

# **O papel das capacidades de inovação para o enfrentamento da crise financeira causada pela COVID-19: Um estudo de caso único em uma micro empresa da cidade de Caruaru-PE**

## **1 INTRODUÇÃO**

A pandemia do COVID-19 surgiu na China no final do ano de 2019 e se disseminou de forma rápida em uma escala mundial atingindo milhares de pessoas e desestruturando a economia de todos os países atingidos (MACHADO et al, 2020). No Brasil, a medida de isolamento social e quarentena foi implantada pela Lei Federal nº 13.979/2020, que provocou o fechamento de todas as atividades consideradas não essenciais, como forma de reduzir a sua disseminação. Mas assim como nos demais países, o Brasil também foi amplamente afetado com as consequências advindas dessa pandemia, que além dos problemas a saúde afetou as questões socioeconômicas, assim muitas empresas foram impactadas, especialmente as Micro e Pequenas Empresas (MPes) que possuem uma quantidade reduzida de recursos para a sua sobrevivência no mercado (BIZERRA et al., 2020; MACHADO et al, 2020; MARCELINO; REZENDE; MIYAJI, 2020; SHAFI; LIU; REN,2020; EGGERS, 2020).

Segundo Marcelino, Rezende e Miyaji (2020, p. 02), “às micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental em diferentes países e na economia brasileira, o que desperta atenção em um grave contexto de difusão da pandemia do novo coronavírus, causador da doença Covid-19”. Dessa forma, o impacto causado na pandemia nessas empresas produz consequências econômicas sérias em todo o país. Em um estudo realizado por Matos e Arroio (2011), foi identificado que em períodos de crises financeiras e estagnação da economia, as MPes se tornam importantes para manter a vitalidade e dinâmica do mercado, bem como os empregos da população. Além disso, esses empreendimentos são considerados pelos autores como os motores do desenvolvimento econômico.

Em um estudo realizado pelo SEBRAE (2020a), sobre o impacto da pandemia do COVID- 19 nas MPes, comprovou que 5,3 milhões (31%) desses empreendimentos sofreram impactos em seu funcionamento devido à crise provocada. Dessa forma, 10,1 milhões (58,9%) desses negócios precisaram interromper suas atividades temporariamente, deste total, 79% tomou essa decisão por determinações governamentais e 21% por decisões da empresa. Esses resultados impactaram diretamente nas finanças dessas empresas, onde 15 milhões (87,5%) apresentaram uma queda no faturamento de 75%, no segundo mês de duração da pandemia.

Ainda segundo dados do SEBRAE (2020a), totalizando 12, 6 milhões (73,4%), já apresentavam dificuldades financeiras antes da pandemia. Esses dados nos faz refletir que as MPes não estavam preparadas para lidar com possíveis crises financeiras que pudessem surgir ao longo do tempo. Marcelino, Rezende e Miyaji (2020) complementam que a entrada da pandemia no país agravou o faturamento das empresas e para permanecerem no mercado e comercializarem os seus produtos no período durante e após pandemia precisaram adotar novas estratégias. Ou seja, esses empreendimentos precisaram realizar algum tipo de inovação.

Em estudos realizados sobre a crise de 2008, os autores Archibugi, Filippetti e Frenzy (2013), afirmam que em épocas de crise muitas empresas acabam reduzindo os investimentos em inovação devido às incertezas e o tempo de retorno proporcionadas pelo ambiente. No entanto, existem algumas que se destacam ao aumentarem os seus investimentos em inovação, em especial as pequenas empresas por serem mais flexíveis e se adaptarem às mudanças. Assim, as crises financeiras podem se tornar em um ambiente de oportunidade para exploração de novos mercados (ARCHIBUGI; FILIPPETTI; FRENZY, 2013; EGGERS, 2020).

Desta forma, se torna importante a realização de inovações nas MPes diante das transformações do mercado para adquirir vantagem competitiva, permanecerem atualizadas e manterem a sua sobrevivência (SILVA; DACORSO, 2014a). No entanto, existe uma discussão acerca dos estudos de inovação voltados para esses empreendimentos, visto que a inovação não

pode ser identificada por modelos tradicionais direcionados para as grandes empresas, que geralmente realizam Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Portanto, para realização do nosso estudo buscamos se basear no modelo de capacidades de inovação sugerido por Reichert, Camboim e Zawislak (2015), cuja as inovações acontecem por meio de quatro funções: desenvolvimento, operação, gestão e comercial, ou seja, a inovação pode acontecer em toda a empresa e não apenas em alguma função ou setor, além de ultrapassar os modelos tradicionais e identificar outras capacidades que podem ser adotadas por empresas como as MPEs.

Diante da discussão apresentada, a pesquisa possui o objetivo de analisar o papel das capacidades da inovação em uma micro empresa da cidade de Caruaru-PE para o enfrentamento da crise financeira causada pela COVID-19. Para atendimento do objetivo de pesquisa será realizado um estudo de caso único em um salão de beleza da cidade de Caruaru-PE, que se destaca em relação ao seu setor que foi um dos mais afetados pela crise e aos seus concorrentes que já apresentavam problemas financeiros antes da crise. Esses destaques são advindos das suas capacidades inovadoras que foram desenvolvidas antes e durante a pandemia da COVID-19 e que se demonstraram relevantes para superar a crise financeira enfrentada.

A pesquisa se mostra importante porque ajudará os gestores das MPEs e os formuladores de políticas públicas entenderem o papel das capacidades de inovação para enfrentar crises financeiras nesses tipos de empreendimentos, também contribuirá para o desenvolvimento de outras pesquisas envolvendo essa temática. Ainda segundo Bernardes, Silva e Lima (2020), estudos dessa natureza se tornam importantes, visto que a COVID-19 trata-se de um fenômeno novo e que precisa ser melhor investigado diante da realidade de escassez de estudos na área, contribuindo também para aplicação da inovação nesses empreendimentos. Além disso, Silva e Dacorso (2014a) e Lima (2018) sugerem a necessidade de estudos voltados para esses tipos de empreendimentos, especialmente com ênfase nas capacidades de inovação, como apresentado no estudo de Forsman (2011).

Assim, a pesquisa buscará responder a seguinte questão: Qual o papel das capacidades de inovação em uma Micro e Pequena empresa da cidade de Caruaru-PE para o enfrentamento da crise financeira causada pela COVID-19? A pesquisa será respondida com base no trabalho de Reichert, Camboim e Zawislak (2015). Para isso inicialmente vamos identificar como acontece a capacidade de desenvolvimento na MPE estudada, posteriormente verificar como ocorre a capacidade de operação na MPE e identificar como o salão realiza a capacidade de gestão. Por fim, descrever como ocorre a capacidade comercial na empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 inovação nas micro e pequenas empresas**

A inovação é estudada por várias disciplinas e tem sido definida à partir de diferentes perspectivas (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009; DAMANPOUR, 2014). Schumpeter (1985) argumenta que a inovação é a adoção de uma nova forma de produzir, criar e inserir um novo produto no mercado, de um novo modo de organização ou da conquista de um novo mercado. Ele defendia que qualquer organização que almejasse o lucro precisava inovar. Acreditava também que a inovação era um fator importante para a competitividade e para a dinâmica organizacional. Além disso, um dos termos mais conhecidos do economista é a “destruição criativa”, onde ele defende que para se criar algo novo é preciso que seja destruído algo antigo (ŚLEDZIK, 2013).

