, 2013). Assim, a pesquisa em questão foi trabalhada mediante um estudo de caso único incorporado num contexto maior, tendo como elementos os microempreendedores individuais. Um estudo de caso único é a análise de um estudo de caso particular, de modo que o estudo deve ser realizado de maneira meritocrática (Yin, 2016).

Com isso, o método de estudo de caso único foi o mais apropriado para esta análise, onde o foco foi compreender quais inovações no modelo de negócio foram implementadas pelos microempreendedores individuais durante a pandemia de COVID-19, não se intencionando desenvolver novas teorias. Ademais, o estudo foi caracterizado como exploratório, pois a temática em estudo ainda é incipiente no contexto dos pequenos negócios. Foram pesquisadas quatro empresas de microempreendedores individuais para o desenvolvimento do estudo em questão.

3.3.1 Protocolo de estudo de caso

No Quadro 5 são apresentados os elementos que compõem o protocolo de estudo de caso realizado.

Quadro 5 – Protocolo de Estudos.

Questão de pesquisa	Quais inovações no modelo de negócio foram implementadas pelos microempreendedores individuais durante a pandemia de COVID-19?
Unidade de análise	Microempreendedores individuais no estado de Sergipe.
Organização	Categoria dos microempreendedores individuais.
Limite de tempo	Ano 2020-2023.
Fontes de dados e confiabilidade	Cruzamento entre dados coletados mediante entrevistas semiestruturadas e análise documental.
Validade dos dados	Fontes múltiplas de evidência (entrevista e documentos).
Questões do estudo de caso	Qual a caracterização do perfil dos microempreendedores individuais foco do estudo? Qual o contexto de inovação dos microempreendedores individuais? Qual foi o modelo de negócio adotado antes da pandemia de COVID-19? Quais são as mudanças no modelo de negócio a partir da pandemia de COVID-19?
Procedimento de campo do protocolo	Elaboração do roteiro de entrevista. Elaboração do protocolo de observação. Contato com os participantes – unidade de análise.
Procedimento de campo do protocolo	Agendamento das entrevistas. Realização das entrevistas. Transcrição das entrevistas.
Relatório do estudo de caso	Consolidação dos dados. Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

A coleta de dados referiu-se à análise do autor da pesquisa em acompanhar determinada sociedade com o objetivo de coletar informações relacionadas à temática da pesquisa, porém o pesquisador entrevistou na situação estudada (Mazucato *et al.*, 2018), utilizando-se de fontes como documentação e entrevistas para subsidiar o estudo.

A pesquisa documental, um instrumento utilizado para coleta de dados, significa que as informações para o estudo foram retiradas de documentos importantes e essenciais (Mazucato *et al.*, 2018). Dessa forma, como documental foram analisados registros fotográficos dos negócios dos microempreendedores individuais disponibilizados na rede social *Instagram*.

Numa segunda forma de coleta dos dados, entrevistas foram realizadas com os microempreendedores individuais mediante videoconferências utilizadas na plataforma *Google Meet*, visto que, o processo de entrevistar é caracterizado por mecanismos com o intuito de adquirir e fornecer informações (Kapp, 2020).

3.5 UNIDADES DE ANÁLISE

Foram denotadas informações, de maneira a concluir que alguns acontecimentos relacionados à coleta do material estão ligados diretamente com o campo empírico, também em algumas ocasiões pode não ocorrer (Yin, 2016). Neste caso, a unidade de análise referiu-se ao modelo de negócio. Portanto, a unidade de análise deste estudo abordou sobre inovações do modelo de negócio, de maneira a considerar inovações implementadas pelos microempreendedores individuais durante a pandemia da Covid-19.

3.6 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

O Quadro 6 apresenta os objetivos específicos alinhados às categorias analíticas e os elementos de análise. Estes formaram o embasamento para o desenvolvimento desta pesquisa, de maneira a apresentar as questões do roteiro de entrevista utilizadas para atingir cada objetivo específico.

Quadro 6 – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise.

Questões de pesquisa	Categorias	Elementos de análise
Qual o contexto de inovação dos microempreendedores individuais?	Contexto da inovação	-Conceito de inovação -Práticas de inovação -Verba para inovação -Impacto da inovação
Qual foi o modelo de negócio adotado antes da pandemia de COVID-19?	Modelo de negócio	- Proposta de valor para o cliente - Fórmula de lucro - Principais recursos - Processos-chave
Quais são as mudanças no modelo de negócio a partir da pandemia de COVID-19?	Mudanças no modelo de negócio	-Inovação de produto -Inovação de processo -Inovação de marketing -Inovação organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.7 CRITÉRIO PARA A ESCOLHA DOS CASOS

Para responder a pesquisa acadêmica em questão foram escolhidas quatro pessoas que se adequam ou desenvolvem atividades que se enquadram na categoria de microempreendedor individual, de maneira a considerar como critérios pessoas que desenvolvem atividades com características iguais à categoria MEI que possuíam negócios antes da pandemia e que perduram até os dias atuais.

3.8 ANÁLISE DOS CASOS

Com o intuito de contribuir para o esclarecimento da pesquisa foram realizadas entrevistas individuais e entre casos relacionados à temática sobre microempreendedores individuais, de modo a verificar padrões e diferenças entre estes casos. Dessa forma, foi utilizado o quadro de categorias e elementos de análise para a verificação dos achados desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção trata dos conteúdos coletados durante as entrevistas. As perguntas seguem as categorias e os elementos de análise. Foram realizadas entrevistas com microempreendedores. Cada microempreendedor teve seu nome substituído por letra, com o propósito de manter sua privacidade e atendendo a critérios éticos de proteção aos dados pessoais. O microempreendedor A refere-se ao primeiro microempreendedor que foi entrevistado, o microempreendedor B refere-se ao segundo microempreendedor entrevistado, o microempreendedor C refere-se ao terceiro microempreendedor entrevistado e o microempreendedor D refere-se ao quarto microempreendedor entrevistado.

4.1 MICROEMPREENDEDOR A

4.1.1 Perfil do microempreendedor individual e empresa

Sobre o microempreendedor A, ao perguntar sobre qual seria a sua história de vida, o gestor explicou que não tem grande poder aquisitivo e que tudo que conseguiu foi “ralado”, com conquista e que “nada veio fácil”, sobre a sua idade, foi relatado que tem 28 anos. Na pergunta sobre qual seria sua formação acadêmica, o respondente indicou o curso de técnico em Edificações, que chegou também a cursar Pedagogia e que estava estudando Arquitetura e Urbanismo em uma faculdade particular.

Foi questionado sobre o histórico da sua empresa, o microempreendedor A relatou que apesar de ser homem no início trabalhava com peças femininas, lingerie, mas entendeu que não poderia ficar só nisso, então adquiriu peças vendidas por comerciantes informais. Adquiriu primeiramente um *kit* de cueca em uma empresa de Itabaiana e em poucos dias o revendeu. Vendia “fiado” mas abandonou esta prática de venda. O microempreendedor A partiu da necessidade de venda e começou a comprar o que queria com um preço barato pelo preço que poderia pagar como cliente. Comprava peças diferenciadas, assim, seus clientes manifestaram intenção de adquiri-las. Dessa forma, começou a utilizar as redes sociais como um meio de comunicação, passando a “movimentar” o *Instagram* e *Whatsapp*.

