

() Graduação (X) Pós-Graduação

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO UTILIZADAS PELAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FRENTE A PANDEMIA: UM ESTUDO NO BRASIL E COLÔMBIA

SILVANA DALMUTT KRUGER

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

silvana.d@ufms.br

ANTONIO ZANIN

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

zanin.antonio@ufms.br

CLEUNICE ZANELLA

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ

cleunice@unochapeco.edu.br

JESÚS RAFAEL FANDIÑO ISAZA

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

jesus.fandino@unad.edu.co

VLADIMIR JHOSMELL BAQUERO MÁRQUEZ

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

vladimir.baquero@unad.edu.co

RESUMO

O estudo tem por objetivo identificar as estratégias de inovação utilizadas pelas pequenas e médias empresas do Brasil e Colômbia, no enfrentamento da pandemia Covid-19. A coleta de dados foi realizada por meio de *survey*, de forma concomitante em empresas brasileiras e colombianas. A coleta de dados ocorreu por meio de aplicação de questionário estruturado a 82 empresas do segmento de hotelaria, bares e restaurantes. Os resultados indicam que as estratégias de inovação adotadas pelas empresas para manter a continuidade das atividades, frente ao contexto pandêmico, foram de comunicação e marketing, com publicidade em mídias digitais e implementação do uso de aplicativos e ferramentas de comunicação (facebook, instagram e whatsApp); bem como inovação de processos, com adequação no fluxo de atividades operacionais e atendimento (serviço de delivery). Por outro lado, pode-se observar que a pandemia, trouxe impactos negativos nas relações de trabalho, refletindo em alterações nas rotinas de trabalho e adequações nos contratos trabalhistas, incluindo ações de demissão, redução salarial, antecipação de férias e suspensão temporária de contratos. Esse impacto poderia ser ainda mais negativo, caso as empresas estudadas não tivessem implementado estratégias de inovação. De forma geral, constatou-se similaridade nas estratégias de inovação entre as empresas brasileiras e colombianas.

Palavras-chave: Inovação em PMEs; Pandemia Covid-19; Estratégias de gestão.

1 INTRODUÇÃO

A declaração da Organização Mundial de Saúde (OMS) de situação de pandemia causada pela Covid-19 no dia 11 de março de 2020 gerou profundas transformações em todo mundo (MARCELINO; SVERZUTI; TRIZOLIO, 2020). Com o advento da emergência de saúde pública mundial, muitas organizações tiveram que fechar suas portas, diante da exigência do isolamento social para conter a pandemia (EIGENSTUHLER et al., 2021).

Além dos iminentes riscos à saúde humana, o novo coronavírus também trouxe fortes impactos à economia (SCHMITT; BUGALHO; KRUGER, 2021). Segundo a OMS (2020) a crise ocasionada pelo Covid-19 gerou efeitos negativos imediatos colocando em risco as cadeias globais de produção e consumo, evidenciando no cenário microeconômico disfunções assimétricas conforme o nível de vulnerabilidade da região.

Dentre as organizações afetadas diretamente pela pandemia, destaca-se o cenário das micro e pequenas empresas MPEs e pequenas e médias empresas – PMEs, as quais representam mais de 90% de todas as empresas em todo o mundo, tornando-se a espinha dorsal da economia mundial nos setores de negócios formal e informal (TANNENBAUM; BOYLE; TANDON, 2020).

Diversos estudos têm abordado a importância das MPEs e PMEs na sociedade (NUNES; SERRAQUEIRO, 2004; SEBRAE, 2014; SEBRAE/FGV, 2020; KIKKASIWAT; WELLALAGE; LOCKE, 2021; FANDIÑO-ISAZA et al., 2022). Para Couto, Campos e Castro (2017) existem diversas razões que podem levar as MPEs e PMEs ao encerramento de suas atividades, como questões internas, marcadas pelas relações entre o empresário e a empresa e a falta de planejamento. A pandemia gerou um contexto de ainda maior incerteza, especialmente para as empresas menores e muitos empresários viram suas empresas fecharem, devido à falta de condições para mantê-la, dada a não existência de receitas. As PME que conseguiram manter seus negócios se viram obrigadas a adaptar-se (IBGE, 2020) e a inovação tornou-se uma força para sobrevivência dessas empresas.

A inovação é considerada um mecanismo para a geração de valor e vantagens competitivas, para a construção do desenvolvimento econômico sustentável (DAVILA; DURST; VARVAKIS, 2018). Mostra-se como um movimento que contempla iniciativas individuais e coletivas de criação de valor e de mudanças organizacionais (THEIS; BLOS; SCHEREIBER, 2021). As empresas buscam maneiras de diminuir seus custos e aumentar os

seus lucros, motivados pela capacidade de inovar, a qual permite gerar riqueza contínua e manter-se à frente da concorrência (TRANTOPOULOS *et al.*, 2017).

Para Tidd e Bessant (2015), a inovação dialoga diretamente com o empreendedorismo – refletindo na mistura de uma visão, paixão, energia, entusiasmo, *insight*, julgamento e muito trabalho, que pode resultar em negócios. Neste contexto a inovação não é apenas uma boa ideia ou criação de um novo produto, envolve um “ciclo”, compreendendo desde a ideia ou *insight*, sua implementação, desenvolvimento, maturidade e resultado para lançamento e aprovação do mercado. Neste sentido, a inovação pode ter o potencial e a capacidade de ser o fator de distinção frente ao cenário competitivo atual (FANDIÑO-ISAZA *et al.*, 2022), podendo ser considerada como condição essencial para a permanência das empresas no mercado, tornando-se ainda mais relevante em momentos de grandes desafios e profundas mudanças.