Baregheh, Rowley e Sambrook (2009, p. 1334) consideram que “a inovação é o processo de vários estágios, onde as organizações transformam ideias em novos ou melhorados produtos, serviços ou processos, com o objetivo de avançar, competir e diferenciá-los com sucesso em seu respectivo mercado”. Carmona, Aquino e Gouveia (2016) apontam que a competitividade está cada dia maior e a concorrência mais acirrada, e se a organização não consegue acompanhar o ritmo, investindo em inovações contínuas que se fazem necessárias,

pode acabar ficando obsoleta. Dessa forma, sabendo que as MPES geralmente têm mais dificuldades de investir em inovação devido a limitação de recursos (BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHINTAKE, 2018), elas têm uma predisposição maior de vir a falência. Diante disso, os pequenos negócios que conseguem colocar em prática a inovação além de aumentar a produtividade e o potencial de crescimento, também aumenta a probabilidade de sobreviver diante o mercado competitivo (CEFIS; MARSILI, 2006).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2003, p. 18) algumas das características mais relevantes das Micro e Pequenas Empresas brasileiras são:

Baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e mortalidade; forte presença de proprietários e membros da família como mão de obra ocupada pela empresa; poder decisório centralizado; registros contábeis pouco adequados; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro.

Essas características também são corroboradas nos estudos de Cezarino e Campomar (2006) e Bontempo; Witotovicz e Yoshitake (2019). Mas uma das principais dificuldades das Micro e Pequenas Empresas estão relacionadas à escassez de recursos, principalmente em comparação com as grandes empresas, e muitas vezes esse é um dos principais impedimentos para a inovação nesses empreendimentos (BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHINTAKE; 2018).

No entanto, apesar das dificuldades apresentadas, algumas MPEs conseguem se destacar no mercado por meio da realização de inovações que podem acontecer com o intuito de aproveitar as oportunidades do mercado, obter vantagem em relação a concorrência, buscar uma maior eficiência e produtividade, atender às novas exigências dos clientes e conseqüentemente, obter uma maior lucratividade. Portanto, a inovação não está apenas interligada a elaboração de novos produtos e processos produtivos, mas em outros processos de apoio como marketing e logística, por exemplo (HEREDIA, 2015).

Porém a maioria dos estudos voltados para a inovação são direcionados para a inovação tecnológica que envolve Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e números de patentes realizadas, por exemplo. No entanto, essas ações geralmente são adotados nas grandes empresas e esses estudos muitas vezes acabam negligenciando as peculiaridades existentes nas MPEs, se tornando uma visão limitada (REICHERT; CAMBOIM.; ZAWISLAK, 2015; LIMA, 2018).

Portanto, além desses fatores “devem-se considerar outros esforços de mudança e novidade, como adaptações em produtos, novos arranjos operacionais, adequações em práticas de gestão ou novas técnicas de marketing” (REICHERT; CAMBOIM.; ZAWISLAK, 2015, p. 164). Ainda segundo os autores, tais atividades não podem ser identificadas em modelos tradicionais (REICHERT; CAMBOIM.; ZAWISLAK, 2015; LIMA, 2018). Essa perspectiva também é considerada nos estudos de Brito, Brito e Morganti (2009) e Silva e Dacorso (2011a), cuja a forma de mensurar a inovação é algo complexo e os pesquisadores possuem dificuldades para executá-la, e quando se trata de empreendimentos como as características das MPEs deve ser levado em consideração que possuem uma dinâmica diferente (LIMA, 2018).

A abordagem de capacidades, de acordo com a visão de Schumpeter, contribui para a compreensão do que a empresa pode fazer e de como buscar mudanças e inovação, com o objetivo de conseguir ser sustentável ao longo dos anos. Dessa forma, o empreendedor é um agente que faz a mudança acontecer e a empresa é resultado de um conjunto de fontes de conhecimento. Tudo isso é alcançado por meio das capacidades da organização (ZAWISLAK *et al.*, 2014). Partindo do pressuposto que as capacidades de inovação é uma forma de compreender o processo de inovação desenvolvido nos pequenos negócios (FORSMAN, 2011; SILVA; DACORSO, 2014a), esse trabalho vai se direcionar nesse sentido.

### 2.1.1 Capacidades de Inovação nas Micro e Pequenas Empresas

Os autores Reichert, Camboim e Zawislak (2015), sugerem que a inovação acontece por meio de quatro capacidades (desenvolvimento, operacional, gestão e comercialização) que devem ser adotadas por toda a organização e não apenas se concentrar em apenas um setor, área ou função. Assim, ao contrário dos modelos tradicionais que focam em P&D e tecnologias adotadas, a inovação pode ir muito além e acontecer por meio de outras capacidades adotadas na empresa. Portanto, para a realização da nossa pesquisa consideramos o modelo de capacidades de inovação proposto no trabalho de Reichert, Camboim e Zawislak (2015) como uma forma de identificar as capacidades inovadoras desenvolvidas nos pequenos empreendimentos, conforme apresentado na figura 1.

**Figura 1 - Modelo de Capacidades de inovação**



Fonte: Adaptado de Reichert, Camboim e Zawislak (2015).

A *Capacidade de desenvolvimento*, envolve a competência de buscar, absorver e executar informações e conhecimentos essenciais para o desenvolvimento das inovações na empresa (REICHERT; CAMBOIM.; ZAWISLAK, 2015). Em um estudo realizado por Forsman (2011) com foco nas capacidades de inovações realizadas nas MPEs, destaca esse tipo de inovação como a capacidade de buscar apoio externo para implementar a inovação, se destacar no mercado em relação aos seus concorrentes e a busca de recursos para aprimorar os produtos ou serviços existentes .

Segundo Reichert, Camboim e Zawislak (2015, p. 166), a *capacidade de operação* “consiste nas habilidades e rotinas que a firma possui para pôr em prática, em certo período de tempo e de acordo com padrões e sistemas técnicos já desenvolvidos e definidos, as operações diárias relativas ao processo produtivo”.

A *capacidade de gestão*, inclui as habilidades essenciais para a coordenação geral das pessoas, recursos e estratégias organizacionais. Envolvendo desde o planejamento, decisões estratégicas, direção e controle de todos os setores da empresa e o delineamento do modelo de gestão adotado, como a definição das regras e normas de desempenho e a coordenação das demais capacidades adotadas na empresa (REICHERT; CAMBOIM.; ZAWISLAK, 2015).