Ao ser questionado sobre qual ano ocorreu a abertura da empresa, informou que foi de 2017 para 2018, mas que considera 2018 como ano de inauguração. Também foi perguntado quais são os principais produtos/serviços da empresa, onde indicou produtos de moda masculina e perfumaria. Sobre quais seriam seus principais concorrentes, disse que não vê ninguém como

concorrente, só a sua própria empresa, porque disse que se a empresa não produz não terá lucro, tendo como único concorrente a própria empresa, porque esta não tem loja física. Em relação aos principais parceiros da empresa, o microempreendedor A disse que não têm colaboradores. Os entregadores não são sempre os mesmos, contratando o serviço do moto táxi “mais em conta”.

Sobre quais são os principais fornecedores, informou que é uma “facção” de moda masculina. Em relação a visão de futuro que possui, disse que consegue trabalhar com as peças dos de outros fabricantes, pois não consegue fabricar suas próprias peças. Intenciona ter sua própria marca de roupa, entregando um produto de qualidade que a cidade não dispõe.

4.1.2 Contexto de inovação

Para o microempreendedor A, sobre o conceito de inovação, afirmou que é sobre estar constantemente atualizado, mantendo uma vantagem competitiva em relação a outras lojas, ter qualidade no serviço/produto, se preocupar com o que entrega ao cliente, pensar além do básico. Quando se refere a práticas de inovação implementadas, disse que utilizava um *link* com dados do produto para os clientes, este *link* era gerado por um aplicativo na *Play Store*, loja virtual do *Google* para celulares e *tablets*, o que fazia com que o cliente escolhesse o produto.

Sobre a verba para inovação, foi informado que para ter uma verba destinada à inovação, o microempreendedor A cria e vende as embalagens, e o dinheiro obtido através da venda ao cliente é poupado em outra conta para utilizar em ações de inovação. No que diz respeito ao impacto da inovação, foi dito que este provoca no negócio uma boa visibilidade ao cliente.

4.1.3 Modelo de negócio

Sobre a proposta de valor para o cliente, o microempreendedor A disse que teve uma época em que entrou em um aplicativo de vendas da cidade, onde tudo era contabilizado, mas afirmou que estava muito focada no aplicativo e deixou as vendas de lado, assim se tornou uma “bola de neve”.

Então, atualmente, pergunta ao cliente se quer retirada ou entrega, se caso tiver interesse na modalidade de entrega (*delivery*) o cliente paga o frete. Caso o microempreendedor A venda pela *Shopee*, plataforma de vendas *online*, o cliente paga o frete. O mesmo afirmou que está tentando entrar na *Shein*, plataforma de vendas de produtos virtuais, mesmo sendo dificultoso.

Com relação ao perfil do cliente, informou que tem como público-alvo pessoas que vestem do tamanho 36 a 44, tendo também público-alvo com o tamanho de vestimenta, de P ao GG. Para vender utiliza *Shopee, Instagram e WhatsApp* e o “boca a boca”, modalidade informal de divulgação de produtos de forma direta entre seus clientes. A fórmula do lucro foi apresentada pelo microempreendedor de maneira que para identificar a quanto vai vender o seu produto, avalia o preço do produto e o frete, calculando 50% de lucro na venda do produto já com o frete incluso, se a compra for pelo cartão tem o acréscimo de 10% e se for a vista tem 10% de decréscimo no valor.

A maioria dos clientes são colegas e amigos, têm proximidade com os clientes e dialogam o máximo possível para entender o que eles desejam, o que, segundo o microempreendedor A, vai descontraindo o cliente e o estimula a comprar mais, além de procurar realizar um atendimento humanizado. Os principais recursos do negócio foram abordados de maneira breve, dito pela empresa que, para a organização os recursos e habilidades que são necessários para criar os serviços/produtos e ter retorno financeiro é vender sempre no preço, não dar desconto, mas disponibilizar brindes como forma de gratificação.

Contudo, os processos-chave foram abordados pela microempreendedora A ao informar que não possui colaboradores. Mas disse que sempre busca inovar, com qualidade e preço, e que atualmente não tem muitos custos, pois não tem espaço alugado, e que seu único custo é a própria mercadoria comprada na plataforma *Shopee*. Disse também que não usa mecanismos para vendas e custos além de não possuir aplicativo ou sistema próprio de vendas.

4.1.4 Mudanças no modelo de negócio

Com relação à inovação de produto, o microempreendedor A disse que antes trabalhava com a pronta entrega de perfumes originais, mas não tinha investimento suficiente, então agora, o cliente escolhe e a empresa A vai em busca do produto. Com isso, o microempreendedor A apenas fica com alguns produtos de menor valor e os mais caros esperam o cliente resolver se realmente deseja adquiri-los, assim não vai ficar com dinheiro parado. Dessa forma, acerca da inovação de processo, foi informado pela empresa que não houve introdução de um processo novo ou melhora de processos já existentes, e tampouco, na inovação de *marketing*, assim não houve introdução de novas formas de conceber, posicionar ou promover produtos/serviços ou até melhorias nas formas já existentes.

Já sobre a inovação organizacional, o microempreendedor A também disse que atualmente não houve mudança no formato da organização, de modo que envolvesse uma nova concepção ou até mudança profunda em uma concepção já existente.

4.2 MICROEMPREENDEDOR B

4.2.1 Perfil do microempreendedor individual e empresa

O microempreendedor B, ao ser questionado sobre sua história de vida, disse que não é natural de Aracaju (capital do estado), chegou há 14 anos, é paraibana e passou a infância em São Paulo. Ao ser perguntado sobre a idade, disse que possui 23 anos, sobre experiências anteriores, afirmou que trabalhou em pequenos negócios e foi professora em ensino básico para idosos além de realizar trabalho voluntário na escola onde estudava.

Na indagação a respeito de qual sua formação, informou que está cursando Administração como primeira graduação. E quando foi perguntado sobre o histórico da empresa foi dito pelo microempreendedor B que começou a pensar antes da pandemia e começou a praticar durante a pandemia, que foi onde o negócio começou a apresentar bons resultados, mas seu crescimento se deu, de fato, no ano de 2022. No início era papelaria e atualmente artesanato.

No que diz respeito ao qual ano ocorreu a abertura da empresa, datou de 2022. E sobre quais são os principais produtos/serviços da empresa afirmou ser artesanato, acessórios e vestuário. Ademais, no que se refere aos principais concorrentes informou que não considera necessariamente concorrentes, mas disse “Artesão e empresa que vende acessórios bem baratos”.

No que diz respeito aos principais parceiros da empresa, afirmou comprar na loja denominada Armarinho Dourado e em lojas do estado de São Paulo. Foi afirmado também que realiza envios pela *Shopee*. A respeito de quais os principais fornecedores, indicou a Loja Colore, fornecedora de produtos para artesanato. E em relação a visão de futuro que possui, disse que “Primeiro gostaria de ter uma loja física e expandir”.

4.2.2 Contexto de inovação

Para o microempreendedor B o conceito de inovação diz respeito a algo que contribua como novo em um aspecto geral. Em relação às práticas de inovação que são

realizadas no negócio, relatou que oferece produtos extremamente customizados de acordo com o que o cliente pede e que a produção tenta reduzir o máximo possível de custo, este último é feito fazendo muitas pesquisas. Ao informar sobre verba para inovação foi dito que não é destinada verba específica para inovar.