Considerando a relevância da inovação para a competitividade empresarial, a importância das PMEs para a economia das nações, bem como as implicações geradas pela Covid-19, este estudo tem como objetivo identificar as estratégias de inovação utilizadas pelas PMEs do Brasil e Colômbia, no enfrentamento da pandemia Covid-19.

Justifica-se a relevância da pesquisa considerando que o estudo foi realizado em dois países latino-americanos. Neste sentido a investigação das estratégias de inovação utilizadas pelas PMEs e a forma como estas empresas foram impactadas pela pandemia, pode contribuir com discussões acerca de estratégias de contingência, especialmente nos setores de serviços e turismo (FANDIÑO-ISAZA *et al.*, 2022).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Apresenta-se nesta seção o papel e o contexto da inovação frente ao cenário de pandemia em pequenas e médias empresas, bem como estudos correlatos.

2.1 Estratégias de inovação frente ao cenário de pandemia em pequenas e médias empresas

Deve-se destacar que a inovação, seja ela radical ou incremental, não pode ser confundida apenas como resultado de novas tecnologias (DE BES, KOTHER, 2011), visto que o conceito de inovação não se restringe ao aperfeiçoamento tecnológico, pois reflete diretamente na busca constante das empresas em obter vantagens competitivas (POSSAS *et al.*, 2001). Neste sentido, a inovação é o ponto central para que as empresas alavanquem o crescimento contínuo e contribuam com o incremento das receitas, senão, a sobrevivência frente

ao mercado onde estão inseridas (TRANTOPOULOS et al., 2017), sendo reconhecida como uma das maneiras mais importantes para as empresas obterem vantagem competitiva (TIDD; BESSANT, 2015; KOSTIS, KAFKA, PETRAKIS, 2018).

Schumpeter (1982) foi o primeiro economista a afirmar que a inovação é o motor para o desenvolvimento econômico. A inovação promove a substituição de métodos antigos por novas tecnologias. Para o autor, a inovação pode ser classificada como radical ou incremental, sendo o grau de intensidade a maior diferença entre ambas. Nesta mesma direção, para Tidd, Bessant e Pavit (2008), a inovação promove mudanças e pode ser definida como radical ou incremental, de acordo com as mudanças que promove.

Inovação, de acordo com o Manual de Oslo pode ser conceituada como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios (OECD, 2005). Neste sentido, a inovação pode ser inserida não apenas em produtos, mas também em bens ou serviços, com destaque em processos, que podem ser alterados e melhorados, um novo canal de marketing, e ainda em métodos organizacionais no relacionamento tanto interno como externo à empresa, com foco na relação com o cliente (CASONI; MALAGOLLI, 2019). Para tanto, a gestão da inovação envolve a coordenação de um grupo de projetos de desenvolvimento de inovação em um portfólio, coordenado pela estratégia integrada da organização (SILVA et al., 2018).

A inovação ocorre por meio da ação, da implementação de práticas inovadoras determinantes para o crescimento das organizações, as quais poderão refletir como mudança e atualização (TIDD; BESSANT, 2015). Por meio de práticas inovadoras, as organizações poderão identificar novos contextos organizacionais e conduzir seus negócios para um desenvolvimento constante, podendo ser diferenciais para a adaptação e sobrevivência da empresa no mercado (OECD, 2005; KOSTIS, KAFKA, PETRAKIS, 2018);

Destaca-se que as atividades empresariais inovadoras têm se intensificado ao longo do tempo, com maior intensidade a partir dos anos 2000 (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). Para Tidd e Bressant (2015, p.8) “a natureza da inovação é fundamentalmente o empreendedorismo – uma potente mistura de visão, paixão, energia, entusiasmo, *insight*, julgamento e muito trabalho, o que permite que boas ideias tornem realidade”.

Os impactos da implementação de inovação não são sentidos apenas pelas organizações, mas também para a região onde está inserida. A economia do conhecimento é firmemente ligada a novas fontes de conhecimento, são mais dinâmicas e mais sujeitas a transformações contínuas (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017) e o recurso fundamental para o processo inovativo na atual

economia é o conhecimento (LUNDVALL; JOHNSON, 1994). O conhecimento é um ativo indispensável tanto para o processo de inovação como para o desenvolvimento econômico.

Falar de inovação é falar de mudança (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008), visto que a inovação é um processo dinâmico (OECD, 2005). Para Drucker (1985) as mudanças são vistas como oportunidades de negócios, sendo considerada como uma disciplina, podendo ser aprendida e praticada. De acordo com Zanella e Leite (2016, p. 188), a inovação é “uma atividade intensiva em informação e conhecimentos internos e externos à empresa”.

A inovação pode emergir de oportunidades ou de desafios e dificuldades. Frente ao cenário cada vez mais competitivo, as organizações buscam implementar estratégias de sobrevivência e continuidade das atividades, por meio de ações e práticas que possam manter, reestabelecer ou incrementar resultados econômicos e financeiros positivos. Além dos desafios constantes para manutenção e sobrevivência das organizações, eventos não esperados podem impactar diretamente a economia das nações.

