

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARIANA DAL PONTE**

**FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CHAPECÓ-SC**

**CHAPECÓ  
2021**

**MARIANA DAL PONTE**

**FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CHAPECÓ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta

**CHAPECÓ**

**2021**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Ponte, Mariana Dal

Flexibilidade estratégica e inovação do modelo de negócios em micro e pequenas empresas de Chapecó-SC / Mariana Dal Ponte. -- 2021.

52 f.:il.

Orientador: Doutor Humberto Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2021.

1. Flexibilidade estratégica. 2. Inovação do modelo de negócios. I. Tosta, Humberto Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**MARIANA DAL PONTE**

**FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CHAPECÓ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade Federal  
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

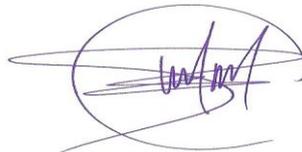
Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 06/10/2021

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta – UFFS  
Orientador



---

Prof. Dr. Roberto Mauro Dall'Agnol – UFFS  
Avaliador



---

Prof. Dr. Fabrício Simplício Maia – UFFS  
Avaliador

## **AGRADECIMENTOS**

Aos familiares e amigos que me acompanharam nesta jornada, agradeço o suporte e o incentivo.

Aos professores e colegas que conheci na graduação, agradeço o conhecimento compartilhado e todo o auxílio recebido nestes anos de curso, especialmente à professora Dr<sup>a</sup>. Alessandra Cassol pelas contribuições ao projeto deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Ao Professor Dr. Humberto Tonani Tosta, agradeço a orientação, a paciência e o tempo a mim dedicado durante a elaboração deste estudo.

Aos gestores que participaram da pesquisa, agradeço a colaboração e as informações concedidas.

Todos vocês foram essenciais para que este trabalho fosse realizado, muito obrigada!

## RESUMO

O surgimento da pandemia do novo coronavírus restringiu as atividades de muitas empresas, incitando-as a buscar maneiras de se adaptar para permanecerem ativas. Diante desse contexto, este estudo buscou descrever quais ações estratégicas as micro e pequenas empresas de Chapecó-SC desenvolveram e como seus modelos de negócios foram inovados durante o período de crise. Para atingir os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco gestores selecionados intencionalmente e os dados obtidos foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que a flexibilidade estratégica interna foi um fator determinante para que as ações estratégicas que visavam a manutenção das atividades pudessem ser empregadas e que as inovações identificadas foram elementos novos para as empresas - não para o mercado ou para o mundo - e ocorreram principalmente pela utilização de recursos tecnológicos e da oferta de novos produtos ou serviços.

Palavras-chave: Inovação. Estratégia. Microempresa. Pandemia.

## **ABSTRACT**

The emergence of the new coronavirus pandemic has restricted the economic activities of many companies, prompting them to search for ways to remain active. Given this scenario, this study aimed to describe the strategies developed by micro and small enterprises from Chapecó-SC and how their business models were innovated during the crisis period. To achieve its purpose, semi-structured interviews were conducted with five managers intentionally selected and the data obtained were analyzed using the content analysis method. The results revealed that having internal strategic flexibility was fundamental for the maintenance of their activities and that the innovations identified were new elements for the companies - not for the world or the market -, and were mainly the use of technological resources and offer of new products and services.

Keywords: Innovation. Strategy. Micro enterprise. Pandemic.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro do modelo de negócios (canvas).....	18
Figura 2 - Sobreposição dos componentes e dimensões do modelo de negócios...	38
Figura 3 - Modelo de negócios da empresa 1.....	39
Figura 4 - Modelo de negócios da empresa 2.....	40
Figura 5 - Modelo de negócios da empresa 3.....	41
Figura 6 - Modelo de negócios da empresa 4.....	42
Figura 7 - Modelo de negócios da empresa 5.....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões do modelo de negócios.....	20
Quadro 2 – Porte da empresa conforme o número de pessoas ocupadas.....	24
Quadro 3 – Apresentação dos participantes da pesquisa.....	27

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SC	Santa Catarina
OMS	Organização Mundial da Saúde
COVID-19	Coronavirus Disease 2019 (doença do coronavírus 2019)
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ME	Micro Empresa
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FE	Flexibilidade Estratégica
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>15</b>
2.1	FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA.....	15
2.2	INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS.....	17
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	23
3.2	SUJEITOS E CENÁRIO DA PESQUISA.....	23
3.3	COLETA DE DADOS.....	25
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	25
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	26
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>27</b>
4.1	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	27
4.2	IMPACTOS DA PANDEMIA.....	29
4.3	AÇÕES ESTRATÉGICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS.....	32
4.4	DEMONSTRAÇÕES DE FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA.....	36
4.5	ANÁLISE DAS INOVAÇÕES DOS MODELOS DE NEGÓCIOS.....	37
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas.....</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Nos dias atuais as mudanças são cada vez mais frequentes e reforçam a necessidade de adaptação e inovação das organizações, visto que “o mundo globalizado e competitivo exige uma tomada de decisão inovadora associada a uma estratégia que privilegie a entrega de valor ao mercado e ao cliente” (ALMEIDA et.al, 2016, p.56). A habilidade de uma organização em se adaptar às mudanças ambientais que afetam seu desempenho, geram incertezas e demandam respostas rápidas, é definida como Flexibilidade Estratégica (AACKER; MASCARENHAS, 2007). Porém, muitas vezes apenas estratégias lineares não são suficientes para sustentar um negócio a longo prazo, sendo necessário transformar significativamente sua configuração (HAMEL 2000). Desta forma, diz-se que uma empresa inova em seu modelo de negócios quando consegue “criar valor para o mercado e dele capturar valor, pela resposta de aceitação deste às suas modificações” (RODRIGUES et al., 2013, p. 254).

No ano de 2020 o mundo se deparou com um dos maiores desafios do século XXI: em 18 de março, a Organização Mundial da Saúde (OMS), caracterizou o surto do novo coronavírus, cujos primeiros casos foram identificados no final de 2019 na cidade chinesa de Wuhan, como uma pandemia (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020). O agente infeccioso em questão é responsável pela síndrome respiratória denominada COVID-19, sigla advinda do termo em inglês “coronavirus disease” (doença do coronavírus, sendo o número 19 referente ao ano 2019) e cerca de um ano e meio após seu surgimento já havia acometido cerca de 227 milhões de pessoas e provocado mais de 4,6 milhões de mortes ao redor do mundo (WORLDMETER, 2021). Além dos danos à saúde, a situação provocou grandes consequências para a economia mundial, visto que, no intuito de controlar a proliferação do vírus e evitar a sobrecarga do sistema de saúde, diversos governos decretaram a suspensão temporária das atividades econômicas consideradas não essenciais.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), em Santa Catarina 10.443 empresas encerraram suas atividades permanentemente devido à pandemia e aproximadamente 31% tiveram que alterar

seu modo seu funcionamento para continuarem abertas. Após a quarentena decretada pelo Governo, mais de 91% das micro e pequenas empresas (MPEs) do Estado registraram redução de faturamento; o setor mais prejudicado foi o Comércio, com uma queda de 94% no faturamento, seguida pela Indústria com 93%, Serviços com 89% e por último o Agronegócio com índice de 69%. Ao todo, estimou-se uma perda de R\$ 9,4 bilhões em faturamento em menos de um mês (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2020).

Para mitigar os efeitos negativos, muitas organizações foram impelidas a buscar caminhos estratégicos alternativos e identificar novos modelos de negócios que as permitissem sobreviver à crise (SEETHARAMAN, 2020). Diante deste contexto, a presente pesquisa baseou-se na seguinte questão: **Quais mudanças a pandemia provocou nas ações estratégicas e nos modelos de negócios de micro e pequenas empresas de Chapecó-SC?**

## 1.2 OBJETIVOS

Este estudo teve como objetivo geral compreender de que maneira a pandemia impactou as ações estratégicas e os modelos de negócios de micro e pequenas empresas que atuam em Chapecó-SC. Visando alcançá-lo, foram estabelecidos os três objetivos específicos abaixo:

- a) Identificar empresas que tenham inovado seus modelos de negócios durante a pandemia da COVID-19;
- b) Descrever as ações estratégicas adotadas por cada empresa neste período;
- c) Analisar as inovações encontradas nos modelos de negócios.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa de um trabalho destina-se a apresentar a importância e a relevância do tema tratado (SILVA; MENEZES, 2005), assim como expor as

contribuições que a pesquisa pode trazer para a compreensão e solução do problema identificado (FONSECA, 2002). Sendo assim, a importância deste estudo baseia-se na contribuição das MPEs na geração de empregos e receitas do país, pois segundo dados do SEBRAE (2018), elas são responsáveis por aproximadamente 54% dos empregos formais, representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e correspondem a cerca de 98% do total de empresas privadas do Brasil.

No quesito relevância destaca-se o recente surgimento da pandemia e a constante necessidade de inovação e de atualização de estratégias nos negócios. Em tempos de instabilidade, temas como flexibilidade estratégica e inovação do modelo de negócios tornam-se ainda mais pertinentes; no contexto atual, a inovação do modelo de negócios, além de contribuir com a geração de lucros durante a crise, também ajuda a organização a se preparar para o futuro (BREIER *et al.*, 2020).

No processo de inovação do modelo de negócios, a empresa fica suscetível a vivenciar turbulências ambientais e, por esse motivo, permanecer estrategicamente flexível é de importância crucial para garantir sua sobrevivência (SCHNEIDER; SPIETH, 2015). Neste mesmo sentido, Liao *et al.* destacam que a flexibilidade estratégica pode ajudar as organizações durante a fase de implementação do novo modelo de negócios ao suavizar a transição e minimizar possíveis conflitos que possam surgir entre a estrutura vigente e a que está sendo criada.

Diante do exposto, esta pesquisa pode contribuir com a literatura existente revelando o impacto sofrido por micro e pequenas empresas de Chapecó-SC e apresentando exemplos de empreendimentos que adaptaram suas ações estratégicas e inovaram seus modelos de negócios durante o período mais crítico da pandemia.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira: após a apresentação do tema, dos objetivos e da justificativa, apresentam-se os principais conceitos e estudos sobre flexibilidade estratégica e inovação do modelo de negócios, de forma a embasar as próximas etapas. Na terceira seção a pesquisa é classificada e os métodos utilizados para sua realização são descritos, assim como as limitações encontradas. Em seguida, são apresentados os impactos que a pandemia provocou no funcionamento das empresas estudadas e a análise dados obtidos, relacionando-

os com a literatura sobre os temas. Por fim, constam as referências citadas na pesquisa e os apêndices.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA

Segundo Barney e Hesterly (2007) a estratégia a nível empresarial é um modo de obter vantagens competitivas, ou seja, de gerar maior valor econômico que os concorrentes. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.04) reforçam este conceito ao afirmar que a estratégia é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Nicolau (2001) adiciona que a estratégia diz respeito ao futuro da empresa, está condicionada ao meio em que a mesma está inserida e deve ser coerente e pensada em conjunto com os objetivos determinados pela organização.

Ambientes altamente competitivos e de grande incerteza acentuam a necessidade de mudanças estratégicas e a importância de reconhecer e responder aos problemas rapidamente (SHIMIZU; HITT, 2004). Conforme Bressant e Tidd (2009), muitas empresas falham por serem introspectivas e muito ocupadas com seus problemas atuais, não sendo capazes de identificar a necessidade de mudança e tomar atitudes antes que a próxima crise surja.

Diante deste cenário, um recurso que passa a ter destaque é a flexibilidade estratégica (FE), que pode ser definida como a capacidade que uma organização possui de perceber mudanças significativas no ambiente externo e rapidamente alterar o modo de utilização de seus recursos como resposta (SCHIMIZU; HITT, 2004). Para Sanchez (1995 *apud* LIAO et al, 2018), flexibilidade estratégica é o ato de realocar e reconfigurar as habilidades da empresa de acordo com as mudanças do ambiente, que podem envolver recursos da organização, processos e estratégias. Barney e Hesterly (2007) acrescentam que esta flexibilidade se refere a quão dispendioso é para a empresa alterar suas decisões estratégicas e organizacionais em uma relação inversamente proporcional, ou seja, é baixa quando o custo é alto e alta quando o custo é baixo.