Nesse sentido, sobre o impacto da inovação, o microempreendedor acredita que isso gera uma boa divulgação do produto da empresa e tenta seguir as indicações dos clientes.

4.2.3 Modelo de negócio

No que concerne à proposta de valor para o cliente, a empresa B ao falar das etapas de criação de produtos/serviços disse que tudo “passa na mão dela”, só trabalha ela na empresa e que realiza pesquisa de mercado, de maneira a estudar bastante como produzir com foco na redução de custos, com valor mais acessível e assim iniciar a produção. Para produzir, dispõe de um horário específico. Para a venda diz que em grande parte é de forma digital, mas quer mudar para o físico. Depois que o produto está pronto, coloca na plataforma da *Shopee*. Também disse que customiza a embalagem e gosta de enviar brindes. Para a entrega também diz que a própria empresa leva para a distribuição nos Correios.

Foi relatado que a empresa atende os clientes pela *Shopee*. Acerca da fórmula de lucro ao ser questionada, o microempreendedor B precifica e analisa os custos que teve com o produto, o tempo de produção e faz uma margem de lucro que acha que vai ser justa para o microempreendedor B e para seus clientes. Sobre o perfil dos clientes acha que 95% aproximadamente são mulheres de 15 a 25 anos e que também tem também pessoas mais velhas, porém, na maioria das vezes realizam a compra de forma presencial.

Sobre os serviços que são oferecidos para os clientes e os benefícios que são gerados, diz que é o alto grau de personalização dos produtos e preços mais acessíveis. Na abordagem dos principais recursos necessários para criar os serviços/produtos e ter retorno financeiro, o microempreendedor B informou que realiza muitas pesquisas, seja de fornecedores, mercadorias bem como de público alvo, destacou também a importância da dedicação como quesito fundamental para a construção do negócio e foco.

Os principais fornecedores são o Armarinho e *Shopee*, o microempreendedor B também disse sempre estar em contato através de telefone ou pelas redes sociais e que o maior parceiro é a *Shopee*. Sobre os processos-chave, a empresa B disse que analisa as vendas de todos os vendidos e que a maior parte que vende são roupas. Além dos custos de material de armazenamento, de produção em si, custo da plataforma *Shopee*, tem que pagar comissão a

Shopee e uma taxa a mais para divulgação. Ademais, informou que em alguns meses consegue colocar anúncios no *Instagram*.

Em relação aos custos, tem o de embalagem e envio até os Correios além do custo do material, quando necessário. Foi dito também pelo microempreendedor B, que as métricas e relatórios são gerenciados por meio plataforma da *Shopee*, já o alcance dos produtos, no que se refere à publicidade, é monitorado pelo *Instagram*, rede social. O microempreendedor também utiliza planilhas para outras análises e acompanhamentos.

4.2.4 Mudanças no modelo de negócio

Com relação a inovação de produto, ao abordar sobre a introdução de algum produto novo ou serviço ou se houve melhora no produto/serviço que já são oferecidos, o microempreendedor B disse que como produto o artesanato renova sempre e para oferecer melhor serviço ao cliente diferencia no material. Já sobre inovação de processo, ao ser questionada acerca da introdução de um processo novo ou melhora em processos já existentes, o microempreendedor B disse que acha que nas técnicas da produção em si, que conseguiu melhorar o tempo de produção, de modo a diminuir este e a qualidade dos produtos.

Acerca da inovação de marketing, o microempreendedor B disse que quando começou a pagar o Ads do *Instagram*, ajudou na divulgação e também disse que começou a pagar na plataforma da *Shopee*. Já com relação à inovação organizacional, a mudança que teve segundo a empresa B foi que antes começou com a papelaria e encerrou o negócio, assim usou este negócio de base para o próximo que foi o artesanato.

4.3 MICROEMPREENDEDOR C

4.3.1 Perfil do microempreendedor individual e empresa

O microempreendedor C, ao ser questionada sobre qual sua história de vida, afirmou que está com 27 anos atualmente, terminou o ensino médio aos 18 anos e estudava na Universidade Federal de Sergipe (UFS), no período da manhã e no Instituto Federal de Sergipe (IFS), no período da noite, no curso de Guia de Turismo. Casou-se aos 21 anos e estava muito sobrecarregada. Após finalizar os estudos no IFS, retornou a UFS e fez um curso

de Recepcionista de Hospedagem. Começou a estagiar na UFS na pró-reitora de graduação por dois anos e três meses, com três meses como prestadora de serviço.

A respeito de qual experiência anterior possui, afirmou que foi estagiária e fazia matrículas do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) pelo Departamento de Administração Acadêmica (DAA), localizada na UFS. Sobre qual sua formação, é técnica de Guia de Turismo, podendo atuar no Brasil bem como em qualquer país da América do Sul. Além disso possui curso de Recepcionista em Meios de Hospedagem, realizado na Escola José Figueiredo Barreto.

Ao ser questionada sobre o histórico da empresa, foi relatado que ainda não se cadastrou como MEI, pois achou muito burocrático, mas informou que conhece os benefícios de estar regularmente cadastrada no regime. Além disso, foi relatado que ela e seu esposo pensaram em ter um negócio próprio primeiro por necessidade pois, para o microempreendedor C, o empreendedor começa por necessidade. Foi informado também que o esposo ficou desempregado e ela só estagiava, assim precisava fazer uma atividade para completar a renda, dessa maneira decidiu comprar uma prensa térmica de um amigo de seu esposo.

Foi relatado que seu pai já trabalhava com artes no *Corel Draw*, programa de design gráfico, assim a empresa cresceu vendo esta atividade sendo realizada. Ao explicar a aquisição de equipamentos, foi dito que antes de comprar a prensa térmica tinha adquirido uma máquina de personalizar chinelo. Ademais, o microempreendedor relatou que não tinha computador nem impressora, de forma a terceirizar a impressão. O microempreendedor C explicou que a pessoa que praticava a terceirização não cobrava pelo serviço. Posteriormente, informou que esta pessoa concedeu a ideia de produzir caneca.

Assim, ao perguntar sobre qual ano houve a abertura da empresa foi informado que ela e o esposo acham que foi em 2019 até o meio de 2020, ela personalizou, terceirizando a impressão quando necessário, além de usar a impressora dela e uma impressora na qual era possível produzir a caneca dela. No meio de 2020 começou a comprar a peça de caneca e comprou uma impressora usada, mas não funcionou corretamente. Então, ao ter conhecimento de que um amigo de seu esposo estava vendendo uma impressora da marca Epson, conseguiu adquirir um novo equipamento de impressão com este rapaz através de uma troca.

Ademais, sobre quais são os principais produtos/serviços da empresa, disse que o “Carro chefe são as canecas”, acha que o melhor é a qualidade das canecas. Depois das canecas são as camisas, os azulejos e o chaveiro, também já personalizou *Mouse Pad*. Não costuma estocar caneca e azulejo porque trabalha por encomenda e as canecas são importadas.