Neste contexto, cita-se a pandemia Covid-19, a qual surpreendeu a sociedade mundial, sendo uma ameaça inesperada que causou fortes danos ao mundo (SCHMITT; BUGALHO; KRUGER, 2021). O cenário pandêmico exigiu que os gestores acelerassem o processo de mudança, sendo a inovação uma alternativa para sobrevivência das organizações, de acordo com Silva et al. (2018), em um contexto de crise, os negócios não têm outra alternativa senão adaptar-se e inovar.

Frente a um cenário de crise, governos e empresas precisam buscar novas estratégias, considerando as novas condições dos mercados, produtos e processos e, neste cenário, a inovação torna-se um fator determinante de sobrevivência. Mesmo que o cenário tenha exigido a ação rápida dos governos no que se refere a saúde humana e incentivos econômicos, a sobrevivência das empresas dependerá muito da atuação de cada um dos gestores dos mais diversos empreendimentos.

Destaca-se, porém, que normalmente, as inovações estão associadas às grandes empresas, governos de países desenvolvidos, bem como a famosos centros de pesquisa e desenvolvimento (BERUMEN, 2010). Porém o porte da empresa não pode ser fator decisivo para a capacidade inovadora. Kaplinsk (1983) alertou para a existência de estudos amplamente estáticos, que observaram apenas um determinado período e neles definem e projetam tendências e atribuem características. Porém, a análise deve ser mais complexa, pois não é possível designar se as grandes ou pequenas firmas são mais inovadoras. Nesta mesma direção, Rothwell e Dodgson (1994) argumentaram que a relação de inovação com o porte de empresa, especificamente das PME, é fundamentalmente influenciada setorialmente.

Neste sentido, Rothwell e Dodgson (1994) observaram as vantagens e desvantagens das pequenas empresas em inovação, elencando que as empresas pequenas são menos burocráticas e têm maior agilidade na tomada de decisão, facilitando, assim, uma resposta mais rápida. Destacaram ainda que há maior rapidez na comunicação interna, gerando uma rede informal. Mas, por outro lado, algumas vezes, falta maior formalização nas habilidades de gerenciamento do negócio e faltam tempo e dinheiro para estabelecer redes externas de ciência e tecnologia. Ainda segundo Rothwell e Dodgson (1994), com relação ao marketing, a vantagem se encontra nas respostas rápidas às mudanças exigidas pelo mercado e na possibilidade de dominar um nicho de mercado estreito. Com relação às finanças das PME, a inovação pode ser menos custosa, podendo-se alocar a pesquisa e desenvolvimento (P&D) mais eficientemente. A organização das empresas é mais orgânica, simples e mais focada. Desta forma, a aprendizagem é mais rápida e incorpora-se mais facilmente nas rotinas e estratégias. O crescimento das pequenas firmas tem um potencial voltado para nichos estratégicos, nos quais as empresas apresentam liderança técnica, capaz de oferecer outra diferenciação estratégica.

As mudanças que uma empresa pode promover em seus métodos de trabalho, em sua produção e em seu desempenho comercial fazem relação com os tipos de inovação, ou seja, nem toda mudança pode ser considerada uma inovação. Para que as mudanças possam ser classificadas como inovação, é necessário demonstrar um nível considerável de novidade, e que agregue valor (OECD, 2005; AUDY, 2017).

As mudanças substanciais no estilo de vida, cultura e interações sociais do indivíduo causados pela crise da COVID-19, fez com que as organizações adotassem uma nova visão de gerenciamento, resultando na necessidade de buscar outras formas de pensar para adaptar-se à nova maneira de viver (RATTEN, 2020). As organizações precisam ser capazes de implementar e gerir novas práticas, com a utilização de estruturas distintas e ferramentas gerenciais, de modo a adaptar-se para as novas realidades dos consumidores, antecipando as mudanças do ambiente externo (TRANTOPOULOS et al., 2017). Logo, a inovação é orientada pela habilidade de realizar relações, de identificar oportunidades e de aproveitar as vantagens destas (TIDD; BESSANT, 2015).

Castro et al. (2021), evidencia que empreendedores de diferentes segmentos de mercado, diante do cenário de crise da COVID-19, apontaram impactos de ordem pessoal e profissional, com ênfase no campo financeiro; bem como nas estratégias de divulgação de produtos e serviços, exigindo foco na qualidade e flexibilidade nas condições de pagamento. Em contraponto, em relação às oportunidades, constataram crescimento profissional,

reinvenção, novas formas de trabalho, aperfeiçoamento profissional e a inserção do e-commerce.

O estudo de Teixeira, Shima e Carvalho (2021), destacam a importância das PMEs e, Portugal, tendo em vista que correspondem a 99,9% das empresas portuguesas, bem como indicam a necessidade de políticas públicas voltadas especificadamente para estas organizações. O governo português institucionalizou a Associação Empresarial para a Inovação (COTEC), para auxiliar no processo de inovação de pequenas e médias empresas, integrar-se à COTEC tornou-se sinônimo de empresa inovadora, com ampliação de networking.