Volberda (1996) define a flexibilidade de uma organização como o resultado da interação entre a capacidade de resposta da organização e do repertório de capacidades gerenciais desta e enfatiza o papel essencial da velocidade no processo de flexibilidade estratégica. Em outras palavras, FE é a capacidade dos gestores de

responder aos acontecimentos no tempo certo e do jeito certo, combinada com a capacidade da organização de reagir às mesmas mudanças no tempo certo e na direção certa, isto é, na direção determinada pelo gestor. (VOLBERDA, 1996). Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) qualificam a flexibilidade estratégica como o conjunto de habilidades que a empresa utiliza para responder aos riscos e oportunidades que existem em um ambiente competitivo. Também ressaltam que desenvolver a capacidade de aprender e ser capaz de aplicar o que foi aprendido é essencial para manter-se estrategicamente flexível (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Ansoff (1965, apud VOLBERDA, 1996), apresenta a diferenciação entre flexibilidade interna e externa, na qual a primeira está relacionada à capacidade da organização em se adaptar às demandas do ambiente, enquanto a segunda é a capacidade que a organização possui de influenciar o ambiente, de forma a ficar menos vulnerável às mudanças.

Apesar de sua importância, Cesar e Silva (2021) salientam que a flexibilidade estratégica não deve ser total, uma vez que seu excesso pode dificultar a preservação da identidade e a manutenção da capacidade de controle da organização e, conseqüentemente, gerar situações de caos. Desta maneira, a FE deve ser o ponto médio entre rigidez e reação excessiva tornando-se verdadeiramente vantajosa somente quando combinada com um grau de estabilidade (CESAR; SILVA, 2021).

Shimizu e Hitt (2004) destacam que a obtenção de flexibilidade estratégica requer três capacidades essenciais, cada uma em um estágio diferente: 1) prestar atenção aos resultados negativos (fase de atenção) 2) coletar e avaliar os dados negativos objetivamente (fase de avaliação) e 3) iniciar e completar a mudança em tempo hábil, mesmo enfrentando incertezas (fase de ação). Desta forma, é necessário que os gestores encontrem o equilíbrio entre comprometer os recursos necessários para seguir com a decisão e não os desperdiçar em projetos ruins (SHIMIZU; HITT, 2004).

Segundo Cingoz e Akdogan (2013), a FE estimula a organização a ser mais proativa e analisar com mais atenção o ambiente em que se encontra, possibilitando que ela explore melhor as oportunidades e se proteja das ameaças antes de seus concorrentes. Além disso, pode influenciar positivamente a performance inovacional ao proporcionar estruturas e processos mais flexíveis (CINGOZ; AKDOGAN, 2013). Na mesma linha, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) afirmam que ter estratégias flexíveis

e disposição para assumir riscos pode permitir que a empresa encontre oportunidades e desenvolva inovações drásticas para alcançá-las.

Caudhary (2019) afirma que pequenos empreendimentos podem se beneficiar de investimentos em flexibilidade estratégica ao reconfigurar recursos e habilidades existentes para criar orientação empreendedora. O aumento da flexibilidade estratégica permite que estas empresas desenvolvam capacidades de detecção de mercado, expandam para novos mercados e alterem suas posições competitivas de acordo com as mudanças ambientais (LEI *et al.*, 1996 apud CAUDHARY, 2019).

Conforme Barreto e Pozo (2011), elementos como dinamismo, flexibilidade, inovação e simplicidade podem se tornar essenciais para a sobrevivência de MPEs, visto que empresas destes portes costumam demonstrar dificuldade no desenvolvimento de estratégias devido à insuficiência de recursos financeiros, impedindo a realização de investimentos em setores chave que poderiam proporcionar maior competitividade.

## 2.2 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

A inovação é um recurso estratégico que permite levar a empresa ao patamar que ela deseja alcançar (BESSAN; TIDD, 2009) e deve ser um processo cultural que ocorre simultaneamente em todos os níveis da organização, ao invés de estar limitada a apenas um departamento (BES; KOTLER, 2011).

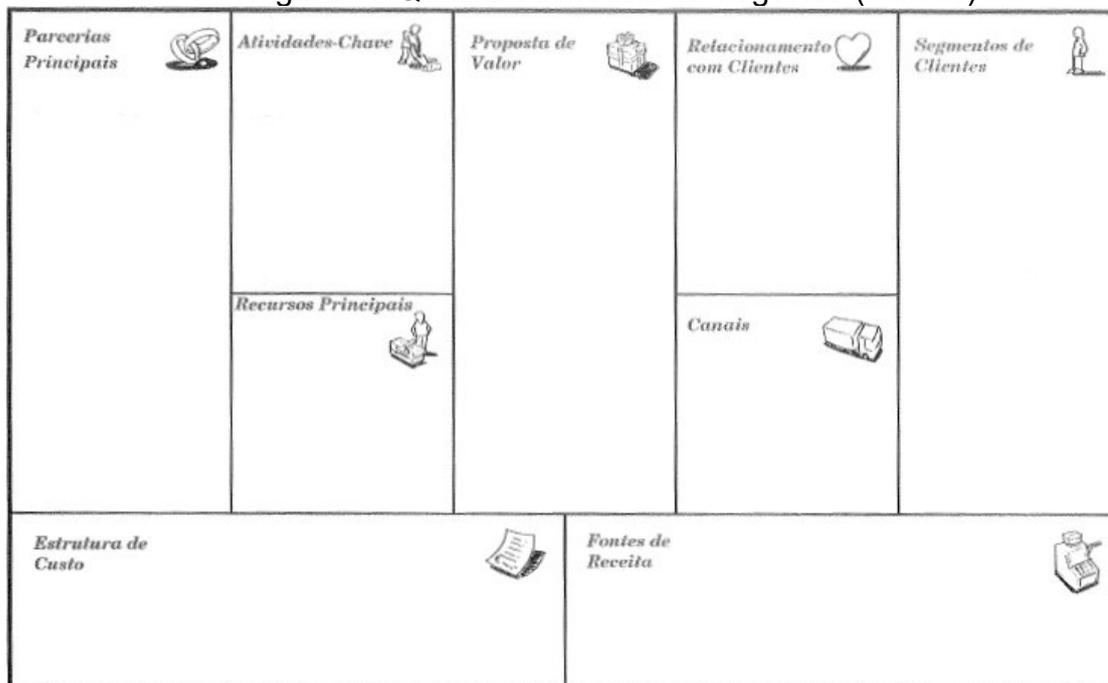
Segundo Lawson e Samson (2011), a inovação representa um mecanismo para a organização adquirir novos conhecimentos e vantagem competitiva, sustentado por elementos como qualidade, eficiência, velocidade e flexibilidade. A capacidade de inovar, por sua vez, é a “capacidade de transformar continuamente o conhecimento e as ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e de suas partes interessadas” (LAWSON; SAMSON, 2001, p. 384).

De acordo com o Manual de Oslo, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2006), uma inovação é caracterizada pela implementação de um produto, processo, método de marketing ou método organizacional novo ou significativamente melhorado no contexto organizacional. Sendo assim, todas as inovações devem conter algum grau de

novidade, seja para a empresa, para o mercado ou para o mundo (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2006).

De acordo Geissdoefer, Vladimirova e Evans (2018) um modelo de negócios representa a interação entre proposta de valor e criação, entrega e captura de valor dentro de uma unidade organizacional. Para Amit e Zott (2012), o modelo de negócios é um sistema de atividades interdependentes e interconectadas, que determinam como a empresa interage e fecha negócios com seus consumidores, parceiros e fornecedores, buscando satisfazer as demandas do mercado. No mesmo sentido, Osterwalder e Pigneur (2011, p.14) afirmam que “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” e que este pode ser descrito com nove componentes, apresentados na figura abaixo e descritos em seguida:

Figura 1 - Quadro do modelo de negócios (canvas)



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.44)

- Parcerias principais: referem-se à rede de fornecedores e parceiros necessários para o modelo de negócios funcionar;
- Atividades-chave: são as principais ações que a empresa deve executar para operar com êxito;
- Recursos principais: inclui os recursos mais importantes para que o modelo de negócios funcione;

- Proposta de valor: envolve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes;
- Relacionamento com os clientes: retrata o tipo de relacionamento que a empresa desenvolve com cada segmento de clientes;
- Canais: revela como a empresa atinge e se comunica com seus segmentos de clientes;
- Segmentos de clientes: são os grupos de pessoas físicas ou jurídicas que a empresa visa atender;
- Estrutura de custo: descreve os principais custos envolvidos na operação do modelo de negócios;
- Fontes de receita: representa o dinheiro que provem de cada segmento de clientes, ou seja, qual valor cada segmento está disposto a pagar pela oferta da empresa.

Teece (2010) afirma que um bom modelo de negócios produz propostas de valor que são atraentes para os clientes, gera vantagens de custo e risco e permite a captura de valor significativo pela empresa que cria e entrega produtos e serviços.

Segundo Chesbrough (2007) um modelo de negócios destina-se a:

- Articular a proposta de valor, ou seja, o valor criado para os usuários pela oferta;
- Identificar um segmento de mercado, ou seja, os usuários para os quais a oferta é útil e para que finalidade;
- Definir a estrutura da cadeia de valor exigida pela empresa para criar e distribuir a oferta e determinar os ativos complementares necessários para apoiar a posição da empresa nesta cadeia - que deve incluir desde os fornecedores até o cliente final;
- Especificar o(s) mecanismo (s) de geração de receita para a empresa e estimar a estrutura de custos e potencial de lucro de produzir a oferta, dada a proposta de valor e a estrutura da cadeia de valor escolhido;
- Descrever a posição da empresa dentro da rede de valor (também chamado de ecossistema) ligando fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potenciais complementadores e competidores; e
- Formular a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora ganhará e manterá vantagem sobre seus rivais.

De acordo com Spieth e Schneider (2015), o modelo de negócios de uma empresa pode ser segmentado em três dimensões: (1) oferta de valor, enfatizada pela oferta aos clientes, (2) arquitetura de criação de valor, retratada pelo modo como a empresa percebe sua oferta de valor e (3) modelo de receita, que envolve os ganhos e a lógica de custos aplicado pela empresa. O quadro abaixo detalha os aspectos de cada dimensão:

Quadro 1 – Dimensões do modelo de negócios

<b>1. OFERTA DE VALOR</b> O que a empresa oferece?	<b>Cientes-alvo:</b> quem a empresa deseja alcançar com a oferta?
	<b>Posicionamento:</b> como a empresa pode se diferenciar da oferta dos concorrentes?
	<b>Oferta de produtos e serviços:</b> quais produtos, serviços ou benefícios a empresa oferece ao cliente?
<b>2. ARQUITETURA DE VALOR</b> Como a empresa realiza suas ofertas?	<b>Competências e recursos essenciais:</b> quais competências e recursos a empresa possui?
	<b>Criação interna de valor:</b> quais atividades de criação de valor são entregues internamente?
	<b>Criação externa de valor:</b> quais atividades de criação de valor são entregues externamente?
	<b>Distribuição:</b> como a empresa gostaria de alcançar os clientes-alvo?
<b>3. MODELO DE RECEITAS</b> Como a empresa obtém receitas?	<b>Lógica dos ganhos:</b> que tipo de ganhos a empresa gera e quais são seus principais motivadores?
	<b>Lógica dos custos:</b> como é a estrutura de custos da empresa e quais são os principais geradores de custo?

Fonte: adaptado de Spieth e Schneider (2015, p.15)

Os autores afirmam que uma inovação de modelo de negócios é verificada quando pelo menos uma das dimensões é inovada e que, embora possam ocorrer independentemente, a alteração em uma delas pode provocar a necessidade de alinhamento das outras (SPIETH; SCHNEIDER, 2015). Para que haja inovação na oferta de valor, é necessária a projeção de uma nova oferta de valor que atenda a uma demanda de cliente existente, mas que ainda não foi atendido, ou que estimule uma demanda adicional, mas ainda não percebida conscientemente; a inovação da arquitetura de valor é verificada quando há a exploração de novas aplicações e combinações de recursos e competências base de uma empresa ou dentro de uma rede de parceiros externo; a inovação do modelo de receita, por sua vez, ocorre

quando as empresas desenvolvem novas maneiras de gerar ganhos e gerenciar seus custos ao mesmo tempo em que atende às necessidades do cliente (SPIETH; SCHNEIDER, 2016).