Na pandemia tinha realizado pedidos em grande escala, mas sem possuir estoque. Acerca de quais são os principais concorrentes, afirmou que para ela são as empresas que têm o mesmo segmento de negócio e que já estão há bastante tempo no mercado, além das empresas pequenas que já possuem maquinário e realizam trabalhos de personalização.

Ao ser questionada sobre quais são os principais parceiros da empresa, foi evidenciado que o principal colaborador é o esposo e os fornecedores. Encontrou dois fornecedores que fornecem materiais relacionados aos produtos que produz. A respeito de quais são os principais fornecedores foi denotado que um fornecedor é no bairro Aruana, em Aracaju, e as despesas com o deslocamento são embutidas no preço da caneca pois o fornecedor só entrega o produto caso a compra seja a partir de 50 reais acrescido também os custos do frete. Afirmou gostar do material do fornecedor, contudo só realiza pedidos em grande quantidade. Outro fornecedor da empresa fica localizado na rua Hermes Fontes, em Aracaju, e trabalham só com produtos de sublimação.

Ainda sobre qual visão de futuro possui, afirmou que a empresa C e o esposo pensam em abrir lugar físico, mas sabe que deverão se especializar em algumas áreas para abrir um lugar fixo. Antes de ter um lugar físico pensam em inovar, se especializar e começar a fazer novos produtos.

4.3.2 Contexto de inovação

Sobre o conceito de inovação, o microempreendedor C falou que inovação não é você somente criar algo novo, é melhorar o que já existe. E sobre as práticas de inovação que realiza no negócio, disse achar seu negócio parecido com outras empresas que realizam personalização. Relatou também que conversa muito com cliente e pergunta se o produto é para data comemorativa, nesses casos ela acrescenta bombons e repassa o custo adicional do brinde para o cliente, também citou que personaliza a caixa e repassa esse custo adicional para o cliente. Quando utilizava a caixa explosão, que é um produto especial, conseguia obter mais lucro.

Também foi dito pelo microempreendedor C que está gastava muito tempo com a arte e divulgação na parte do marketing, mas descobriu um site que vende artes gráficas e as envia pelo *Google Drive*, um serviço de armazenamento e sincronização de arquivos, dessa forma começou a adquiri-las por meio deste site para personalizar as canecas e este custo adicional era repassado para o cliente na compra das canecas.

Sobre o impacto da inovação, disse que o impacto é quando o cliente percebe que o negócio dela tem algo diferente do demais e mostra para o cliente que seu negócio pode chegar até ele uma vez que, quando possui disponibilidade, realiza atendimento virtual com o cliente, através da plataforma *WhatsApp Web*, extensão de conta que pode ser utilizada em computador ou tablet, de forma a produzir a arte em tempo real, conforme à necessidade do cliente.

4.3.3 Modelo de negócio

Acerca da proposta de valor para o cliente, o microempreendedor C diz que na criação, primeiro é de acordo com a abordagem do cliente e que está tentando deixar um celular reservado para isso além de estar pensando em criar um atendimento virtual com perguntas prontas para dar celeridade ao atendimento. Além disso, informou que atualmente, o microempreendedor C e o esposo realizam entrega a domicílio pois estão com carro, mas cobram um valor pelo serviço de entrega. Quando ainda não possuíam transporte próprio, as entregas eram feitas por um motoboy. Quando o cliente desejava retirar o produto pessoalmente era acordado um local de entrega. Com relação à gestão de custos, acha que poderia melhorar. Disse também que em épocas de melhor faturamento a empresa consegue compensar prejuízos.

Foi afirmado também que desejam vender os produtos para um público-alvo jovem, os produtos são destinados para presentear um amigo, namorado ou esposo. Atualmente o principal canal é o *Instagram* e o *marketing* de boca a boca. Sobre o relacionamento com o cliente, o microempreendedor C acha que deve ser prestativo com o que faz, interage com o cliente para saber o que o ele realmente deseja, também pergunta se o cliente vai querer a nota fiscal. Sobre a fórmula de lucro, o valor do produto/serviço é definido conforme diversos fatores, seja o gasto de energia, o tempo das artes, das tintas e das folhas. O principal serviço oferecido aos clientes é a personalização e os benefícios que são gerados para o cliente. O microempreendedor C diz que “personaliza momentos”.

Além disso, a respeito dos principais recursos, estritamente sobre os recursos e habilidades que são necessários para criar os serviços/produtos e ter retorno financeiro, relata que o maior recurso é o Corel Draw e que sempre está pesquisando mais e mais ferramentas dentro dele e outros mecanismos que possam contribuir para a produção. E acerca dos processos-chave, o microempreendedor C tem 2 fornecedores específicos, com os quais mantém bom relacionamento e utiliza o *WhatsApp* e o *direct* do *Instagram* para se comunicar

com eles. O maior custo, de acordo com a empresa, é a matéria-prima. Ademais, utiliza o *Excel* para gerenciar as vendas.

4.3.4 Mudanças no modelo de negócio

Sobre a inovação de produto, o microempreendedor C indicou que houve melhora na personalização das canecas, porque no início terceirizava a impressão. Ainda sobre a inovação de processo, o foi questionado se houve introdução de um processo novo ou melhora em processos já existentes, a empresa inferiu que começou a entender o tempo para deixar na prensa, e a temperatura correta para produção.

Acerca da inovação de marketing, informou que houve melhoria na divulgação, disse que postava muito no *feed*, mas tinha que entrar no *Instagram* e verificar, então foi relatado que não usava tanto os *stories* mas que posteriormente começou a usar essa ferramenta, também começou a fazer vídeos interessantes e, em algumas vezes marca o fornecedor nas postagens. Além disso, foi dito que usava muito o *status* do *WhatsApp* e as listas de transmissão, mas não percebeu muito resultado. Agora pretende utilizar o *WhatsApp Business*, uma rede social para comercialização de produtos.

Com relação à inovação organizacional e suas mudanças, a empresa informou que começou a ter fornecedores diferentes no início, que também teve mudanças na questão da entrega. Deixou de terceirizar e começou a se preocupar com a forma de entrega.

4.4 MICROEMPREENDEDOR D

4.4.1 Perfil do microempreendedor individual e empresa

O microempreendedor D, ao ser questionado sobre qual a sua história de vida, relatou que começou a trabalhar com 14 anos informalmente, com a venda de bijuterias. Tem facilidade em assistir vídeo e reproduzir, achava bonito e começou a fazer bijuterias. A mãe já era empreendedora e ela realizava a reposição na vitrine dos produtos próprios para venda na loja de sua mãe. Mais à frente, trabalhou em um reforço escolar, lecionando aulas para alguns vizinhos e, posteriormente, abriu uma mini *Lan House*. Começou com uma impressora pequena e um computador, chegando a comprar uma máquina de xerox, inaugurando assim uma mini *Lan House*. Sobre sua idade, possui 22 anos.

A respeito de sua experiência anterior, relatou que já trabalhou de maneira informal porque antes de estagiar ela empreendeu. Acerca de qual sua formação foi relatado que possui Ensino médio completo e está cursando Administração. Dessa forma, acerca de como é a história da empresa foi contado: “Eu comecei com um negócio de geladinho gourmet com 17 anos, eu ainda estava no ensino médio”.