A crise pandêmica Covid-19, teve reflexo em todos os segmentos empresariais. A pesquisa realizada por Schreiber, Moraes e Stasiak (2021), com micro e pequenas empresas localizadas na região de Porto Alegre-RS, observou como principais impactos a redução de faturamento e do quadro de funcionários. O estudo de Anacleto e Prazeres (2020), realizado com 40 gestores de pequenas empresas do litoral do Paraná, evidenciaram que a pandemia gerou uma redução média na movimentação financeira de 53,05%, com amplitude de até 81%, refletindo que os principais entraves foram a diminuição do número de clientes e o endividamento com fornecedores. Como principais possíveis fontes de enfrentamento durante a crise, destaca-se o desenvolvimento de novas competências, especialmente a inovação, além da possibilidade de parcerias entre empresários.

As práticas de gestão da inovação apresentam-se como importante ferramenta para a competitividade e sobrevivência das pequenas e médias empresas, sendo a inovação o elemento-chave para a agregação de valor aos produtos e serviços, contribuindo para o fortalecimento, modernização e diversificação das empresas (SILVA et al., 2018). Neste sentido, o desenvolvimento de novas competências como criar novas formas de se relacionar com clientes, promover a inovação no negócio e estabelecer parcerias entre empresários foram consideradas como essenciais ao enfrentamento da crise (ANACLETO; PRAZERES, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, realizada por meio de levantamento de dados (*survey*), com análise de cunho quantitativo. A coleta de dados ocorreu em PMEs das regiões do Departamento de Magdalena, Colômbia e do Município de Chapecó, Estado de Santa Catarina, Brasil.

Considerou-se como população as PMEs que atuam no segmento de hotelaria e bares e restaurantes, ponderando o contexto das dificuldades e impactos do Coronavírus nestas

empresas, atuantes no Município de Chapecó, estado de Santa Catarina, Brasil e no Departamento de Magdalena, Colômbia. Para a realização da coleta de dados utilizou-se um questionário de pesquisa, contemplando estratégias de gestão da inovação utilizados ou não pelas PMEs, antes e depois dos efeitos do coronavírus. A amostra de respondentes atingida se refere a 82 empresas, sendo 51 PMEs do Brasil (questionário em português) e 31 da Colômbia (questionário em espanhol). A coleta de dados ocorreu entre os meses de novembro/2021 a março/2022. A Tabela 1 apresenta a caracterização do segmento da amostra do estudo, contemplando empresas de hospedagem, alimentação, animação e venda de bebidas.

Tabela 1: Setor de atividade econômica da empresa

Atividade	Brasil		Colômbia	
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Serviço de hospedagem	20	39,2	15	48,4
Serviço de alimentação	8	15,7	7	22,6
Serviço de animação e venda de bebidas	23	45,1	9	29

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa analisa as dificuldades das PMEs no contexto da pandemia de Covid-19, observando as estratégias de inovação e de gestão utilizadas por estas organizações, no intuito de dar continuidade aos empreendimentos. Após a coleta dos resultados, os dados foram organizados em Tabelas, contemplando a frequência absoluta e relativa das respostas, de forma comparativa, entre Brasil e Colômbia.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados junto às empresas de hospedagem, alimentação, animação e venda de bebidas, considerando a amostra de 51 PMEs do Brasil e 31 da Colômbia, apresentam-se nesta seção os resultados de forma comparativa. Inicialmente buscou-se conhecer o perfil das empresas pesquisadas, bem como as ações utilizadas para manutenção dos negócios no período de pandemia. Posteriormente, buscou-se identificar as ações de inovação utilizadas.

A Tabela 2 apresenta o tempo de atuação das empresas e a caracterização do local (instalações). Observa-se na Tabela 2, que 51% da amostra das empresas do Brasil possui até 5 anos de atuação e 67,70% das empresas colombianas também possuem até 5 anos de atuação. Outras 23,5% das empresas brasileiras possuem mais de 15 anos de atuação no mercado (identificou-se neste percentual maior quantidade de hotéis). Na amostra de empresas colombianas 6,4% possuem mais de 15 anos de existência.

Tabela 2: Caracterização das empresas

Tempo de atuação da empresa	Brasil		Colômbia	
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Menos de 1 ano	6	11,8	4	12,9
Entre 1 e 5 anos	20	39,2	17	54,8
Entre 6 e 10 anos	9	17,6	5	16,1
Entre 11 e 15 anos	4	7,8	3	9,7
Entre 16 e 20 anos	5	9,8	1	3,2
Mais de 20 anos	7	13,7	1	3,2

Local onde a empresa desenvolve a sua atividade	Brasil		Colômbia	
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Instalações comerciais independentes	22	43,1	5	16,1
Instalações comerciais alugadas/ compartilhadas	28	54,9	21	67,8
Habitação com atividade econômica	1	2	5	16,1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às instalações, observa-se que 43,5% possuem imóveis próprios no caso da amostra brasileira (aqui também destaca-se a amostra de hotéis), 54,9% possuem instalações alugadas; nas empresas colombianas 16,1% possuem imóveis próprios ou independentes, 67,8% instalações alugadas/compartilhadas e 16,1% utilizam as instalações da família (habitação). Na sequência questionou-se sobre a quantidade de colaboradores, conforme dados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Quantidade de colaboradores

Tamanho das empresas	Brasil			Colômbia		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Nenhum funcionário ou não existia	5	3	1	7	2	1
Até 5 funcionários	19	22	23	9	12	10
Entre 6 e 10 funcionários	10	14	13	6	9	13
Entre 11 e 20 funcionários	10	10	10	8	6	5
Mais de 21 funcionários	7	2	4	1	2	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3 pode-se verificar a quantidade de colaboradores em 2019, 2020 e 2021 das empresas da amostra. Observa-se de forma geral que a maioria das empresas possuem entre 1 e 10 funcionários, característica específica de PMEs. Na amostra de empresas do Brasil observa-se uma redução naquelas com mais de 21 funcionários (entre 2019 e 2020), assim como na Colômbia entre 11 e 20 funcionários houve redução entre 2019, 2020 e 2021. Em relação às vendas, questionou-se os respondentes sobre o aumento ou redução no período pandêmico, conforme a Tabela 4.

Tabela 4: As vendas do ano de 2020 em comparação com o ano de 2019

Medidas	Brasil		Colômbia	
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Aumentaram	14	27,5	9	29,0
Diminuíram	31	60,8	17	54,8
Se mantiveram iguais	6	11,8	5	16,1

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 4 que 27,5% das empresas brasileiras da amostra tiveram aumento de vendas, no entanto outras 60,8% indicaram redução, da mesma forma 29% das empresas colombianas tiveram aumento de vendas, enquanto 54,8% tiveram redução de vendas. Pode-se verificar que a maioria das empresas teve impactos econômico-financeiro, resultado do contexto pandêmico. Outras PMEs, especialmente as que atuavam ou iniciaram com venda de alimentos por *delivery*, conforme dados da pesquisa, conseguiram implementar aumento de vendas no mesmo período.

A Tabela 5 evidencia as ações da empresa para manter a continuidade das atividades em 2020/2021, frente às adversidades e contingências da pandemia Covid-19.

Tabela 5: Ações a empresa realizou para manter a continuidade das atividades em 2020/2021

Medidas	Brasil		Colômbia	
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Publicidade em mídia digital	22	43,1	19	61,3
Uso de ferramentas digitais (Facebook, Instagram, WhatsApp, etc.)	20	39,2	16	51,6
Serviços de <i>delivery</i>	23	45,1	11	35,5
Demissão de pessoal	14	27,5	12	38,7
Trabalho por turnos	7	13,8	9	29,0
Corte nos salários	10	19,6	8	25,8
Suspensão temporária de contratos de trabalho	9	17,6	5	16,1
Férias antecipadas	11	21,6	3	9,7
Home office	1	2,0	2	6,5
Nenhuma	8	15,7	1	3,2
Contratação de mais funcionários	1	2,0	0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5 pode-se verificar as estratégias realizadas pelas empresas da amostra para manter a continuidade das atividades. Entre as principais ações observam-se iniciativas de comunicação e marketing, como publicidade em mídia digital (43,1% Brasil e 61,3% Colômbia), uso de ferramentas digitais, tais como facebook, instagram e whatsapp (39,2% Brasil e 51,6% Colômbia). A adequação no fluxo de atividades operacionais ou atendimento, com o serviço de *delivery*, foi citado por 45,1% das empresas do Brasil e 35,5% das empresas

da Colômbia. No entanto, pode-se observar que a pandemia Covid-19, trouxe maiores impactos negativos nas relações de trabalho, exigindo das empresas alterações nas rotinas de trabalho e adequações de contratos trabalhistas, foram indicadas por ações de demissão de pessoal (27,5% e 38,7%), corte de salários (19,6% e 25,8%), suspensão temporária de contratos (17,6% e 16,1%), antecipação de férias (21,6% e 9,7%) e trabalho por turnos (13,8% e 29%), respectivamente entre a amostra das empresas brasileiras e colombianas.

Os resultados da Tabela 5, demonstram a dimensão das dificuldades das PMEs, enquanto havia necessidade de melhorar as vendas, com ações de publicidade e marketing, implementar o atendimento e serviços *delivery*, como forma de obter receita, também havia a necessidade de gerir os recursos humanos e financeiros, exigindo decisões de redução de mão-de-obra, suspensão de contratos de trabalho, ajuste de horários e até mesmo demitir pessoal, considerando as despesas com pessoal e a necessidade de equilibrar o fluxo de caixa, frente a redução das vendas, ou evitar a inadimplência e endividamento.

Questionou-se os respondentes acerca de processos inovadores que foram implementados no período pandêmico, como forma de lidar com os efeitos da pandemia, conforme apresenta a Tabela 6.

Tabela 6: Processos inovadores implementados para lidar com os efeitos da pandemia

Medidas	Brasil		Colômbia	
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Vendas online de produtos e serviços	28	54,9	26	83,9
Mudanças nos processos logísticos aplicando novas tecnologias	11	21,6	19	61,3
Diversificação do mix de produtos e serviços	12	23,5	17	54,8
Criação de páginas na web	19	37,3	13	41,9
Treinamento e educação para o uso de plataformas digitais	11	21,6	7	22,6
Nenhum ou manteve os mesmos	4	7,8	2	6,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar na Tabela 6, que as empresas brasileiras e colombianas indicaram que implementaram processos inovadores no período pandêmico, como forma de lidar com os efeitos da pandemia, sendo vendas online de produtos e serviços (54,9% e 83,9%), mudanças nos processos logísticos (21,6% e 61,3%), diversificação do mix de produtos e serviços (23,5% e 54,8%), criação de páginas na web (37,3% e 41,9%) e ainda, realizaram treinamento e educação para o uso de plataformas digitais (21,6% e 22,6%), respectivamente.