Conforme Lindgardt *et al.* (2009), a inovação no modelo de negócios ocorre quando dois ou mais elementos de um modelo de negócios são reformulados para criar valor de uma maneira diferente e vai além da inovação dos produtos, serviços e tecnologia, pois envolve um conjunto de atividades multidimensional. No entendimento de Bjorkdhal e Holmen (2013), a inovação no modelo de negócios é a implementação de um modelo de negócios novo para a empresa e não se limita a inovação de um produto, serviço ou processo, mas sim, cria uma nova lógica de criação e captura de valor, que pode, por sua vez, incluir novas maneiras de ofertar valor (inovações de produto ou serviço), mudanças na percepção da empresa por parte dos clientes (inovação de posicionamento), alterações na forma como a empresa vê suas atividades (inovação de paradigma) e mudanças nas operações (inovação de processo).

Frequentemente as empresas são definidas por seus produtos e serviços, fazendo com que os gestores concentrem a inovação neles, mas ao passo em que os avanços da tecnologia e a globalização começaram a apresentar mais oportunidades e conseqüentemente mais ameaças, muitos líderes passaram a buscar inovações em seus modelos de negócios visando criar vantagem competitiva e diferenciação em seus mercados (POHLE; CHAPMAN, 2006).

Segundo Teece (2010), em tempos de instabilidade, os modelos de negócios devem se adaptar ao que os mercados, tecnologias e estruturas jurídicas ditam e/ou permitem. O autor também afirma que a adoção de um novo modelo de negócios pode representar uma vantagem competitiva por si só, caso ele seja suficientemente diferenciado e difícil de reproduzir tanto para os concorrentes em atividade quanto para os novos entrantes (TEECE, 2010).

A inovação do modelo de negócios permite que as empresas se especializem e se transformem mais rapidamente para aproveitar as oportunidades de crescimento à medida em que surgem. (POHLE; CHAPMAN, 2006). Um modelo de negócios inovador pode ser capaz de criar um novo mercado ou identificar oportunidades pouco exploradas nos mercados existentes e, mesmo inovações que não sejam revolucionárias ou mudem a indústria como um todo, podem ser benéficas à empresa que as aplica (AMIT; ZOTT, 2012).

Na visão de Geissdoefer, Vladimirova e Evans (2018), a capacidade de adotar novos modelos de negócios é uma fonte importante de vantagem competitiva sustentável. Ainda segundo os autores, uma inovação do modelo de negócios revela-se sustentável quando visa:

- alcançar um desenvolvimento sustentável, com redução dos impactos negativos ao meio ambiente e para a sociedade e aliado à prosperidade de longo prazo da organização e de seus *stakeholders*; ou
- adotar soluções/características que fomentem a sustentabilidade em sua proposição, criação e captura de valor ou em sua rede de valor (GEISSDOEFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado por meio da abordagem qualitativa, visto que se preocupou com aspectos da realidade que não podem ser quantificados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), estando voltado para descrição e entendimento do problema, com base na experiência dos participantes (SAMPIERI *et al.*, 2013). A intenção do trabalho foi verificar as percepções dos empresários acerca de como a pandemia afetou seus respectivos negócios.

Quanto à sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada por conter um enfoque prático direcionado à solução de um problema definido (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), que neste caso, foi a identificação das ações estratégicas e alterações nos modelos de negócios das empresas pertencentes à população do estudo.

Em relação aos objetivos, classifica-se como descritiva, uma vez que retrata um fenômeno e as ações ocorridas a partir dele (GIL, 2002). No caso desta pesquisa, buscou-se entender os acontecimentos provocados pela pandemia do coronavírus e a reação das empresas às suas consequências.

Quanto ao procedimento, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica em virtude da utilização de livros e artigos já publicados para compor o referencial teórico do trabalho (GIL, 2002); e estudo de casos múltiplos, pois estuda uma unidade definida - neste caso as empresas selecionadas - e procura entender o ponto de vista dos participantes acerca de uma situação (FONSECA, 2002).

#### 3.2 SUJEITOS E CENÁRIO DA PESQUISA

Os sujeitos desta pesquisa foram proprietários/gestores de micro e pequenas empresas da cidade de Chapecó-SC, que tiveram que reinventar seu modo atuação devido à pandemia da COVID-19. Para tanto, utilizou-se o método de amostragem intencional, na qual são selecionados os participantes que melhor poderão contribuir

para o entendimento do problema de pesquisa (CRESWELL, 2010), gerando assim, dados mais relevantes para o assunto do estudo (YIN, 2016).

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, em 2016 haviam 14.422 empresas na cidade de Chapecó, que geraram 76.324 empregos formais. Neste mesmo ano, as MPEs representavam 99,0% dos estabelecimentos do município e foram responsáveis por 51,8% dos empregos gerados, com destaque para o setor de serviços que representou 40,7% deste total, seguido pela indústria com 33,5% e o comércio com 24,5% (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA, 2018).

Adotou-se o critério do número de funcionários para determinar o porte das empresas, conforme classificação do SEBRAE (2013) demonstrada no quadro 2. Sendo assim, foram consideradas aptas a participar da pesquisa empresas dos setores de comércio e serviços com até 49 pessoas ocupadas.

Quadro 2 – Porte da empresa conforme o número de pessoas ocupadas

PORTE	SETORES	
	Indústria	Comércio e serviços
<b>Microempresa</b>	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
<b>Pequena empresa</b>	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
<b>Média empresa</b>	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
<b>Grande empresa</b>	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas (2013, p. 17)

O primeiro passo para encontrar possíveis participantes foi a busca em suas redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) de postagens que divulgassem alguma inovação aos clientes, fosse ela um novo produto, uma nova forma de atendê-los ou qualquer aspecto diferente das práticas anteriores. A sondagem resultou em dez candidatas, no entanto, após o primeiro contato constatou-se que os elementos julgados como inovações em três delas na verdade já faziam parte de seus modelos de negócios antes da pandemia, eliminando-as da seleção. Das sete empresas restantes, uma delas não retornou o contato e outra não demonstrou interesse em participar do estudo, sendo assim, a população final foi composta por cinco empresas.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada entre os meses de agosto e setembro de 2021 de maneira presencial e/ou chamada de vídeo, dependendo da disponibilidade dos cinco entrevistados e a técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada. Segundo Minayo (1994, p.57) a entrevista é uma “conversa a dois com propósitos bem definidos”, por meio da qual o entrevistador busca as informações necessárias no relato do participante. Sampieri, Colado e Lucio (2013) especificam que entrevistas semiestruturadas são guiadas por um roteiro de perguntas, mas possibilitam ao entrevistador acrescentar questionamentos para obter maiores informações sobre os temas tratados.

Com base na literatura sobre os temas, elaborou-se um roteiro com os principais tópicos a serem abordados e durante as entrevistas e questões adicionais foram feitas quando julgadas necessárias ou relevantes pela pesquisadora. Lakatos e Marconi (2003) citam essa flexibilidade como uma das vantagens da técnica semiestruturada, pois permite o esclarecimento, reformulação ou complemento das perguntas, a oportunidade de avaliar as reações provocadas pelas questões e a obtenção de informações mais precisas.

O roteiro de entrevistas (apêndice A) foi composto por 18 questões divididas em quatro segmentos principais: as três primeiras perguntas tiveram como objetivo definir um perfil para a empresa e conhecer suas atividades, as questões 4, 5 e 6 trataram dos impactos ocasionados pela pandemia, os itens 7 a 10 estavam relacionados com as estratégias empregadas durante esse período e as últimas oito perguntas se referiam aos componentes do modelo de negócios. As entrevistas duraram em média quinze minutos, foram gravadas em formato de áudio com o consentimento dos entrevistados (apêndice B) e posteriormente foram transcritas para que as informações ficassem mais visíveis.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Creswell (2010, p.216), o processo de análise dos dados objetiva “extrair sentido dos dados do texto e da imagem” e realizar uma interpretação de seu significado mais amplo. Como método de análise dos dados esta pesquisa utilizou a

análise de conteúdo, que de acordo com Gil (2002, p. 89), “possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações”, ou seja, pode revelar significados ocultos na fala dos entrevistados.

Segundo Minayo (1994), a análise de conteúdo ocorre em quatro etapas: (1) pré-análise, fase em que o material é organizado conforme o objetivo e questão de estudo, (2) exploração do material, na qual aplica-se o que foi definido anteriormente, (3) tratamento dos resultados obtidos, que busca revelar o conteúdo que está por trás das falas e por fim, (4) sua interpretação. Com base nesta sequência, as transcrições das entrevistas foram segmentadas de acordo os principais tópicos do roteiro e os segmentos resultantes das cinco entrevistas foram comparados e reunidos em um mesmo bloco. Em seguida as informações extraídas foram confrontadas com a literatura levantada sobre os temas e os trechos mais relevantes foram selecionados para compor a seção de análise.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como principal limitação da pesquisa, destaca-se a dificuldade de encontrar empresas que tenham inovado seus modelos de negócios durante o período pandêmico, uma vez que não existe um banco de dados consolidado que forneça esta informação. Apesar de muitas terem sido altamente prejudicadas em diversos aspectos pela pandemia e terem realizado inúmeras adaptações em seu modo de funcionamento por conta de decretos municipais e estaduais – fechamentos, restrições de horários, distanciamento pessoal – o número de empresas que promoveram mudanças compatíveis com a proposta do trabalho revelou-se significativamente menor. Outro aspecto limitante foi a dificuldade de contato com possíveis entrevistados, seja por indisponibilidade destes ou desinteresse em participar do estudo. No mais, o fato de a pesquisa não ter sido realizada com uma amostra probabilística impede que os resultados sejam generalizados para as demais micro e pequenas empresas de Chapecó-SC.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO

No primeiro momento da entrevista, buscou-se conhecer as empresas e seus modos de trabalho e caracterizá-las quanto ao porte, ramo de atuação e tempo de constituição, a fim de fornecer uma base para os tópicos seguintes. De modo a preservar suas identidades, os entrevistados foram intitulados E1, E2, E3, E4 e E5 e as principais informações obtidas estão resumidas no quadro abaixo:

Quadro 3 – Apresentação dos participantes da pesquisa

GESTOR	ATIVIDADE DA EMPRESA	TEMPO DE MERCADO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	PORTE DA EMPRESA
E1	Serviços de alimentação	31 anos	12 (doze)	EPP
E2	Serviços de alimentação	9 anos	2 (dois)	ME
E3	Serviços de entretenimento e treinamento	9 meses	2 (dois)	ME
E4	Comércio de utilidades domésticas	17 anos	6 (seis)	ME
E5	Serviços de condicionamento físico	15 anos	8 (oito)	ME

Fonte: elaborado pela autora (2021)

O primeiro gestor entrevistado é proprietário de um restaurante de *buffet* em quilo, que atende apenas no horário do meio-dia oferecendo opções variadas de pratos, bebidas e sobremesas. A estrutura física do local é ampla e conta com um espaço exclusivo que pode ser alugado para a realização de eventos. O empreendimento está no mercado há 31 anos, é administrado pela família do

entrevistado e atualmente conta com doze funcionários, sendo quatro externos ao núcleo familiar. Desta forma, pelo critério adotado neste estudo, enquadra-se como empresa de pequeno porte (EPP).

A segunda participante é administradora de uma lanchonete constituída há nove anos em parceria com sua irmã. O período de maior movimento no estabelecimento é a manhã de dias úteis (segunda a sexta-feira), uma vez que os principais produtos comercializados são cafés, sucos, salgados e bolos, frequentemente consumidos no café da manhã. A empresa não possui funcionários externos, são as duas sócias que desempenham todas as funções, portanto, enquadra-se no porte de microempresa (ME).

O terceiro sujeito desta pesquisa é o gestor de uma empresa especializada em jogos de fuga e gamificação de treinamentos corporativos. Os jogos tradicionalmente ocorrem em salas fechadas com cenários montados de acordo com um tema específico e tem como objetivo desvendar enigmas e “escapar” da sala antes que o tempo determinado se esgote. Para as empresas clientes, E3 oferece a possibilidade de realizar eventos, treinamentos e integrações de colaboradores, por exemplo, em formato de jogos de fuga. O empreendimento é uma franquia inaugurada em dezembro de 2020, conta com duas salas temáticas e é composta apenas por dois sócios, sendo assim, uma microempresa.