E a *capacidade comercial*, “está relacionada às habilidades e rotinas necessárias para pôr em funcionamento, de acordo com os padrões econômicos vigentes do mercado em questão, os processos de marketing e comercialização de uma empresa” (REICHERT; CAMBOIM.; ZAWISLAK, 2015, p. 167). Portanto, essa capacidade inclui ações voltadas para o relacionamento da empresa como o mercado, como a busca por satisfazer e alcançar novos clientes, as negociações com os fornecedores, a criação, aperfeiçoamento e reputação da marca, a qualidade no atendimento, incluindo o pós-venda, as negociações realizadas e a logística da empresa. A empresa possui uma maior aproximação do consumidor final deve estabelecer uma estrutura formal maior e técnicas inovadoras para se relacionar com seus clientes (REICHERT; CAMBOIM.; ZAWISLAK, 2015). Os autores Zawislak *et al.* (2014), complementam que empresas sem esse tipo de capacidade não são capazes de entender as demandas do mercado.

Os autores concluem sobre a importância de cada empresa entender se as suas estratégias de inovações possuem foco em produto, processo, gestão ou marketing, para que

assim possam desenvolver suas estratégias com o foco direcionado naquelas capacidades com o potencial de predominância na empresa. Para isso acontecer é necessário entender as características do setor, seu ramo de atividade ou as capacidades adotadas na empresa (REICHERT; CAMBOIM.; ZAWISLAK, 2015).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa, visto que a pesquisa qualitativa se preocupa em estudar aspectos da realidade, buscando compreendê-lo profundamente (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Além disso, também se configura como exploratória, pois objetiva uma maior familiaridade com o objeto de pesquisa, buscando explicitá-lo melhor (GIL, 2008), tendo em vista que o tema de inovação em Micro e Pequenas Empresas ainda é pouco explorado (SILVA; DACORSO, 2014a; LIMA, 2018), se tornando ainda mais necessário quando trata-se de estudos voltados para capacidades de inovação nesses negócios (Forsman (2011) e para a crise financeira causada pela COVID-19, conforme sugerido nos estudo de Bernardes, Silva e Lima (2020).

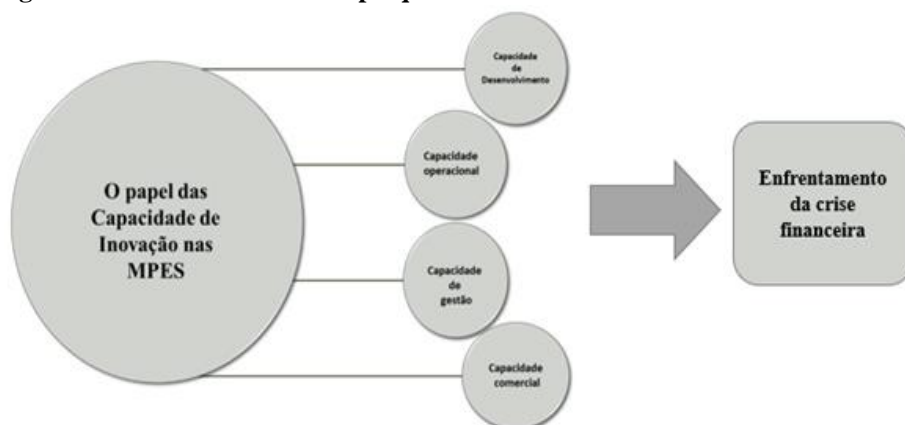
Quanto a coleta de dados, Gil (2008) aponta que a pesquisa exploratória geralmente também envolve levantamento bibliográfico e documental. Em relação às fontes bibliográficas neste estudo foram utilizados artigos científicos e livros para embasamento da pesquisa. Ademais, como fonte documental foram utilizados dados advindos das redes sociais da empresa, como o *Instagram* '@rosabonitaoficial' e *Facebook* 'Rosa Bonita'. Além da entrevista dada pela gestora para uma emissora de rádio da cidade de Caruaru no período de pandemia do COVID-19 em 2020, falando sobre suas ações para conseguir sobreviver a interrupção das atividades do salão causada pela pandemia.

A despeito da fonte primária da pesquisa, é um estudo de caso único dado que esse tipo de delineamento busca estudar de forma abrangente um ou poucos objetos, buscando um conhecimento mais detalhado (GIL, 2008). Nessa pesquisa o estudo de caso se justifica, visto que há uma necessidade de compreensão maior da forma que acontece o processo de inovação das MPEs (SILVA; DACORSO, 2014a; LIMA, 2018). No presente trabalho, o estudo de caso único é o salão de beleza Rosa Bonita, localizado na cidade de Caruaru, no estado de Pernambuco.

O lócus da pesquisa é o salão de beleza Rosa Bonita, que é uma micro empresa de destaque na cidade de Caruaru, e o sujeito de pesquisa é a empreendedora da organização. O salão Rosa Bonita existe há 31 anos, a empresa que está sempre buscando inovar, oferecendo não só serviços, mas também produtos voltados para o segmento da beleza. Inclusive a empresa recentemente expandiu suas atividades abrindo também uma barbearia para alcançar novos públicos. A organização já participou de diversos programas do SEBRAE, como consultorias de gestão e tecnológicas, como o método Hair Size, e cursos de capacitação. Além disso a empresa já foi apresentada no evento "Papo de Empreendedora" da Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC) em 2019, como case de sucesso (ACIC, 2019) e a gestora foi premiada pela entidade com o prêmio "mulheres que inspiram". Ademais, a gestora, em representação da organização, é chamada tanto para ministrar palestras em ambientes que promovem a inovação, como também já foi convidada para realizar diversas entrevistas sobre a temática em várias emissoras da cidade de Caruaru, inclusive sobre as inovação adotados no salão em tempos da pandemia do COVID-19 no ano de 2020 (ROSA BONITA, 2020).

A pesquisa pode ser explicada segundo o modelo conceitual apresentado na figura 2, onde buscou-se identificar o papel das capacidades de inovação nas MPEs por meio das quatro capacidades: desenvolvimento, operacional, gestão e comercial, conforme embasamento no trabalho de Reichert, Camboim e Zawislak (2015), para o enfrentamento da crise financeira provocada pela COVID-19.

**Figura 2- Modelo conceitual da pesquisa**



Fonte: Elaboração Própria

Como instrumento de coleta de dados foi utilizada uma entrevista semi estruturada (TRIVIÑOS, 1987). O roteiro se baseou na pesquisa realizada por Reichert, Camboim e Zawislak (2015) que analisa as capacidades de desenvolvimento, operações, gestão e marketing. E para efeito de apresentar melhores resultados e uma melhor adequação com o nosso lócus de pesquisa que trata-se de uma micro empresa de serviços, as questões relacionadas à capacidade de desenvolvimento foram baseadas na pesquisa realizada por Forsman (2011), que estuda especificamente essa capacidade de inovação nas MPEs com ênfase em produtos e serviços, ao contrário do estudo de Reichert, Camboim e Zawislak (2015) que as suas definições estão focadas apenas em produtos quando se trata da capacidade de desenvolvimento. E para identificar as capacidades adotadas durante o enfrentamento da COVID-19 foi perguntado a entrevistada no início da pesquisa sobre as ações realizadas no salão durante esse período.