As respostas obtidas revelam que as ações de comunicação e marketing, como vendas online, criação de páginas na web e treinamento para o uso de plataformas digitais, foram as iniciativas mais presentes, enquanto estratégias de inovação utilizadas pelas PMEs da amostra. Assim como mudanças em processos logísticos e a diversificação do mix de produtos e serviços, revela-se como outra estratégia presente e implementada pelas empresas no contexto da pandemia Covid-19. Frente à necessidade de adequações nas estratégias, questionou-se os respondentes acerca dos investimentos realizados em infraestrutura física e tecnológica. As respostas são apresentadas na Tabela 7, o questionamento possibilitava aos respondentes marcarem mais de uma alternativa.

Tabela 7: Investimentos em infraestrutura física e tecnológica

Medidas	Brasil		Colômbia	
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Investimentos em equipamentos e materiais de biossegurança	11	21,6	23	74,2
Investimento em aplicativos móveis (APP).	10	19,6	19	61,3
Equipamentos tecnológicos (comunicação e operação)	20	39,2	14	45,2
Remodelação de espaços físicos	7	13,7	14	45,2
Criação e desenvolvimento de redes sociais	22	43,1	13	41,9
Investimentos em ativos fixos	3	5,9	9	29,0
Criação e desenvolvimento de páginas web	13	25,5	8	25,8
Software e equipamento de segurança	5	9,8	3	9,7
Nenhum investimento	13	25,5	3	9,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os resultados da Tabela 7, observa-se que em relação aos investimentos físicos e tecnológicos, entre as empresas brasileiras e colombianas, houve estratégias distintas. Nas empresas da amostra brasileira, 43,1% indicam a criação e desenvolvimento de redes sociais, 39,2% investimentos em equipamentos tecnológicos (de comunicação e operação); 25,5% a criação e desenvolvimento de páginas web, 25,5% também indicam que não realizaram nenhum investimento (principalmente nas empresas hoteleiras), e 21,6% indicam investimentos em equipamentos e materiais de biossegurança, outros 19,6% indicaram investimentos em aplicativos móveis.

Nas empresas colombianas as estratégias indicadas por 74,2% foram investimentos em equipamentos e materiais de biossegurança; 61,3% indicaram investimentos em aplicativos móveis, 45,2% investimentos em equipamentos tecnológicos (de comunicação e operação); 45,2% remodelação de espaços físicos, 41,9% indicam a criação e desenvolvimento de redes

sociais, 29% investimentos em ativos fixos, 25,8% a criação e desenvolvimento de páginas web, e apenas 9,7% indicaram que não realizam investimentos.

De forma concomitante pode-se perceber que as estratégias de comunicação e marketing, entre as empresas brasileiras e colombianas, exigiu investimentos em estrutura física e tecnológica especialmente, como investimentos em equipamentos tecnológicos (de comunicação e operação), criação e desenvolvimento de páginas web e investimentos em aplicativos móveis.

A Tabela 8 apresenta a plataforma ou ferramenta digital utilizada para comunicação com clientes pelas empresas.

Tabela 8: Plataforma ou ferramenta digital a empresa utiliza para comunicação e operação com clientes internos e externos

Medidas	Brasil		Colômbia	
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
WhatsApp	46	90,2	25	80,6
Instagram	32	62,7	22	71,0
Facebook	29	56,9	17	54,8
Lojas virtuais	7	13,7	4	12,9
Skype	1	2,0	3	9,7
Nenhuma	4	7,8	2	6,5
YouTube	2	3,9	0	0,0
Zoom	1	2,0	0	0,0
Teams	0	0,0	0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 8, que as ferramentas de comunicação digital mais utilizadas pelas empresas da amostra Brasil e Colômbia, são as de WhatsApp, Instagram e Facebook, inclusive de forma concomitante. Para finalizar a pesquisa, questionou-se acerca do contexto das medidas de saúde adotadas pelas empresas da amostra frente ao contexto pandêmico, a Tabela 9 demonstra as principais ações implementadas.

Tabela 9: Medidas de saúde a empresa implementou em face da contingência da Covid-19

Medidas	Brasil		Colômbia	
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Implementação de medidas de biossegurança	40	78,4	31	100,0
Controle de acesso ou entrada de medidas sanitárias	33	64,7	31	100,0
Entrega de itens de biossegurança aos seus funcionários	35	68,6	28	90,3
Campanhas de promoção e prevenção	18	35,3	23	74,2
Comunicação remota com seus funcionários	19	37,3	12	38,7
Outros (uso álcool em gel)	1	2%	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 8, no contexto das medidas de saúde frente ao contexto pandêmico, pode-se observar que, a implementação de medidas de biossegurança foi indicada por 100% das empresas colombianas e 78,4% das empresas brasileiras; o controle de acesso ou entrada de medidas sanitárias (100% empresas colombianas e 64,7% nas empresas brasileiras). Entrega de itens de biossegurança aos funcionários (90,3% das empresas colombianas e 68,6% das empresas brasileiras), e campanhas de promoção e prevenção ao Covid-19 é indicada por 74,2% das empresas colombianas e 35,3% das empresas brasileiras.

Os achados revelam que, no contexto da amostra da pesquisa, as empresas colombianas foram mais ativas no enfrentamento da Covid-19, atuando com maior rigor e tiveram mais iniciativas de contingência a pandemia, como revela a adoção de medidas de biossegurança e controle por 100% das empresas da amostra, bem como na comunicação e campanhas de prevenção (74,2%), frente aos dados das empresas brasileiras.

Verifica-se que a maioria das empresas utilizou estratégias de sobrevivência para manutenção dos seus negócios, por meio da adoção de ferramentas de comunicação com o mercado consumidor, considerando o perfil do segmento pesquisado (bares, restaurante e hotéis) com adoção fundamentalmente de estratégias incrementais, envolvendo a melhoria de processos e implementação de ações novas para a empresa, como utilização de vendas via Whatsapp, Instagram e Facebook, as quais, apesar de serem novas ou menos utilizadas pelas empresas pesquisadas antes da pandemia, são estratégias há muito tempo difundidas em grande parte de outras empresas.

Conforme o Manual de Oslo (OECD, 2005) a inovação é conceituada como a implementação de um produto (bem ou serviço), ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, novos ou significativamente melhorados para a empresa, mesmo que já existam no mercado. Ainda, a inovação pode ser inserida não apenas em produtos, mas também em bens ou serviços, com destaque em processos, que podem ser alterados e melhorados, um novo canal de marketing, e ainda em métodos organizacionais no relacionamento tanto interno como externo à empresa, com foco na relação com o cliente (CASONI; MALAGOLLI, 2019).

Verifica-se, por fim, que a pandemia acelerou a busca e implementação de ações para a manutenção dos negócios por parte das PMEs pesquisadas, visto que a inovação emerge de oportunidades ou de desafios e dificuldades. Mesmo se tratando de ações aparentemente simples e já difundidas em grande parte das empresas, para o cenário das PMEs pesquisadas, a implementação dessas ações gerou novos processos e, portanto, inovações, as quais podem ter sido o grande diferencial para que mantivessem suas atividades.

5 CONCLUSÕES

O estudo teve por objetivo verificar as estratégias de inovação utilizadas pelas pequenas e médias empresas do Brasil e Colômbia, no enfrentamento da pandemia Covid-19. Destaca-se a relevância das PMEs no ambiente socioeconômico de ambos os países, na geração de empregos e renda.

A partir da coleta de dados e da análise dos resultados, pode-se constatar que as estratégias utilizadas pelas empresas da amostra (Brasil e Colômbia), para manter a continuidade das suas atividades, tiveram dois principais enfoques:

- Estratégias de comunicação e marketing: incluindo publicidade em mídia digital, aplicativos e uso de ferramentas digitais, tais como facebook, instagram e whatsapp. Pode-se perceber que as estratégias de comunicação e marketing, entre as empresas brasileiras e colombianas exigiu investimentos em estrutura física e tecnológica especialmente, investimentos em equipamentos tecnológicos (de comunicação e operação), criação e desenvolvimento de páginas web e investimentos em aplicativos móveis. As ferramentas de comunicação digital mais utilizadas pelas empresas da amostra Brasil e Colômbia, são as de WhatsApp, Instagram e Facebook, inclusive de forma concomitante.
- Estratégias de inovação em processos: incluindo a adequação no fluxo de atividades operacionais ou atendimento, como a implementação ou ampliação do serviço de delivery. Pode-se perceber a necessidade de capacitação (incluindo a venda em aplicativos e redes sociais), e investimentos em ativos fixos e remodelação das instalações para atender as mudanças nos processos e fluxos das atividades operacionais.

Por outro lado, os achados revelam que as PMEs foram impactadas de forma negativa nas relações de trabalho, exigindo das empresas alterações nas rotinas de trabalho e adequações de contratos trabalhistas, foram indicadas ações de demissão de pessoal, corte de salários, suspensão temporária de contratos, antecipação de férias e adequação de trabalho por turnos, tais impactos são perceptíveis entre a amostra das empresas brasileiras e colombianas, concomitantemente. As dificuldades do período pandêmico reduziram vendas e afetaram o desempenho econômico-financeiro das empresas, exigindo decisões relacionadas às despesas com colaboradores, neste sentido, pode-se constatar que as empresas foram diretamente impactadas em seus negócios, bem como seus colaboradores.

Porém pode-se considerar que as inovações podem ter possibilitado a sobrevida dessas empresas frente aos desafios vivenciados no período pandêmico. Ou seja, caso as empresas pesquisadas não tivessem adotado estratégias de inovação, os resultados negativos da pandemia poderiam ter sido ainda mais drásticos.

De forma geral, os resultados corroboram com as discussões acerca da necessidade de capacitação, investimentos e apoio governamental para as PMEs, como alternativa para minimizar contingências, como no caso da pandemia Covid-19, tendo em vista as fragilidades das PMEs frente ao ambiente mercadológico e competitivo. Destaca-se também a importância do conhecimento e de novos estudos voltados à compreensão das estratégias de gestão e inovação adotadas pelas PMEs.