A quarta entrevistada é proprietária de uma loja de variedades que está há 17 anos no mercado. A empresa iniciou suas atividades com produtos de até R\$ 2,50, mas ao longo dos anos ampliou a faixa de preços, assim como seu espaço físico. Atualmente seus principais produtos são da linha de decoração, mas também são comercializados brinquedos, artigos para bebê, utilidades domésticas, itens de papelaria, entre outros. Trata-se de uma microempresa, pois seis pessoas trabalham na loja, das quais quatro são da família da sócia.

Por fim, o quinto entrevistado participa da administração de uma academia que atua no ramo há 15 anos e possui dois espaços diferentes, um estúdio *personal* que atende público misto (todos os gêneros) e trabalha com musculação em um viés terapêutico em situações pós-trauma como complemento da fisioterapia, e uma academia exclusivamente feminina, que foi inaugurada há 10 anos e oferece serviços de musculação e atividades aeróbicas, com o intuito de alinhar os aspectos físicos e emocionais das clientes, segundo E5. As aulas coletivas tem duração de 30 minutos e normalmente não há impedimento quanto ao número de atividades que os alunos

podem fazer por dia. Oito pessoas, entre profissionais de educação física e estagiários, fazem parte do quadro de funcionários, incluindo a empresa no porte micro.

A partir destas informações observa-se que a população do estudo está composta majoritariamente por microempresas, em uma proporção de quatro para cinco e por empresas familiares, em uma proporção de três para cinco. Também se nota pelo tempo de existência que a maioria está consolidada no mercado de Chapecó e não se inclui na estatística acerca da mortalidade dos pequenos negócios em até cinco anos. De acordo com dados obtidos pelo SEBRAE (2021a), cerca de 21% das MEs e 17% das EPPs encerram suas atividades neste período, principalmente as do setor de comércio (30,2%).

Na próxima seção encontram-se explanadas as maiores dificuldades enfrentadas pelos empresários durante o período de pandemia.

## 4.2 IMPACTOS DA PANDEMIA

Após o anúncio da pandemia feito pela OMS, o Governo de Santa Catarina, por meio do Decreto nº 515 de 17 de março de 2020, declarou situação de emergência em todo o território catarinense e estabeleceu medidas de prevenção e enfrentamento à COVID-19, dentre as quais a suspensão por sete dias - que posteriormente foram prorrogados para um total de 21 dias - de todas “as atividades e os serviços privados não essenciais, a exemplo de academias, *shopping centers*, restaurantes e comércio em geral” (GOVERNO DE SANTA CATARINA, 2020). Em fevereiro de 2021, quase um ano após a primeira paralisação, devido ao agravamento da situação em Chapecó uma nova suspensão de atividades foi determinada pela Prefeitura no Decreto Municipal nº 40.326, provocando o fechamento de muitos estabelecimentos por mais 14 dias. No restante do tempo, os governos municipais e estadual definiram flexibilizações ou restrições de atividades de acordo com a classificação de risco de cada município e/ou região do Estado.

Acerca dos impactos provocados pelas determinações do Governo, o entrevistado 1 relatou que o consumo de alimentos dentro do restaurante foi proibido em algumas ocasiões, fazendo com que a venda de produtos e refeições pudesse ser feita somente no modelo de retirada no balcão ou entrega (*delivery*). O espaço

destinado à realização de eventos está sem funcionamento desde o começo da pandemia, mas E1 afirmou que mesmo com eventuais flexibilizações quanto à realização de eventos e à capacidade de lotação, a família não tem a intenção de voltar com os agendamentos antes que haja o controle total da proliferação do vírus, pois a sua maior preocupação é a saúde. Em suas palavras:

Isso pra nós é uma coisa que não é interessante nós voltar, porque nós, quem vai estar no evento somos nós, com 30%, 40% ou 100% o risco é nosso, então pra nós também não há esse interesse de que volte sem uma vacina, segunda dose, terceira dose, com uma erradicação total desse vírus, porque a nossa vida vale muito mais do que o que pode se ter em dinheiro, porque não adianta se ter milhões em uma conta e não ter um leito de UTI ou não ter um remédio, um tratamento pra retomar a saúde. Então é preferível ainda se cuidar, vida a gente só tem uma” (ENTREVISTADO 1, 2021).

Em relação às receitas no período, mesmo tendo alternativas para manter o atendimento ao menos no restaurante, seu faturamento diminuiu significativamente, conforme verificado em sua fala:

[...] o faturamento contábil caiu 70% em vários meses, agora já tá retomando de novo, mas muito lentamente. Foi uma queda bastante brusca e a recuperação, como todos sabem... cair é muito fácil, muito rápido, mas retornar é muito lento e gradativo” (ENTREVISTADO 1, 2021).

Uma grande dificuldade enfrentada por E2 foi o alto preço dos insumos que utiliza para fazer seus produtos, especialmente das carnes. Segundo ela “[...] a matéria prima aumentou bastante, principalmente na carne e a gente não está conseguindo repassar todo o aumento que tá tendo pro cliente final” (ENTREVISTADA 2, 2021). O preço dos alimentos também foi citado por E1, sendo o alto valor do quilo de todos os tipos de carne o mais preocupante, pois de acordo com ele, a carne é um fator determinante na precificação do restaurante, conforme exposto a seguir:

O que se baseia o custo de um restaurante, o que muda mesmo o valor é carne, e a carne então, todas, não foi nem a, b ou c, o frango, o gado ou o suíno, todos tiveram reajuste e foi reajustes muito pesados, mas nós, com essa visão de atender bem o cliente, a gente tentou segurar ao máximo o valor (ENTREVISTADO 1, 2021).

Apesar dos empecilhos, a entrevistada 2 afirmou que a queda em seu faturamento foi “razoável”, não chegou a 50%. A maior baixa percebida foi em relação aos consumidores ocasionais, visto que a circulação de pessoas nas ruas diminuiu bastante: “[...] foi mais o pessoal da rua, cliente fixo continua vindo, mas do pessoal da rua caiu bastante” (ENTREVISTADA 2, 2021). Ela também relatou que atualmente suas receitas estão se recuperando, mas que ainda não atingiram o patamar de antes da pandemia.

O entrevistado 3, por sua vez, declarou que seu empreendimento teve que ficar totalmente fechado devido à impossibilidade de realizar atendimentos presenciais, visto que seus clientes ficavam em salas fechadas durante os jogos, aumentando o risco de contaminação com o vírus pela pouca circulação de ar. “Durante a pandemia a gente acaba tendo que se adaptar justamente por conta de que não dá mais pra fazer nada presencial, seja um evento, ou alguma coisa”, disse E3 (2021). Os sócios optaram por encerrar o contrato com a marca à qual estavam franqueados na época e foram em busca de outras alternativas.

Ao contrário dos demais respondentes da pesquisa, a entrevistada 4 revelou um crescimento em suas receitas no segundo semestre de 2020, depois do retorno das atividades, e atribuiu o fato ao grande número de pessoas que estavam trabalhando em casa (*home office*) e quiseram melhorar o ambiente, montar um escritório. Segundo ela,

As pessoas que estavam muito em casa começaram a querer decorar a casa, começaram a querer arrumar a casa, porque muita gente em Home Office querendo montar o escritório em casa, então para nós foi bom, foi um nicho de mercado que aumentou bastante a venda, né, de julho para cá do ano passado (ENTREVISTADA 4, 2021).

No entanto, alegou que a situação piorou após o segundo fechamento do comércio, ocorrido em 2021, pois “esse ano nós não podia nem fazer *delivery*, não podia enviar mercadoria pra outros estados, pra outros municípios, não podia vender para fora porque não podia ir no correio despachar” (ENTREVISTADA 4, 2021).

Sobre as adaptações feitas na academia, o quinto entrevistado mencionou que as vagas tiveram que ser “drasticamente” reduzidas e o horário de treino precisou ser adequado para uma hora, pois era o tempo máximo de permanência permitido pelos protocolos de segurança. Também foram posicionados separadores de ambiente entre os aparelhos de musculação para diminuir o contato entre os alunos e evitar e

o respingo de gotículas de suor ou de saliva durante os exercícios. Em relação às receitas, E5 que a queda foi menor do que o esperado, pois foram oferecidas aos alunos maneiras de recuperar as aulas perdidas:

[...] a nossa preocupação era a questão de desistência, de cancelamento, mas assim, tivemos um número até que razoavelmente baixo de cancelamento, né, então posteriormente essas alunas ao invés de cancelar elas viriam recuperar a aula, a extensão do contrato, um monte de nesse sentido, vários ajustes” (ENTREVISTADO 5, 2021).

Outro ponto importante a ser destacado é que dois dos entrevistados encontraram uma vertente positiva em meio ao caos da situação. E4 revelou que a pandemia fez com que a empresa desenvolvesse uma forma de vender *on-line*, possibilitando que pessoas de qualquer região adquiram seus produtos. Ela disse que

Até antes da pandemia não se cogitava a possibilidade de vender para todo o Brasil, que a gente via outras lojas fazendo [...]. Pra nós era um sonho distante, a gente imaginava que ia continuar só com a loja física por muito tempo, por muitos anos, pra vida inteira talvez e a pandemia veio para dar um *start*, para fazer a gente acordar né, e acelerou esse processo (ENTREVISTADA 4, 2021).

O entrevistado 5 também relatou que a pandemia acelerou uma mudança necessária, pois sentia que a falta de controle e organização dos processos estava prejudicando a empresa. Segundo ele,

Há males que vêm para bem, essa pandemia veio para reorganizar geral, porque o nosso sistema, nós não tínhamos muito controle disso, porque já é um vício uma coisa viciada implantada já aqui na academia, então a pandemia nos obrigou a utilizar um aplicativo para reorganizar tudo isso, então hoje a gente sabe o número exato de alunos que têm por horário, quantos alunos tem em um dia, quantos alunos tem por aula, é tudo controladinho [...], se não acontecesse a pandemia a gente nem pensaria nisso (ENTREVISTADO 5, 2021).

A partir das entrevistas foi possível perceber que, apesar das dificuldades, todas as empresas encontraram maneiras de permanecer ativas e nenhuma delas precisou reduzir seu quadro de funcionários. Na seção seguinte são apresentadas com mais detalhes as principais ações estratégicas empregadas por cada empresa, conforme o relato de seus respectivos gestores.

#### 4.3 AÇÕES ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS

Visando sua adequação às medidas determinadas pelo Governo e aos protocolos de enfrentamento à COVID-19, as empresas buscaram alternativas que as permitissem continuar em funcionamento durante a pandemia. As principais mudanças realizadas estão descritas a seguir.

A empresa 1 reduziu a quantidade de pratos disponibilizados e alterou o modo de manter os alimentos aquecidos. Anteriormente o *buffet* dependia de energia elétrica para aquecer e possuía três seções completas de pratos e sobremesas. Quando surgiu a pandemia, o gestor passou a ocupar *réchauds* para conservar os alimentos quentes e verificou uma economia significativa na conta de luz, já que estes utensílios funcionam à base de álcool. Para evitar desperdícios, o tamanho das cubas (recipientes em que ficam os alimentos do *buffet*) foram diminuídas e atualmente são repostas somente quando necessário. Além disso, o fato de a produção ser mais enxuta permitiu que ingredientes de maior valor agregado fossem utilizados nas receitas servidas, como camarão por exemplo, sem ter que aumentar o preço da refeição por quilo.

O restaurante também aderiu às plataformas de *delivery*, muito utilizadas hoje em dia. Inicialmente era um funcionário do restaurante fazia as entregas, mas devido ao risco de acidentes e possíveis despesas trabalhistas, o proprietário optou por cadastrar a empresa no aplicativo *Ifood*, para não ter que se preocupar com essa questão. Segundo ele, a taxa que o aplicativo cobra é alta e não deixa margem de lucro para o restaurante, mas compensa pela questão da segurança e deixa a empresa mais visível para possíveis clientes.

