



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROGER DA SILVA ROCHA

RESSIGNIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS EM TEMPOS DE COVID-19 NO
MUNICÍPIO DE PARANÁ/RN

SOUSA

2021

ROGER DA SILVA ROCHA

**RESSIGNIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS EM TEMPOS DE COVID-19 NO
MUNICÍPIO DE PARANÁ/RN**

Artigo apresentado à Coordenação de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. (a) Dra. Joyce Aristéria Siqueira Soares

SOUSA

2021



R672r Rocha, Roger da Silva.
Ressignificação dos negócios em tempos de COVID-19 no município de
Paraná - RN. / Roger da Silva Rocha. – Sousa, 2021.

25p.

Artigo (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal
de Campina Grande; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2021.

Orientadora: Profa. Dra. Joyce Aristércia Siqueira Soares.

1. Micro e pequenas empresas. 2. COVID-19. 3. Isolamento
social. 4. Estratégias de inovação. 5. Crise financeira. 6. Política
governamental. I. Soares, Joyce Aristércia Siqueira. II. Título.

CDU: 658(043.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Marly Felix da Silva
Bibliotecária-Documentalista
CRB-15/855



Universidade Federal
de Campina Grande



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - UACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COMISSÃO DO TRABALHO DE CURSO

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO

As **19:00** horas do dia **21/outubro/2021**, compareceu o aluno **Roger da Silva Rocha** para defesa pública do Trabalho de Conclusão em forma de **Artigo** intitulado **RESSIGNIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS EM TEMPOS DE COVID-19 NO MUNICÍPIO DE PARANÁ, RN** – requisito obrigatório para a obtenção do título de bacharel em Administração. Constituíram a banca examinadora os/as professores/as **Joyce Aristércia Siqueira Soares** (orientador/a), **José Lucas da Silva Siqueira** (avaliador/a) e **Rubênia de Oliveira Costa** (avaliador/a). Após a exposição oral, o/a candidato/a foi arguido/a pelos componentes da banca que, após reunião em caráter reservado, decidiram **aprovar** a produção acadêmica. Para constar, lavramos a presente ata assinada por membros da Comissão de TC, do Curso de Administração da UACC/CCJS/UFCG.

Sousa-PB, **21/outubro/2021**.

Flávio Lemenhe
Mat. SIAPE 1612419

Membro da Comissão de TC do Curso de
Administração (UACC/CCJS/UFCG)

Luma Michelly Soares Rodrigues Macri
Mat. SIAPE 1995059

Membro da Comissão de TC do Curso de
Administração (UACC/CCJS/UFCG)

RESSIGNIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS EM TEMPOS DE COVID-19 NO MUNICÍPIO DE PARANÁ/RN

¹Roger da Silva Roger

RESUMO

A pandemia do novo Corona Vírus impôs restrições as mais diversas atividades produtivas da sociedade, em função da necessidade de isolamento social para conter o avanço do vírus, o que resultou em necessidade de adaptação por parte de empresas, sobretudo as pequenas. Desta maneira, o objetivo deste estudo foi identificar estratégias de inovação utilizadas por micro e pequenas empresas para atender às exigências e restrições da pandemia da Covid-19 no Município de Paraná – RN. Os procedimentos metodológicos se deram a partir da aplicação de questionário para identificar a partir de Freeman e Soete (2008) quais estratégias de inovação as micro e pequenas empresas vêm utilizando nesse momento pandêmico. Concluiu-se que as empresas utilizam as mais diversas estratégias conforme modelo proposto por Freeman e Soete (2008) e as mais utilizadas no momento atual são as estratégias ofensivas, defensivas e oportunistas.

Palavras-chave: Pequenos negócios; Estratégia; Inovação; Covid-19.

ABSTRACT

The new corona virus pandemic imposed restrictions on the most diverse productive activities in society, due to the need for social isolation to contain the virus's advance, which resulted in the need for adaptation by companies, especially small ones. Thus, the objective of this study was to identify innovation strategies used by micro and small companies to meet the requirements and restrictions of the Covid-19 pandemic in the Municipality of Paraná – RN. The methodological procedures were based on the application of a questionnaire to identify, based on Freeman and Soete (2008), which innovation strategies micro and small companies have been using in this pandemic moment. It was concluded that companies use the most diverse strategies according to the model proposed by Freeman and Soete (2008) and the most used at the moment are offensive, defensive and opportunity strategies.

Keywords: Small Business; Strategy; Innovation; Covid-19.

¹Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG: E-mail: rogger.rochha@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No final de 2019, o surgimento do vírus em Wuhan, China, desencadeou a pandemia de Covid-19. A pandemia se espalhou globalmente e seu impacto ainda é difícil de mensurar. Desastres na saúde pública à paralisia das mais diversas atividades produtivas da sociedade, o que resultou em uma crise financeira sem precedentes, impacto sentido nas mais diversas economias ao redor do globo.

No Brasil, assim como em outras partes do mundo, os desafios surgiram com o avanço do vírus e a tentativa de flexibilizar os setores econômicos na tentativa de minimizar os impactos da crise, que ocasionou o fechamento de muitas empresas e um aumento na taxa de desemprego (SEBRAE, 2020). De acordo com a pesquisa “pulso empresa: impacto da COVID - 19 nas empresas”, realizada pelo IBGE, mais de 716.000 empresas encerraram suas atividades por não terem condições de permanecer no mercado diante da situação imposta pela pandemia (IBGE, 2020).

Diante disso, o governo e as empresas buscam de forma conjunta, meios de superar essa crise, através de empréstimos para custear a folha de pagamento, e a implantação de políticas de apoio às micro e pequenas empresas, a exemplo da Medida Provisória nº 936/20 de 1 de abril de 2020 que permite as empresas reduzirem a jornada de trabalho, e os salários proporcionalmente, além da suspensão provisória do contrato de trabalho; ou ainda por meio de ressignificação dos negócios, buscando inovar para lidar com as novas exigências sanitárias, econômicas e de mercado em tempos de pandemia.

Segundo pesquisa de Marcelino *et al.* (2020), as micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia mundial e no Brasil, o que causa preocupações sobre o impacto da pandemia da Covid-19 nessas empresas. Isso porque os micros e pequenos empresários são os que mais sofrem com as medidas restritivas para reduzir as taxas de transmissão viral. Muitas dessas organizações tiveram que reinventar seus negócios para não encerrar suas atividades e continuar atuando no mercado. Assim, os mais diversos processos de inovação podem ser observados no atendimento ao cliente, na produção de bens e na prestação de serviços.