Empreender já está na família há gerações. A avó costureira, mãe e tia são cabeleireiras. Embora recebesse recursos de seus pais, sempre tentou ganhar seu próprio dinheiro. Disse que foi um “tiro no escuro”, sempre gostou de fazer coisas diferentes, é apaixonada por sorvete, mas onde morava não existia sorveteria. Quando começou a pesquisar sobre negócios, a ideia inicial era fazer sorvete, mas era difícil para fazer em casa e comercializar, então ela decidiu fazer geladinho, começando com seis sabores.

Com isso, ao ser questionada em qual ano houve a abertura da empresa, foi afirmado que em 2018. E sobre quais são os principais produtos/serviços da empresa deixou claro que é o geladinho gourmet. Acerca de quais são os principais concorrentes começou contando os negócios que comercializa e a região que mora, a vizinha vende geladinho tradicional, mas não é gourmet, diz que tem concorrente, mas não tão concorrente assim, e na UFS tinha um negócio chamado *Wonderful Gelado*.

Sobre quais são os principais parceiros da empresa, disse que compra na Economize, Ceasa, Sorvepam e loja dos Doces e Embalagens. Os colaboradores são a família e um rapaz que revende seus produtos. Sobre quais são os principais fornecedores, o microempreendedor repetiu os mesmos que citou como parceiros, que são Economize, Ceasa, Sorvepam e a loja dos Doces e Embalagens. E sobre qual visão de futuro possui, foi afirmado que ela pretende abrir uma Gelateria, é inclusive o plano de TCC, plano de negócio é Gelateria.

4.4.2 Contexto de inovação

Sobre o conceito de inovação, o microempreendedor D disse que é como ir além do esperado. E sobre as práticas de inovação, disse que são os sabores diferenciados, a qualidade, e que vai além do comum visto no mercado.

Nesse sentido, a respeito da verba para inovação, o microempreendedor D explicou que não é destinada verba para inovação especificamente. Já com relação ao impacto que a inovação exerce no negócio, disse achar que a fidelidade é o principal fator.

4.4.3 Modelo de negócio

No que concerne a proposta de valor para o cliente e fórmula de lucro, as etapas de criação de produtos/serviços, entrega de produtos/serviços e como obtêm lucro, o microempreendedor D disse que começou abrindo as “sacolinhas de geladinho” manualmente e colocando recheio, após isso mistura os ingredientes, alguns requerem tempo para “descanso”.

Já a entrega do produto geralmente ocorre pessoalmente ou o serviço é feito por um entregador a serviço da empresa. O produto também é comercializado na UFS, onde a entrega é feita pessoalmente, geralmente por ela. Ademais, o microempreendedor D informou que primeiro busca pagar o material que comprou no crédito, bem como a comissão de seu colaborador, e uma parte de seu lucro é voltada para futuros investimentos, como por exemplo a aquisição de um novo equipamento bem como possíveis necessidades da empresa, inclusive, já utilizou esse recurso para a compra de um freezer novo. Por fim, recolhe seu lucro.

Sobre os perfis dos clientes disse que geralmente são jovens. E que os canais de comunicação utilizados para alcançar os clientes são o *Whatsapp* e o *Instagram*, e, por meio destas plataformas, entra em contato com os clientes encaminhando o cardápio por meio através de um link, a comunicação também ocorre pessoalmente, com o boca a boca. Também informou que o relacionamento da empresa com o cliente é de amizade e proximidade, ou seja, agradável para todos. E sobre como é definido o valor do produto/serviço, o microempreendedor D disse que tem uma planilha com cálculo de quanto gasta com matéria-prima, mão-de-obra, assim, contabiliza o valor total das despesas e estima um percentual de lucratividade, dessa forma obtém o preço final do produto.

O microempreendedor D disse que os serviços oferecidos para os clientes são os geladinhos *gourmet*. Já os benefícios gerados para o cliente, disse que quem compra não sente que está jogando dinheiro fora e acha que o benefício de saciar o “calorzinho”, este termo, como a empresa D definiu, refere-se às altas temperaturas do Nordeste.

Com relação aos principais recursos, especificamente sobre os recursos e habilidades necessários para criar os serviços/produtos e ter retorno financeiro, o microempreendedor D disse que é o recurso da matéria-prima, recurso do investimento, disse também que não pode faltar dinheiro e não pode faltar crédito no cartão. Informou também que precisa de uma certa delicadeza para a bolsa de geladinho não rasgar. Também disse que tem que ser comunicativo para atrair o cliente, criativo para trazer sabores diferentes e chamar a atenção do cliente.

Já os principais parceiros necessários para que a empresa funcione e como são as relações e a comunicação com eles, o microempreendedor D relatou que o relacionamento é amigável, relacionamento próximo com o colaborador que geralmente é feito por *Whatsapp* e o *Instagram*, este disse que é meio parado, disse também que não tem muito relacionamento com os fornecedores, porque a empresa D vai até a loja, não tem canal de comunicação.

E em relação aos processos-chave, sobre as vendas são geradas com os serviços ou produtos oferecidos, os custos causados pela forma de fazer o negócio e os mecanismos utilizados para vendas e custos, o microempreendedor D disse que geralmente cria um cardápio, envia o cardápio para o colaborador com os sabores que tem e que tanto o cliente quanto o colaborador escolhem os sabores que quer, então a empresa produz os sabores mais vendidos, afinal já sabe os sabores que os clientes querem. Além disso, quando tem o sabor que o cliente quer, a empresa avisa. Os custos são a matéria prima, energia, água e internet. E o mecanismo utilizado é a planilha no Excel feita pelo microempreendedor D diretamente.

4.4.4 Mudanças no modelo de negócio

O microempreendedor D ao ser indagada se foi introduzido algum produto novo ou serviço ou se houve melhora no produto/serviço que já são oferecidos, informou que tem um tempo já que não realiza, mas tinha inserido no negócio bombons de morango, chegou a fabricá-los e vendê-los e que o produto tem uma validade curta, principalmente se os morangos não forem tão bons, pois disse que tem que ter cuidado, também disse que adicionou o sabor de paçoca porque os clientes estavam solicitando.

Foi informado também que não houve introdução de um processo novo ou melhora em processos já existentes. Contudo, o microempreendedor disse que melhorou na comunicação com os clientes que têm mais fidelidade, que compram mais, de maneira a oferecer cartão fidelidade. Também disse que não houve mudança no formato da organização, de modo que envolvesse uma nova concepção ou até mudança profunda em uma concepção já existente.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

5.1 CONTEXTO DE INOVAÇÃO

Inovar é ideal para a empresa ter progresso e se diferenciar no mercado (Campos, 2017). Por conseguinte, as empresas apresentaram conceituações diferentes sobre inovação, mas que se aproximam no entendimento de que inovação é algo simples e com resultado. Esse conceito se aproxima do conceito trazido por Campos (2017). Para o microempreendedor A, a inovação é estar sempre, ser o primeiro em relação a outras lojas, ter qualidade no serviço/produto e se preocupar com o que entrega ao cliente, é pensar além. Para o microempreendedor B, inovação é algo que contribui no geral, algo que contribua como novo de forma abrangente. Para o microempreendedor C inovação não é somente criar algo novo, é melhorar o que já existe. E para a empresa D o conceito de inovação é ir além do esperado.