Durante os períodos de menor demanda, pensando em ocupar o tempo ocioso, a equipe decidiu produzir pães e outros itens de padaria para oferecer aos seus clientes. E1 contou que:

Nós tínhamos um tempo ocioso e resolvemos pensar o seguinte: aquele pão da nona, das avós, da nossa infância, a gente não encontra em supermercados, em padarias aqui em Chapecó, então nós aperfeiçoamos, nós temos uma irmã nossa que está fazendo curso de gastronomia e estão focando bastante nessa parte de produtos orgânicos, produtos sem conservante e a gente resolveu colocar um plano de ação em prática  
(ENTREVISTADO 1, 2021).

A família reserva um dia da semana para fabricar os novos produtos e os pedidos são recebidos por *Whatsapp*, telefone ou pessoalmente até o dia anterior.

Além das encomendas, algumas unidades ficam disponível para compra ou consumo no restaurante; a intenção é que o cliente almoce e tenha “uma cuca quentinha, uma bolacha que saiu há pouco para levar pro lanche da tarde, pro jantar, pro escritório (ENTREVISTADO 1, 2021). Uma grande preocupação é não oferecer produtos que tenham sido fabricados há mais de um dia, por isso são feitos em pouca quantidade, mas o número de clientes tem aumentado rapidamente e a empresa considera ampliar os dias de produção.

Com a diminuição da movimentação nas ruas, a entrevistada 2 teve que buscar uma alternativa para compensar a queda na venda dos lanches. Aproveitando-se da estrutura física que a empresa possui e das habilidades de cozinheira da irmã, um novo produto passou a ser oferecido: refeições servidas em marmitas e entregues no horário do almoço. O estabelecimento faz a divulgação pelo *Instagram*, assim como é feita com os outros produtos e os cardápios de cada dia são enviados na noite anterior por uma lista de transmissão no *Whatsapp*. Os interessados podem fazer os pedidos pelo mesmo canal e as entregas são realizadas pelo sobrinho de E2 sem custo para o cliente, fator que motiva a preferência de muitas pessoas que trabalham em locais próximos da lanchonete, além do preço baixo comparado à quantidade de comida servida nas marmitas.

O gestor da empresa 3 relatou que ele e seu sócio optaram por alterar sua franquia para uma marca que já estava no processo de desenvolver produtos *on-line*, pois foi única saída identificada na época para evitar o fechamento permanente. Enquanto os jogos virtuais não estavam prontos para serem utilizados, a empresa criou uma forma de jogar ocupando as salas físicas, mas sem contato entre as pessoas. E3 explicou que nesse modelo a equipe se conecta por uma chamada de vídeo no *Zoom* ou outra ferramenta de chamadas e “fica um ator dentro da sala como se fosse um avatar humano e o pessoal tem que ajudar essa pessoa a escapar” (ENTREVISTADO 3, 2021). Outra opção fornecida pela empresa foi a inclusão dos jogos em uma plataforma terceirizada em que o cenário precisa ser explorado com o cursor do computador:

A gente colocou os jogos dentro dessa plataforma, que permite jogar em 360 graus, com imagens...é tipo *point and click* [...] vai ter objetos na sala você vai clicando, vai abrindo, vai colocando no teu inventario, vai ter espaço pra ti digitar código, mas todo mundo joga ao mesmo tempo também (ENTREVISTADO 3, 2021).

O entrevistado conta que muitas empresas de grande porte, que possuem funcionários trabalhando em regime remoto de vários lugares do país ou do mundo, aderiram ao modo de jogar ao vivo por uma videochamada, para promover integrações e *happy hours* para seus colaboradores. Os “*escape games live*”, como são chamados, também atraíram pessoas da região Nordeste, da Europa e dos Estados Unidos por exemplo, que agora tem a oportunidade de conhecer os jogos de fuga da marca sem ter que viajar para uma cidade que tenha uma das unidades de atendimento presencial. Para atender o público estrangeiro, todos os temas do jogo foram traduzidos para a língua inglesa.

A entrevistada 4 relatou que a empresa já tinha um *site* pronto há mais ou menos um ano, mas ainda não fazia uso por não ter muito conhecimento sobre comércio eletrônico. No momento em que a pandemia foi declarada, os familiares começaram a trabalhar internamente para incluir os produtos no *site* e iniciar as vendas, visto que a demanda presencial decaiu substancialmente nos primeiros meses. Depois que o retorno às atividades foi autorizado, esta atividade foi negligenciada por um tempo, mas quando ocorreu o segundo fechamento, E4 percebeu que seria inevitável a migração de parte do atendimento da loja física para o *site*. Com isso, a equipe decidiu dedicar seu tempo para cursos que pudessem contribuir de alguma forma com esse novo negócio que estava surgindo. A proprietária contou que hoje em dia a empresa faz vendas para todo o Brasil, principalmente Minas Gerais, mas que a questão do frete ainda é um problema para eles. Atualmente ele fica por conta do cliente e seu elevado valor frequentemente faz com as pessoas incluam os produtos no carrinho do *site*, mas não finalizem a compra. Enquanto não encontram uma solução, estão investindo em anúncios pagos e controle de tráfego na *internet* e segundo E4, os resultados tem sido bons, embora inferiores ao tempo anterior a pandemia.

Quando a primeira suspensão de atividades foi decretada, a quinta empresa ficou cerca de quinze dias pensando em alternativas para poder atender os alunos. O entrevistado 5 lembrou que todos os treinos tiveram que ser modificados e, para evitar cancelamentos de matrículas, a academia ofereceu aos alunos a possibilidade de repor as aulas perdidas e a extensão dos contratos vigentes sem custo adicional. Após os fornecedores do sistema de gestão que a academia utiliza sugerirem aulas *on-line*, foram elaborados alguns treinos coletivos para que os alunos pudessem se exercitar em casa. As aulas eram gravadas previamente e o vídeo era transmitido ao

vivo pelo *Zoom*, enquanto os professores ficavam disponíveis para atender quem estivesse participando: “a gente interagia com as alunas mostrando como o exercício era feito, corrigindo elas ao mesmo tempo, era bem caloroso” (ENTREVISTADO 5, 2021).

A empresa também começou a utilizar recursos presentes no *software* de gestão que antes eram ignorados; um deles é um aplicativo disponibilizado para os alunos, no qual é possível (e necessário durante a pandemia) agendar ou desmarcar as aulas que serão feitas. Tudo é integrado com o sistema da empresa, dessa forma os professores conseguem mensurar quantos alunos terão em cada horário, preparar os equipamentos com antecedência e organizar melhor os treinos. Segundo E5, foram percebidos muitos benefícios “na questão de resultado, de eficiência e de controle, tudo isso veio para agregar”. Boa parte das modificações realizadas ainda estão vigentes, no entanto, à medida em que as atividades foram sendo liberadas, a maior parte dos alunos preferiu retornar às aulas presenciais. O gestor relatou que “por uns dois, três meses depois que reabriu a gente continuou fazendo aula on-line, até que o pessoal começou a retornar, aí ficou um, dois on-line, daí não compensava manter” (ENTREVISTADO 5, 2021), por isso, as aulas à distância foram descontinuadas.

#### 4.4 DEMONSTRAÇÕES DE FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA

Nesta seção apresenta-se um comparativo entre as ações estratégicas desenvolvidas pelas empresas e a literatura sobre o tema, buscando evidenciar a flexibilidade estratégica apresentadas por elas. Resgatando o conceito de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) em que a estratégia é um conjunto de ações previamente determinadas com o objetivo de explorar competências essenciais, foi possível observar que somente a empresa 3 realiza o planejamento das estratégias. Deduz-se que este resultado esteja altamente relacionado ao fato de a empresa ser uma franquia, adotando a cultura de uma marca que já possui procedimentos e diretrizes estruturados. As demais empresas relataram que as decisões são tomadas conforme as coisas acontecem, sejam elas boas ou ruins.

A respeito da flexibilidade estratégica, Sanchez (1995 apud LIAO *et al.*) e Schimizu e Hitt (2004) trazem visões semelhantes, de que a FE é determinada pela capacidade da organização de reconfigurar rapidamente seu modo de atuação e a

utilização de seus recursos ao perceber mudanças significativas no ambiente externo. Neste quesito, pode-se dizer que todas as empresas demonstraram flexibilidade estratégica no período de pandemia. As empresas 1 e 2 se utilizaram de recursos e habilidades que possuíam, no caso a estrutura da cozinha e os conhecimentos em gastronomia, para oferecer novos produtos alimentícios aos seus clientes. Já as empresas 3, 4 e 5 prontamente alteraram seus modos de atendimento para um modelo virtual por meio da utilização de aplicativos de videochamadas para realizar jogos de fuga e aulas coletivas, no caso das empresas 3 e 5, respectivamente, e de um *website* para comercializar produtos, no caso da empresa 4.

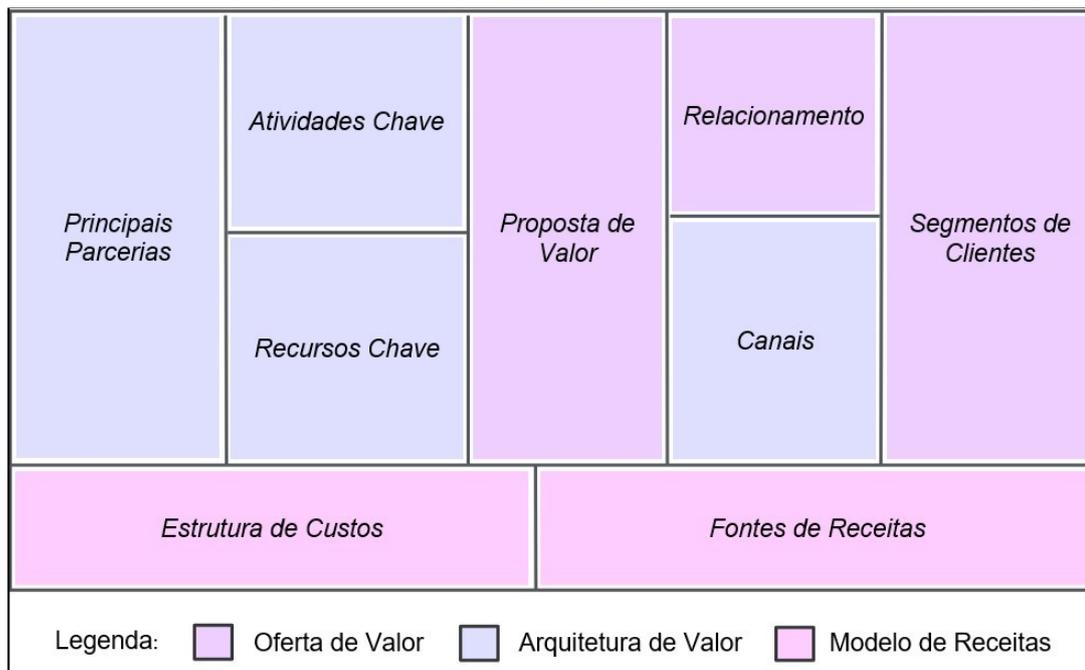
Considerando a classificação de Ansoff (1965, apud VOLBERDA, 1996) sobre flexibilidades interna e externa, identificou-se que todas as empresas apresentaram flexibilidade interna ao conseguirem se adaptar de alguma forma a uma demanda do ambiente, porém não foram verificadas influências da empresa no ambiente externo.

Por fim, notou-se que a afirmação de Barreto e Pozo (2011) de que elementos como dinamismo, flexibilidade, inovação e simplicidade são essenciais para a sobrevivência de MPEs foi válida para as empresas estudadas, visto que as adaptações feitas em seus modelos de negócios, mesmo que simples, foram fundamentais para a manutenção do funcionamento durante a pandemia. Sem os elementos citados pelos autores, algumas empresas provavelmente teriam encerrado suas atividades de forma definitiva.

#### 4.5 ANÁLISE DAS INOVAÇÕES DE MODELO DE NEGÓCIOS

O primeiro passo para a análise das inovações foi a atribuição de cada um dos nove componentes do modelo de negócios a uma das dimensões propostas por Spieth e Schneider (2015), conforme demonstrado na figura 2. Posteriormente, a partir das informações obtidas nas entrevistas, do entendimento da pesquisadora sobre as atividades das empresas e com base na estrutura desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2011), foram elaborados quadros (canvas) para ilustrar os modelos de negócios de cada participante (figuras 3 a 7). Neles, as formas preenchidas com cores claras representam elementos que já faziam parte dos modelos de negócios das empresas, enquanto as formas com cores mais escuras retratam os novos elementos acrescentados.