De acordo com Nassif *et al.* (2020) em situações em que há mudanças nos padrões de consumo da sociedade, empresas e empreendedores devem buscar estratégias que os ajudem a se adaptar às novas exigências do mercado para poder atender às suas demandas. Assim, as organizações que conseguem encontrar uma forma de continuar atendendo seus clientes, mesmo diante das restrições da pandemia, permanecem no mercado.

Diante do contexto, fica claro, portanto, que a busca de soluções para o enfrentamento da crise passa necessariamente por processos de inovação, seja no campo da política governamental de apoio às empresas, seja na área empresarial, para atender a novas demandas e restrições necessárias impostas pela pandemia do covid-19. Assim, a questão norteadora do presente estudo é compreender: **Quais as estratégias de inovação estão sendo desenvolvidas pelas micro e pequenas empresas neste período de pandemia, no município do Paraná, Rio Grande do Norte?** Assim, o objetivo deste estudo consistiu em Identificar estratégias de inovação, para atender às exigências e restrições da pandemia da Covid-19, em Micro empresas no Município de Paraná – RN.

A escolha do tema se deve à atualidade e importância do mesmo, e propõe uma discussão a respeito das possíveis soluções envolvendo o impacto causado pela crise do novo Corona Vírus, mais especificamente nas micro e pequenas empresas. No intuito de buscar entender a gravidade e os desafios da crise da Covid-19, diversos trabalhos (NASSIF *et al.*, 2020; MARCELINO *et al.*, 2020; CARVALHO *et al.*, 2020; KUAZAQUI *et al.*, 2020) podem ser identificados na literatura e que também apresentam discursões sobre os efeitos da pandemia para o mercado.

Portanto, tais estudos indicam a necessidade de buscar soluções que contenham não só a disseminação do vírus, mas também os prejuízos decorrentes da crise econômica que atinge toda a sociedade, em particular as pequenas empresas, que possuem diferentes condições de lidar com a situação quando comparadas com as grandes empresas.

A escolha do escopo geográfico, Município de Paraná, no Rio Grande do Norte, se justifica pelo vínculo do pesquisador ao residir no Município, o que viabiliza o desenvolvimento da pesquisa. Paraná-RN possui em sua maioria, empresas focadas em comércio varejista, farmácias, e empresas focadas em venda e fabricação de materiais para a construção civil.

Assim, esse estudo constitui uma base para a reflexão sobre o assunto e a necessidade de se buscar estratégias que possam minimizar os efeitos da crise nas micro e pequenas empresas. Além disso, pode contribuir para o diagnóstico de uma realidade específica, que pode nortear ações de melhoria tanto para as empresas pesquisadas quanto para a difusão de soluções por meio de novas pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PANDEMIA DO NOVO CORONA VÍRUS DO COVID-19

A SARS - CoV- 2 ou covid-19 foi reconhecida em dezembro de 2019 em Wuhan na província de Hubei, na China, e se trata de um novo corona vírus que está relacionado com o vírus causador da síndrome respiratória aguda (SARS). O comitê de emergência da OMS declarou em 30 de janeiro de 2020, uma emergência de saúde global, com base nas altas e crescentes notificações de casos na China e em outros países do mundo. Na análise feita nos primeiros 425 casos da doença, a covid-19 apresenta uma maior taxa de morbimortalidade entre idosos e entre aqueles com doenças crônicas, destacando uma menor probabilidade de infecção entre crianças com menos de 15 anos (VELAVAN E MAYER, 2020).

Em pacientes sintomáticos, os sintomas da covid-19 normalmente começam em menos de uma semana, sintomas como febre, tosse, congestão nasal, fadiga muscular, dores de garganta, e alterações intestinais, como vômito e diarreia, além de sinais de infecções do trato respiratório, podendo evoluir para doenças graves como dispneia e pneumonia. A taxa de letalidade da covid-19 é estimada em menos de 1%, o que sugere que as consequências clínicas causadas pelo vírus é semelhante à de uma forte gripe, ou gripe pandêmica como as registradas no passado (1957 e 1968) em vez de doenças da mesma família de vírus, como a síndrome respiratória aguda grave (SARS) ou a Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS) que possuem taxas de letalidade de 9 a 10% e 36%, respectivamente (GUAN et al., 2020; VELAVAN E MEYER, 2020).

A pandemia causada pelo corona vírus mudou completamente a rotina da população, seja na forma de trabalhar, de se relacionar ou até mesmo na execução de atividades do cotidiano, essas alterações impactam diretamente na atuação das micro e pequenas empresas, que tiveram que se adaptar ao “novo normal”. Mudanças na hora de vender, comprar, ou prestar serviços; adaptação não só as medidas de biossegurança como as da crise financeira imposta pelo vírus, fazendo com que, para sobreviver aos tempos de crise, as micro e pequenas empresas busquem soluções para os problemas impostos pelas novas restrições. Assim, a inovação se tornou a arma mais importante para a sobrevivência.

2.2 PROCESSO DE INOVAÇÃO

Inovação é o processo de estabelecer mudanças e relações, detectar oportunidades e se beneficiar ao máximo delas, para inovar é preciso gerar algo benéfico, proveitoso e que agregue valor no ramo específico. A inovação pode ser a exploração de novas ideias ou aperfeiçoamento de uma ideia existente, desde que gere sucesso, sendo importante em todas as áreas da vida, não sendo diferente no empreendedorismo (TIDD; BESSANT, 2015).

No contexto do empreendedorismo a inovação é uma ideia que foi pensada, executada e explorada com sucesso, gerando retorno, seja ele financeiro, de redução de gastos, ou até mesmo abertura de mercados e possibilidades futuras, tendo como incentivos maiores, para a inovação, o avanço tecnológico, crescimento da concorrência e as constantes transformações do mercado. No contexto empreendedor existem vários ramos para a inovação seja inovação de produtos, inovação tecnológica, de processos e ou de gerenciamento (TIDD; BESSANT, 2015).

A inovação é o elemento central para o desenvolvimento econômico de uma nação, vista como a característica mais importante para o sucesso empresarial, especialmente em tempos de crise onde sobrevive quem se adapta melhor, e a adaptação passa pelo processo de

inovação, buscar caminhos para atender as novas necessidades e se adaptar as novas exigências impostas pelo vírus. Empresas que se destacam no mercado atual e com a maior margem de lucros crescentes são as que mais inovam (STATISTICS CANADÁ, 2006).

2.2.1 Estratégias de inovação

Estratégias de inovação são os caminhos que a instituição percorre até uma alteração benéfica na empresa, ou seja, os planejamentos voltados para o desenvolvimento de novos produtos, serviços, reduções de custos e aberturas de mercados, focados na melhoria. É fundamental para as empresas escolher as estratégias de inovação de acordo com seu segmento, mercado, perfil de cliente e ambiente externo (DUSAN SCHREIBER, 2012).