Corroborando com os resultados da pesquisa de Lima e Silva (2019), com relação à verba destinada à inovação, nem todas as empresas possuem. O microempreendedor A foi a única que tem um planejamento para verba destinada à inovação, as outras empresas não possuem verba destinada para esta.

A inovação é primordial para a sobrevivência da empresa por meio do surgimento de produtos que a organização oferece, de modo a obter vantagem competitiva (Senhoras; Takeuchi; Takeuchi, 2007), diante disto, o impacto da inovação, relatado por microempreendedor A afirma que provoca uma boa visibilidade ao cliente. Para o microempreendedor B, disse que acredita que isso gera uma boa divulgação do produto da empresa e tenta seguir o que o cliente quer. O microempreendedor C disse que o cliente percebe que o negócio dela tem algo diferente que o outro não tem e mostra para o cliente que pode chegar até ele. Já o microempreendedor D disse achar que a fidelidade é o principal fator.

5.2 MODELO DE NEGÓCIO

O equilíbrio do setor industrial e o progresso podem ser obtidos através de modelo de negócio (Campos, 2017). Com isso, em relação ao modelo de negócio ligado às etapas de criação de produtos/serviços, entrega de produtos/serviços e como obtêm lucro, o microempreendedor A disse que realiza a entrega e que o cliente também pode praticar a retirada. O microempreendedor B também faz a entrega deixando o produto nos Correios. O microempreendedor C disponibiliza a entrega feita de carro por ela e pelo esposo. E o

microempreendedor D entrega os produtos na UFS, o cliente também pode adquirir através do colaborador ou até retirar na própria empresa. Saber qual o público-alvo é essencial para propor ações nas organizações de modo a atender as necessidades dos clientes (Giuliani, 2001).

Os perfis dos clientes das empresas são bem diversificados em relação aos quatro microempreendedores. O microempreendedor A define o público entre os tamanhos 36 a 44 e vestimenta de P ao GG. O microempreendedor B definiu o público ao afirmar que aproximadamente 95% são mulheres de 15 a 25 anos e ainda pessoas mais velhas, já os microempreendedores C e D relatam que os clientes são jovens.

Os mecanismos utilizados para a empresa chegar até o cliente são diversos. O microempreendedor A utiliza *Shopee*, *Instagram* e *Whatsapp*, além do boca a boca. Em comum, a empresa B também utiliza a *Shopee* e o *Instagram*. Com isso, o microempreendedor C usa o *Instagram* e o marketing de boca a boca. Já o microempreendedor D que utiliza o *Whatsapp*, boca a boca, além do *Instagram*, está um pouco parado ultimamente. É notório que todas as empresas entrevistadas possuem mecanismos parecidos para alcançar os clientes. As populações atuais se movimentam e se relacionam através do uso das redes sociais (Silva; Moura; Junqueira, 2015).

Há dificuldade sobre o gerenciamento dos negócios por parte do microempreendedor individual, afinal, em algumas situações, não sabem quais são suas responsabilidades (Farahun; Rabelo, 2021). Dessa forma, sobre o negócio, as empresas utilizam mecanismos parecidos para gerenciamento das vendas e custos. Através da inovação pode conseguir redução dos custos, afinal os concorrentes podem não ser só pessoas próximas (Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011).

O microempreendedor A disse que não usa mecanismos para vendas e custos e não tem aplicativo ou sistema. O microempreendedor B falou que gerencia pela plataforma da *Shopee*, tanto métricas quanto relatórios e o *Instagram* utiliza a parte de visualização e não de vendas, além de usar planilhas. O microempreendedor C informou que utiliza o Excel. O microempreendedor D relatou que o mecanismo utilizado é a planilha no Excel feita diretamente pela empresa. O uso da informação atrelada à tecnologia viabiliza ações no negócio, de maneira a ser possível praticar inovações para que o negócio possa melhorar (Campos Filho, 1994).

5.3 MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIO NO CONTEXTO DA PANDEMIA

Inovação por produto é quando altera os atributos ou o modo de utilização, de maneira a melhorar (Carvalho; Reis, Cavalcante, 2011). Sobre a introdução de algum produto novo ou serviço ou se houve melhora no produto/serviço que já são oferecidos, todas as empresas apresentaram mudanças.

O microempreendedor A disse que antes trabalhava com produto à pronta entrega de perfumes originais, mas não tinha investimento suficiente, então agora o cliente escolhe e a empresa A vai em busca do produto. Já o microempreendedor B disse que, como produto, o artesanato renova sempre e para oferecer melhor serviço ao cliente diferencia o material. Entretanto, o microempreendedor C indicou que houve melhora na personalização das canecas, porque no início terceirizava a impressão. E o microempreendedor D tinha inserido no negócio bombons de morango, chegou a fabricá-los e vendê-los e também disse que adicionou o sabor de paçoca porque as pessoas estavam pedindo. Nesse sentido, este estudo é similar ao estudo Lima e Silva (2019). Praticar inovação faz com que o negócio se diferencie e consiga se manter no mercado (Lima; Silva, 2019).

A inovação relacionada ao processo é entendida como a inserção de práticas de criação, na questão do escoamento e até numa forma de fazer que beneficie o processo (Carvalho; Reis, Cavalcante, 2011). Sobre se houve introdução de um processo novo ou melhora de processos já existentes e tampouco na introdução de novas formas de conceber, posicionar ou promover produtos/serviços ou até melhorias nas formas já existentes. O microempreendedor A também disse que atualmente não houve mudança no formato da organização, de modo que envolvesse uma nova concepção ou até mudança profunda em uma concepção já existente.

Nesse sentido, o microempreendedor B disse achar que, nas técnicas da produção em si, conseguiu melhorar o tempo de produção, de modo a diminuí-lo e a qualidade dos produtos. O microempreendedor C disse que foi começar a entender o tempo para deixar na prensa, a temperatura e que tem produto que ainda está aprendendo a produzir corretamente. E o microempreendedor D também informou que não houve introdução de um processo novo ou melhora em processos já existentes, mas disse que melhorou na comunicação com os clientes que têm mais fidelidade, que compram mais, de maneira a oferecer cartão fidelidade. Portanto, é similar ao estudo de Carvalho, Reis e Cavalcante (2011). A inovação de processo refere-se a alterações em modos de fazer, utensílios, além de uso de sistema (Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011).

As inovações no modelo de negócio foram relatadas pelos microempreendedores individuais, entretanto estes não delimitaram especificamente as datas das mudanças, porém de acordo com o período dos seus modelos de negócio, fica evidente que algumas inovações possam ter ocorrido na pandemia da COVID-19. Dentre as inovações, houve introdução de variedade de cardápio no caso do MEI que vende geladinhos, houve também a renovação de produtos, além da diferenciação de material e também teve a alteração do modo de preparo, no que se refere às técnicas de produção, além de ter mudança no modo de entregar o produto.

Diante disto, fica evidente que houve alterações, contudo, os entrevistados não especificaram datas, sendo que foi interpretado por meio das entrevistas que todas as alterações ou quase todas ocorreram no período pandêmico, entretanto, não se pode concluir de fato.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os microempreendedores individuais convivem com inovação e se preocupam em praticar inovações no modelo de negócio. Porém, com relação à destinação de verba específica foi verificado que nem todos possuíam planejamento e destinação de uma verba específica para investimento de inovação nos produtos oferecidos aos clientes, mesmo sendo declarado pelos microempreendedores individuais a importância da inovação para o negócio.