Figura 2 – Sobreposição dos componentes e dimensões do modelo de negócios



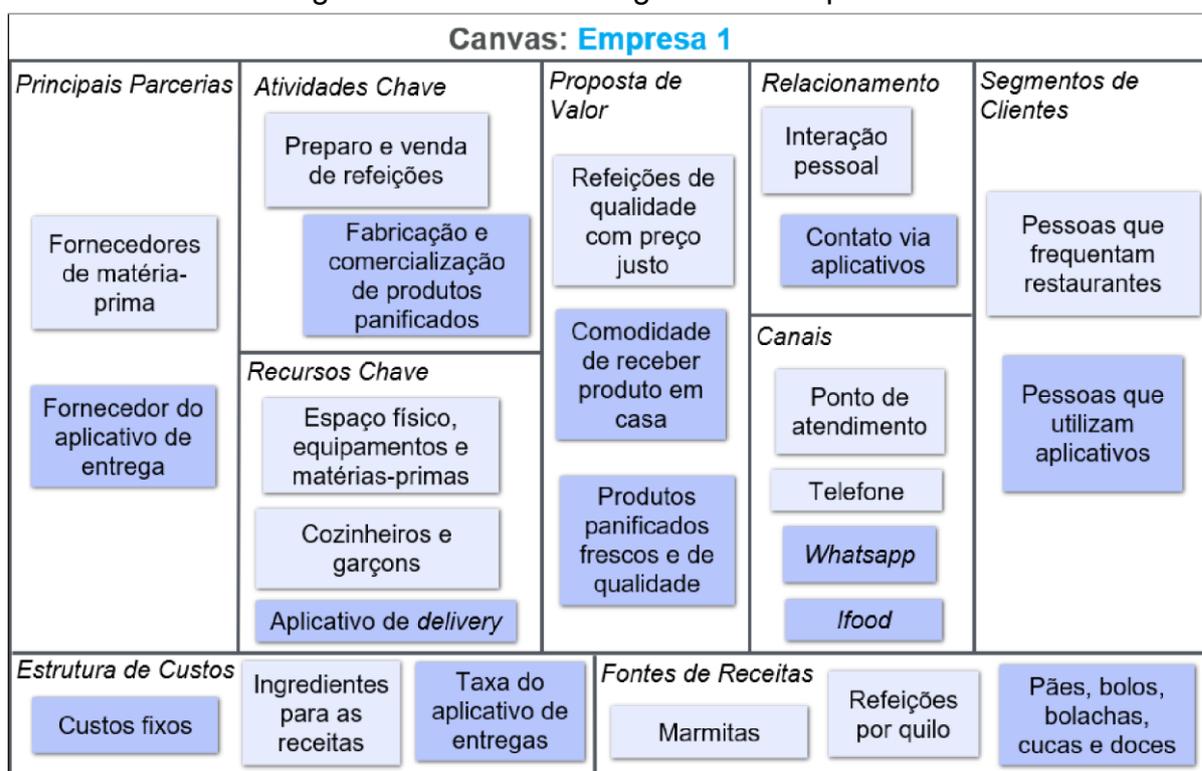
Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Retomando o conceito de inovação do Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2006), uma inovação pode ser uma novidade para a empresa, para o mercado ou para o mundo. Vale ressaltar que no caso de todas as participantes deste estudo, as inovações encontradas foram novas apenas para as empresas.

No modelo de negócios da empresa 1 (figura 3), foram observadas inovações em todos os componentes. Nas principais parcerias, além dos fornecedores de matéria-prima, incluiu-se o fornecedor do aplicativo de entregas que a empresa passou a utilizar durante o período dos decretos estaduais/municipais mais restritivos; nas atividades chaves duas novas operações foram identificadas, sendo estas a fabricação e a venda de produtos panificados; no campo de recursos chave foi incluso o aplicativo responsável pela entrega dos produtos, que neste caso é o *Ifood*; em relação à proposta de valor, além de oferecer refeições de qualidade com preços justos ao meio-dia, a empresa passou a entregar aos seus clientes a comodidade de receber as refeições em casa (ou em qualquer outro local de preferência) e a disponibilizar diversas opções de produtos panificados que podem ser consumidos em outros momentos do dia, seja como refeição principal ou nos lanches da manhã, tarde e noite (ceia); a interação com os clientes, que antes era predominantemente

“ao vivo” enquanto eles permaneciam no restaurante, também passou a ser virtual por meio dos aplicativos *Whatsapp* e *Ifood*, utilizados para encomendar os produtos; a quantidade de canais de comunicação com o cliente aumentou, visto que anteriormente os únicos canais eram o ponto de atendimento, ou seja, o restaurante e o telefone e agora incluem os aplicativos mencionados acima; também surgiu um novo segmento de clientes, representado pelo público que já possui o hábito de usar aplicativos para fazer pedidos de alimentos; na estrutura de custos ocorreu a redução das despesas com energia elétrica, que faz parte dos custos fixos da empresa e foi ocasionado pela substituição do aquecimento do buffet e somou-se a taxa de serviço cobrada pelo aplicativo *Ifood*; por fim, as fontes de receitas foram ampliadas, uma vez que além das refeições comercializadas no horário de almoço, seja no *buffet* ou em marmitas, a empresa oferece pães, bolos, cucas, bolachas e doces caseiros.

Figura 3 – Modelo de negócios da empresa 1



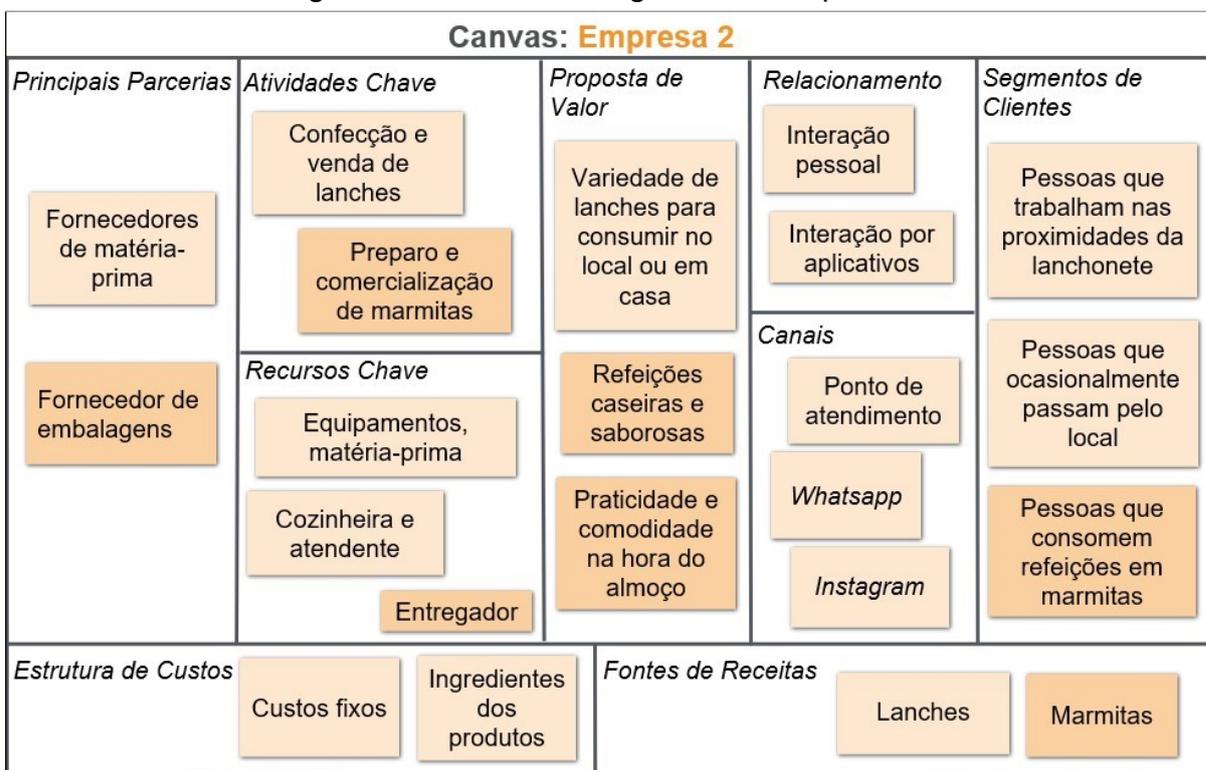
Fonte: elaborada pela autora (2021)

Diante das modificações citadas, averiguou-se que a inovação do modelo de negócios da empresa 1 ocorreu nas três dimensões, sendo elas: (1) oferta de valor, representada pelos segmentos de clientes, relacionamentos e proposta de valor; (2) arquitetura de valor, que envolve as principais parcerias, os recursos chaves, as

atividades chaves e os canais de comunicação e (3) modelo de receitas, formada pela estrutura de custos e fontes de receitas.

Na análise do modelo de negócios da empresa 2 (figura 4), percebeu-se que os únicos componentes que permaneceram iguais ao modelo de antes foram os canais de comunicação, o modo de relacionamento com os clientes e a estrutura de custos. Nas principais parcerias acrescentou-se o fornecedor das embalagens de isopor utilizadas para acondicionar os alimentos; como atividade chave foram inclusos o preparo e a comercialização de marmitas; nos recursos chave adicionou-se a figura do entregador, o qual leva os produtos até o cliente; o componente de proposta de valor recebeu mais dois itens, que são a praticidade e comodidade que o cliente obtém ao adquirir uma refeição pronta, além da própria refeição feita na hora; no que se refere aos segmentos de clientes, além das pessoas que trabalham ou circulam nas proximidades da lanchonete, pessoas que já tem o hábito ou a necessidade de consumir marmitas também passaram a ser atendidas e uma nova fonte de receita surgiu com este produto. Embora nem todos os componentes tenham sido alterados, pode-se afirmar que a empresa apresentou uma inovação em todas as dimensões do modelo de negócio, pois ao menos um item de cada foi modificado.

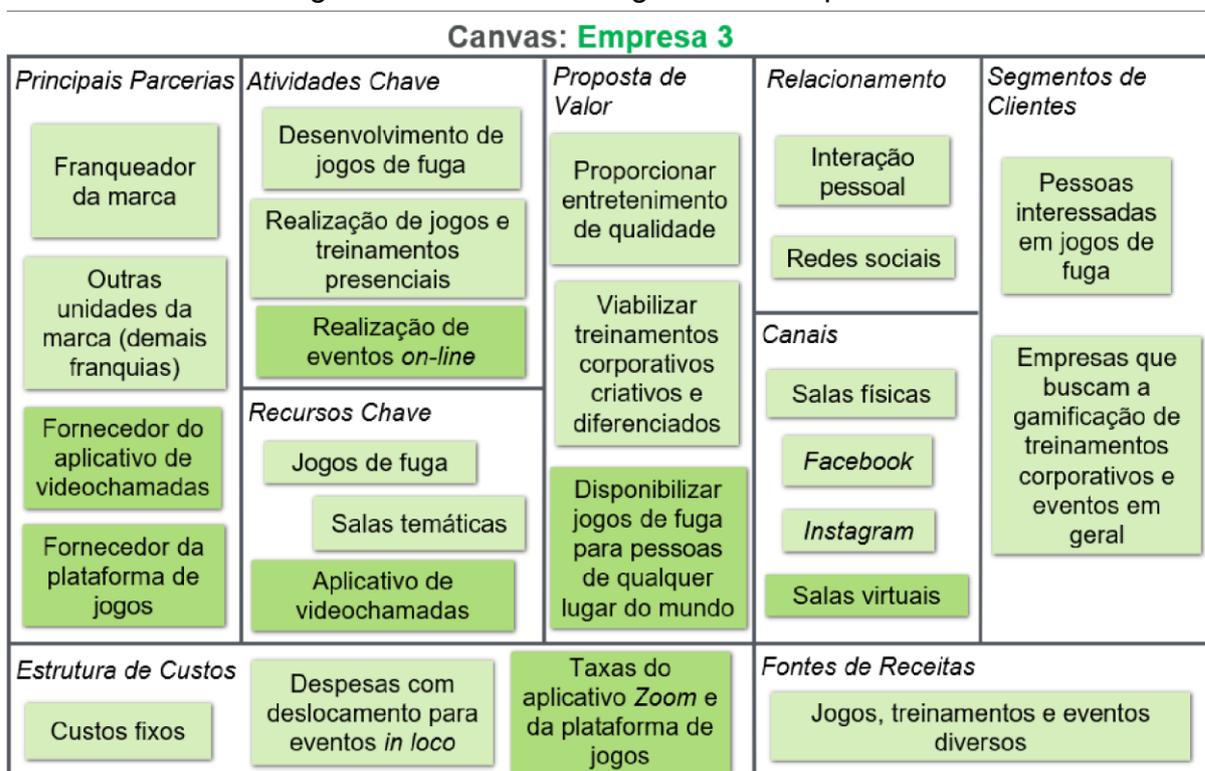
Figura 4 – Modelo de negócios da empresa 2



Fonte: elaborada pela autora (2021)

A terceira empresa teve seis dos nove componentes de seu modelo de negócios alterados durante a pandemia: dois sujeitos passaram a fazer parte das principais parcerias, os fornecedores do aplicativo de videochamadas e da plataforma de jogos *on-line*; uma nova operação foi incluída nas atividades chave, sendo ela a realização dos jogos, treinamentos e demais eventos no formato *on-line*. Esta modalidade permitiu que pessoas de qualquer lugar do mundo possam conhecer os jogos da empresa, simbolizando mais uma proposta de valor para o cliente. Aos canais de comunicação e oferta do serviço foram acrescentadas as salas virtuais montadas no aplicativo *Zoom* ou na plataforma de jogos terceirizada e as taxas cobradas para a utilização delas passaram a representar um custo. Com base na figura 5, foi possível concluir que a empresa 3 apresentou inovações em todas as dimensões de seu modelo de negócios.

Figura 5 – Modelo de negócios da empresa 3

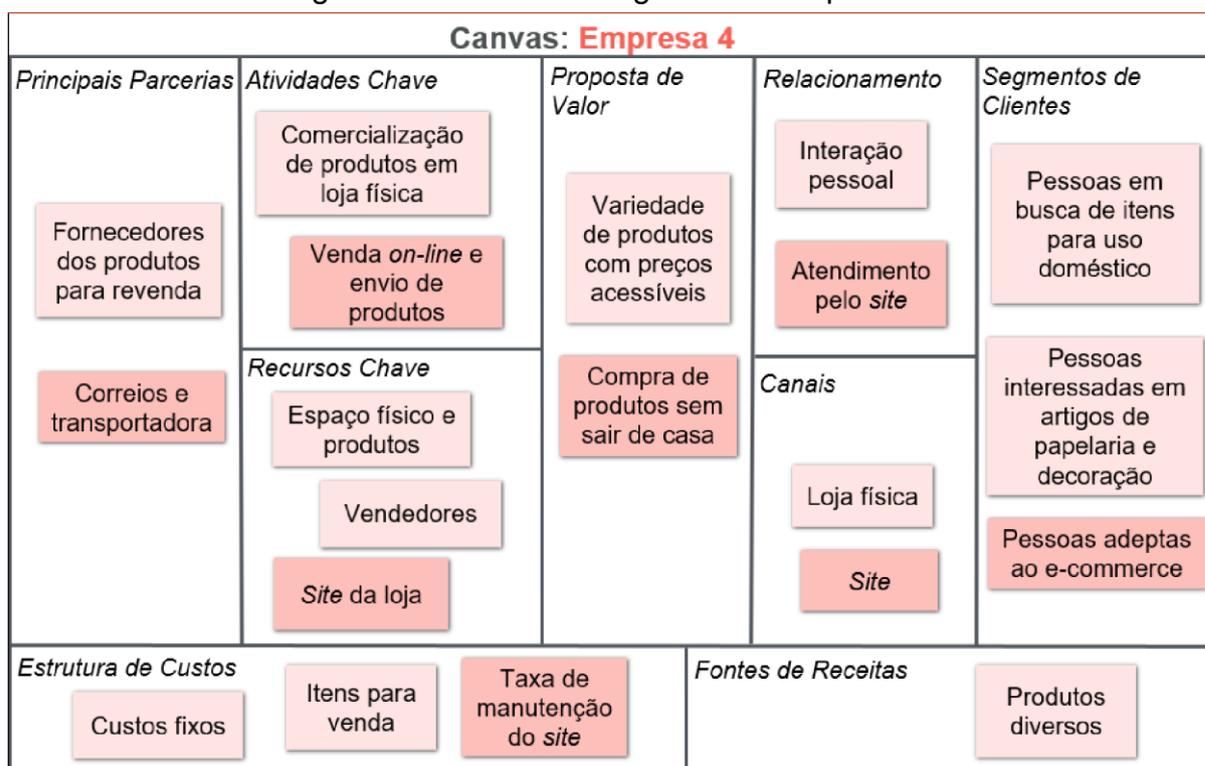


Fonte: elaborada pela autora (2021)

No modelo de negócios da empresa 4 (figura 6), apenas a fonte de receitas não sofreu modificações, pois continuou sendo a venda de produtos. Os Correios e transportadoras passaram a configurar entre suas principais parcerias, pois é por meio deles que os produtos adquiridos no *site* são enviados; nas atividades chave

acrescentou-se o preparo/envio dos produtos; e o *site* se tornou um recurso chave para empresa, visto que grande parte de suas vendas estão sendo feitas por ele. Para os clientes surgiu a proposta de valor referente à compra de produtos no conforto e segurança de casa, além de um novo canal de distribuição e mais uma dimensão de relacionamento (virtual), ambos representados pelo *site*; por fim, a estrutura de custos foi acrescida do valor pago para realizar a manutenção do *site*. Desta maneira, concluiu-se que a o modelo de negócios da empresa 4 também foi inovado nas três dimensões.

Figura 6 – Modelo de negócios da empresa 4

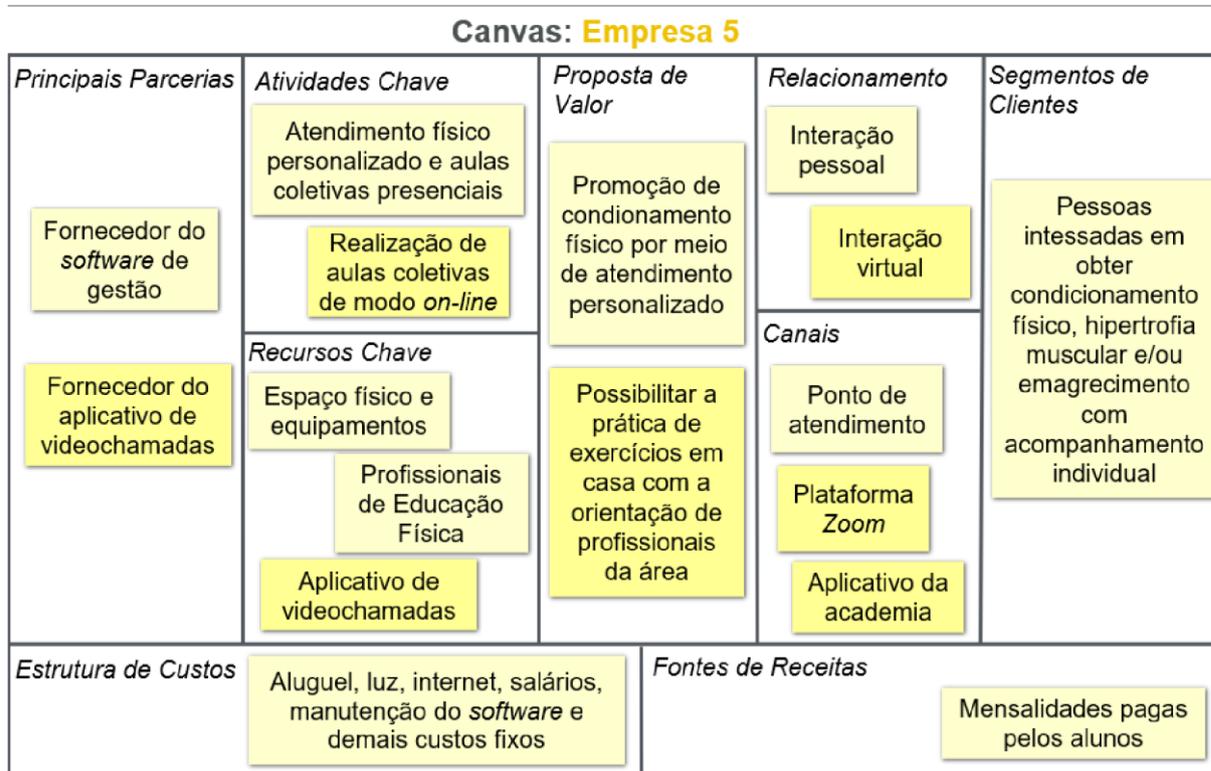


Fonte: elaborada pela autora (2021)

Na empresa 5 ocorreram alterações em seis componentes do modelo de negócios. Como ilustrado na figura 7, um novo elemento surgiu entre as principais parcerias, sendo este o fornecedor do aplicativo utilizado para transmitir as aulas da academia; este aplicativo também passou a ser um dos recursos chave, pois as aulas não puderam ser presenciais durante um período de tempo. Este novo modo de atuação criou uma nova proposta de valor para o cliente ao possibilitar a prática de exercícios físicos com orientação dos professores mesmo estando em casa. Em relação ao modo de interação com o público, além do atendimento pessoal que já era

praticado anteriormente, o contato também ocorria durante as aulas *on-line* e pelo aplicativo da academia. Verificou-se, portanto, que duas dimensões do modelo de negócios da empresa 5 foram inovadas, a oferta de valor e a arquitetura de valor.

Figura 7 – Modelo de negócios da empresa 5



Fonte: elaborada pela autora (2021)

Observando os cinco canvas apresentados verifica-se que os modelos de negócios de todas as empresas foram inovados nas três dimensões descritas por Spieth e Schneider (2015), com exceção da empresa 5, que inovou apenas as dimensões de oferta e de arquitetura de valor. Também se percebe que tais inovações foram fomentadas principalmente pela oferta de novos serviços e/ou produtos e pelo uso de recursos tecnológicos. Esta informação é consoante com os dados divulgados pelo SEBRAE (2021b), de que 68% das MPEs estão utilizando redes sociais, aplicativos ou *internet* para vender seus produtos ou serviços em virtude da pandemia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das adversidades provocadas pelo surto do novo coronavírus, este estudo buscou entender como as micro e pequenas empresas de Chapecó-SC adaptaram suas ações estratégicas e seus modelos de negócios para manterem seu funcionamento durante a crise que se instalou. Para atender a este propósito foram entrevistados cinco empresários da cidade, sendo quatro proprietários de microempresas e um proprietário de empresa de pequeno porte, durante os meses de agosto e setembro de 2021, ou seja, aproximadamente um ano e meio após o início da pandemia.

A pesquisa foi classificada como um estudo de casos múltiplos e os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas guiadas por um roteiro com 18 questões relacionadas ao perfil da empresa, às ações estratégicas desenvolvidas durante a pandemia e aos seus modelos de negócios. As informações foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo e os resultados obtidos revelaram que todas as empresas apresentaram flexibilidade interna suficiente para modificar seus modos de funcionamento, embora algumas tenham afirmado não possuir estratégias definidas. Também foi possível constatar que quatro das cinco empresas inovaram seus negócios nas três dimensões analisadas e que as principais alterações realizadas dizem respeito ao uso de tecnologias e/ou à oferta novos produtos e serviços. A digitalização dos negócios é uma tendência que vem sendo fortemente observada após o surgimento da pandemia e foi verificada em algum nível em todas as empresas analisadas.

A maior limitação encontrada durante a realização da pesquisa se refere ao acesso ao público definido pela inexistência de uma base de dados que forneça a informação de quantas e quais empresas poderiam fazer parte da amostra. Embora diversos estudos com os temas Flexibilidade Estratégica e Inovação do Modelo de Negócios tenham sido realizados nos últimos anos, poucos foram ambientados no Brasil. Dessa forma, este trabalho pode contribuir com a literatura existente ao apresentar uma visão acerca de micro e pequenas empresas brasileiras e sobre sua atuação na cidade de Chapecó-SC, que atualmente tem se destacado a nível nacional na área do empreendedorismo.