Segundo Freeman (1997) as estratégias de inovação são classificadas de acordo com o comportamento da instituição, com sua atuação no mercado e sua forma de agir diante do consumidor. O autor apresenta seis estratégias de inovação, sendo elas: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista, conforme apresenta a tabela 1, a seguir.

Tabela 1

Ofensiva	Geralmente utilizada por empresas de grande porte, que buscam monopolizar o mercado em que estão inseridas, e consiste em investimento tecnológico, buscando estudos sobre o segmento inserido, tendo como característica o alto investimento no marketing e logística (FREEMAN, 1997).
Defensiva	São para empresas que buscam minimizar riscos de investimentos, observando e se baseando nos concorrentes que optaram por estratégias ofensivas, do mesmo segmento (FREEMAN, 1997).
Imitação	Para empresas que não visam liderança de mercado, nem lucros extraordinários, e que apenas busca introduzir um produto semelhante a um já existente no mercado, a estratégia de imitação é a ideal (FREEMAN, 1997).
Dependente	Para as empresas que dependem de outras, que não possuem capacitação própria, e que depende de outra para promover mudanças, esperando iniciativas de outras organizações na hora de inovar, geralmente adotadas por filiais, que dependem de suas matrizes, buscando uma padronização de bens e/ou serviços (FREEMAN, 1997).
Tradicional	Para empresas que não alteram seus produtos e serviços, isso se dá pela falta de inovação dos concorrentes, ou pelos mercados bem consolidados que possuem clientes fiéis e satisfeitos com os produtos oferecidos rejeitando mudanças (FREEMAN, 1997).
Oportunista	Resume o mercado do empreendedorismo, que busca oportunidades, e brechas no mercado, em busca de negócios desconhecidos e com potencial de crescimento. Nessa estratégia não é necessário capacitação, nem grandes investimentos tecnológicos e financeiros (FREEMAN, 1997).

A inovação vem sendo uma necessidade exigida pelo mercado para se destacar dos concorrentes, e atender as exigências dos clientes, e sendo fundamental para o crescimento econômico de uma empresa, e/ou de uma nação. Porém, uma grande mudança no ambiente externo pode gerar a necessidade de uma inovação forçada, é o que a pandemia da Covid-19 impõe para as organizações, tendo as micro e pequenas empresas como as mais vulneráveis a

essas mudanças externas, exigindo das mesmas uma maior necessidade de inovação para se manter nos negócios, para se adaptar as novas exigências sanitárias, e para superar a crise econômica.

2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas são um dos pilares que sustentam a economia de um país (KOTESKY, 2004), servindo de suporte no desemprego, e sendo uma alternativa de emprego para uma grande parcela da população, seja como empregado, ou seja como empreendedor, já que o Brasil está em 6º lugar entre os 31 países mais empreendedores do mundo, segundo pesquisa da Global *Entrepreneurship* Monitor (GEM), mostrando um aumento na taxa de natalidade dos negócios, e uma diminuição na mortalidade destas, empresas mais sólidas e com estruturas flexíveis podendo prosperar em qualquer parte do país (KOTESKI, 2004).

Uma microempresa (ME) é uma sociedade empresarial ou simples, empresa individual ou limitada, ou empresária devidamente registrada nos órgãos competentes e que possui um rendimento bruto anual de até R\$ 360mil ou mensal de até R\$ 30mil, podendo escolher entre os regimes tributários que são o simples nacional, o lucro real ou lucro presumido, ou ainda optar pelo regime mais vantajoso para o segmento da microempresa (SEBRAE, 2006). Outra característica relacionada às microempresas é o número de funcionários limite. Para as microempresas isso vai variar acordo com o segmento, por exemplo, no caso de indústria a quantidade de funcionários é de até 19 empregados, e comercio e serviço esse número cai para 9 empregados (SEBRAE, 2013).

Uma empresa de pequeno porte (EPP) é uma sociedade empresarial ou simples, empresa individual ou limitada ou empresário individual que possua um rendimento anual bruto de R\$360mil a R\$4,8 milhões ou mensal de R\$30mil a R\$400mil. O número defuncionários limite para as pequenas empresas é de 10 a 49, no caso de comercio e serviço ede 20 à 99 no caso de indústria (SEBRAE, 2013).

As micro e pequenas empresas tem um papel fundamental para a geração de emprego e renda e, conseqüentemente na economia do país. De acordo com o SEBRAE (2021) 52% dos empregos formais com carteira assinada no Brasil vêm das micro e pequenas empresas, representando 27% do produto interno bruto do Brasil, 53,4% do PIB no setor do comércio e 22,5% na indústria. Em 2011 isso correspondeu a uma arrecadação de R\$599 bilhões referente a 99% dos 6 milhões de estabelecimentos da nação (SEBRAE, 2021).

2.3.1. Políticas de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Brasil

Em 1972 destaca-se a criação do Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE), criado pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Sustentável (BNDES). Inicialmente atuava em programas específicos de apoio às pequenas e médias empresas, que em 1990 se transformou em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), através do decreto nº 99.570, que complementa a Lei nº 8029, desvinculando-se da administração pública, e se tornando uma instituição privada, sem fins lucrativos. A partir dessa estrutura passou a atender em todos os estados do país, auxiliando e capacitando os empreendedores e ajudando a criar milhares de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2021).

Em 1980 a economia brasileira passou por uma grave crise que resultou na estagnação do Produto Interno Bruto (PIB) e altas taxas de inflação e, nesse contexto, as micro e pequenas empresas passaram a ser uma alternativa para enfrentar a crise e o desemprego, o

que impulsionou o surgimento das primeiras políticas de apoio e incentivo aos pequenos negócios (SEBRAE, 2021). Dentro desse contexto, destaca-se a lei nº7.256, de 27 de novembro de 1984, que estabelece normas integrantes do estatuto da microempresa, em que garantiu tratamento simplificado e favorecido, nos campos administrativos, previdenciários, trabalhistas, creditícios e de desenvolvimento para as micro e pequenas empresas, uma forma de incentivo para a criação e manutenção de pequenos negócios no país (AGUIAR, 2003).

Recentemente, como medida de apoio às micro e pequenas empresas na pandemia, a Medida Provisória 936, publicada em 1 de abril de 2020, tem como finalidade o pagamento do Benefício Emergencial (BEM) para os trabalhadores que tiveram seus contratos suspensos ou a jornada de trabalho reduzida. Podem se beneficiar da MP 936 todos os trabalhadores que fizeram o acordo individual ou coletivo para suspensão do contrato ou redução da jornada/salário, condição também permitida a partir da MP, enquanto durar o estado de calamidade pública. O acordo só pode ser celebrado com trabalhadores que foram contratados até a publicação da MP (SEBRAE, 2020).