O objetivo deste estudo foi compreender quais inovações no modelo de negócio foram implementadas pelos microempreendedores individuais durante a pandemia de COVID-19. Por conseguinte, os objetivos de pesquisa serão respondidos adiante.

Notou-se a necessidade de que os microempreendedores individuais busquem melhor um modelo de negócio em que possa haver compromisso com o aprimoramento através da utilização de inovação, afinal, os entrevistados declararam realizar práticas de inovações, porém nem todos têm planejamento para o desenvolvimento.

Foi evidenciado que muitos dos entrevistados trabalhavam com um modelo de negócio e mudaram. Ou seja, os microempreendedores individuais se diversificaram nos tipos de negócio, como, por exemplo, uma empresa comercializa roupas íntimas, outra empresa começou a trabalhar com a *Lan House*.

Com base nisto, a empresa necessita saber o que fazer, em relação às áreas que devem seguir e quais não deve considerar (Osterwalder; Pigneur, Movement, 2011). Assim, fica evidenciado que os microempreendedores individuais participaram de vários segmentos de comercialização até mudarem de negócio, tendo negócios que podem ter dado certo ou foram prejudicados pela pandemia, mas não se pode concluir isso, pois não foi claramente informado pelos entrevistados se foi essa também a causa.

Alguns entrevistados possuíam mais experiência, mas em outros tipos de trabalho fora do empreendedorismo, já outros tinham menos experiência. Porém, todos os entrevistados são jovens e em sua maioria buscaram empreender por necessidade, sem muitas vezes, com instrução necessária de como ser um microempreendedor individual e sobreviver no mercado.

A partir dos dados coletados no estudo, foi possível verificar que todas as pessoas entrevistadas mudaram de negócio com o tempo, mudando de modelos de negócio em que não possuíam relação com o anterior praticado. Não foi informado se a causa das mudanças foi efetivamente causada pelo período pandêmico. Os entrevistados não citaram dessa forma a pandemia no negócio, então não se pode afirmar com veemência. Assim, foi verificado

também que os entrevistados possuem desejos de progressão com o microempreendedorismo individual.

Verificou-se que os entrevistados alteraram o produto oferecido aos clientes, diversificaram o modo de entrega. Além disso, foi denotada também a mudança em relação aos processos, de forma até possui melhor entendimento no processo de produção. Ficando evidente que os entrevistados estão no caminho certo, de maneira a utilizar inovação de produto, processo e marketing, além de buscar a inovação sempre no modelo de negócio.

As limitações que foram percebidas na pesquisa foi o fato que os entrevistados não deixaram muito claro se algumas mudanças foram necessariamente causadas pela pandemia da COVID-19, mas pelo que foi relatado aquelas foram causadas pela visão dos mesmos de que o negócio deveria sofrer mudanças.

Dessa maneira, as contribuições tanto práticas quanto teóricas da pesquisa foram a compreensão de como a inovação acontece nos modelos de negócios dos microempreendedores individuais. Foi observado que estes não seguiam nenhuma regra de inovação específica, apenas sentiam o que deveria ser mudado ou implantado para melhorar o negócio e colocava em prática, não tinham um embasamento teórico de um autor que abordasse a inovação ou inovação no modelo de negócio.

Como sugestão para os microempreendedores individuais seria buscar utilizar algum mecanismo tecnológico gratuito ou com baixo valor de aquisição para melhor manuseamento dos custos e lucratividade do negócio e sempre que possível participar de palestras de órgãos que tratem sobre inovação, MEI, implantação de inovação no modelo de negócio, de forma que consigam ter uma visão mais ampla e ter uma perspectiva diferente de negócio para implantar novas ações na medida do possível.

Sugere-se para novas pesquisas, a realização de estudos focados especificamente em um nicho de MEI, com quantidade relevante de entrevistados e com um tempo maior de pesquisa para coletar as informações dos custos, de maneira a entender como é feita a gestão de custos e como foram suscitados a escolha dos segmentos pelos microempreendedores individuais e se os mesmos já tinham noção de negócio antes de começar o negócio de microempreendedor individual.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Gabriella Fernanda de Almeida; ALMEIDA, Vinícius Rodrigues Rondon. **Desenvolvimento de um plano de negócios aplicado ao microempreendedor individual**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) - ETEC de Praia Grande, Praia Grande, 2021.
- BESSANT, John; TIDD, Joe; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, v. 3, 2008.
- BESSANT, John.; TIDD, Joseph. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009. 511 p.
- BEVILAQUA, Thaíra Marques. **Loja Casa Docca: e-commerce, artesanato, inovação**. 2022. 73 f. Trabalho de conclusão de curso (Comunicação Social) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2022.
- CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, p. 33-45, 1994.
- CAMPOS, Juliana Harumi Fujisawa. **Inovação e modelo de negócios como ferramentas competitivas em grandes empresas**. 2017. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymarará, 2011.
- CHRISTOFORI FILHO, Almir *et al.* Mudanças no comportamento do consumidor devido à pandemia de covid-19. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 5, n. 1, 2021.
- COSTA, James Wellington Neves; DE OLIVEIRA, Rhenan Jandre; LEPRE, Thais Rubia Ferreira. Perfil do consumidor 4.0 e novos modelos de negócio. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 15, p. 499, 2020.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.
- DATA SEBRAE. **MEI no Estado de Sergipe**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/mei-no-estado-de-sergipe/>. Acesso em: 3 mar. 2023.
- DATA SEBRAE. **UNIVERSO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS EM SERGIPE**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/se/#>. Acesso em: 2 mar. 2023.
- DE OSLO, Manual. **Manual de Oslo**. 1997. Disponível em: <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2023.
- ESTADO DE MINAS ECONOMIA. **Pandemia de COVID-19 levou ao fechamento de mais de 75 mil lojas no país**. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/03/01/internas_economia,1242013/pande

[mia-de-covid-19-levou-ao-fechamento-de-mais-de-75-mil-lojas-no-pais.shtml](#). Acesso em: 14 fev. 2023.

FARAHUN, Antonio Marcos; Rabelo, Lucilia de Souza. **Os desafios enfrentados pelo microempendedor individual**: as adaptações e a evolução do MEI perante os desafios do mercado. 2021. Trabalho de conclusão de curso (Curso superior de tecnologia em Gestão Comercial) - Faculdade de Tecnologia de Assis, Prof. Dr. José Luiz Guimarães. Assis, 2021.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing dirigido pelo cliente**.

GONÇALVES, Jonas Rodrigo. MANUAL DE PROJETO DE PESQUISA: (3ª edição). **Portal de Livros Abertos da Editora Processus**, v. 13, n. 13, p. 01-82, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Seis em cada dez empresas percebem efeito negativo da Covid-19 nos negócios. **IBGE**, 2012. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28403-seis-em-cada-dez-empresas-perceberam-efeito-negativo-da-covid-19-nos-negocios>. Acesso em: 3 mar.2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. O IBGE APOIANDO O COMBATE À COVID-19. **IBGE**, 2022. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em: 22 mar. 2023.