Para a análise dos dados foi aplicada a análise qualitativa básica, visto que Creswell (2010) aponta que nessa abordagem a análise acontece com a coleta de dados de forma aberta, pautada na formulação de perguntas abertas e na análise das informações fornecidas pelos sujeitos de pesquisa, que nesse estudo é a empreendedora do Salão Rosa Bonita. Além disso, o mesmo autor caracteriza essa abordagem pela divisão da análise por temas, que nessa pesquisa foi dividida pelas quatro capacidades (desenvolvimento, operação, gestão e comercial), como também pelo tópico do papel das capacidades de inovação para o enfrentamento da crise financeira causada pela COVID-19. Ao longo da análise, buscou-se interligar a teoria utilizada para basear a pesquisa, com os dados obtidos através da coleta, realizando a descrição, interpretação e compreensão das informações (MERRIAM, 1998).

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Capacidade de desenvolvimento**

Os dados encontrados revelam que a gestora entrevistada busca se destacar em relação aos seus concorrentes por meio da pesquisa, absorção e execução de informações e conhecimentos para a realização das ações que promovem a inovação em seu salão (FORSMAN, 2011; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2017). Além disso, essas inovações realizadas na empresa, ajudam na manutenção da sua sobrevivência no mercado, cuja a competitividade e concorrência estão cada vez maior, reduzindo assim as chances de se tornar obsoleta e contribui também para o seu desenvolvimento no mercado, conforme estudos de Cefis e Marsili (2006) e Carmona, Aquino e Gouveia (2016).

“A percepção está sempre atento o que tá acontecendo no mercado impulsiona e obriga você a inovar, não dá para pensar na caixinha [...]”.

Então eu sempre me adianto, eu sempre busco tá colocando equipamento novo [...]. Eu gosto muito de escutar e de aprender e trocar informação e detectando possibilidades de inovação, de investimentos, né? de equipe, de técnicas e também o SEBRAE me ajuda muito nesse processo.

Essas suas ações podem ser observadas na forma como a gestora lidou com o enfrentamento do COVID-19 em sua empresa, que se adiantou e realizou intervenções antes da pandemia chegar ao país e conseqüentemente, antes dos seus concorrentes. Heredia (2015) sugere que apesar das dificuldades enfrentadas algumas MPES conseguem obter vantagem em relação aos seus concorrentes por meio da identificação e aproveitamento de oportunidades, e conforme relato apresentado a entrevistada conseguiu um empréstimo no banco antes mesmo da pandemia chegar no Brasil, e apesar da empresa dispor de um capital de giro reserva, a gestora identificou que o mais prudente para o salão era realizar um empréstimo naquele momento devido à crise que estava prestes acontecer. Deste modo, é possível observar também que a empresa não apresentava dificuldades financeiras, contrariando assim a maioria das MPES que possuem limitação de recursos para realizar inovações (IBGE, 2003; BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHINTAKE; 2018; SEBRAE, 2020a; SHAFI; LIU; REN, 2020). Portanto, essas intervenções iniciais foram essenciais para garantir a sua sobrevivência.

Quando eu vi que lá fora do país, já estava fechando eu imaginei que chegaria aqui também, eu tenho uma equipe muito antiga [...], eu me reuni com essas meninas e disse a elas: 'nós vamos fechar' [...]. Foi quando eu tinha um capital de giro guardado e me adiantei pedir logo outro capital de giro no BNB, eu antes de qualquer pessoa já fui me preparando, não tinha chegado ainda aqui no Brasil.

Isso também se deve ao fato de que a entrevistada busca continuamente introduzir novos recursos para aprimorar os serviços da empresa (FORSMAN, 2011). Desta forma, consegue se manter atualizada diante as transformações do mercado e a permanecer nele, além de obter vantagem competitiva (ŚLEDZIK, 2013; SILVA; DACORSO, 2014a).

Sim, a gente tem que sempre ter isso dentro de uma empresa, sempre a gente ter recursos para inovação. Seja em treinamento e capacitação, seja em equipamento. Se não num cresce não. [...], é um setor que é um setor dinâmico demais. Assim, o tempo todo é coisa nova. [...], então tudo isso a gente tem sempre que ter recurso porque se não consegue se sustentar, vai se perder no mercado.

Além disso, conforme descrito por Forsman (2011) foi possível identificar que para realização das inovações a gestora busca algum tipo de apoio externo em órgãos que promovem assistência às MPES, como o SEBRAE e a ACIC. Desta forma, a empresa consegue ter acesso ao conhecimento e ao suporte tecnológico, financeiro e de mercado que são necessários para realização das suas inovações, reduzindo as incertezas que são mais desafiadoras nesses negócios e promovendo a sua sustentabilidade no mercado (SILVA E DACORSO, 2014b).

Hoje o pequeno ele precisa se associar, ele precisa estar numa entidade, numa instituição de suporte, a gente não consegue nada só. [...], essa minha estada na ACIC também tem me trazido muito conhecimento, muito aprendizado, porque eu aprendo com outros profissionais que estão lá comigo discutido, eu aplico as experiências dele. [...] Foi o SEBRAE que me formou como gestora e foi a aplicação do conhecimento que eu busquei no SEBRAE que sustenta hoje o Rosa Bonita como referência de salão de beleza aqui em Caruaru e região.

## 4.2 Capacidade Operacional

Diante dos dados obtidos através da entrevista percebe-se que a empresa possui todos os seus processos bem desenvolvidos, definidos e padronizados (REICHERT; CAMBOIM;

ZAWISLAK, 2015). Todas as colaboradoras recebem um documento constando o passo a passo de cada processo, e não só a proprietária tem a atitude de acompanhar mas também cada colaboradora tem a responsabilidade de cobrar uma a outra. Essas ações opõem-se a uma forte característica das MPEs que é a centralização das decisões pelo proprietário da empresa (IBGE, 2003; CEZARINO; CAMPOMAR, 2006; BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019).

Eu não trabalho sozinha, eu tenho uma gerente que ela fica acompanhando esses processos.[...], uma cobra da outra tá? Quando uma profissional foge do processo a outra lembra: ‘ô tu tá fazendo errado’.[...]. Tudo que foge do processo vai pra pauta de reunião pra voltar ao processo. Então tudo é acompanhado lá, não pode ser solto não, não é só a gente entregar aquele escrito que cada um recebe, mas se esse processo ele não for executado, ele compromete o resultado, viu? Aí é cobrado.

Outro fator importante é que a gestora aplicou no Rosa Bonita o *HairSize*, que é uma metodologia adotada pelo SEBRAE que objetiva trazer a inovação para o salão através do controle de todo o processo. O método propõe utilizar a quantidade adequada de produto, evitar desperdícios e danos a saúde pelo uso exagerado de produtos químicos. E a partir disso gerar economia de produtos e recursos financeiros, além de diminuir os desperdícios e a geração de resíduos, também visa proporcionar um serviço de qualidade aos clientes e assegurar a saúde dos mesmos (HAIRSIZE, 2018)

“Nós temos implantado lá, o *Hair Size*, que é um projeto do SEBRAE, que eu implantei lá no salão, que é tudo que a gente usa a gente pesa”.