A medida provisória 936 de 1 de abril de 2020, tem como objetivo a preservação do emprego e renda por parte dos empregados e dos empregadores, garantindo a continuidade das atividades empresariais, reduzindo o impacto econômico causado pela pandemia, como forma de apoio às folhas salariais das empresas para evitar demissões definitivas. Isso ocorre através de suspensões de contratos de trabalho ou reduções de jornadas e salários proporcionalmente. As suspensões e limitações são acompanhadas pelo pagamento da mesma proporção do benefício emergencial (BEM) (BRASIL, 2020).

Além do processo de inovação, essencial para a manutenção das empresas nesse período de pandemia, o apoio do governo deve ser entendido como parte desse processo ao permitir que as empresas tenham condições de manter seu corpo de colaboradores para dar continuidade às atividades produtivas. Assim, é mais provável que consigam inovar, mesmo em tempos de dificuldades, para se manter no mercado, atendendo as demandas exigidas pelas novas condições impostas pela pandemia do COVID-19.

3 METODOLÓGIA

A pesquisa pode ser classificada de acordo com a natureza, objetivos, procedimentos técnicos e abordagem do problema.

Quanto à natureza, esta pesquisa se caracterizou como aplicada, uma vez que objetivou produzir conhecimentos para aplicação prática, para resolução de problemas específicos a partir de verdades e interesses também específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). No caso da pesquisa em questão, que tem como objetivo Identificar estratégias de inovação para atender às exigências e restrições da pandemia da COVID-19, em Microempresas no Município de Paraná- RN, a pesquisa aplicada ajudou na identificação de estratégias e oportunidades de desenvolvimento dessas estratégias.

Quanto aos objetivos a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é um estudo da fase inicial de um determinado assunto, com o intuito de aprofundar o tema e aprimorar os conhecimentos a respeito do mesmo (PRODANOV; FREITAS, 2013). Já a pesquisa descritiva está relacionada com a observação de um determinado fato, sem interferir no mesmo, observando, analisando, descrevendo e interpretando o fenômeno em questão, por meio técnicas da observação, questionário, entrevista e/ou formulário com o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos se caracterizou como bibliográfica e de Campo. A pesquisa bibliográfica consiste no levantamento de todo o material bibliográfico publicado em livros, artigos científicos, revistas, jornais, monografias e internet, com o objetivo de proporcionar uma base sobre um tema especificam para o desenvolvimento de pesquisas e/ou trabalhos científicos. Pesquisa de campo é utilizada para a coleta de informações sobre um tema específico, extraindo dados diretamente do ambiente em que fenômeno observado está inserido, consistindo na observação de fatos e na coleta de informações importantes para a análise do objeto em questão (PRADANOV; FREITAS 2013).

Quanto à abordagem do problema foi classificada como quantitativa e qualitativa. A abordagem qualitativa responde a questões muito particulares e se ocupa de realidade que não podem ser quantificadas, ou seja, envolve a interpretação de significados (MINAYO, 2011). Ao contrário da quantitativa, não apresenta dados percentuais como resultado, e sim ideias e hipóteses, buscando compreender suas motivações e comportamentos (PRADANOV; FREITAS 2013). Já a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso de quantificação no processo de coleta de informações e tratamentos das mesmas por meio de técnicas estatísticas (RICCHARDSON, 1999).

O universo e amostra desta investigação foram às micro e pequenas empresas, localizadas no Município de Paraná, RN. O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido a partir das seis estratégias de Freeman e Soete (2008) e aplicado aos gestores de 11 (onze) organizações no comércio de Paraná/RN. O questionário foi desenvolvido via *Formulários do Google* e encaminhado via *WhatsApp*.

A coleta de dados foi realizada no mês de julho de 2021 e, para a análise de dados, utilizou-se estatística básica descritiva, apresentada através de gráficos e tabelas.

4 ANÁLISE E DISCURSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O questionário em questão foi aplicado a 11 indivíduos proprietários de empresas comerciais, na cidade de Paraná-RN com idades ente 25 à 55 anos. Quanto ao perfil social, 4 (36.36%) são solteiros, 5 (45.46%) casados e 2 (18.18%) separados/divorciados, nota-se também a maior predominância de empresários do sexo masculino, 8 (72,7%) e 3 (27,3%)do sexo feminino.

Quanto à formação, (27%) dos respondentes são formados em administração, (64%) possuem ensino médio e (9%) nenhuma formação. Assim, é possível inferir que todos os gestores respondentes possuem um determinado nível de instrução que permite entender as dificuldades enfrentadas na pandemia e a necessidade de desenvolver estratégias para superar.

Na parte empresarial, 8 dos 11 entrevistados são proprietários das empresas em que atuam o que representa (72,73%) dos empresários, e os outros 3 representando (27,27%) são gerentes ou responsáveis pelo gerenciamento do negócio.

4.1.1 Tipo de comércio

Foram inqueridos gestores de 11 empresas das mais variadas áreas de atuação conforme a Tabela 2 abaixo.

Tabela 1 – Ramo de Atuação das empresas.

Área de atuação	F _i	Fr _i
Mercado (comercio em geral)	5	45,5%
Farmácia	2	18,18%
Manutenção de ar-condicionado	1	9,08%
Deposito de bebidas	1	9,08%
Açougue	1	9,08%
Deposito de ração para animais	1	9,08%
Total	11	100%

F_i = Frequencia absoluta

Fr_i = Frequencia relativa

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme dados da tabela, o ramo de maior representatividade na presente pesquisa foi mercado e comercio (45,5%), seguido de Farmácia (18,18%), em seguida empresa de manutenção de ar-condicionado, deposito de bebidas, açougue e deposito de rações para animais representando (9,08%) cada, respectivamente. Essa dominância das duas áreas mais presentes na pesquisa se dá por se tratarem de negócios essenciais, que sofreram um pouco

menos com as medidas restritivas impostas pela pandemia, podendo se sobressair em relação às demais áreas.