JESUS, Raquel Reis de. **Inovação no modelo de negócio**: um estudo em pequenas empresas frente à pandemia de covid-19. 2021. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2021.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard business review**, v. 86, n. 12, p. 50-59, 2008.

KAPP, Silke. Entrevistas na pesquisa sócio-espacial. **Revista Brasileira De Estudos Urbanos E Regionais**, v. 22, 2020.

KITSUTA, Carla M.; QUADROS, Ruy. Gestão da inovação em empresas brasileiras de serviços de tecnologia da informação: modelos de inovação planejada, de aplicação rápida e de inovação deliberada a posteriori. **Cadernos EBAPE**. Pernambuco, v. 17, p. 1048-1061, 2020.

LACERDA, Mariana Rodrigues Furtado de. **Microempendedoras individuais diante da pandemia da Covid-19**: como lidar com as incertezas?. 2020. 20 f. Trabalho de conclusão de curso (Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

LIMA, Jeane Firmo; SILVA, Glessia. Desafios para inovar na micro e pequena empresa. **Revista Da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 2, p. 85-97, 2019.

LIMA, Gabryela Christina Burgarelli de. **Micro e pequenos negócios em tempos de COVID**: um estudo das estratégias de sobrevivência em tempos de pandemia. 2022. 94 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

MAZUCATO, Thiago *et al.* **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: Funep, 2018.

NUNES, Moema Pereira; STEINBRUCH, Fernanda Kalil. Internacionalização e a Necessidade de Inovação em Modelos de Negócios-Uma Abordagem Teórica. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 16, p. 207-221, 2019.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; MOVEMENT, T. **Inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, Jussara Placido Rangel *et al.* O IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 PARA OS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS (MEI). **Revista Científica Rumos da inFormação**, v. 3, n. 2, p. 104-117, 2022.

PITANGA, Ângelo Francklin. Pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa: refletindo sobre as decisões na seleção de determinada abordagem. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 8, n. 17, p. 184-201, 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Feevale, 2013.

RIBEIRO, Waldelino Duarte; ALVES, Cristiano; SANTANA JÚNIOR, Orivaldo Vieira. Criatividade e inovação: análise de aplicação do framework cralves para geração de novas ideias de negócio em uma startup do mercado editorial. **Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)**, v. 10, n. 2, p. 40-55, 2023.

SALGUEIRO, F. A. H. **Melhoria de processos: Framework Colaborativo para a Implementação de Modelos BPMN**. 2018. Tese (Doutorado) - Universidade de Aveiro, Portugal, 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios**. 2. ed. SEBRAE, 2022. Disponível em:

file:///D:/Downloads/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf. Acesso em: 2 mar.2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios**. 10. ed. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/pesquisa_impacto-coronavirus-nas-mpe_edicao-10.pdf. Acesso em: 28 fev 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NACIONAL. **Pesquisa Perfil do MEI**. 5. ed. Disponível em:

https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/08/relatorio_perfil_mei_2022_v15.pdf.

Acesso em: 22 mar 2023.

SENHORAS, Elói Martins; TAKEUCHI, Kelly Pereira; TAKEUCHI, Katiuchia Pereira. Gestão da inovação no desenvolvimento de novos produtos. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 4, 2007.

SILVA, Antônio Ferreira *et al.* Covid 19 X Empreendedorismo E Inovação. **REVISTA FOCO**, v. 15, n. 7, p. e616-e616, 2022.

SILVA, Maria De Fátima; MOURA, Laysce Rocha; JUNQUEIRA, Luciano Prates. As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social. **Ciencias da Administração**, v. 17, n. 42, p. 121-130, 2015.

SOUSA, José Raul; SANTOS, Simone Cabral Marinho. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020.

STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão da inovação: análise e síntese dos conceitos. **Produto & Produção**, v. 15, n. 2, 2014.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

TRIERVEILER, Heron Jader; SELL, Denilson; PACHECO, Roberto Carlos. A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 1, p. 113-126, 2015.

TROTT, Paul J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.

VASCONCELOS, Renata Braga B. de; SANTOS, Josete Florencio dos; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação em micro e pequenas empresas: recursos e capacidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, 2020.

VITÓRIA, Marlene de Fátima Costa; MEIRELES, Eduardo. O microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise. **Brazilian Applied Science Review**, v. 5, n. 1, p. 313-327, 2021.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. São Paulo: Penso Editora, 2016.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

O roteiro parcialmente utilizado foi o de Jesus (2021).

Perfil do microempreendedor individual e empresa

1. Qual a história de vida do gestor?
2. Qual a idade?
3. Qual experiência anterior possui?
4. Qual sua formação?
5. Como é a história da empresa?
6. Qual ano houve a abertura da empresa?
7. Quais são os principais produtos/serviços da empresa?
8. Quais são os principais concorrentes?
9. Quais são os principais parceiros da empresa?
10. Quais são os principais fornecedores?
11. Qual visão de futuro possui?

Contexto de inovação

1. O que você entende por inovação?
2. Que práticas de inovação são realizadas no negócio?
3. É destinada alguma verba específica para inovar?
4. Qual o impacto que você percebe que a inovação exerce no seu negócio?

Modelo de negócio

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? Como é definido o valor do produto/serviço?
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?

Mudanças no modelo de negócio

1. Foi introduzido algum produto novo ou serviço ou houve melhora no produto/serviço que já são oferecidos?
2. Houve introdução de um processo novo ou melhora em processos já existentes?
3. Houve introdução de novas formas de conceber, posicionar ou promover produtos/serviços ou até melhorias nas formas já existentes?
4. Houve mudança no formato da organização, de modo que envolvesse uma nova concepção ou até mudança profunda em uma concepção já existente?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE – UFS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada **INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO COM MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS** conduzida por MARIA LARISSA DOS SANTOS. Este estudo tem por objetivo compreender que inovações no modelo de negócio foram implementadas pelos microempreendedores individuais durante a pandemia de COVID-19.

Você foi selecionado(a) por critério de seleção de pessoas que desenvolvem atividades com características iguais a categoria MEI que possuíam negócios antes da pandemia e que perduram até os dias atuais. 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.

A participação não acarretará divulgação de nomes, apenas será retratado o conteúdo que for coletado durante a entrevista, sendo utilizado apenas os dados essenciais e pertinentes a pesquisa. A participação não implicará gastos ao participante.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em entrevistas com o intuito de responder as perguntas pertencentes ao roteiro de entrevista, durante a realização só estarão presentes o entrevistador responsável pela pesquisa e o entrevistado, a entrevista será feita através da plataforma *Google Meet* e será gravado apenas o áudio só para a coleta do conteúdo obtido, a entrevista deve ter duração mais ou menos de 1 hora.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Os dados coletados não serão utilizados para fins que não sejam acadêmicos, ou seja, as entrevistas serão utilizadas apenas para contribuir com o trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos 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: Maria Larissa dos Santos, cargo: estagiária, endereço postal: Rua: José Adilson Andrade, 79, Bairro: Rosa Elze. Cidade: São Cristóvão, endereço eletrônico: larissaprofissionalmaria@gmail.com, celular: (79) 99979-2237.

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

Cidade e Estado, ____ de _____ de ____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a) [imprescindível]: _____

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador