

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA PFEIFER BERTÉ

PANDEMIA DE COVID-19 E INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM
UM MERCADO FAMILIAR DE BAIRRO EM PORTO ALEGRE-RS

PORTO ALEGRE

2020

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 JUSTIFICATIVA	8
3 REVISÃO TEÓRICA	9
3.1 MERCADOS DE BAIRRO	9
3.2 EMPRESA FAMILIAR	10
3.3 INOVAÇÃO	11
3.4 MODELO DE CAPACIDADES DE INOVAÇÃO	13
3.4.1 Capacidade de desenvolvimento	14
3.4.2 Capacidade de operação	15
3.4.3 Capacidade de gestão	15
3.4.4 Capacidade de comercialização	16
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
4.1.2. Descrição Geral da Empresa	18
4.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	19
5 ANÁLISE DE DADOS	21
5.1 MERCADO DE BAIRRO	21
5.2 MUDANÇAS	21
5.3 NECESSIDADE DE INOVAÇÃO	25
5.4 CAPACIDADES	27
5.4.1 Desenvolvimento	27
5.4.2 Operação	29
5.4.3 Gestão	32
5.4.4 Comercialização	34
5.5 GESTÃO FAMILIAR	36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	42

APÊNDICE A – CRONOGRAMA	46
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	47

1 INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 provocou várias mudanças no que diz respeito à forma de viver, relacionar-se e consumir. A crise ocasionada pela quarentena que se iniciou em março de 2020, trouxe novos hábitos de consumo e convívio social. A população e os negócios tiveram de se adaptar a uma nova realidade instaurada de forma rápida e repentina e com isso novas formas de compra e venda se estabeleceram.

Um dos principais pontos de mudança percebidos foi a compra online e o chamado delivery, em inglês, entrega. Em um momento em que não se pode sair de casa comprar através de um celular tornou-se a alternativa mais viável para diminuir as possibilidades do contágio do Covid-19. Entre 15 de março e 28 de março de 2020, o número de pedidos de supermercados por e-commerce no Brasil aumentou mais de 270%, quando comparado ao valor registrado duas semanas antes, de acordo com os dados da pesquisa: Brasil: taxas de crescimento de pedidos de compras de supermercado on-line em meio a COVID-19 em 2020, da Statista (2020).

A Infomoney (2020), a partir de uma pesquisa realizada pela Kantar, de dados de mercado, detectou a migração de clientes para os mercadinhos. Segundo a revista digital:

No primeiro trimestre de 2020, mais de 2 milhões de lares brasileiros passaram a comprar no pequeno varejo – 60% dos entrevistados atribuíram o comportamento à necessidade de evitar aglomerações. Para 60% dos consumidores, a mudança aconteceu para evitar aglomerações; 59,6% recorreram às lojas de bairro e ao pequeno comércio para não ter grandes deslocamentos, e 53,5% para buscar preços mais acessíveis. Antes da pandemia, as compras se concentravam principalmente em “atacarejos”.

Considerado o segundo maior segmento em número de pequenos negócios, cerca de 416 mil, o varejo alimentar de autosserviço - minimercados representa 6% do PIB do País e responde por 35% das vendas do setor supermercadista. Esses pequenos negócios são caracterizados por possuírem até quatro caixas registradoras e faturamento anual de até R\$ 4 milhões. São números que colocam esse segmento como um dos mais representativos da economia nacional, em virtude da representativa importância na geração de

emprego e renda, de acordo com a pesquisa Minimercados no Brasil do Sebrae (2015).

A busca da sobrevivência torna-se causa para uma inovação “forçada”, afinal é notável que momentos de pandemia podem gerar mudanças de hábitos e comportamentos. Algumas empresas aumentaram sua demanda, como visto anteriormente em farmácias e mercados, já outros sofrem com a diminuição da procura de seus produtos e serviços. De acordo com a pesquisa Pulso Empresa do IBGE (2020, online) na segunda quinzena de julho 242 mil empresas reduziram a quantidade de empregados em relação à quinzena anterior, sendo que 68,4% delas diminuíram em até 25% o quadro de pessoal.

Dentro desta questão de uma procura maior pelo mercado de pequeno porte e de bairro, é evidente que algumas mudanças e novas estratégias devem ser analisadas e adotadas. Isso vai de encontro ao conceito de inovação que é definida como uma novidade, cuja aplicação proporciona resultados financeiros positivos a todas as esferas das empresas (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK; 2015). Existe a necessidade, por partes das empresas, de buscar formas de atender seus clientes conforme suas necessidades atuais. Com isso, busca-se inovar, identificando o que existe de demanda e de novos comportamentos, para aplicar e gerar resultados positivos.

Segundo Reichert et al. (2015, p.163):

Além de levar em conta a inovação tecnológica a partir de indicadores de P&D ou de patentes depositadas, 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. Trata-se de atividades que não seriam capturadas pelos modelos tradicionais de inovação, mas que podem significar desempenho positivo para as empresas.

É preciso considerar a inovação como uma iniciativa de mudança para preencher lacunas de conhecimento e de mercado, gerando resultados para a empresa (REICHERT et al., 2015, p.162). A pandemia de Covid-19 foi o impulso para as empresas, que tiveram de, a partir deste momento, incluir novos produtos em suas vendas, novos métodos de marketing e divulgação de seus itens, para assim atender a demanda.

Assim, a inovação é fruto da capacidade das empresas, levando em conta os padrões tecnológicos e de mercado em cada ramo de atividade, de absorver, adaptar e transformar conhecimento em tecnologia e está em rotinas operacionais, gerenciais e comerciais que levem a empresa a atingir um desempenho superior (REICHERT et al., 2015, p.165). E para isso é importante terem capacidades de inovação bem desenvolvidas e estruturadas para gerir o que a inovação traz de novo. O modelo de capacidades apresenta a inovação como resultado das quatro capacidades das empresas, ou sejam a inovação como resultado de atividades que, em vez de se concentrarem em um local ou função, espalham-se por toda a empresa. As empresas possuem quatro funções básicas: desenvolvimento, operações, gestão e comercialização. Dependendo do setor e do seu formato de empresa, as funções básicas têm suas características.

A partir dessas questões contextuais e teóricas, apresenta-se o **objetivo geral** do trabalho: **descrever como ocorreu o processo de inovação em um mercado de bairro com gestão familiar** durante a pandemia de Covid-19. Para alcançar o objetivo geral, apresentam-se os seguintes **objetivos específicos**: a) analisar e descrever o setor varejista de micro porte e suas particularidades; b) descrever como as capacidades de desenvolvimento, operação, gestão e comercialização se comportaram frente às mudanças em decorrência da pandemia; c) identificar como a gestão familiar influenciou no processo de inovação da empresa.

A pandemia de Covid-19 é algo relativamente novo para todos indivíduos e empresas. Há, por isso, ainda dificuldades em ter-se um consenso sobre suas inovações, capacidades das empresas em adaptar-se, gerir novas estratégias. Para entender esse fenômeno e responder aos objetivos do estudo, realizou-se um estudo de caso com um mercado de bairro com gestão familiar. O estudo de caso permitiu, a partir do que se viveu, analisar e questionar quais foram os pontos positivos e negativos, ganhos e perdas, quais foram as melhores estratégias, ou o que deveria ter sido feito durante a pandemia em termos de inovações. Análise essa que envolve também se as inovações percebidas e aplicadas continuarão no “pós pandemia” e se o consumidor manterá seus novos hábitos de consumo.

Já existem evidências que a inovação aliada ao modelo de capacidades nos mostra uma pequena parte do que aconteceu com grande parte das empresas em meio ao Covid-19, porém ainda existia a necessidade de analisar esse acontecimento em específico e seus impactos em empresas de pequeno porte, representada no presente estudo por um mercado familiar de bairro.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico que dá base para as discussões do estudo. Depois, apresenta-se o método, seguido da análise de dados. E por último, considerações finais.

2 JUSTIFICATIVA

É evidente que a pandemia gerou diversas transformações nas formas de trabalho, consumo, comercialização e marketing. Com isso, é extremamente relevante analisar o que aconteceu e o quanto isso interfere no que serão as empresas daqui para frente.

O estudo de caso em um mercado familiar de bairro tem por intuito mostrar de que forma uma empresa gerida por pessoas da mesma família, de pequeno porte, reagiu a um período conturbado, mas com grande demanda. Afinal, segundo o Sebrae (2015) estima-se que 40% do volume total de vendas do setor de autosserviço já se faça nos minimercados, e existe uma tendência de que ainda aumente. Tudo indica que a tendência de compras mais frequentes, em menores porções e quando houver necessidade, deve orientar o comportamento do consumidor nos próximos anos. Ou seja, como um mercado em forte crescimento, em um período pandêmico, tomou suas decisões, que mudanças tiveram de ser implementadas, que desenvolvimento de serviço foi feita e como isso impactou a forma de trabalhar.

Os resultados da pesquisa teórica serão divulgados no meio acadêmico e poderão servir de orientação aos alunos sobre como as empresas, em especial de pequeno porte e familiar reagem a uma mudança “forçada” como forma de sobrevivência. Ainda, este trabalho também fornecerá informações importantes para as empresas em si, seus gestores e administradores. Questões de inovação, modelos de capacidades, gestão de mudanças e a adaptação a novos hábitos de consumo.

3 REVISÃO TEÓRICA

3.1 INOVAÇÃO

É possível afirmar que a inovação é um processo associado a mudanças. O conceito está relacionado com a introdução de algo novo ou com a melhoria significativa de um produto, serviço, processo, abertura de um novo mercado etc. (SCHUMPETER, J. A., 1934; OECD, 1997).

Segundo Zawislak, a inovação é o resultado prático e lucrativo do processo de desenvolvimento, em novos produtos, em processos, em novas formas organizacionais ou em novas ações de marketing, para aproveitar oportunidades de negócios de modo organizado e eficiente.

Muitas vezes a inovação é usada como um sinônimo de novidade, porém ela é muito mais que isso. Ela surge de mudanças feitas com o objetivo preencher lacunas de tecnologia, organizacionais e de mercado. Tradicionalmente entende-se inovação como algo que envolve tecnologia, porém ela envolve muito mais, como organização, gerência, operação, desenvolvimento.

Segundo Lall et al. (1992):

a visão tradicional da relação entre empresas, inovação e desenvolvimento credita, fundamentalmente, aos investimentos em P&D, às concessões de patentes e ao pessoal de nível superior empregado nessas atividades a principal responsabilidade por gerar avanços que levam aos desenvolvimentos empresarial, setorial, regional e, portanto, nacional.

Contudo, esta visão vem se tornando muito limitada quando se trata de realidades socioeconômicas com menos acesso a investimentos e tecnologia. A realidade da maior parte das empresas não envolve altas tecnologias ou pessoas empregadas para desenvolvimento dessas. A inovação dentro das empresas ocorre quando o empreendedor ultrapassa o limite da rotina que já exerce, ou quando recebe o estímulo para desenvolver algo diferente do que não realizou antes.

Segundo Reichert et al (2015, p.165):

A empresa identifica, com base em seu conhecimento, lacunas de mercado e desenvolve soluções que supram tais falhas. Assim a inovação é fruto da capacidade das empresas, levando em conta os padrões tecnológicos e de mercado em cada ramo de atividade, de absorver, adaptar e transformar conhecimento em tecnologia e está em rotinas operacionais, gerenciais e comerciais que levam as empresas a atingir um desempenho superior.

Ou seja, em vez de correlacionar inovação à capacidade tecnológica como resultado de uma estrutura de pesquisa e desenvolvimento ou uma equipe científica, passa-se a tratar inovação como resultado de qualquer uma de suas funções: desenvolvimento, operações, gestão e comercialização.

3.2 MODELO DE CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

O modelo das capacidades de inovação traz a inovação como resultado das quatro capacidades das empresas. Toda empresa é composta por quatro funções básicas: desenvolvimento, operações, gestão e comercialização.

O termo capacidades de inovação passa a se apresentar, portanto, como uma forma de ampliar os meios de perceber a inovação nas empresas. Para Van Hemert et al. (2013), as capacidades de inovação são um conjunto de características da firma que dão apoio e facilitam as suas estratégias de inovação e estimulam o desempenho inovativo. Para Peng et al. (2007), a capacidade de inovação está associada a melhorias, e trata-se da busca por novas tecnologias, desenvolvimento de equipamentos e processos, e desenvolvimento multidisciplinar de novos produtos.

O modelo desenvolvido por Zawislak et al. (2012, 2013, 2014) no contexto das firmas industriais procura contemplar essas quatro capacidades. Para esses autores, a capacidade de inovação engloba a capacidade de desenvolvimento, de operação, de gestão e de transação, sendo que as duas primeiras correspondem à dimensão tecnológica, enquanto as duas últimas dizem respeito ao eixo de negócios.

A ideia de considerar que a empresa está dividida em quatro funções básicas vai ao encontro dos quatro tipos de inovação expressos no Manual de Oslo (Organisation for Economic Co-operation and Development [OCDE], 2005). A importância da capacidade de inovação tem sido amplamente

discutida na literatura, tendo-se feito importantes avanços no sentido de compreender algumas das capacidades que contribuem para um maior potencial inovador nas empresas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; GUAN; MA, 2003).

As capacidades se articulam segundo a própria lógica de existência e natureza da firma: da ideia (capacidade de desenvolvimento) à venda (capacidade de transação), passando pela produção física (capacidade de operação), seguindo uma coordenação eficiente das atividades (capacidade de gestão) que visa à remuneração dos fatores e dos ativos da firma (ZAWISLAK et al., 2012).

Uma análise que antes mantinha-se apenas no quesito P & D, agora é ampliada para verificar todos os componentes da empresa. Além de considerar que existem mudanças, novas configurações e projeções diferentes que podem sim ser inovações. Então começa-se a englobar e estudar aquelas empresas que antes não eram consideradas inovadoras e tecnológicas como objetos de estudo para ver seu processo de desenvolvimento, operação, gestão e comercialização.

A questão é que ampliando os horizontes de explicações referentes às capacidades de inovar das empresas consegue-se analisar que diferentes empresas apresentam diferentes formas e tipos de inovação em seu ciclo de vida que não necessariamente envolvem a questão da tecnologia. Até porque nem todas as empresas almejam ter suas operações com altas tecnologias, mas sim outras formas de melhorias e adaptações que também podem garantir seu sucesso no mercado como um todo.

3.2.1 Capacidade de desenvolvimento

Sobre a capacidade de desenvolvimento, Reichert, Camboim e Zawislak (2015) definem como a capacidade de utilizar conhecimentos e materiais disponíveis, inclusive adaptando o uso de tecnologias na busca de maior eficiência, por vezes, gerando inovações. Está ligada direta ou indiretamente com o desenvolvimento de produtos, inclusive o processo.

A capacidade de desenvolvimento está, em última instância, direta ou indiretamente envolvida com o processo de desenvolvimento de produtos, em especial o que faz disparar tal processo, seu conteúdo, sua lógica e atividades (REICHERT et al, 2015).

Essa capacidade pode envolver desde a simples resolução de problemas, execução de projetos, interação com agentes externos, até atividades de design, engenharia, pesquisa e desenvolvimento.

Segundo a pesquisa feita por Reichert, Camboim e Zawislak, os indicadores da amostra refletem o perfil reativo de desenvolvimento, comportamento que se repete na maioria das empresas, independentemente da intensidade tecnológica do setor. Ou seja, a tecnologia por muitas das vezes não está diretamente relacionada ao poder de inovação dentro da empresa.

3.2.2 Capacidade de operação

Essa capacidade mede o nível de habilidade e as rotinas que a empresa possui para planejar, preparar, programar e executar as operações do seu dia a dia (Pufal, Zawislak, Alves, & Gamarra, 2014). Ou seja, capacidade de pôr em prática o que foi desenvolvido com o objetivo de gerar melhorias. Pressupõe-se a contínua busca por melhor qualidade, maior produtividade, ao menor custo possível.

A capacidade de operação engloba questões como planejamento, organização, preparação, programação, disparo e controle da produção. Em suma, a capacidade de gestão é caracterizada pela busca de eficiência e pela redução de custos, o que dificulta a opção por investimento estratégico em inovação. Trata-se de encontrar o equilíbrio entre eficiência e estabilidade (Pufal, Zawislak, Alves, & Gamarra, 2014).

Informações do passado, padrão baseado em sistemas rígidos de gestão e qualidade, e limitação para lidar com um volume maior de desafios e oportunidades são características típicas de pequenas empresas familiares que, como já apontado por Leonard-Barton (1992), acabam inibindo o potencial inovador delas. Porém, essas características talvez não se apliquem em momentos como o da pandemia de Covid-19. Viver uma pandemia pode alterar

a forma como as rotinas e padrões se mantêm, gerando novas formas de reagir.

3.2.3 Capacidade de gestão

Capacidade que compreende habilidades e rotinas necessárias para realizar tarefas. Envolve estratégias e modelos de negócios, métodos de gestão, bem como técnicas, ferramentas e formas de controle. O objetivo é garantir que tudo funcione, buscando a eficiência contínua dos processos, das suas práticas e das competências.

Segundo Reichert (2015, p.178):

Para muitos, a ideia que se faz de uma empresa poderia ser resumida nessa capacidade. Na realidade, trata-se de uma estrutura organizada que, a partir do processo de decisão, do uso de diferentes técnicas e ferramentas e de um modelo de gestão, visa a garantir o funcionamento e a contínua busca de eficiência interna dos processos, das práticas e das competências por trás daquilo que a empresa desenvolve, produz e vende.

Com a pesquisa de Reichert, Camboim e Zawislak é possível ver que as decisões por parte das empresas são condicionadas ao passado, seja porque estão relacionadas ao histórico recente (34,6%), seja porque estão ligadas à tradição (31,8%). Das poucas empresas que tomam as decisões a partir de um novo conhecimento desenvolvido internamente, as que apresentam um índice maior de tomada de decisão por esse critério são aquelas de setores de alta tecnologia (26,32% das empresas de alta tecnologia). Porém, mais uma vez vemos que a pesquisa se aplica a um cenário normal, e que talvez o disparador da inovação se comporte diferente em um cenário pandêmico ou de crise.

Na gestão encontramos características peculiares que podem sofrer influência do modelo aplicado. Ou seja, com uma gestão familiar as decisões são feitas de forma diferente de uma gestão não familiar. Dentro da pesquisa de Reichert, Camboim e Zawislak considerou-se que no perfil de gestão há predominância de empresas com modelo de gestão familiar, seja ele baseado diretamente no proprietário (36,5%) ou com familiares nos cargos executivos (28,7%), é possível confirmar uma certa falta de formalidade no processo de gestão estratégica.

3.2.3.1 Empresa familiar

Quando se fala em mercados de bairro e de pequeno porte, muitas vezes encontramos uma gestão familiar, em que membros da mesma família estão na gerência e muitas vezes na operação também. Segundo o estudo “mercado de vizinhança” realizado pela GfK Brasil (2019), a maior parte dos minimercados no Brasil possui gestão familiar, estando representada por 84% da amostra, concentrada na Região Sudeste.

A administração familiar traz consigo diversos aspectos próprios do seu modelo de gestão. As famílias são movidas pelas emoções, e as empresas pelo desempenho e resultados (KETS DE VRIES et al., 2009). Essas empresas possuem características peculiares em suas relações de poder, cultura, processos de decisão e relação interpessoais. Para gerir este tipo de organização é necessário muito cuidado, pois há o envolvimento familiar, definido pela afetividade que marca as relações entre os participantes, além de várias emoções como ciúmes, amor, amizade, entre outros (KETS DE VRIES, 2009).

Por muito tempo achou-se que empresas familiares eram sinônimas de fracasso. Segundo Oliveira (1999, p.78):

O termo empresa familiar é empregado com conotação negativa, porque em muitos casos, além de existir um poder concentrado nas mãos de seu fundador, em outros falta aos seus dirigentes uma adequada profissionalização na condução dos negócios, não raro vemos empresas que vão à falência simplesmente porque não são bem administradas.

A gestão envolvendo membros de uma mesma família é bem peculiar pois além de decisões estratégicas para a empresa, questões como sentimentos, emoções, desavenças podem ocorrer concomitantemente. Porém seria equivocado dizer que está forma de administrar seja errada, ela é apenas um modelo. Modelo esse representado em diversas empresas no Brasil. As características são singulares sim, e o objetivo é apenas entender suas relações e como elas funcionam, na maioria das vezes com resultados muito positivos para as empresas.

O ponto crucial é conseguir conciliar o ambiente de trabalho e o ambiente familiar. Em algumas vezes a informalidade pode estar presente nas situações, como por exemplo em alguma tomada de decisão mais rápida e imediata. Sem a definição de processos e padrões próprios, predomina a lógica individualista e cada um acaba fazendo aquilo que acha que é certo. É necessário definir e estabelecer a estrutura da gestão da empresa familiar, investindo no preparo gerencial e no desenvolvimento das equipes. Segundo Estol e Ferreira (2006) os padrões de atuação devem ser diretos e guiados pelo profissionalismo.

3.2.4 Capacidade de comercialização

A capacidade comercial é caracterizada pelos diferentes níveis de habilidade e rotinas que a empresa necessita para adquirir seus recursos e colocar seus produtos no mercado (Zawislak, 2015). Busca-se constantemente reduzir custos de marketing, negociação e logística envolvidos nas estratégias comerciais, de relacionamento com fornecedores e clientes.

Conforme o setor, forma de operação, nível de tecnologia, a empresa apresenta características específicas que dizem respeito a sua forma de operação. E quando se fala em comercialização, empresas de baixa intensidade tecnológica, buscam novas estratégias comerciais, atender novos nichos de mercados, verticalização dos processos de vendas.

Novamente é importante salientar que as empresas apresentam suas individualidades, e quando se refere às suas capacidades ou formas de operar há também individualidades.

3.3 MERCADOS DE BAIRRO

O mercado de vizinhança ou loja de vizinhança, como é chamado o pequeno varejo alimentar, é representado por minimercados, mercadinhos ou armazéns é assim classificado por possuir de um a quatro checkouts, ou seja, de um a quatro caixas de atendimento. Esse tipo de pequeno negócio compõe um dos canais de vendas mais bem-sucedidos e promissores do varejo de autosserviço (Estudo Setorial Minimercados, Sebrae, 2014).

A sua principal característica é a proximidade com o cliente. Pelo fato de ser pequeno o estabelecimento se comunica com o consumidor de forma muito mais fácil e próxima, conseguindo entender suas necessidades e desejos. Segundo Barrizzelli (Supervarejo, 2001), o pequeno varejo tem um enorme poder, pois conhece as pessoas, têm acesso a elas, conhece seus gostos e sabe o que elas querem comprar. Os pequenos mercados, conseguem oferecer mais facilmente atendimento personalizado, conseguem detectar a cultura regional e, portanto, suprir suas lojas de produtos mais adequados ao seu público (FURUTA; BARRIZZELLI 2003, p 10).

Outro diferencial desse tipo de comércio é a proximidade da residência. Esse é um dos principais fatores que levam as pessoas a frequentar o mercado de bairro. Cada vez mais tem-se buscado comodidade, proximidade e praticidade para realização das compras. O tempo para adquirir o produto deve ser mais rápido, afinal esse cliente não quer esperar muito para ser atendido. Quanto menor o tempo, maior a necessidade de encontrar tudo mais perto de casa ou do trabalho. Nesse sentido, por estarem mais próximos dos clientes e mais bem localizados, os mercados de vizinhança apresentam vantagens para o consumidor. O estudo feito pela GfK (2019) mostrou que a proximidade é o principal motivador de compra para 92% dos consumidores que utilizam os mercadinhos (Estudo Setorial Minimercados, Sebrae, 2014).

O cliente busca no mercado de bairro aquela facilidade, praticidade e proximidade que as grandes redes de supermercados não conseguem oferecer. Encontrar tudo que precisa em um pequeno espaço, sentir suas necessidades atendidas, um atendimento mais próximo, compras feitas num período menor, todos esses são diferenciais que o mercadinho tem.

De acordo com a pesquisa Minimercados no Brasil do Sebrae (2015, online) minimercado, mercado de vizinhança, mercadinho e mercado de bairro são nomes dados a esse tipo de comércio que tem como uma de suas principais características, a proximidade ao consumidor. Essa proximidade é um diferencial deste tipo de negócio, onde torna-se mais fácil ouvir e atender as necessidades do consumidor. Os clientes que nas grandes redes são tratados como apenas mais um, no mercado de bairro esse é tratado de forma

mais próxima, além de um atendimento ágil e prático. Os pequenos mercados, conseguem oferecer mais facilmente atendimento personalizado, conseguem detectar a cultura regional e, portanto, suprir suas lojas de produtos mais adequados ao seu público (FURUTA; BARRIZZELLI 2003, p 62).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho se configurou como um estudo de caso, do tipo descritivo com abordagem qualitativa. O estudo de caso tem sua aplicação quando o

pesquisador busca uma compreensão extensiva e com mais objetividade e validade conceitual, do que propriamente estatística, acerca da visão de mundo de setores populares. Interessa ainda as perspectivas que apontem para um projeto de civilização identificado com a história desses grupos, mas também fruto de sonhos e utopias. (ROCHA,2008).

O objetivo com a realização do estudo de caso foi analisar a fundo os comportamentos, forma de trabalho e as rotinas dentro da empresa. Para realização do estudo de caso foi necessário captar informações que revelem como se deu o processo de inovação dentro do mercado de bairro familiar. Foi importante compreender como se deram as tomadas de decisão, o comportamento das capacidades de inovação, quais as capacidades mais desenvolvidas, de que forma ocorreu a aplicação das soluções propostas, se os retornos foram positivos ou negativos.

4.1 ESCOLHA DO CASO

A escolha do caso em questão se deu inicialmente por conveniência, afinal o mercado em questão é de conhecimento da autora. Dessa forma, anteriormente aos aprofundamentos envolvendo gestão, inovação e suas capacidades já se tinha o conhecimento de que ocorreram mudanças significativas dentro do estabelecimento em estudo.

4.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para realização dos objetivos propostos foi preciso obter as informações sobre o período da pandemia de Covid-19 dentro da empresa. A coleta de dados foi feita através de um roteiro de entrevistas semiestruturado. As informações foram obtidas através de visitas ao estabelecimento, entrevistas e análises de documentos. Os documentos envolviam número de entregas por dia, faturamento por dia, formas de pagamento e suas porcentagens na venda total.

A entrevista foi realizada com os sócios-proprietários que trabalham junto na operação do estabelecimento e com um dos funcionários, entre o final de Fevereiro e início de Março. As perguntas, com vocabulário acessível e de fácil entendimento, tiveram por objetivo entender como se deram as mudanças.

As entrevistas duraram cerca de uma hora, sendo gravadas e após transcritas para realizar a análise.

A análise foi desenvolvida com três entrevistas coletadas através de um questionário semiestruturado, para, a partir disso, captar informações sobre como a empresa e seus gestores se comportaram com uma situação de pandemia. Após a captação, buscou-se relacionar o que foi trazido na entrevista com o tem-se de conceituação de inovação, capacidades de inovação e gestão, através de macro categorias definidas pelo questionário.

A finalidade foi captar os dados de influência da pandemia. O que houve de modificações, o que gerou o processo de inovações, analisar como as capacidades de desenvolvimento, operação, gestão e comercialização se comportaram dentro da empresa e verificar como a gestão familiar influenciou o processo de inovação.

A fim de descrever e analisar o que houve dentro do estabelecimento essa entrevista e suas respostas foram estudados juntamente com o referencial teórico, através de uma análise de conteúdo.

5 ANÁLISE DE DADOS

5.1. MERCADO DE BAIRRO

O mercado escolhido para o estudo em questão existe há mais de 20 anos em Porto Alegre. Chamado popularmente de mercadinho, é um estabelecimento de pequeno porte e de bairro. Em sua administração é composto por um casal, ambos sócios proprietários, e em seus funcionários há indivíduos com vinculação familiar. Dessa forma, ele é considerado um mercado com gestão familiar, o que lhe traz diversas características bem específicas.

O público atendido por este mercado envolve em sua maioria pessoas entre 40 e 70 anos, em função da sua localização e seu atendimento diferenciado, característica própria dos famosos mercadinhos. Com a pandemia de Covid-19 os clientes, em sua maioria, tiveram e optaram por permanecer em casa. Ou seja, a maior parte desse grupo necessitou do delivery para ter seus produtos em casa.

Neste momento, ficou evidente que seria necessário mudar a forma atual de administrar e trabalhar dentro desse mercadinho de bairro. Após muitos anos de administração, surgia algo novo e era preciso novamente adequar-se, no atual contexto, a tecnologia que envolve o atendimento via WhatsApp e toda logística das entregas.

Desde sua abertura até o presente momento ocorreram diversas mudanças que envolveram ampliação da loja, aumento da diversidade de produtos, modernização no atendimento de balcão e de caixa, dentre outros. Fica evidente que sempre foi necessário adaptar-se ao que acontecia no ambiente externo para que o estabelecimento pudesse manter-se competitivo e numa crescente de faturamento, e com uma pandemia mundial novamente foi necessário inovar.

5.1.2 Descrição da Empresa

O mercado escolhido para o estudo em questão existe há mais de 20 anos em Porto Alegre. Chamado popularmente de mercadinho, é um

estabelecimento de pequeno porte e de bairro. Em sua administração é composto por um casal, e em sua equipe de nove funcionários há indivíduos com vinculação familiar. Dessa forma, ele é considerado um mercado com gestão familiar, o que lhe traz diversas características bem específicas.

O público atendido por este mercado envolve em sua maioria pessoas entre 40 e 70 anos, em função da sua localização. Com a pandemia de Covid-19 os clientes, em sua maioria, tiveram e optaram por permanecer em casa. Ou seja, a maior parte desse grupo necessitou do delivery para ter seus produtos em casa. Neste momento, ficou evidente que seria necessário mudar a forma atual de administrar e trabalhar dentro desse mercadinho de bairro.

Desde sua abertura até o presente momento ocorreram diversas mudanças que envolveram ampliação da loja, aumento da diversidade de produtos, modernização no atendimento de balcão e de caixa, dentre outros. Fica evidente que sempre foi necessário adaptar-se ao que acontecia no ambiente externo para que o estabelecimento pudesse manter-se competitivo e numa crescente de faturamento, e com uma pandemia mundial novamente foi necessário inovar.

5.2 MUDANÇAS

Para Schumpeter (1912, 1942) a ideia da mudança gerada a partir de ações de um empreendedor, no esforço de ultrapassar o limite das rotinas existentes, seria inovação, e por isso, um estímulo ao desenvolvimento econômico (REICHERT et al, 2015). A partir desse conceito, tratarei inovação como uma mudança gerada dentro da empresa. Afinal, com este conceito conseguimos abranger toda e qualquer movimentação com foco em melhorias como inovação. Trazendo, assim, o presente estudo de caso como um exemplo de mudança e conseqüentemente, de inovação.

Sabe-se que toda e qualquer empresa passa por momentos em que mudanças devem ocorrer. Essas envolvem questões de ambiente externo, interno, clientes, mercado, governo, entre outros que de maneira forçada geram movimentação para a mudança. Para as empresas, num contexto geral,

mudanças sempre ocorreram de forma forçada e reativa. Muito se fala em planejamento de cenários possíveis, ferramenta utilizada para conseguir prever e planejar o que pode acontecer futuramente.

Segundo Becker et al. (2016, p.18):

O planejamento permite preparar a organização para as mudanças que ela pode enfrentar, sejam mudanças relacionadas às pessoas, à tecnologia ou sistemas. Trata-se de uma importante ferramenta que norteia a tomada de decisão.

O que se sabe é que em grande parte das micro e pequenas empresas agem conforme as situações acontecem. Exatamente o que ocorreu dentro do mercado de bairro em questão. Aliada ao fato de não ocorrer planejamento sobre possíveis acontecimentos futuros, o surgimento de um vírus que gera uma pandemia de forma surpreendente para a maioria dos brasileiros, gera o movimento conforme é preciso se movimentar para a mudança.

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007, p.38).

Silva (2007) traz exatamente o que acontece em diversas empresas brasileiras. Não há, muitas vezes, como direcionar a atenção para um planejamento de cenários e de possíveis movimentos a serem feitos. Como é o caso deste estudo de caso, os sócios-proprietários estão dentro da operação de funcionamento, na maior parte do tempo as decisões são tomadas conforme é necessário, de forma rápida e com o intuito de resolver os problemas, sem análises profundas de impactos positivos ou negativos.

Sabe-se que a pandemia de Covid-19 impactou diversas empresas, tanto positivamente quanto negativamente. Algumas, como já dito anteriormente, que são de serviços essenciais, tiveram um impacto no aumento das vendas, ou demanda deslocada para delivery. O caso da empresa em questão, um mercado de bairro, teve um aumento significativo das tele entregas, deslocando a demanda, em sua maioria, para este serviço. O que

antes, segundo os gestores entrevistados, gerava em torno de 5% da receita, durante a pandemia gerou em torno de 80%. Um ponto importante ressaltado pelos proprietários é que os valores vendidos em delivery são bem maiores do que as compras que são feitas na loja. Isso traz à tona o estudo feito pela consultoria Kantar que trouxe o dado de que 2 milhões de lares brasileiros passaram a comprar no pequeno varejo. Ou seja, aquele cliente que antes realizava suas compras maiores no supermercado, agora passa a comprar tudo que precisa do pequeno varejo.

Sendo assim, temos uma demanda deslocada para o serviço de delivery, que necessitou de medidas imediatas para que esse funcionasse bem. Vemos que, segundo os sócios proprietários, não houve tempo para qualquer planejamento, a demanda surgiu e foi preciso atender ela o mais rápido possível, afinal a concorrência era alta pois todos mercados de bairro migraram para este tipo de serviço. "Mini Mercados e fruteiras se reinventam para enfrentar falta de clientes e risco de contágio: Pedidos por WhatsApp, tele entrega gratuita e proibição de compradores no interior dos estabelecimentos estão entre as estratégias adotadas por microempreendedores de Porto Alegre." Zero Hora (2020).

Quando questionada sobre o porquê de tais mudanças terem de acontecer, a proprietária ressaltou:

"Porque assim, ó, nós largamos no Facebook despretensioso uma propaganda, se precisar de entrega, quando nós largamos o número do celular. Porque a gente queria também que desse umas vendas a mais. Pra não ficar [sem vender], porque o medo de não vender nada era grande"

Ou seja, o que se vê a partir da necessidade de mudança é o medo de não conseguir vender. O proprietário tem que agir com rapidez porque ele não pode ficar sem vender. Não há tempo para planejamento ou análise da situação para decidir o que será feito. A decisão é tomada com base no que é preciso ser feito, no caso, continuar vendendo.

Porém, não há como tirar a credibilidade do empresário com esse formato de tomada de decisão. Afinal ela pode não ser planejada ou programada, mas acontece de forma reativa àquilo que o mercado, ambiente

externo ou cliente cobram. Segundo Reichert et al (2015) a empresa vai identificar, com base em seu conhecimento, lacunas de mercado e desenvolver soluções que supram tais falhas. Sendo assim, ele tem seu objetivo bem definido que é vender e deixar seu cliente satisfeito.

A mudança ocorre de forma rápida e reativa imediatamente, mas também ela continua a acontecer durante todo processo. As mudanças não são feitas de formas fixas e finalizadas, o porte da empresa e seu formato de gestão permitem que aos poucos sejam feitos pequenos ajustes e alterações buscando o melhor resultado possível. Tal fato é relatado pelo sócio proprietário:

“Ainda tava pensando agora, na verdade a gente foi ajeitando ele aos poucos. O gosto do cliente tipo assim, agora meio que já vai automático, aí, não pode, entrega acima de cinquenta, abaixo cinquenta, manda o endereço. Mas logo no início ter que saber, onde o cliente mora, se o cliente é confiável, demorou, assim, até descobrir o gosto do cliente.”

Com o relato é possível perceber que a mudança ocorre quase de forma involuntária, já que é natural que se deva mudar para continuar vendendo. Mas sabe-se que só as empresas com um certo nível de capacidade tem condições de responder a essas mudanças, a reagir, a responder com agilidade e propor novas soluções. Conforme o desenvolvimento do novo formato de trabalho ocorre vão se fazendo pequenos ajustes que geram melhorias para o cliente e para a operação em si.

5.4 CAPACIDADES

Com o decreto do lockdown (protocolo de emergência que se destina a prevenir a mobilidade de pessoas que deve ser iniciado por alguma pessoa em condição de autoridade) proposto para Porto Alegre no final do mês de março de 2020, os mercados de bairro estavam liberados para trabalhar, porém se sabia que todos deveriam ficar em casa. Os proprietários relatam que a medida

imediate foi publicar nas redes sociais o serviço de tele entrega. A inovação começou a se mostrar necessária a partir do momento em que os números de pedidos começaram a aumentar de forma rápida, e era importante estruturar esse estilo de trabalho com agilidade, afinal a demanda estava alta.

Para a maioria das pessoas, fora do ambiente acadêmico, inovar é algo que envolve modernizações enormes, de âmbito tecnológico. Quando perguntado aos entrevistados sobre em que momento se decidiu inovar e por quem essa decisão passou, a resposta foi que na verdade nem ocorreu uma inovação, porque eles não haviam feito nada de tecnológico. Foi preciso salientar que a inovação faz parte de um processo de mudança dentro da empresa como forma de adaptação, geração de maior faturamento, foco em alguma capacidade específica. Com a explicação, ficou claro que houve sim uma inovação e que ela sempre esteve presente dentro da empresa em diversos momentos necessários.

No momento em que foi relatado que foi preciso migrar o atendimento para o serviço de tele entrega via WhatsApp, o que antes não ocorria, verificou-se uma inovação. Na descrição feita, no atendimento via WhatsApp foram necessários diversos mecanismos de estruturação de conversa de forma a viabilizar e agilizar o atendimento, afinal a demanda é grande e o cliente deseja sua tele entrega com certa rapidez.

A necessidade de inovação traz consigo um impulsionador, algo que faça essa necessidade ser latente e a faça tornar-se concreta. Quando questionado sobre o que gerou a movimentação para a mudança ou inovação, o sócio falou: “O cliente nos obrigou a mudar.” Isso traz muita clareza ao que foi dito anteriormente. A mudança inicial ocorre de forma reativa e como uma espécie de “salva-vidas”, medida urgente para que se continue vendendo e ganhando dinheiro. Porém, com a mudança feita, muito por ela ser reativa e imediatista, é preciso aperfeiçoá-la. O cliente cobra esse aperfeiçoamento, o cliente cobra um serviço de qualidade, cobra, no caso das tele entregas, uma agilidade.

Além da mudança na forma que o serviço é feito, e a demanda ser deslocada, outro ponto muito latente durante o período que se constituiu a

pandemia foi a necessidade de aumento da equipe de funcionários. Tal necessidade vinha se fazendo presente desde o uso do Whatsapp como rede de pedidos de mercadorias pelos clientes, segundo os sócios. O receio por parte deles é que o acréscimo de uma pessoa não fosse se tornar tão importante quando a pandemia acabasse. A sócia relata:

“Também tinha outra coisa, a gente achava que a pandemia logo fosse passar. E que se voltasse ao normal, o que que a Ju (nova funcionária contratada no período da pandemia) vai fazer aqui dentro? Além de atender um celular? Não passou a pandemia. Caiu vinte, trinta por cento, mas continuou. E daí, aquele, aquele pedido que, tipo, às vezes era por telefone, começa a ser por WhatsApp também, tipo, tirar uma torta, essas encomendas.”

Um comportamento adquirido durante o período da pandemia de Covid-19 tornou-se um comportamento contínuo, que ficou mesmo depois desse período. Com a flexibilização adotada por várias cidades, inclusive Porto Alegre, parte do movimento presencial voltou, porém clientes ainda permaneceram com os pedidos online de tele entrega. Como dito na pesquisa, com a volta parcial das atividades, as entregas caíram em torno de 20% apenas, o que significa uma tendência que permanecerá. Segundo a pesquisa da Kantar (2020) 61% dos brasileiros pretendem manter a maioria dos novos costumes adquiridos na quarentena. Entre esses hábitos está a compra online está entre as 8 práticas que será mantida pelos brasileiros.

A inovação se fez necessária para conseguir “sobreviver” a momentos difíceis de pandemia, mas também para manter-se competitivo e por dentro dos comportamentos dos consumidores. Dentro dessa inovação que se faz necessária, há as capacidades que são partes do processo como um todo.

Segundo Zawislak et al (2012) as capacidades se articulam da seguinte forma: da ideia (capacidade de desenvolvimento), à venda (capacidade de transação), passando pela produção física (capacidade de operação), seguindo uma coordenação eficiente das atividades (capacidade de gestão) que visa à remuneração dos fatores e dos ativos da firma.

Dentro do estudo de caso é possível separar por desenvolvimento a ideia de deslocamento de demanda atrelada à maior utilização de redes sociais e veículos digitais para compra. Na comercialização passa-se também pela nova forma de venda utilizada e seus efeitos. Dentro da operação é visível uma necessidade de aumento de equipe e organização de funções. E por último, na gestão tem-se a peculiaridade de ser uma família na administração e sua experiência com novos acontecimentos.

A linha entre as capacidades é muito tênue, muitas questões acontecem de forma concomitante dentro de uma empresa de micro porte. Muito disso se deve ao fato de a organização ser varejista, onde a prestação de serviços representa o produto, a operação e as vendas acontecem ao mesmo tempo. Além de as decisões serem centralizadas nas mesmas pessoas, como decorrência de uma gestão, como no presente estudo de caso, familiar. O intuito de trazê-las em tópicos é conseguir analisar cada parte, mesmo que estas se sobreponham umas às outras.

5.4.1 Desenvolvimento

Como já apresentado, a capacidade de desenvolvimento é a capacidade de utilizar-se de recursos disponíveis, adaptando, reformulando em busca de melhorias, gerando assim, inovação. Em grande parte das teorias relacionadas a capacidades de inovação temos questões tecnológicas envolvidas, porém é possível ver em simples resoluções de problemas, execuções de projetos, interações com agentes externos o desenvolvimento de uma capacidade de inovação.

O presente estudo de caso traz a exemplificação de um processo de desenvolvimento de uma mudança gerada a partir de influências externas de alto impacto para a empresa. A pandemia de Covid-19 fez com que o “mercado” de bairro desenvolvesse um novo formato de atendimento com rapidez, respondendo reativamente. A resposta imediata ao decreto de lockdown foi a divulgação do serviço de tele entrega via redes sociais como forma de não perder faturamento, mesmo com o fato de que as pessoas deveriam ficar em casa o máximo possível. A partir desse primeiro movimento

que o processo de desenvolvimento ocorre. A sócia comenta sobre o desenvolvimento:

“Porque, na verdade, a parte do desenvolvimento, quase não aconteceu no início. Quando a gente parou, a gente começou a desenvolver conforme ia fazendo. Conforme muda aqui, muda lá, organiza as entregas, um horário, impõe um valor...”

Quando se fala em microempresas com pouca ou nenhuma noção do que é propriamente inovação e suas capacidades, é evidente que os sócios proprietários não desenvolveram o novo formato de atendimento de forma pensada e planejada. Como dito pela sócia proprietária: “a gente começou a fazer, né?”. Fica claro que a parte do desenvolvimento não ocorre anteriormente à aplicação da mudança, até porque não há tempo suficiente para isso. O desenvolvimento ocorre concomitantemente à execução da mudança.

Isso fica explícito na fala do proprietário:

“A gente foi, tipo, assim, falaram que ia começar a pandemia, que não podia mais sair de casa E a gente só lançou o WhatsApp. Foi tipo que nem usar máscara, nós fomos indo na onda, assim. Até porque nunca tinha acontecido, né? Nem deu tempo de, aí, vamos pensar o que que a gente pode fazer. Vou montar uma plataforma, não, não teve tempo de montar a plataforma.”

O desenvolvimento de inovação com toda certeza será mais eficiente se feito anteriormente a aplicação do que se deseja mudar, porém sabe-se que nem sempre é possível. Diversas empresas, como a do presente estudo, desenvolvem suas inovações ao mesmo tempo em que essas são aplicadas. Porém, precisa-se destacar que tal fato traz alguns pontos positivos. Quando é realizada alguma inovação ou implementação de novo serviço na microempresa, sendo ajustada e melhorada durante o processo, é possível que o consumidor final tenha uma satisfação maior no serviço utilizado. Isso se deve ao fato de que a empresa ao realizar as mudanças escuta o retorno imediato de seus clientes, afinal a relação proprietário-cliente é muito próxima especificamente num mercadinho de bairro.

Sendo assim, quando a empresa instaurou o serviço de tele entrega via WhatsApp, de forma reativa, muitos ajustes precisaram ser feitos até que tudo acontecesse da melhor forma possível. Como relatado pela proprietária, inicialmente a conversa com cliente acontecia sem linearidade, tornando tudo mais confuso e lento. Importante ressaltar que, como dito pela entrevistada, o cliente era quem muitas vezes trazia para a empresa os erros e ajustes a serem feitos, gerando assim uma necessidade de reavaliar o serviço prestado e melhorá-lo. A partir do momento em que se fizeram ajustes, e se colocaram mecanismos para deixar a retirada do pedido fluido e eficiente, o cliente ficou satisfeito e a equipe trabalhou melhor. Esses ajustes incluem: mensagens automáticas enviadas que já deixam claro qual o valor mínimo para o pedido, qual a região atendida, qual o horário de entrega; banco de dados de informações dos clientes que pedem com frequência; formas de pagamento.

Quando bem utilizada, a relação proprietário-cliente traz benefícios mútuos. O cliente tem liberdade e se sente ouvido quando a empresa acata seus retornos, colocando-os em prática. O cliente tem seu serviço melhorado e a empresa ganha fidelização.

5.4.2 Operação

Essa capacidade mede o nível de habilidade e as rotinas que a empresa possui para planejar, preparar, programar e executar as operações do seu dia a dia. Ou seja, capacidade de pôr em prática o que foi desenvolvido com o objetivo de gerar melhorias. Pressupõe-se a contínua busca por melhor qualidade, maior produtividade, ao menor custo possível. A capacidade de operação diz bem mais sobre como funciona efetivamente uma empresa de micro porte. Quando se fala em executar operações no dia a dia, um mercadinho de bairro com gestão familiar destaca-se.

Durante a entrevista, os entrevistados falaram diversas vezes que basicamente fizeram o que era preciso e o que cabia na situação. Um fato que torna tal capacidade bem destacada no presente estudo é que os proprietários trabalham juntos na operação. Isso faz com que a operação tenha destaque em detrimento, por exemplo, do desenvolvimento. Quando os indivíduos da

gestão se tornam participantes da operação na empresa, o foco torna-se executar as atividades do dia a dia com maior excelência possível.

É na execução das operações diárias que a inovação se faz presente como forma de manter o faturamento em situações adversas, de melhorar o serviço, de atender com qualidade mesmo que o serviço passe a ser online. Aliada ao desenvolvimento, afinal as capacidades se entrelaçam ainda mais em microempresas, a operação consegue responder ao que precisa ser melhorado, modificado e feito de forma diferente. A operação funciona de forma linear, executando tarefas todos os dias. Quando ocorrem mudanças externas, a operação é reavaliada para que essa atenda ao que está sendo exigido pelos consumidores.

Uma das funcionárias da equipe relatou:

“eu acho que foi quando a gente começou, tipo, a gente, que tava atendendo, tinha que ficar mais no celular, eu me lembro que as vezes eu tava atendendo no caixa e eu ficava nervosa que o celular tava tocando. E não podia atender, mas o cliente que tava na loja? Preciso atender ele também. E que nem quando começou a se organizar, tipo, por passagem, entrega passa lá no outro caixa, que daí, quem passa lá, sinaliza lá. A gente passava as entregas nos dois e daí o cliente chegava, e tinha que ficar esperando.”

Inicialmente a implementação do novo formato de serviço, a operação ficou desorientada até conseguir-se tudo para que se alinhasse. A execução da tarefa, no caso atendimento ao público presencial versus público online, ficou desorganizada mesmo que inicialmente. A desordem nesse caso atrapalhava o colaborador e o consumidor, seja online seja presencial. Porém, não se deve tratar tal fato como ponto negativo, afinal os problemas são detectados com a execução das tarefas e a partir disso aplicar melhorias.

E foi exatamente o que aconteceu com a contratação de uma nova funcionária. A partir da verificação de uma operação que ficou desorganizada, prejudicando tanto o trabalho da equipe quanto o serviço para os clientes, foi necessário planejar e ajustar. Importante ressaltar que diferentemente da medida inicial da utilização do WhatsApp que foi tomada de forma rápida e reativa para a manutenção do faturamento, a contratação de uma nova

funcionária foi uma decisão pensada por algum tempo pois havia a dúvida se era realmente indispensável mais um indivíduo na equipe.

A contratação de uma nova integrante para equipe foi pensada há algum tempo pelos sócios, afinal mais um funcionário geraria mais um custo e não se sabia até que ponto seria realmente necessário o aumento do número de pessoas. Porém, quando se verificou que a pandemia duraria mais algum tempo e que o comportamento dos clientes estava mudando, ficou evidente que era indispensável mais uma pessoa, a qual cuidasse quase que exclusivamente da parte de atendimento online e suas redes.

Na capacidade de operação é onde as questões ficam mais claras e evidentes para quem precisa tomar decisões. Foi na operação que os sócios proprietários conseguiram ver com clareza o que era preciso modificar para que tudo funcionasse da melhor forma possível. Com a execução das tarefas ficou evidente que o atendimento online estava tomando uma grande proporção e que seria sim importante uma pessoa que realizasse apenas essa tarefa, afinal esse comportamento permanecerá. Além do fato que, foi observado que se teria que trabalhar de forma a atender o cliente online e o cliente presencial.

Essas decisões são tomadas apenas com a atividade diária e sua observação, afinal não há com a gestão de um mercado de bairro conseguir antever tais aspectos. É natural que a operação vá se ajustando conforme sua execução dentro de uma microempresa. Essa é uma facilidade que uma empresa de micro porte apresenta, conseguir analisar, planejar e mudar com certa destreza porque essa mudança não envolve grandes questões como uma grande empresa envolveria.

5.4.3 Gestão

É a capacidade que compreende habilidades e rotinas necessárias para realizar tarefas. O objetivo é garantir que tudo funcione, buscando a eficiência contínua dos processos, das suas práticas e das competências.

Quando se fala em gestão de um mercadinho de bairro com gestão familiar temos um caso bem particular de gerência e administração com características próprias. Como visto anteriormente, o modelo de gestão com pessoas da mesma família tende a ser visto como algo negativo, porém é visto, neste caso, que pode ser positivo e gerar bons resultados para a empresa. Quando questionado aos entrevistados sobre o fato de uma família estar na administração, eles dizem: “Mais ajuda que atrapalha. Por causa da comunicação. Porque se não é família, tu não tem uma comunicação assim.” Segundo os sócios, o vínculo familiar auxilia na forma de comunicar e gerir.

Outro aspecto relevante em relação ao minimercado de bairro é a participação dos proprietários na operação diária. O proprietário diz:

“Conforme muda aqui, muda lá, organiza as entrega, impõe um horário, impõe um valor, porque daí, para nós, ali o que funcionou, porque a gente tem uma relação boa com os funcionários. A gente ta dentro junto. E se é patrão que não tem relação com os funcionários? Ou deixar que eles fizessem? A casa cai. Tem alguém pra dizer, não, faz assim, faz assim.”

Fica evidente que os sócios consideram de extrema importância a sua participação ativa como forma de controlar, regular e manter a organização da empresa. O fato de não apresentar conhecimentos que envolvam adequada profissionalização, o controle da operação diária torna-se eficiente para que a empresa funcione bem.

A gestão da presente empresa se baseia muito em atuação, controle, regulação e manutenção. É visível que a forma encontrada pelos proprietários de garantir que tudo saia como o planejado, atendendo a necessidade dos clientes, é participar, como a expressão dita por eles: “pegar junto”. Novamente é preciso ressaltar que tal forma de gestão não pode ser vista como negativa ou pior que outros modelos vistos em outras empresas. A forma como a gestão ocorre é reflexo de um histórico de gestão familiar e de modelo de minimercados existente. Para muitos donos de minimercados ou até de outras microempresas vale aquele ditado: “o olho do dono é que engorda boi”. Sempre foi dito e observado que uma boa empresa se faz com a presença de

seus proprietários, então é dessa forma que eles fazem, tudo isso resultante de uma carga histórica.

A união é outro ponto destacado por eles como positivo quando se passa por momentos delicados que precisam de inovação:

“É, mas por isso que eu digo, se fosse, por exemplo, uma empresa que não fosse tão familiar, não vende tanto assim. Não. Sim, porque daí essa primeira que pessoas sem ter tanto vínculo em situação de estresse assim, larga fora. Larga fora e não tem um envolvimento que a gente tem, não é? Sim, de vamos fazer, vamos juntos, vamos.”

Esse envolvimento familiar traz a união como fortalecedora de relações de trabalho. A gestão, nesse estudo de caso, tem a família como base forte para que tudo funcione bem. Os entrevistados destacam muito como o vínculo os ajuda a conseguir gerir de forma mais adequada e com fácil comunicação.

A comunicação como facilitadora na tomada de decisões faz com que as mudanças sejam feitas rapidamente, afinal, os indivíduos da família são consultados e muito em função do pouco tempo para as tomadas de decisão, aplicava-se o que seria feito. A sócia relata como eram feitas as decisões:

“Eu acho que, tipo, conversando, todo mundo concordando e a gente fazendo, né. Não tinha muito o que fazer. Não, e até porque, não tinha muito tempo pra pensar. Às vezes. Era só. A gente falava alguma e no outro dia o bicho pegava de novo.”

Outro ponto a se destacar é, muito pelo fato de uma família estar na gestão, a relação que se tem com os funcionários passa a ser de acolhimento familiar. Com a análise da empresa, ficou claro que os funcionários têm um carinho e admiração pelos proprietários como se fossem pai e mãe, o que torna a relação bem específica. Com a proximidade, seja pelo sentimento de família seja pela participação ativa dos proprietários na operação, a gestão consegue captar mais especificamente as características dos funcionários, entendendo suas potencialidades. O sócio relata a situação com um exemplo: “É que nem um time de futebol, que nem eu falei do time do Grêmio, tu sabe o time que tu tem! Nós conseguimos delegar pra cada funcionário o que que ele fazia de melhor.” Ou seja, fica evidente que eles conseguiram com a proximidade, extrair o que cada um podia contribuir. Com a mudança aplicada, foi preciso

executar atividades que antes não eram necessárias e com isso alocar e delegar as tarefas para cada pessoa da equipe. Os gestores usaram de suas relações para tornar a operação eficiente e coordenada.

A gestão de um minimercado de bairro familiar, como vimos, traz aspectos específicos. Esses, por diversas vezes, são analisados e colocados como modelos de insucesso. Porém, o que deve haver é um olhar mais amplo para empresas que apresentam suas especificidades e formatos que funcionam sim, dentro do seu nicho ou modelo.

5.4.3.1 Gestão familiar

A gestão é um tópico já abordado no que concerne às capacidades de inovação. Porém a gestão familiar tem suas peculiaridades e deve ser analisada como parte importante do processo de inovação no caso em questão. Como relatado anteriormente, os sócios definem sua gestão como muito positiva por razões que envolvem o vínculo familiar. Ou seja, a união e a boa comunicação entre pessoas da mesma família refletem em uma boa gestão e conseqüentemente em uma empresa de sucesso.

Muito se fala sobre os pontos negativos de uma gestão com vínculos familiares, mas no estudo de caso em questão é possível verificar o quão vantajoso pode ser quando as pessoas mantêm boas relações, unidas. Isso acaba refletindo na equipe de funcionários que também sente o clima familiar, de união e carinho.

A comunicação é peça chave em uma microempresa que mantém seus sócios ativos na operação junto com a equipe. Segundo a sócia: “E temos a família. Ó isso aqui não é, isso aqui é pra lá, isso pra cá. Se não é família, ah não é boa a comunicação.” É possível ver no relato o quanto eles consideram bom poder estar trabalhando em família, isso torna a gestão mais saudável também.

A família como administradora da empresa em questão consegue, obviamente por laços familiares, tornar as decisões mais fáceis de serem tomadas. Além do trabalho, os assuntos acabam fazendo parte do ambiente familiar fora da empresa, ou seja, em casa. Os sócios relatam sobre as

decisões: “Até porque não tinha muito tempo pra pensar. Às vezes era só a gente falava alguma e no outro dia o bicho pegava de novo. Sim, tinha que fazer a diferença, no outro dia, fazer melhor”. A proximidade como resultante do vínculo beneficiou as rápidas decisões que precisam ser feitas, conseguindo responder a problemas com soluções quase que instantâneas.

A gestão em si é específica e é importante ressaltar isso. Pelo porte da empresa fica mais fácil manter uma comunicação ativa como forma de resolução de problemas, segundo a sócia quando é preciso ser decidido alguma situação eles conversam e decidem: “Eu acho que, tipo, conversando, todo mundo concordando e a gente fazendo, né.” Ou seja, fica muito claro que o tamanho da empresa, sua forma de estruturação e sua construção histórica trazem a questão da gestão familiar e sua comunicação acessível como partes de uma trajetória de sucesso.

5.4.4 Comercialização

A capacidade comercial é caracterizada pelos diferentes níveis de habilidade e rotinas que a empresa necessita para adquirir seus recursos e colocar seus produtos no mercado (Zawislak, 2015). Conforme dito anteriormente, a capacidade de comercialização também é transpassada pelas outras capacidades, afinal elas não se separam dentro da empresa.

Sabe-se das especificidades que a empresa em questão apresenta e isso diz respeito ao seu formato de gestão, seu tamanho, seu público-alvo. Com a comercialização verificamos particularidades.

Durante a pandemia de Covid-19 a maioria das empresas sofreu bastante em questões que envolvem vendas e faturamento. Porém o que se viu nessa empresa foi diferente. O sócio comenta: “deu diferença na pandemia, começou a vender bem mais do que a gente vendia”. Ou seja, um aumento de faturamento, decorrente primeiramente do setor em que ele atua, alimentos, e pelo serviço prestado.

É importante ressaltar que é na comercialização onde fica a maior parte das preocupações dos proprietários, afinal é com ela que se adquire recursos e

ocorre a venda. Na entrevista, quando questionados sobre o processo de inovação ficou evidente que a maior preocupação era não perder o faturamento que a empresa sempre manteve. A situação era totalmente nova, fugindo do controle e planejamento da empresa, então focou-se em vender e como fazer isso.

Foi com a introdução da venda online, via WhatsApp, que a empresa viu uma estratégia comercial para conseguir atender aos clientes. A primeira iniciativa foi, como dito acima, manter a comercialização dos seus produtos. As redes sociais foram um caminho para a ampliação da rede de vendas, um novo recurso, que até então não era utilizado. Foi preciso inovar, mudar, utilizar-se de novos meios de venda para que a empresa continuasse a se manter.

Outro ponto importante que foi observado com as mudanças decorrentes da pandemia foi a forma de pagamento. A sócia diz:

“É trinta dias o sistema de pagamento hoje. Tanto é que no início demorou pra entrar. Dinheiro, por exemplo, hoje em dia entra, não sei, dez por cento. A gente dizia: a gente vende, vende, vende, não entra dinheiro. Ah, não, entrega mal vai dinheiro, muito pouco. Sábado deu quinze mil, entrou dois mil e quinhentos em dinheiro.”

O pagamento via cartão de crédito tornou-se o mais utilizado dentre as outras formas de pagamento. Inclusive isso foi observado nos primeiros meses em que as mudanças ocorreram. Acostumada com um maior giro proporcionado pelos pagamentos em débito e dinheiro, a empresa sentiu a diferença no seu caixa. Porém, tal comportamento manteve-se. A utilização dos cartões aumentou consideravelmente e a do dinheiro diminuiu. Segundo os valores expostos, o pagamento em dinheiro ocupa apenas cerca de 15% de todas as vendas.

Com os fornecedores não houve grandes mudanças no que diz respeito às relações. A empresa manteve os relacionamentos da mesma forma, como anteriormente, conseguindo bons prazos quando preciso, porém na maioria das vezes a empresa prefere o pagamento com prazos de no máximo 14 dias.

O único ponto a se destacar é o fato da falta de algumas mercadorias com os fornecedores inicialmente, seja por falta de produção seja por

distribuição. Alguns produtos demoraram um pouco a normalizar, mas num contexto geral em alguns meses voltaram para as prateleiras. Segundo o sócio: “No início teve a falta de mercadoria. Teve, por exemplo, o Atum que gente ficou sem um bom tempo na época. E algumas coisas como a cerveja malzbier e a preta foi atualizada agora.

A comercialização diz respeito àquela última etapa de toda empresa, ou também a capacidade que mais se aproxima do cliente da venda. Por muitas vezes é concedido a capacidade de comercialização a parte mais importante da uma inovação. E quando foi perguntado sobre a capacidade mais relevante, os sócios responderam que com certeza seria a venda, a parte comercial. Porém, quando se analisa toda a entrevista e o que foi relatado fica muito claro que todas quatro capacidades de inovação são essenciais para a boa aplicação e funcionamento de uma mudança.

Quadro 1 – Pontos em destaque

Dimensão	Principais pontos
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> ● Ação reativa ● Parte de um processo de mudança como forma de adaptação ● Existência de fato impulsionador ● Forma de sobrevivência ● Manter-se competitivo ● Percepção de um comportamento contínuo ● Mudanças contínuas

<p>Capacidade de Comercialização</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Introdução da venda online, via WhatsApp ● Aumento de faturamento ● Pagamentos em sua maior quantidade em cartão
<p>Capacidade de Gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestão familiar ● Proximidade com a equipe de funcionários ● Gestão consegue analisar a empresa de perto ● Gestão participativa nas operações
<p>Capacidade de Operação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Execução de operações no dia a dia ● Capacidade mais “visível” ● Gestão participativa na operação ● Inovação aplicada na operação ● Melhorias perceptíveis através das operações diárias
<p>Capacidade de Desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolvimento concomitante a aplicação ● Desenvolvimento contínuo ● Boa relação cliente-empresa ● Melhorias a partir de feedbacks ativos

Dessa forma, após a análise conseguimos elencar as capacidades de inovação, da mais para a menos relevante:

1. Capacidade de Comercialização
2. Capacidade de Gestão
3. Capacidade de Operação
4. Capacidade de Desenvolvimento

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo de caso foi possível explorar e analisar como ocorreu o processo de inovação durante a pandemia de Covid-19, trazendo características e situações bem específicas, mas que retratam um pouco de como é gerir e inovar dentro de um mercado de bairro com gestão familiar.

Aliando o referencial teórico com o que se absorveu com as entrevistas, conseguiu-se identificar como realmente opera uma empresa que precisou inovar de forma reativa. Muitas vezes espera-se que uma empresa pequena, com gestão familiar não aplique questões de capacidades de inovação ou até mesmo a própria inovação. Mesmo sem a conceituação do que estava ocorrendo, ficou claro que a empresa em questão passou pelas quatro capacidades de inovação.

Mais do que considerar inovação como envolvendo questões tecnológicas e aplicada apenas em grandes empresas, o presente estudo possibilitou trazer à luz do conhecimento o quão inovadora podem ser pequenas empresas, e com que rapidez conseguem responder a mudanças externas. Tópicos como vínculo familiar, fácil comunicação, reatividade, proximidade com a equipe, desenvolvimento ativo e rotineiro trazem pra empresa uma singularidade e um case de sucesso. Com a análise foi possível verificar a importância de questões simples como por exemplo: participação ativa dos sócios com a equipe, o sentimento familiar, e o empenho para que se conseguisse manter o serviço com excelência fazem do mercado de bairro em análise uma empresa a ser destaque mesmo em uma pandemia.

Além disso, o comportamento do consumidor também teve suas mudanças, as quais influenciariam de forma significativa a empresa. Foi observado que a compra online cresceu e tornou-se uma característica que ficará mesmo após o Covid-19. Ou seja, uma mudança que veio para ficar e criando um status quo.

Ficou evidente que inovar não foi uma escolha que teve seu tempo de planejamento e desenvolvimento para que tudo pudesse ocorrer da melhor forma possível. As mudanças tiveram de ocorrer rapidamente que o faturamento não caísse prejudicando a empresa. A medida tomada primeiramente, que foi a utilização do WhatsApp como plataforma de venda, foi totalmente reativa. O medo de que não se conseguisse vender fez com que se pensasse em alternativas para o cliente comprar sem sair de casa.

A partir da análise documental e das entrevistas ficou em evidência que o limite das capacidades é mais tênue em varejo do que na indústria. A questão de a pequena empresa familiar ter as capacidades de forma a ser comunicarem e se sobreporem traz consigo um conceito inovador a análise de capacidades de inovação. Não há como analisar de forma totalmente distinta cada capacidade dentro do setor varejista, ainda mais em que uma organização de pequeno porte. É importante salientar o quanto isso pode ser benéfico para a pesquisa, afinal consegue um olhar mais amplo para a inovação e suas capacidades dentro de empresas que não são grandes indústrias ou empresas.

O desenvolvimento de inovação, mesmo sendo uma etapa presente anteriormente ao processo de inovar é visto na empresa como uma constante. É preciso desenvolver todos os dias um atendimento melhor, um serviço melhor, um produto melhor. Foi assim que os sócios descreveram todo o processo de adaptar-se ao que vinha acontecendo dentro do consumo de alimentos. Tornou-se necessário agir com rapidez, mas também analisar diariamente o que era preciso modificar e tornar mais eficiente.

Na parte operacional foi que o desenvolvimento se mostrou presente e ativo, assim como todas as capacidades se entrecruzam. Modificar uma operação quase que de um dia para o outro, gerou dentro da empresa uma

certa desordem que precisou ser alinhada conforme executava-se as tarefas. Sendo assim, dentro da operação, parte importante de aplicação da inovação conseguiu-se perceber diversos pontos a melhorar e desenvolver. Sem a execução das atividades na operação diária seria impossível verificar o que está funcionando e o que não está. Ou seja, uma operação ativa que aplica com facilidade e rapidez sua mudança tem como ponto positivo a agilidade em percepção de falhas e acertos, e como consequência rápida resposta com soluções.

Com a gestão, que abordou questões específicas como administração familiar e presença ativa dos sócios proprietários na operação diária da empresa, foi possível extrair pontos muito positivos. Esses nós mostram o quanto uma empresa mesmo que pequena, com gestão familiar, operação com participação dos sócios e pouco conhecimento de, por exemplo, inovação e suas capacidades, conseguem inovar de forma rápida e com bons resultados. Os sócios acreditam que grande parte do sucesso se deve justamente pelo fato de que eles participam a todo momento da maioria dos acontecimentos da empresa. Sua proximidade com a equipe agrega para a empresa um olhar mais acolhedor, compreensivo e assertivo que talvez uma gestão que opere de longe de seus funcionários não consiga ter.

Cabe ressaltar a importância de trazer exemplificações de empresas que não apresentam características gerenciais esperadas ou estudadas até então. Dentro das suas particularidades, a gestão familiar e com pouco conhecido acadêmico administrativo consegue evidenciar seu sucesso com base em boas relações, proximidade da equipe com a gestão e boa comunicação entre todos.

A capacidade de comercialização, dita inicialmente pelos sócios como a mais importante, tornou-se em parte, após a análise, uma consequência de uma boa operação organizada, um desenvolvimento ativo e uma gestão próxima. A comercialização teve seu impacto no que diz respeito a formas de pagamento, basicamente. Um mercadinho de bairro antes acostumado com pagamentos, em sua maioria, em dinheiro sofreu um pouco inicialmente para acostumar-se em função de um fluxo de caixa com mais pagamentos no crédito.

É de extrema importância poder colocar o foco de estudo em empresas que aparentemente não aplicam planejamentos, operações grandiosas, gestões especializadas, afinal essa é a realidade da maior parte das micro e pequenas empresas brasileiras. É possível ver que na verdade tais organizações possuem uma forma específica de administração, organização e gestão que funciona na prática e as torna tão relevantes quanto grandes organizações. Ficou claro com o presente estudo que a realidade de uma gestão com pouco conhecimento técnico é apenas sobreviver, ter faturamento, manter-se de pé. E foi exatamente esse o impulsionador da inovação. Diante do medo, gerou-se uma mudança para que se pudesse continuar vendendo. A partir desse impulsionador foi possível observar muito mais do que apenas um novo formato para venda, mas sim uma boa articulação, com uma operação em constante melhoria, um desenvolvimento ativo, uma comercialização sustentável e uma gestão familiar, acolhedora e participativa.

Cabe salientar a limitação que o estudo apresenta por analisar e documentar apenas uma empresa em particular. A pesquisa se deu dessa forma por questões de conveniência e por proximidade com a empresa, o que resultou em uma análise mais profunda e única. É importante ampliar a análise das capacidades de inovação e seu processo para outras empresas familiares e de varejo, além também da possibilidade de um estudo com coleta de dados e informações com outros mercados de bairro que tragam suas vivências com as mudanças e conseqüentemente inovações.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Lisandra. Plano de Marketing para o mercadinho 3 irmãos. Campina Grande. 2017. Universidade Federal de Campina Grande. Disponível em:

<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/8794/1/LISANDRA%20KAROLINA%20BARRETO%20-%20TCC%20ADMINISTRA%c3%87%c3%83O%202017..pdf>. Acesso em 24 de setembro de 2020.

BECKER, Keitty. Planejamento Estratégico. 2016. Centro Universitário Leonardo da Vinci.

CHEVALIER, Stepanie. Alteração nos pedidos de supermercado online durante o surto de coronavírus (COVID-19) no Brasil de 15 de março a 20 de junho de 2020. **Statista**, 2020. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1182825/changes-online-supermarket-orders-coronavirus-brazil/>. Acesso em 26 de setembro de 2020.

ELY, Débora. Comércio de bairro aposta em novos serviços e cresce durante a pandemia. **Zero Hora**, Porto Alegre, 11 de setembro de 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2020/09/comercio-de-bairro-aposta-em-novos-servicos-e-cresce-durante-a-pandemia-ckeyh40t40008014y73x67bmb.html>. Acesso em 17 de setembro 2020.

FURUTA, Érika Cristina.; BARRIZZELLI, Nelson. Razões de escolha de supermercado de vizinhança como local de compra. São Paulo/SP. 2002. 96f.

Monografia. Faculdade de Administração. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br>. Acesso em: 24 de setembro de 2020.

GIRARDI, Yasmim. Demanda por delivery aumentou cerca de 40% em Porto Alegre na pandemia. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 9 de junho de 2020. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/coronavirus/2020/06/742373-motoboys-relatam-dificuldades-na-pandemia.html. Acesso em 22 de setembro.

GONÇALVES, Mariana. Sistema de gestão ambiental (SGA): Uma proposta de implantação em um mercadinho de bairro. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_564.pdf. Acesso em: 25 de setembro de 2020.

GUEDES, Gabriel. Aumenta em 30% a procura por itens de higiene e limpeza nos mercados gaúchos. **Jornal do comércio**, Porto Alegre, 15 de março de 2020. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/geral/aumenta-em-30-a-procura-por-itens-de-higiene-e-limpeza-nos-supermercados-ga%C3%BAchos-1.405572>. Acesso em 22 de setembro.

GURJÃO, Mário. Administração estratégica como ferramenta na tomada de decisões para mercadinhos varejistas: estudo de caso de três mercadinhos do centro de Fortaleza-CE. Fortaleza, 2012. Universidade Federal do Ceará. Disponível em: http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/30457/1/2012_tcc_mtgurj%c3%a3o.pdf. Acesso em 26 de setembro de 2020.

LIMA, Wefton. Os desafios da gestão em uma empresa familiar: um estudo na loja vira e mexe. Goiás. Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA). Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/8356/1/TCC%20WEFTON.pdf>. Acesso em 26 de setembro de 2020.

PAULO, Vitória. Em cinco anos, tecnologia será regra. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 27 de agosto de 2020. Disponível em:

https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/ge2/noticias/2020/08/751726-em-cinco-anos-tecnologia-sera-regra.html. Acesso em 23 de setembro de 2020.

QUEIROZ, Tatiana. Supermercado de Bairro: suas estratégias e o comportamento do consumidor. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ema2006-mktc-337.pdf>. Acesso em 26 de setembro de 2020.

REICHERT, Fernanda. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000500161&lng=pt&tlng=pt. Acesso em 15 de outubro de 2020.

REICHERT, Fernanda. Explorando as características da capacidade de inovação de firmas em atividades produtivas de baixa intensidade tecnológica. Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2018, v. 18, n. 1, p. 3-35, 2018.

SANTANA, Pablo. Compras em mercadinhos de bairro e pequenos varejos crescem em meio à pandemia, segundo Kantar. **Infomoney**, 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/consumo/compras-em-mercadinhos-de-bairro-e-pequenos-varejos-crescem-em-meio-a-pandemia-segundo-kantar/>. Acesso em 15 de setembro.

SANTIGO, Henrique. Brasileiro redescobre o comércio de bairro na pandemia. **UOL**, 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/reportagens-especiais/brasileiro-redescobre-o-comercio-de-bairro-na-pandemia.htm#:~:text=A%20redescoberta%20dos%20mercadinhos%20de,a%20comprar%20em%20pequenos%20varejos>. Acesso em: 15 de setembro de 2020.

SILVA, G.M.; BORGES, R. F. & MORAES, J. P. M. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. Revista de Administração e Economia da UFG, v.3, n.2, ago 2007, Goiânia, GO, p.17-38.

ROCHA, Denise A.B. F. Formação e Monitoramento de Juristas leigos. A Experiência de uma ONG com a Educação Popular na Região Sisaleira da Bahia, 2004.

ROSA, Laura. Desafios da gestão em uma empresa familiar: Uma experiência na Empresa Buffet Doces Sabores. Assis, 2014. Fundação Educacional do Município de Assis. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391431.pdf>. Acesso em 26 de setembro de 2020.

IBGE: 242 mil empresas reduziram empregados: 68,4% delas cortaram até 25% do pessoal. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 2 de setembro de 2020. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/economia/2020/09/755060-ibge-242-mil-empresas-reduziram-empregados-68-4-delas-cortaram-ate-25-do-pessoal.html. Acesso em 24 de setembro de 2020.

Mercados em alta em meio à crise do coronavírus. **Sebrae**, 2020. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mercados-em-alta-em-meio-a-crise-do-coronavirus,3d739fa236e02710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 22 de setembro.

Minimercados: Dicas e reflexões. **Sebrae**. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Programas%20e%20Solu%C3%A7%C3%B5es/Loja%20Modelo/lmv_minimercado.pdf. Acesso em 24 de setembro de 2020.

Pesquisa: Minimercados no Brasil. **Sebrae**, Brasília, 2015. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f5908f315baad2fb0ada9de370e4eaf/\\$File/5702.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f5908f315baad2fb0ada9de370e4eaf/$File/5702.pdf). Acesso em 24 de setembro de 2020.

APÊNDICE A – CRONOGRAMA

Tabela 1: cronograma

Atividades	Fev Sem 1	Fev Sem 2	Fev Sem 3	Fev Sem 4	Mar Sem 1	Mar Sem 2	Mar Sem 3	Mar Sem 4	Abr Sem 1	Abr Sem 2	Abr Sem 3	Abr Sem 4
Coleta de dados	x	x										
Aplicação de entrevistas			x	x	x							
Análise dos resultados						x	x	x				
Elaboração do projeto									x	x	x	x
Entrega do projeto												x

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Item 1: Processo de inovação

- 1) Faça um breve relato do que foram esses últimos meses de pandemia, quais foram os fatos marcantes?
- 2) Quando decidiu-se inovar? Essa decisão passou por quem?
- 3) Como aconteceu o processo de mudança?
- 4) Por que você acha que as mudanças aconteceram?
- 5) Como aconteceu o processo de mudança, a implantação das novidades?
- 6) Como foi feita a implementação das mudanças (novos serviços)? Foram pensadas, planejadas e avaliadas?

Item 2: Analisar como as capacidades de desenvolvimento, operação, gestão e comercialização se comportaram dentro da empresa

- 1) Descreva como se deu o desenvolvimento dos serviços.
- 2) Descreva a estratégia da empresa no período de pandemia (foco em redução de custos, aumento da eficiência, aumento de mercado, promoções, agregação de valor etc.?)
- 3) Ocorreu algum planejamento para a aplicação dos novos serviços?
- 4) Como foi a relação com os fornecedores e os clientes nesse período?
- 5) As condições de negociação com fornecedores e clientes mudaram?
- 6) Quando foi implementado o novo serviço, qual capacidade teve maior impacto? Desenvolvimento, operação, gestão ou comercialização?

Item 3: Gestão familiar

- 1) Como foi a gestão reagiu diante da necessidade de inovação?
- 2) Qual o impacto da gestão familiar nesse processo de mudança?
- 3) Como foram as tomadas de decisão dentro da gestão familiar?