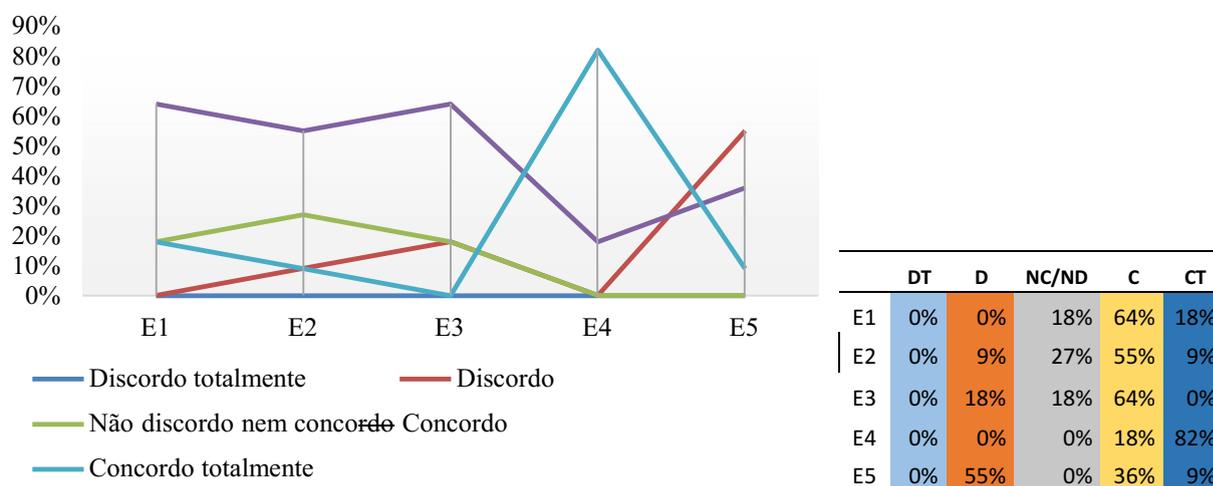
4.2 DIMENSÕES ESTRATÉGIAS E INOVAÇÕES

4.2.1 Dimensão de estratégia ofensiva

A dimensão Estratégia Ofensiva está relacionada à busca de tecnologia e liderança de mercado para ultrapassar os concorrentes na introdução de novos produtos. Pode se manifestar pela existência de equipes multidisciplinares e investimento em ciência e tecnologia para orientar a busca de oportunidades (FREEMAN; SOETE, 2008). Em outras palavras, diz respeito a investimentos em tecnologia que a empresa faz com o intuito de aproveitar oportunidades através da introdução de um produto ou serviço novo no mercado.

Para avaliar essa estratégia, essa dimensão foi representada por 5 variáveis/estratégias denominadas no Gráfico 1 de E1: A empresa busca novas tecnologias para introdução de produtos/ processos inéditos no mercado; E2: A empresa se apoia em pesquisas e profissionais antes de introduzir ou melhorar um produto/processo antes dos concorrentes; E3: A empresa faz pesquisa para identificar oportunidades não atendidas pelos concorrentes; E4: A pandemia do Novo corona vírus impôs adaptações em produtos ou processos da empresa; E5: As adaptações realizadas pela empresa, em função da pandemia, nos produtos ou processos, são diferenciadas em relação a atuação dos concorrentes.

Gráfico 1 - Estratégias Ofensivas.



Fonte: Dados da Pesquisa.

DT: Discordo totalmente; D: Discordo; NC/ND: não concorde nem discordo; C: Concordo; CT: Concordo totalmente.

Conforme pode ser observado no Gráfico 1 correspondente legenda, a partir das cinco estratégias avaliadas pelos respondentes, em E1 (64%) dos respondentes concordaram que

buscam tecnologias que possibilitem introdução de novos produtos, enquanto que (18%) concordaram totalmente, somando 82% de concordância. (18%) se mantiveram neutros quanto a essa estratégia. Com relação à estratégia E2 (55%) dos respondentes concordaram que buscam apoio de equipes e profissionais para introduzir algo novo no mercado, (9%) concordaram totalmente com essa estratégia e (27%) se mantiveram neutros. Para a estratégia E3, (64%) dos respondentes concordaram que fazem pesquisas para identificar oportunidades não identificadas pelos concorrentes, enquanto (18%) discordaram, ou seja, não fazem pesquisa e, (18%) preferiram se manter neutros. Já com relação a estratégia E4, (82%) concordaram totalmente com o fato de que a pandemia da COVID 19, exigiu adaptações em produtos e processos da empresa, outros (18%) concordaram, somando 100% de concordância para essa variável. Por fim, a variável E5 apresentou como resultado (55%) de discordância quanto indicaram que as adaptações nos produtos e processos, exigidas pelo momento de pandemia, são diferentes da ação dos concorrentes, enquanto (36%) concordaram e (9%) concordaram totalmente com essa variável.

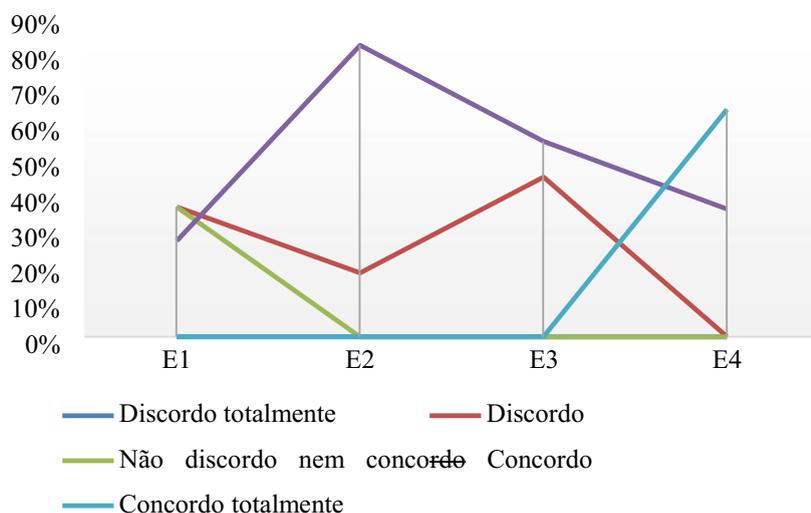
De um modo geral, a partir dos dados descritos, é possível observar que as empresas avaliadas apresentam estratégias ofensivas, tendo em vista os percentuais de concordância quanto as estratégias avaliadas, já que as estratégias em questão buscam demonstrar o interesse e ação das empresas diante das necessidades e possibilidades de mudança e, para isso, buscam tecnologia e apoio profissional para orientá-las nesse caminho, sobretudo no atual cenário pandêmico em que se encontram. De acordo com Freeman (1997), essa estratégia é característica de empresas de grande porte, porém no atual cenário, muitas empresas se perceberam obrigadas a inovar de alguma forma para não sucumbirem diante da crise econômica vivenciada pelo país e que vem afetando a sobrevivência de muitas organizações.