Para futuros estudos sugere-se a expansão da proposta para empresas dos demais portes e regiões do Brasil e se indica a análise da flexibilidade estratégica e inovação do modelo de negócios pela abordagem quantitativa, para permitir que os resultados obtidos sejam generalizados para outras empresas que apresentem o mesmo perfil.

## REFERÊNCIAS

AACKER, David A.; MASCARENHAS, Briance. The need for strategic flexibility. **Journal Of Business Strategy**. Cambridge, p. 74-82. mar. 1984.

ALMEIDA, Alivínio; BASGAL, Denise Margareth Oldenburg; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y; PÁDUA FILHO, Wagner Cardoso de. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fgv Editora, 2016.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Creating Value Through Business Model Innovation. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 53, n. 3, p. 36-44, mar. 2012. Disponível em: <http://aproaingenieria.com/intranet/uploads/creatingvalue-through-business-model-innovation.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2021.

ÁVILA, Lucas Veiga; FRITZEN, Bárbara; DAMKE, Luana Inês. COVID-19 nas empresas gaúchas: uma análise dos impactos para a sustentabilidade e competitividade dos negócios. **Observatório Socioeconômico da Covid-19**. Santa Maria, p. 1-16. out. 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/10/Textos-para-Discussao-20Covid-nas-Empresas-Gauchas-Impactos-na-sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2020.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARRETO, Antonio Fernandes; POZO, Halmilton. A flexibilidade organizacional como fator estratégico para a obtenção de vantagem competitiva: um estudo nas pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco-SP. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, art. 12, p. 97-110, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3343/a-flexibilidade-organizacional-comofator-estra--->. Acesso em: 17 ago. 2021.

BES, Fernando Trias de; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

BJÖRKDAHL, Joakim; HOLMÉN, Magnus. Business model innovation – the challenges ahead. **International Journal Of Product Development**, Reino Unido, v. 18, n. 3, p. 213-225, abr. 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/243458937\\_Business\\_model\\_innovation\\_the\\_challenges\\_ahead](https://www.researchgate.net/publication/243458937_Business_model_innovation_the_challenges_ahead). Acesso em: 08 ago. 2021.

BESSANT, John, & TIDD, Joe. (2009). **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman.

BREIER, Matthias; KALLMUENZER, Andreas; CLAUSS, Thomas; GAST, Johanna; KRAUS, Sascha; TIBERIUS, Victor. The role of business model innovation in the

hospitality industry during the COVID-19 crisis. **International Journal Of Hospitality Management**, Amsterdam, v. 92, n. 21, p. 1-10, out. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302759>. Acesso em: 16 ago. 2021.

CESAR, Dirceu Gonçalves; SILVA, Douglas Vieira da. A flexibilidade estratégica como influenciadora no processo de criação, configuração e apropriação de valor: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. **Brazilian Journals Of Business**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 456-469, jan. 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/24476>. Acesso em: 16 ago. 2021.

CHAUDHARY, Sanjay. Implications of strategic flexibility in small firms: the moderating role of absorptive capacity. **South Asian Journal Of Business Studies**, Reino Unido, v. 8, n. 3, p. 370-386, ago. 2019.

CHESBROUGH, Henry. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy & Leadership**, Bingley, v. 35, n. 6, p. 12-17, jun. 2007. Disponível em: [https://www.academia.edu/8833254/Business\\_model\\_innovation\\_its\\_not\\_just\\_about\\_technology\\_anymore](https://www.academia.edu/8833254/Business_model_innovation_its_not_just_about_technology_anymore). Acesso em: 16 ago. 2021.

CINGÖZ, Ayşe; AKDOĞAN, A. Asuman. Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: an empirical study. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, Reino Unido, v. 99, p. 582-589, jan. 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/275542929\\_Strategic\\_Flexibility\\_Environmental\\_Dynamism\\_and\\_Innovation\\_Performance\\_An\\_Empirical\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/275542929_Strategic_Flexibility_Environmental_Dynamism_and_Innovation_Performance_An_Empirical_Study). Acesso em: 08 ago. 2021.

CRESWELL, John. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.

FONSECA, João José Saraiva da. Modalidades de pesquisa. In: FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Mod. 2. p. 28-39. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo2012/1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2021.

GEISSDOERFER, Martin; VLADIMIROVA, Doroteya; EVANS, Steve. Sustainable business model innovation: a review. **Journal Of Cleaner Production**, Amsterdã, v. 190, p. 401-416, jun. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/326087279\\_Sustainable\\_business\\_model\\_innovation\\_A\\_review](https://www.researchgate.net/publication/326087279_Sustainable_business_model_innovation_A_review). Acesso em: 08 ago. 2021.

GERHARDT, Tatiane Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 02. jan. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, Gary. Leading the revolution. **HBS Press**. Boston.2020. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/archive/leading-the-revolution>. Acesso em: 24 nov.2020

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAWSON, Benn; SAMSON, Daniel Alexander. Developing Innovation Capability in Organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal Of Innovation Management**, Singapura, v. 5, n. 3, p. 377-400, out. 2001. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228694840\\_Developing\\_Innovation\\_Capability\\_in\\_Organisations\\_A\\_Dynamic\\_Capabilities\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/228694840_Developing_Innovation_Capability_in_Organisations_A_Dynamic_Capabilities_Approach). Acesso em: 16 ago. 2021.

LIAO, Suqin; LIU, Zhiying; FU, Lihua; YE, Peichi. Investigate the role of distributed leadership and strategic flexibility in fostering business model innovation. **Chinese Management Studies**, [s. l], v. 1, n. 13, p. 93-112, nov. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/328344679\\_Investigate\\_the\\_role\\_of\\_distributed\\_leadership\\_and\\_strategic\\_flexibility\\_in\\_fostering\\_business\\_model\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/328344679_Investigate_the_role_of_distributed_leadership_and_strategic_flexibility_in_fostering_business_model_innovation). Acesso em: 08 ago. 2021.

LINDGARDT, Zenhya; REEVES, Martin; STALK, George; DEIMLER, Michael. **Business model innovation: when the game gets tough, change the game**. when the game gets tough, change the game. 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119204084.ch40>. Acesso em: 08 ago. 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2001. Disponível em: <https://student.dei.uc.pt/~nfnt/conceito%20estrategia.pdf>. Acesso em: 27 set. 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OCDE Publishing, 2006. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2021.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

POHLE, George; CHAPMAN, Marc. IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. **Strategy & Leadership**, Bingley, v. 34, n. 5, p. 34-40, set. 2006. Disponível em: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/ibm-s-global-ceoreport-2006-business-model-innovation-matters-j0ZxZzUUD9>. Acesso em: 08 ago. 2021.

RODRIGUES, Leonel Cezar *et al.* Inovação e modelo de negócio – um estudo de caso no setor vitivinicultor. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 250-273, abr./jun. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331228859009.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2020.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Dei Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2013. 284 p. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em: 06 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte**. 2018.

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Impacto do Coronavírus nos pequenos negócios de SC**. Florianópolis: Observatório de Negócios Sebrae, 2020. Color. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Not%C3%ADcias/Impacto%20Coronavirus%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 18 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas**. 2021a. Disponível em:

[https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae\\_Final.pdf](https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf). Acesso em: 18 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios: principais resultados**. 10. ed. [S.]: UGE – Unidade de Gestão Estratégica, 2021b. Disponível em:

[https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impactocoronavirus-nas-mpe-10aedicao\\_diretoria-v4.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impactocoronavirus-nas-mpe-10aedicao_diretoria-v4.pdf). Acesso em: 19 set. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Chapecó em números**. Florianópolis, 2018. 121 p. Disponível em:

<https://www.dropbox.com/s/gn87y4z6dq4k5jj/Chapec%C3%B3%20em%20N%C3%B3%20-%20Ed.%202018%20-%20Cidade%20Empreendedora.pdf?dl=0>. Acesso em: 18 set. 2021.

SEETHARAMAN, Priya. Business models shifts: impact of covid-19. **International Journal Of Information Management**. India, p. 1-4. out. 2020. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7323683/pdf/main.pdf>. Acesso em: 20 jun 2021.

SHIMIZU, Katsuhiko; HITT, Michael A.. Strategic Flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. **Academy Of Management Executive**, Nova York, v. 18, n. 4, p. 44-60, nov. 2004. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228973141\\_Strategic\\_Flexibility\\_Organizational\\_Preparedness\\_to\\_Reverse\\_Ineffective\\_Strategic\\_Decisions](https://www.researchgate.net/publication/228973141_Strategic_Flexibility_Organizational_Preparedness_to_Reverse_Ineffective_Strategic_Decisions). Acesso em: 08 ago. 2021.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. 138 p. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/312125489\\_Metodologia\\_da\\_Pesquisa\\_e\\_Elaboracao\\_de\\_Dissertacao](https://www.researchgate.net/publication/312125489_Metodologia_da_Pesquisa_e_Elaboracao_de_Dissertacao). Acesso em: 30 nov. 2020.

SPIETH, Patrick; SCHNEIDER, Sabrina. Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. **Journal Of Business Economics**, Berlim, v. 86, n. 6, p. 671-696, ago. 2016.

TEECE, David J.. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, Reino Unido, v. 43, p. 172-194, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X>. Acesso em: 08 ago. 2021.

VOLBERDA, Henk W.. Toward The Flexible Form: how to remain vital in hypercompetitive environments. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 359-374, jul. 1996. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/254803998\\_Towards\\_The\\_Flexible\\_Form\\_How\\_To\\_Remain\\_Vital\\_in\\_Hypercompetitive\\_Environments](https://www.researchgate.net/publication/254803998_Towards_The_Flexible_Form_How_To_Remain_Vital_in_Hypercompetitive_Environments). Acesso em: 15 ago. 2021.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Timeline of WHO's response to COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>. Acesso em: 08 dez. 2020.

WORLDOMETER. **COVID-19 CORONAVIRUS PANDEMIC**. 2020. Disponível em: <https://www.worldometers.info/coronavirus/>. Acesso em: 16 set. 2021.

YIN, Robert K.. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

1. Que tipo de produtos ou serviços a empresa oferece?
2. Há quanto tempo a empresa está no mercado?
3. Quantos funcionários possui atualmente?
4. De que forma a pandemia afetou o funcionamento da empresa?
5. Teve que reduzir o quadro de funcionários?
6. Houve alteração no faturamento? Consegue estimar um percentual?
7. A empresa possui estratégias definidas?
8. Quem é responsável por elaborar as estratégias e/ou tomar as decisões?
9. Ao verificar ameaças ou oportunidades qual é o comportamento da empresa?
10. O que foi feito para mitigar as consequências da pandemia?
11. Os clientes-alvo mudaram?
12. A oferta de produtos e serviços mudou?
13. O posicionamento da empresa no mercado mudou?
14. As competências e recursos essenciais da empresa mudaram?
15. As atividades internas que visam criar valor para o cliente mudaram?
16. O envolvimento dos stakeholders no processo de criação de valor mudou?
17. Os mecanismos de recebimento de receitas mudaram?
18. Os mecanismos de custos mudaram?

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) participante, você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “**Flexibilidade estratégica e inovação do modelo de negócios em micro e pequenas empresas de Chapecó-SC**”, sendo a sua participação opcional. O objetivo deste estudo é compreender de que maneira a pandemia da Covid-19 impactou a estratégia e o modelo de negócios de micro e pequenas empresas que atuam na cidade de Chapecó-SC.

Sua colaboração nesta pesquisa é de extrema importância para o sucesso deste estudo e consiste em responder as questões dispostas no roteiro de entrevista, bem como compartilhar informações, experiências e concepções acerca dos temas flexibilidade estratégica e inovação do modelo de negócios. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para este Trabalho de Conclusão de Curso.

Para preservar a sua identidade, seu nome e o nome da empresa não serão divulgados para outros fins. As entrevistas serão realizadas de forma individual e, com sua autorização, serão gravadas no formato áudio para facilitar a análise das informações. Somente a pesquisadora e seu orientador terão acesso a íntegra das gravações.

**Pesquisadora:** Mariana Dal Ponte

E-mail: mariana.dalponete@estudante.uffs.edu.br

**Orientador:** Dr. Humberto Tonani Tosta

E-mail: humberto@uffs.edu.br

Declaro que compreendi a finalidade da pesquisa e concordo em participar.

Nome	Assinatura
Chapecó/SC, ____ de _____ de ____.	