REFERÊNCIAS

- ANACLETO, A.; PRAZES, A. S. G. Novo coronavírus (COVID-19) e a crise econômica: impactos nas pequenas empresas no litoral do Paraná. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 16, n. 43, p. 169-175, 2020.
- AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 75-87, 2017.
- BERUMEN, S. A. **Economía de la empresa innovadora**. Lima: Universidad Esan, 2010.
- CASONI, L. N. B.; MALAGOLLI, G. A. Radar da inovação como ferramenta auxiliadora na gestão da inovação: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 2, p. 146–156, 2019. doi: 10.31510/infa.v16i2.680.
- CASTRO, B, L, G.; PONTELLI, G. E.; NUNES, A. de F. P.; KNEIPP, J. M.; COSTA, V. M. F. Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 49-60, 2021.
- COUTO, M.; CAMPOS, P.; CASTRO, A. Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. v.11, n.3 p. 39-53, 2017
- DAVILA, G.A.; DURST, S.; VARVAKIS, G. Knowledge absorptive capacity, innovation, and firm's performance: insights from the south of Brazil. **International Journal of Innovation Management**, v.22, n.2, p. 475-508, 2018.
- DE BES, F. T.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leyas, 2011.
- EIGENSTUHLER, D. P., PACASSA, F., KRUER, S. D., MAZZIONI, S. Influência das características dos países na disseminação da COVID-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 172-191, 2021. doi: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5715>.
- ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-

indústria-governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017.

FANDIÑO-ISAZA, J. R. F.; KRUGER, S. D.; ZANIN, A.; MÁRQUEZ, V. J. B.; COA, L. M. D.; ZANELLA, C., & CONTE, A. (2022). Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil. **Revista Estrategia Organizacional**, v. 11, n. 1, p.87-109, 2022.

SILVA, I. S.; LIBÓRIO, M. P.; BERNARDES, P.; RAMALHO, F. O modelo das duas rodas: uma referência para o sistema de gestão da inovação em pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 17, n. 2, p. 445-452, 2018. doi: 10.20396/rbi.v17i2.8651215.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **PIB Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 09 jun. 2022.

KIJKASIWAT, P.; WELLALAGE; N. H.; LOCKE, S. The impact of symbiotic relations on the performance of micro, small and medium enterprises in a smalltown context: The perspective of risk and return, **Research in International Business and Finance**, v. 56, p. 101388, 2021.

KOSTIS, P. C.; KAFKA, K. I.; PETRAKIS, P. E. Cultural change and innovation performance. **Journal of Business Research**, v. 88, p. 306–313, 2018. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.010>.

LUNDVALL, B. A., JOHNSON, B. The learning economy. **Journal of Industry Studies**, v. 1, n. 2 p. 23-42, 1994.

MARCELINO, J. A.; SVERZUTI, A. R. O.; TRIZOLIO, B. L. G. S. Agronegócio brasileiro e o comportamento do setor em meio às crises econômicas e os impactos sofridos pela pandemia da Covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 3, n. 9, p. 127-138, 2020.

NUNES, L. C.; SERRASQUEIRO, Z. M. S. A Informação Contabilística nas Decisões Financeiras das Pequenas Empresas. **Revista de Contabilidade e Finanças**, n. 36. p. 87-96, 2004.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. Brasília: FINEP, 2005. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE, **World Health Organization**, 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/>>. Acesso em: 10 jun. 2022.

POSSAS, M. L.; KOBLITZ, A.; LICHA, A.; OREIRO, J. L.; DWECK, E. Um modelo evolucionário setorial. **Revista Brasileira de Economia**, v. 55, p. 333-377, 2001.

RATTEN, V. Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 32, n. 5, p. 503-516, 2020. doi: <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>.

ROTHWELL, R.; DODGSON, M. Innovation and size of firm. In: DODGSON, M.; ROTHWELL, R. **The handbook of industrial innovation**. England: Edward Elgar, 1994.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 74-81, 2006.

SCHMITT, D. C.; BUGALHO, D. K.; KRUGER, S. D. Percepções docentes e às estratégias de ensino-aprendizagem durante o isolamento social motivado pelo COVID-19. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 20, p. e3133, 2021. <https://doi.org/10.16930/2237-766220213133>.

SCHREIBER, D; MORAES, M; STASIAK, L. O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, v.12, n.1, p. 1-30, 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014>. Acesso em: 02 set.2022.

SEBRAE/FGV. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios**, 2020. Disponível em: <<https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-decoronavirus-nos-pequenos-negocios-9a-edicao-do-sebrae-dezembro-2020>>. Acesso em: 02 set. 2022.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TANNENBAUM, C. R.; BOYLE, R. J.; TANDON, V. Small businesses and oil Market shocked by COVID-19, but don't rush reopening. **Advisor Perspectives**, 2020. Disponível em: <https://www.advisorperspectives.com/commentaries/2020/04/24/small-businesses-and-oil-market-shocked-by-COVID-19-but-dont-rush-reopenin>. Acesso em setembro de 2022.

TEIXEIRA, J. E.; SHIMA, W. T.; CARVALHO, H. G. Políticas de estímulo à inovação para pequenas e médias empresas: ações da COTEC Portugal. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 15, n. 2, p. 7-30, 2021.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 633 p.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3 ed. São Paulo: Artmed, 2008.

THEIS, V.; BLOS, C. F.; SCHREIBER, D. Gestão da inovação e empresas do setor coureiro-calçadista. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 20, n.1, p. 89-108, 2021.

TRANTOPOULOS, K.; KROGH, G. V.; WALLIN, M. W.; WOERTER, M. External knowledge and information technology: Implications for process innovation performance. **MIS Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 287-300, 2017.

ZANELLA, C.; LEITE, A. L. S. A inovação na cadeia produtiva de aves: um estudo de caso em uma agroindústria do estado de Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**,

Lavras, v. 18, n. 2, p. 186-201, 2016.