Conforme observado a gestora está sempre em busca de inovar, através de melhorias no salão, para conseguir se diferenciar no mercado e ter condições de competir (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). Diante disso, o salão de beleza conta com uma série de equipamentos com tecnologia atualizada que o diferencia no setor que atua, inclusive trabalha com nanotecnologia (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2017).

[...] todos os equipamentos de manuseamento são equipamentos de alta tecnologia e agora a gente trouxe o íon Jet que pra aquela moléculazinha pequena do produto que a gente trabalha com nanotecnologia, ainda ser conduzida de forma melhor pra beneficiar o cliente com resultado ainda melhor no nos fios.

Vale ressaltar que mesmo durante a pandemia do COVID-19, a empresa não deixou de fazer investimentos no salão, contrariando não só o comportamento da maioria das organizações que em épocas de crises diminuem os investimentos em inovação mas também uma das principais características das MPE's que é de pouco investimento em inovação (BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2018; ). A partir disso a empresa se destaca em um momento de tantas incertezas (ARCHIBUGI; FILIPPETTI; FRENZY, 2013). Conclui-se então que os investimentos feitos pelo Rosa bonita enquanto os outros salões de beleza só lamentavam o período de crise, contribuí para a empresa adquirir vantagem competitiva, para se manter atualizada e para sobreviver no mercado (SILVA; DACORSO, 2014a).

[...], enquanto muita gente tá ‘ai meu Deus’ reclamando, eu tô investindo, investi quase 10 mil reais num equipamento agora com jatos de íon, que faz uma fumaça dentro do salão pra chamar atenção, além dos resultados que ele vai dar do tratamento, isso você colocando na rede social isso impacta da curiosidade das pessoas.

Ainda em relação a capacidade operacional, foi possível compreender a partir dos dados coletados que a empresa faz o controle de todo o estoque de forma sistematizada,



permitindo que suas operações sejam ainda mais eficientes (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Nós temos um sistema que cada coisa que é tirada [...] é lançado nesse sistema. Então, a gente sabe quanto gasta por semana, quanto gastamos por mês e a compra ela é programada [...]. Não pode faltar insumo pra gente trabalhar. Então o estoque ele é sistematizado [...].

Além disso, sabendo da importância da definição e padronização de todos os processos (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015), a empresa capacita seus colaboradores e possui uma rotina pré estabelecida para a prestação de serviço com o objetivo de diminuir o retrabalho. Uma das metodologias utilizadas com esse intuito na organização é o Procedimento Operacional Padrão (POP), que é uma ferramenta que descreve todos os detalhes de um processo permitindo que o mesmo serviço seja feito da mesma forma por pessoas diferentes, além de possibilitar o controle efetivo de todas as etapas (CAMARGO; LIMA; MALAQUIAS, 2017).

Se não capacitar a equipe fica muito complicado né?! [...] não quer dizer que não aconteça o retrabalho, acontece, mas o que é que a gente faz: primeiro é sentar com cliente, esse é o processo viu? é o pop. A gente... a primeira coisa: recebeu o cliente, sentar ele na cadeira e ouvir. A gente trabalha com prestação de serviço. Então a gente ouve o cliente, antes da gente fazer qualquer procedimento a gente orça o procedimento, passa pro cliente o valor, se o cliente aprovar a gente executa o trabalho. E essa conversa que tem com o cliente [...] isso faz com que a gente diminua bastante e tenha muito pouco retrabalho.

#### 4.3 Capacidade de Gestão

A gestora planeja os objetivos estratégicos da empresa em uma periodicidade de seis meses, visto que devido a dinâmica do seu setor considera o mais indicado, contrariando o trabalho de Reichert, Camboim e Zawislak (2015) que sugere a formulação de objetivos estratégicos a cada ano.

“Na verdade, eu gosto de fazer sempre a cada 6 meses, aí eu vou sentindo... eu acho que seis meses dá para sentir. Pra mim eu acho um ano muito, pra mim eu gosto de menos”.

Essa periodicidade foi reduzida ainda mais durante o período de enfrentamento da pandemia, onde foi perceptível segundo o relato da gestora que o planejamento estratégico de seis meses não era mais suficiente chegando a se tornar práticas diárias, haja vista as mudanças durante esse período que trata-se de algo muito incerto (SILVA; LIMA, 2020). E o fechamento das atividades consideradas não essenciais por meio da Lei Federal nº 13.979/2020 (BIZZERA et al., 2020) aumentaram a necessidade de adoção de novas estratégias de direção e controle da empresa que também proporcionaram a sua permanência no mercado (REICHERT; CAMBOIM.; ZAWISLAK, 2015; MARCELINO, REZENDE E MIYAJI, 2020).

Se eu não tivesse planejado eu não teria sobrevivido assim como tantas outras empresas não sobreviveram a esse período de pandemia de quarentena. [...] “Então teve que replanejar tudo adequando-as às condições que nós estamos [...], então não dava mais para planejar para seis meses, a gente tá planejando quase todo dia.

A gestora afirma que busca atualizar as suas ferramentas de gestão conforme a demanda do dia-a-dia e que é necessário entender a equipe e processos da empresa para realizar sua atualização (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2017).

Bom, as ferramentas de gestão, é a demanda do dia a dia ela vai conduzindo [...], então é você perceber a sua equipe, perceber sua empresa e a partir daí você buscar as ferramentas de gestão, que elas são dinâmicas, elas não são engessadas, você tem que entender pra a partir daí buscar essas ferramenta.

No que se refere a capacitação pessoal, foi possível identificar que é realizada em todas as funções da empresa, em concordância à sugestão de Reichert, Camboim e Zawislak (2015). Além disso, os cursos são planejados e realizados conforme a necessidade de cada profissional envolvida no salão, onde não podem passar o ano sem estudar, contrariando os estudos de IBGE (2003), Cezarino e Campomar (2006) e Bontempo, Witotovicz e Yoshitake (2019) que mencionam como uma das principais características das MPEs a falta de qualificação da mão de obra.

A gente tem que ter planejamento né? eu tenho planejamento de cursos [...], detecto que a profissional tá precisando de fazer curso de aperfeiçoamento em alguma coisa aí eu faço o planejamento e ninguém passa o ano sem estudar mas de maneira nenhuma, não pode.

Essa organização, planejamento e realização de cursos fez com que a empresa durante a pandemia aumentasse suas vendas de produtos de beleza no salão, contribuindo também para o aumento na geração de receitas por meio dessa comercialização e consequentemente, mais uma vez a sua permanência no mercado, comprovando assim os estudos de Reichert, Camboim e Zawislak (2015). Porém um dos principais achados dessa capacidade é o quanto a gestora valoriza as pessoas na empresa, isso faz com que aconteça a colaboração e resultados satisfatórios de inovação, corroborando com o trabalho realizado por Zawislak *et al.*, (2014), que considera a empresa como um resultado de um conjunto de fontes de conhecimento que geram inovação.

Eu tinha feito um curso antes da pandemia, [...] foi impressionante o quanto a gente vendeu de produto para o mês de agosto quando o retorno da pandemia em consequência dessa formação de vendas da equipe, porque a gente tem que cobrar o que a gente dá. O que resulta no sucesso do Rosa Rosa bonita? são as pessoas!

A gestão financeira da empresa é realizada em um sistema, no entanto a gestora afirma que apesar da sistematização dos dados, ainda possui o caderninho tradicional, utilizado pela maioria dos micro e pequenos empreendedores, conforme pesquisa do Sebrae (2002). Mas é válido ressaltar que 58% utilizam apenas o caderninho, situação contrária as finanças do salão estudado, que já possui um sistema organizado e o caderninho serve apenas como uma forma de segurança da empresária.

“E eu uso o sistema e ainda uso o caderninho viu? pra reforçar. Aí eu comparo o que tá no sistema com o que tava no meu caderninho, eu não abro mão do clássico não”.

Portanto, os dados demonstram que a empresa apresenta uma organização financeira adequada, apresentando um comportamento contrário da maioria das MPEs que já apresentavam dificuldades financeiras antes da pandemia (SEBRAE, 2020a) e a pesquisa do IBGE(2003) que afirma que as MPEs apresentam registros contábeis pouco adequados ou desorganizados. Assim, o salão conseguiu lidar com o enfrentamento da crise sem realizar demissões e conseguiu efetuar o pagamento de todas as suas obrigações. Além disso, a criação de uma forte estratégia inovadora durante a pandemia fez com que a empresa gerasse receitas mesmo com as portas fechadas. E apesar de ficar quatro meses com as atividades paralisadas, o salão conseguiu se destacar em relação às muitas empresas que fecharam devido à crise provocada pelo COVID-19, contrariando também a pesquisa do SEBRAE (2020b) que demonstrou que as empresas no setor da beleza só conseguem ficar 17 dias sem funcionar e que esse foi um dos principais setores afetados com a crise.

Eu pensava que ia ficar parado 1 mês, 2 meses, só que nós passamos para 4 meses. Mas mesmo assim por conta de o Rosa Bonita já ter um financeiro organizadinho, eu não demiti ninguém, não deixei de pagar ninguém, nenhum fornecedor, o dono do imóvel, minhas profissionais e também a gente criou uma campanha que fez com que a gente segurasse esses quatro meses que foi a poupança da Beleza, onde os clientes

depositavam/transferiam o valor para o Rosa Bonita, o valor que eles quisessem eu não estipulei valor, mas estipulei um desconto que na compra/ depósito, ele teria 15% de desconto e não teria tempo de resgate, resgataria quando eles achassem que fosse apropriado para demanda deles.

Além disso, a empresa possui a responsabilidade socioambiental como um elemento estratégico (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2017), participando de projetos sociais que envolvem os funcionários do salão, as comunidades carentes e até mesmo os seus clientes. A empresa também consegue reduzir os impactos gerados no meio ambiente através do descarte adequado dos resíduos químicos e da busca de evitar danos à saúde dos clientes e funcionárias durante a realização do seu serviço, por meio da aplicação do método *Hair Size* que consiste em utilizar métodos sustentáveis para salões de beleza (HAIRSIZE, 2020).

“A gente tem um projeto chamado ‘desabrochar das Rosas’. Esse projeto envolve toda a equipe, onde nós saímos do salão e nós vamos atender instituições, comunidades que não tem condição de ir até o salão, a gente faz esse atendimento”.

A partir do momento que você tá jogando resíduos químicos no meio ambiente você já tá se comprometendo com a responsabilidade ambiental. O *Hair size* faz com que o empresário, ele consuma conscientemente. [...], porque diminuiu de uma maneira assim, espantosa, cerca de 60 a 70% de descarte de resíduos e de material no meio ambiente.

#### 4.4 Capacidade Comercial

Ademais, notou-se que o salão monitora o mercado, corroborando com o pensamento de Reichert, Camboim e Zawislak (2015) que enfatiza a importância dessa atitude por parte da empresa. A gestora está sempre atenta às exigências do setor e esse monitoramento acontece por meio de pesquisas e da troca de experiências não só com pessoas do ramo da beleza mas também de outros setores.

Então a gente tem o trabalho de pesquisa muito grande pra tá se adiantando [...], fazendo *network*, conversando com outros empresários não apenas do meu setor e fazendo *benchmarking* também, eu sempre vou noutros salões, noutros centros, [...], eu pesquiso o mercado como tá, é importante você entender como é que seu mercado tá agindo pra a partir daí você criar estratégia, né? [...] se não buscar esse conhecimento, essa pesquisa, fica também difícil de você se planejar. É fundamental que se faça isso.

Além disso, o salão estabelece os preços dos seus serviços e produtos por meio do monitoramento do mercado que é realizado por intermédio de ligações e pesquisas na internet, bem como das capacitações que são realizadas na empresa (REICHERT; CAMBOIM.; ZAWISLAK, 2015). No entanto, o custo operacional é o principal determinante no estabelecimento dos preços.

A gente fez o curso no Sebrae, de formação de preços, né? [...], Depois que a gente faz o custo operacional eu vou fazer uma pesquisa de mercado também. A gente liga pros outros salões, como cliente, pra saber o preço do produto, pra gente não tá nem muito acima nem muito baixo, mas tudo tem que ser de acordo com o seu custo, né? a gente faz uma pesquisa mas o custo operacional da empresa é que pode determinar essa formulação de preço. [...], pesquiso na internet também pra que esse preço fique dentro do mercado.

Quanto aos fornecedores, que é um dos agentes principais em relação a capacidade comercial (REICHERT; CAMBOIM.; ZAWISLAK, 2015), a empresa possui uma série de critérios para seleção dos mesmos. Entre eles é que ela diversifica seus fornecedores entre aquele que atende suas demandas de imediato e aqueles que têm um prazo maior. Como também

a gestão do Rosa Bonita busca por fornecedores que têm o mesmo perfil do salão de sempre buscar inovar, de visar melhorias contínuas, e que disponham de produtos de qualidade que atendam às necessidades da empresa. E a partir dessa seleção dos fornecedores, a gestora negocia com os representantes de acordo com as ofertas apresentadas e com os recursos disponíveis no momento.

[...], sempre tenho um fornecedor que ele me atende de pronto, os demais podem ser mais tranquilo [...]. O insumo ele tem que conversar com o público que eu atendo, que é um público mais exigente e como a gente trabalha com nanotecnologia o insumo ele tem que também buscar inovação, o fornecedor e o produto ele também tem que ter esse perfil de um produto também[...]. Então eu negocio [...], vi que que era interessante, tendo o capital de giro, faço compra à vista, ganho o desconto, faço compras em combo, que alguns combos vem com oferta, você ganha produtos comprando em combos, eu sempre pesquiso.

Quanto ao relacionamento e negociação com os clientes, as ações do salão vão de acordo com a ideia de Reichert, Camboium e Zawislak (2015) pois a empresa se esforça para ter uma relação de proximidade com seus clientes, buscando ouvir, compreender suas necessidades e a partir disso fazer a negociação dos serviços e produtos.

Se você conhece do produto que você tá vendendo, a técnica que você vai aplicar, conhecer o cliente que você tá atendendo[...]. A escuta, é importantíssimo você sentar e você escutar. A partir do momento da escuta a gente tem que ter a sensibilidade e a percepção pra entender o que é que ele precisa. [...], a negociação funciona assim, a partir de uma conversa, de uma orientação e a gente faz a venda serviço e dos produtos também.

Assim como Reichert, Camboium e Zawislak (2015) pontuam que a medida que a organização possui uma aproximação com o cliente, ela deve implantar técnicas inovadoras para se relacionar com ele, foi exatamente o que aconteceu com o salão principalmente na pandemia. A empresa precisou se adaptar a uma nova forma de vender, mesmo com as portas fechadas do salão, ela conseguiu alcançar seus clientes através do marketing nas redes sociais. Corroborando com o pensamento de Reichert, Camboium e Zawislak (2015) e Heredia (2015) que apontam que a inovação não está somente ligada a criação de novos produtos ou processos, mas também a novas técnicas de marketing.

A gente teve que mudar todo o planejamento de marketing nas redes sociais, tudo foi mudado, eu faço geralmente o planejamento de marketing para um semestre, mas nós mudamos tudo [...] e o uso da rede social foi fundamental nesse processo foi quando a gente conseguiu chegar até o cliente através das redes sociais.

A aproximação, proposta por Reichert, Camboium e Zawislak (2015), é tanta no salão que durante o período em que o mesmo estava proibido de realizar suas atividades, a empresa além de se preocupar com os aspectos da beleza dos seus clientes, oferecendo toda a assistência, também desenvolveu a empatia para com sua clientela, atenta a qualquer necessidade dos mesmos, incluindo questões relacionadas à saúde. Ademais essas ações resultaram em aumento de faturamento, comprovando que a empresa conseguiu aproveitar uma oportunidade que surgiu em um momento de crise financeira (ARCHIBUGI; FILIPPETTI; FRENZY, 2013; EGGERS, 2020).

Também que tudo mudou, a gente teve que se adequar a uma realidade totalmente diferente não presencial de assistência ao cliente para ele não se perder, porque todo mundo ficou muito solto né, ficou perdido sem saber o que fazer e eu não podia deixar o meu cliente só nesse momento, sempre estando próximo a ele, sabendo como era que tava de saúde, se tava precisando de alguma coisa.

Por outro lado, essa busca por um bom relacionamento com o cliente, levantado por Reichert, Camboium e Zawislak (2015), não foi só cultivado durante o período de isolamento causado pelo COVID-19, mas o salão de beleza Rosa Bonita, busca sempre manter uma relação positiva com seu público. Uma das formas de sempre está em busca de melhorias que o salão aplica é fazendo pesquisas de satisfação com seus clientes, para saber quais as estratégias tomar para aperfeiçoar ainda mais os serviços e produtos oferecidos.

A cada três meses a gente faz uma pesquisa, a gente desenvolveu pela a minha equipe de marketing e a gente manda o questionário, aí responde pelo celular, pra gente avaliar como o cliente também tá vendo a gente né?. É importante que a gente avalie o cliente interno, que são os nossos colaboradores, e o cliente externo, pra que a gente tenha pontos de melhoria. é fundamental gente que a gente escute o cliente.

#### 4.2 O Papel das capacidades de inovação para o enfrentamento da crise financeira causada pela COVID-19

Conforme realização das análises realizadas foi possível identificar que o Salão Rosa Bonita possui todas as capacidades sugeridas por Reichert, Camboim e Zawislak (2015) muito bem estabelecidas e organizadas, se tornando um modelo de gestão para outras MPEs, fator que o tornou uma referência no mercado. Essas capacidades resultaram em um enfrentamento da crise financeira provocada pelo COVID-19 no país de maneira estratégica e fez com que o salão continuasse gerando receitas mesmo com as atividades encerradas temporariamente, garantindo assim a sua sobrevivência no mercado e destaque em relação aos seus concorrentes. Uma descoberta interessante é que a empresa continuou desenvolvendo todas as capacidades no momento de enfrentamento da pandemia para permanecer no mercado, se destacando as capacidades de gestão e comercialização, conforme dados apresentados no quadro a seguir.

**Quadro 2- Capacidades de inovação desenvolvidas no salão durante o enfrentamento pandemia**

Capacidades de inovação	Ações	Benefícios
<b>Capacidade de desenvolvimento</b>	Se antecipou em relação aos seus concorrentes e identificou a oportunidade de realizar um empréstimo antes da pandemia chegar ao país.	Aumento do capital de giro da empresa e permanência no mercado.
<b>Capacidade operacional</b>	Realizou Investimentos em equipamentos de tecnologia.	Adquirir vantagem competitiva por se destacar em um momento de crise e chamar atenção dos clientes.
<b>Capacidade de gestão</b>	Replanejamento todos os dias das estratégias do salão.	Permanência no mercado em momentos incertos.
	Realização de cursos.	Aumento na geração de receitas e permanência no mercado.
	Criação da “poupança da beleza”.	Geração de receitas e permanência no mercado.
<b>Capacidade de comercialização</b>	Replanejamento das técnicas de relacionamento com os clientes por meio do marketing nas redes sociais.	Maior aproximação com os clientes e realização de vendas e permanência no mercado.
	Desenvolvimento de empatia, preocupação e assistência aos clientes além dos aspectos relacionados a beleza, incluindo questões relacionadas à saúde.	Maior aproximação com os clientes, aumento de faturamento, aproveitar oportunidades em momentos de crise e permanência no mercado.

Fonte: Elaboração própria

Portanto, as capacidades de inovações foram essenciais para que a empresa continuasse se destacando no mercado e principalmente garantisse a sua sobrevivência, uma das principais preocupações em momentos de crise, especificamente nas Micro e Pequenas Empresas que possuem papel relevante para o desenvolvimento do país (MATOS; ARROIO, 2011; MARCELINO; REZENDE; MIYAJI, 2020; SHAFI;LIU; REN, 2020).

## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÃO E RECOMENDAÇÕES

Com a realização da pesquisa foi possível identificar que as capacidades inovadoras de desenvolvimento, operação, gestão e comercialização são adotadas no salão de beleza estudado, conforme a sugestão do trabalho de Reichert, Camboim e Zawislak (2015) e que a sua adoção e preparação antes da pandemia contribuiu para um melhor enfrentamento da crise, além disso, um dos principais achados da nossa pesquisa é que a empresa continuou desenvolvendo essas capacidades durante esse período do COVID-19, que também foram importantes para a sua sobrevivência no mercado, por meio da geração de receitas e ações estratégicas importantes. Pode-se chamar a atenção também que as capacidades de gestão e comercialização foram as que demandaram uma maior dedicação da empresa durante a pandemia.

Assim sendo, a pesquisa conseguiu atingir os seus objetivos específicos por meio da apresentação e análise das quatro capacidades inovadoras que nos ajudaram a chegar ao objetivo geral de analisar o papel das capacidades da inovação em uma micro empresa da cidade de Caruaru-PE para o enfrentamento da crise financeira causada pela COVID-19. Como contribuição teórica dessa pesquisa, têm-se o esforço de estudar as capacidades inovadoras relacionadas a um tema emergente, que é a pandemia do COVID-19, e ainda dentro de uma categoria de empresas que é essencial para a economia do país mas que ainda é pouco explorada, que são as Micro e Pequenas Empresas. Como contribuição prática, o estudo contribui para com os empreendedores das MPEs e os formuladores de políticas públicas a compreenderem as capacidades inovadoras e a sua importância no enfrentamento de crises. Ademais, como limitações, o estudo foi realizado exclusivamente em uma micro empresa do setor de serviços de beleza, e desse modo sugere-se para estudos futuros explorarem outros setores de atividades para compreender como as capacidades inovadoras se desenvolvem em outras áreas e diante de contextos diferentes. Por fim, como sugestão também têm se o oferecimento de capacitações por parte dos formuladores de políticas públicas para os microempreendedores, para o desenvolvimento das capacidades inovadoras.

## REFERÊNCIAS

- ARCHIBUGI, D.; FILIPPETTI, A.; FRENZ, M. The impact of the economic crisis on innovation: evidence from Europe. **Technological Forecasting & Social Change**, [S.I], v. 80, n. 7, p. 1247–1260, 2013.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE CARUARU. **Em comemoração ao mês da mulher, Acic jovem promove edição especial de evento sobre empreendedorismo**. 2019. Disponível em: <<https://www.acicaruaru.com/em-comemoracao-ao-mes-da-mulher-acic-jovem-promove-edicao-especial-de-evento-sobre-empreendedorismo/>>. Acesso em 25 set. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Lisboa: edições 70, 1977.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, [S.I] , v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BERNARDES, J. R., SILVA, B. L. S; LIMA, T. C. F. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. **Revista da FAESF**, Floriano, v. 4, n. especial COVID 19, p. 43-47, 2020.

BIZERRA, H. K. A. I. et al. Estratégias de isolamento e o impacto do covid-19 na economia brasileira. In: USP International Conference In Accounting, 20, 2020, São Paulo: **Anais...** São Paulo: USP, 2020, p. 1-7. Disponível em: <<https://congressousp.fipecafi.org/anais/Anais2020/ArtigosDownload/2963.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2020.

BONTEMPO, P. C.; WITOTOVICZ, R. M.; YOSHITAKE, M. Inovação em micro e pequenas empresas de Goiânia. **Gestão & Regionalidade**, [S.I], v. 35, n. 103, 2019.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento?. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 1-24, 2009.

CAMARGO, E. A; LIMA, J. E. S.; MALAQUIAS, C. V. Aplicação do desdobramento da função qualidade no atendimento de check-in de passageiros aeroportuários. **Revista Eniac Pesquisa**, Guarulhos, v. 6, n. 2, p. 186-195, 2017.

CARMONA, C. U. M.; AQUINO, J. T.; GOUVEIA, R. L. A. Inovação e agregação de valor: um estudo das empresas brasileiras mais inovadoras. **Exacta – EP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 71-84, 2016.

CEFIS, E.; MARSILI, O. Survivor: The role of innovation in firms' survival. **Research policy**, [S.I], v. 35, n. 5, p. 626-641, 2006.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Hispeci & Lema**, [S.I], v. 9, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

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

FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises: a comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, v. 40, p. 739-750, 2011.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Rio Grande do Sul: UFRGS Editora, 2009.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIRSIZE. **Hairsize leva Sustentabilidade para Salões de Beleza**. 2018. Disponível em: <<https://www.hairsize.com.br/hairsize-leva-sustentabilidade-para-saloes-de-beleza/>>. Acesso em: 04 de out. 2020.

HEREDIA, C. V. P. **Cooperação interorganizacional e inovação nas micro e pequenas empresas do rio grande do sul: um estudo qualitativo**.2015. 153f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2015.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. 1. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

LIMA, G. S. **Inovação na pequena empresa: desvendando conceitos, modelos e políticas de inovação**. 2018. 126f. Tese (Doutorado em administração de empresa), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

MACHADO, A. F. et al. Empreendedorismo Social, Inovação e Benchmarking no Instagram: combate aos efeitos negativos da COVID-19 numa visão luso-brasileira. **European Journal of Applied Business Management**, [S.I], v. 6, n.2, p. 59-82, 2020.

MARCELINO, J. A. REZENDE, A. MIYAJI, M. Impactos iniciais da covid-19 nas micro e pequenas empresas do estado do paraná - brasil. **Boletim de conjuntura**, v. 2, n. 5, 2020.

MATOS, M. P.; ARROIO, A. **Políticas de apoio a micro e pequenas empresas no Brasil: Avanços no período recente e perspectivas futuras**. Santiago: Nações Unidas, 2011. Disponível em < <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/3947>>. Acesso em: 30 out. 2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 1. ed. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

OLIVEIRA, J. A. S.; BASSO, L. O papel da inovação na criação de valor no Brasil. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, São Paulo, **Anais...** São Paulo: USP, 2014.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **Ram**, São Paulo. v. 15, n. 5, p. 161-194, 2015.

ROSA BONITA. **Rosa Bonita**. 2020. Disponível em: <<https://www.facebook.com/rosabonitaoficial>> . Acesso em: 25 set. 2020.

SANTOS, E. F.; PERREIRA, A. Evidências dos Efeitos da Covid-19 nos Fluxos de Caixa de Pequenas e Médias Empresas. In: XX USP International Conference in Accounting, 20, 2020, São Paulo: **Anais...**São Paulo: USP, 2020, p.1-4. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/Anais2020/ArtigosDownload/2836.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Impactos da COVID-19 nos Pequenos Negócios**. Brasília. 2 ed. SEBRAE: 2020a.

SEBRAE. **Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios: 2020**. 3. ed. São Paulo: SEBRAE, 2020b.

SEBRAE. **A Gestão dos Custos nas MPEs Paulistas: um estudo exploratório**. São Paulo: SEBRAE, 2002.

SHAFI, M.; LIU, J.; REN, W. Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan, **Research in Globalization**, [S.I], v.2, n.1, p.1-14, 2020.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Processo de inovação na micro e pequena empresa: implicações e achados em empresas sergipanas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração - RPCA**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, 55-70, 2014a.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva. **Administração**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 55-70, 2014b.

ŚLEDZIK, K. Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. In: HITTMAR, S. (Org). **Management Trends in Theory and Practice**. 1. ed. Zilina: Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by Zilina, 2013.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ZAWISLAK, P. A. et al. The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. **Journal of Innovation Economics**, [S.I], v. 1, n. 13, p. 129-150, 2014.