4.2.2 Estratégia Defensiva

A estratégia defensiva está associada às empresas que buscam introduzir produtos de baixo custo diferenciando-os dos originais, não tendo a intenção de liderar o mercado, porém com o objetivo de se manter firme e consolidado através do acompanhamento do ambiente, não implicando na ausência de pesquisa e desenvolvimento (FREEMAN; SOETE, 2008). Dito de outra forma, são empresas que acompanham o mercado e esperam por aberturas de empresas líderes, para assim entrar para assim de defender dos concorrentes através de preços menores.

Para avaliar essa estratégia, essa dimensão foi representada por 4 variáveis/estratégias denominadas no Gráfico 2 de E1: A empresa espera a resposta do mercado acerca de um produto concorrente para oferecê-lo posteriormente de forma diferente; E2: As mudanças nos produtos e processos acontecem de acordo com as insatisfações dos clientes em relação aos concorrentes; E3: As mudanças nos produtos e processos acontecem de acordo com o ambiente contextual da empresa e E4: Durante a pandemia as adaptações em produtos/processos aconteceram para respeitar as restrições impostas pelo governo.

Gráfico 2 – Estratégias Defensivas.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

	DT	D	NC/ND	C	CT
E1	0%	37%	37%	26%	0%
E2	0%	18%	0%	82%	0%
E3	0%	45%	0%	55%	0%
E4	0%	0%	0%	36%	64%

DT: Discordo totalmente; D: Discordo; NC/ND: não concordo nem concordo; C: Concordo; CT: Concordo totalmente.

De acordo com a observação do Gráfico 2 e correspondente legenda, a partir das quatro estratégias avaliadas pelos respondentes, em E1 (26%) concordaram que a empresa espera a resposta do mercado, para introduzir um produto concorrente, enquanto (37%) discordaram, os demais se mantiveram neutros, não concordaram, nem discordaram. Com relação à estratégia E2, (82%) dos respondentes concordam que as mudanças nos produtos acontecem de acordo com a sinalização dos clientes e concorrentes e os demais respondentes se mantiveram neutros. Para a estratégia E3 (55%) dos empresários concordam que as mudanças nos produtos e processos acontecem de acordo com o ambiente que a empresa está inserida e (45%) se mantiveram neutros perante a afirmação. Por fim, para a variável E4, (64%) concordaram totalmente e (36%) concordaram que, durante a pandemia, adaptações em produtos/processos aconteceram para respeitar as restrições impostas pelas autoridades responsáveis, somando 100% de nível de concordância para essa afirmativa.

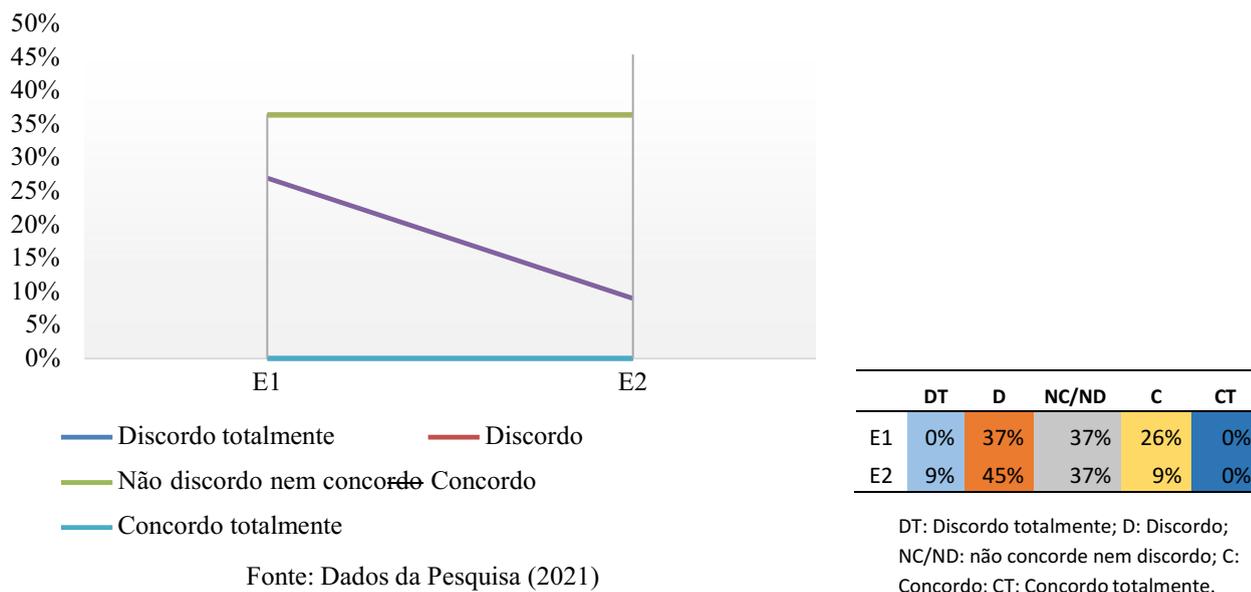
Conforme os dados analisados observamos que de maneira geral houve um equilíbrio no que diz respeito a estratégias defensivas, embora essa estratégia sirva para se manter de maneira consolidada no mercado, as empresas observaram que não é o suficiente, para superar a crise imposta pela covid-19; elas terão que ser mais agressivas e adaptáveis em relação ao mercado, e serem as primeiras a inovar e sair na frente dos concorrentes. Por outro lado, empresas que adotam estratégias defensivas apresentam certo grau de aversão ao risco, frequentemente não são os primeiros a inovar e preferem aprender com os erros dos concorrentes, buscando melhorar os produtos e serviços dos concorrentes (FREEMAN, 1997).

4.2.3 Estratégia Imitativa

A estratégia Imitativa é aquela em que a empresa não tem como objetivo a liderança de mercado, ela apenas busca seguir as tendências impostas pelos pioneiros e líderes do mercado, tentando introduzir produtos similares aos já encontrados (FREEMAN; SOETE, 2008). Em resumo, as empresas que optam por estratégias imitativas, tentam introduzir produtos ou serviços, semelhantes aos dos líderes do mercado.

A avaliação dessa estratégia se deu através de 2 variáveis/estratégias representadas pelo gráfico 4, e representadas por E1: A empresa tem dificuldades para se adaptar as mudanças no mercado e E2: A empresa aguarda a ação dos concorrentes para depois seguir seus modelos de oferta de produtos/serviços.

Gráfico 3 – Estratégias Imitativas.



Analisando o gráfico 3 e correspondente legenda, pode-se observar os seguintes resultados: Em E1 (26%) dos respondentes concordaram que suas empresas têm dificuldades para se adaptar as mudanças no mercado, (37%) não concordaram nem discordaram, e (37%) discordam desta afirmação. Já em E2 (9%) dos entrevistados concordam que a empresa aguarda a ação dos concorrentes para só depois seguir modelos de oferta de produtos, (37%) não concordam nem discordam, (45%) discordam e (9%) discordam totalmente, totalizando (54%) de discordância em relação a estratégia E2.

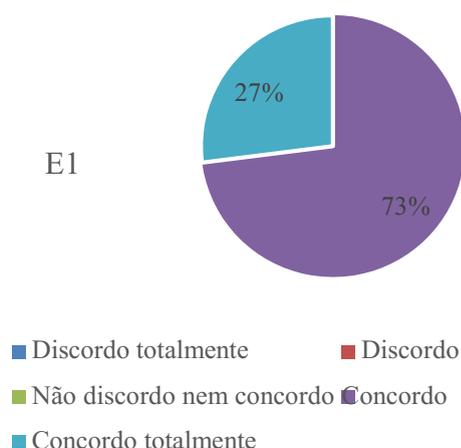
Segundo Freeman (1997) semelhante a estratégia defensiva, a estratégia imitativa também tenta copiar os produtos de empresas que adotam as estratégias ofensivas, porém o que diferencia as seguintes estratégias é o fato de que ao contrário da estratégias defensivas, a imitativa não tenta melhorar os produtos em relação aos concorrentes, elas apenas buscam introduzir produtos iguais ou similares. Ao analisarmos os dados impostos para a estratégia imitativa, observamos um equilíbrio no que diz respeito as estratégias apresentadas, já que as mesmas buscam imitar concorrentes o que pode não parecer interessante no cenário atual, em que as empresas buscam ser as pioneiras para superar a crise imposta pela Covid-19.

4.2.4 Estratégia Dependente

Empresas que adotam a estratégia dependente não investem em Pesquisa e desenvolvimento, porém há uma constante mudança em seus produtos, resultante de pedidos específicos seja da sede da empresa, ou dos próprios clientes (FREEMAN; SOETE, 2008).

Para avaliar a presente estratégia, utilizou-se apenas uma variável, representada por E1. A empresa tem o cuidado de acompanhar as tendências de mercado, conforme pode ser observado no Gráfico 5.

Gráfico 4 – Estratégia dependente.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Ao analisar o gráfico 4, pode-se observar que (73%) dos entrevistados concordam que suas empresas tem o cuidado em acompanhar as tendências de mercado, mostrando preocupação nas constantes mudanças dos mercados em que estão inseridos, enquanto (27%) concordam totalmente com a variável, somando (100%) de concordância.

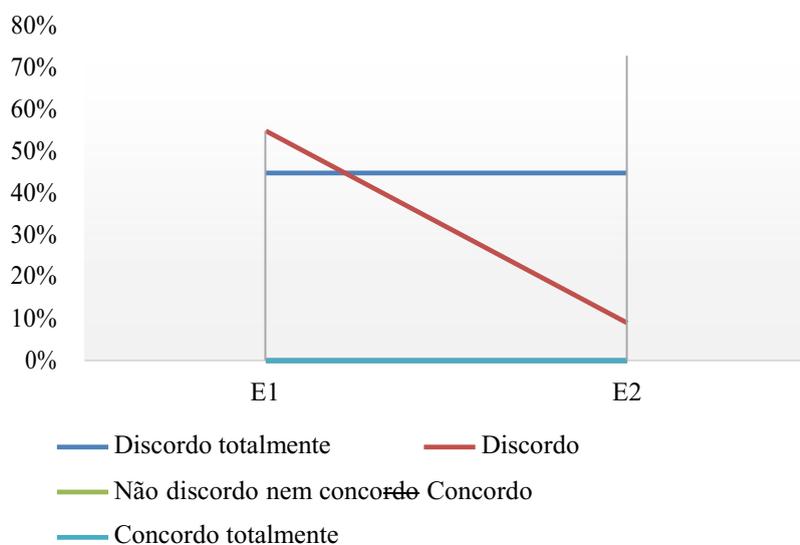
De acordo com Freeman (1997) a estratégia dependente é para aquelas empresas que são subordinadas de outras empresas mais fortes, e que para inovar, não observam as tendências do mercado, precisam que essa empresa superior inove primeira, ou seja, os produtos serão inovados conforme especificações da outra empresa. O que vai totalmente à contra mão da estratégia analisada, em que 100 % das empresas analisadas concordaram que suas empresas acompanham e evoluem conforme as tendências do mercado em que estão inseridos, deixando a entender que as empresas analisadas, inovam conforme mudanças no ambiente em que está inserida, e não esperam por concorrentes para buscar novas inovações.

4.2.5 Estratégia Tradicional

Essa estratégia não demanda inovação, o mercado geralmente se encontra estagnado e as mudanças tecnológicas são processadas de forma mais lenta do que nas outras estratégias (FREEMAN E SOETE, 2008). Não costumam fazer mudanças em seus produtos, seja por falta de incentivo, ou por rejeição a mudanças por parte dos clientes.

A avaliação dessa estratégia se deu através de 2 variáveis, E1: A empresa não teve necessidade de fazer nenhuma introdução/modificação em produtos e processos durante a pandemia e E2: A pandemia não interferiu no faturamento da empresa, conforme pode ser observado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Estratégias Tradicionais.



	DT	D	NC/ND	C	CT
E1	45%	55%	0%	0%	0%
E2	73%	9%	9%	0%	9%

DT: Discordo totalmente; D: Discordo;
 NC/ND: não concordo nem discordo; C:
 Concordo; CT: Concordo totalmente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Conforme análise do gráfico 5 e legenda correspondente, pode-se observar que para E1: (55%) dos respondentes discordaram que a empresa não teve necessidade de fazer alterações em produtos/serviços na pandemia, enquanto os outros (45%) restantes discordaram totalmente com a variável em questão, totalizando (100%) de discordância; já na variável E2: (73%) dos entrevistados discordaram totalmente ao serem perguntados se a pandemia não interferiu no faturamento da empresa, enquanto (9%) discordaram, somando (82%) de discordância, (9%) não concordaram nem discordaram, e (9%) concordaram totalmente que a pandemia não interferiu nos faturamentos.

Partindo das duas variáveis analisadas, é notável que a estratégia tradicional não faça parte das empresas analisadas, tendo em vista os altos percentuais de discordância; a estratégia em questão busca estagnar seus produtos e serviços, não propondo mudanças nos mesmos, o que pode não ser o ideal no atual mercado que está propício às mudanças. Segundo Freeman (1997) essa estratégia é utilizada por empresas que não possuem concorrente o que não exige mudanças em seus produtos e não há demanda para inovação, o que não se encaixa nas empresas analisadas.

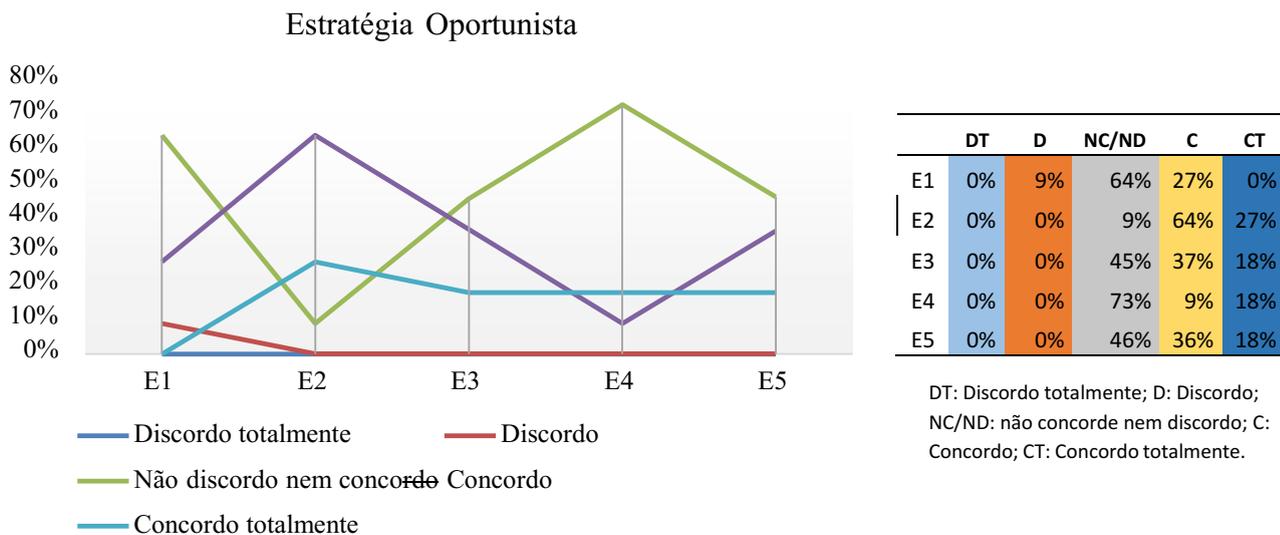
4.2.6 Estratégia Oportunista

Consiste em identificar oportunidades em mercados ainda não explorados, necessitando de tecnologia para atingir os resultados esperados (FREEMAN E SOETE, 2008). É basicamente o conceito de empresário dos tempos atuais, identificação de um novo mercado mediante tecnologia.

Para avaliar essa estratégia, essa dimensão foi representada por 5 variáveis/estratégias, E1: A empresa tem facilidade de reconhecer oportunidades de negócios, independente do contexto em que está inserida; E2: A empresa procura implementar novas atividades e

processos que gerem valor para a mesma (redução de custos/ melhoria da qualidade); E3: A empresa utiliza atividades, conhecimento e aprendizagem adquiridos para fazer adaptações em seus produtos e processos; E4: A empresa procura fazer parcerias com instituições de fomento à inovação e pesquisa e outras empresas para propor melhorias em produtos/processos; E5: O contexto de pandemia permitiu a visualização de oportunidades em relação a oferta de produtos/ modificações em processos, conforme pode ser observado no Gráfico 7.

Gráfico 6 - Estratégias Oportunistas.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Após a análise do gráfico 6, pode-se observar que em E1: (64%) não concordaram nem discordaram ao avaliar se a empresa tinha facilidade de reconhecer oportunidades de negócios, independente do contexto em que estão inseridas, (27%) concordaram com a afirmação, e (9%) discordaram; Em E2: (64%) concordaram que as empresas procuram implementar novas atividades e processos visando redução de custos e melhoria de qualidade, enquanto (27%) concordaram totalmente, totalizando (91%) de concordância, já os (9%) se mantiveram neutros; Na variável E3: (18%) concordaram totalmente que suas empresas utilizam atividades e conhecimentos adquiridos para fazer adaptações em seus produtos e ou processos, já (37%) concordaram, totalizando (55%) de concordância, já os outros (45%) não concordaram nem discordaram; Com relação a estratégia E4 (73%) não concordaram nem discordaram quando foram questionados se suas empresas procuram parcerias com instituições de inovação e pesquisa, a fim de buscar melhorias para as mesmas, enquanto (18%) concordaram totalmente, e (9%) concordaram, somando (27%) de concordância; Finalmente em E5, (18%) concordaram totalmente ao afirmarem que o contexto da pandemia permitiu visualizar oportunidades com relação a oferta de produtos e modificação de processos, (36%) concordaram com a afirmação, totalizando (54%) de concordância, enquanto os outros (46%) se mantiveram neutros.

Ao analisar as estratégias propostas, nota-se um equilíbrio em algumas estratégias, e uma concordância quase unânime em outras, para os respondentes as estratégias oportunistas se encaixam no contexto de mudanças em que estamos vivendo, fazendo com que as empresas explorem novos mercados e oportunidades de empreendimentos, e com isso se adaptem melhor as novas exigências durante a pandemia, corroborando com Freeman (1997) que indica que a estratégia oportunista é para as empresas que identificam uma oportunidade de

mercado e se adapta aquele nicho ainda não explorado, não exigindo grandes investimentos tecnológicos e financeiros.

5 CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo identificar estratégias de inovação desenvolvidas por micro e pequenas empresas neste período de pandemia, no município do Paraná, Rio Grande do Norte. Ao analisar os dados coletados observou-se que as empresas analisadas, buscam meios de sair na frente dos concorrentes e, para isso, procuram inovar constantemente, investindo em estudos, novas tecnologias e técnicas para se adaptarem as restrições impostas pela pandemia, trabalhando o diferencial focado na manutenção dos clientes e conquista de novos.

Para a obtenção desses resultados foram tomadas como base as estratégias de inovação de Freeman (1997), onde dimensões acerca dessas estratégias foram propostas, resultando na identificação de estratégias agressivas, estratégia ofensiva e a estratégia oportunista, onde ambas buscam inovar e investir em novas tecnologias e mercados, através de investimentos tecnológicos e financeiros, não significando investimentos fora da realidade do município e sim, investimentos pontuais para aperfeiçoar técnicas, produtos e serviços.

Por outro lado, as dimensões apresentadas, que caracterizavam estratégias em que a atuação no mercado é mais passiva, como a estratégia defensiva, estratégia imitativa, estratégia dependente e estratégia tradicional, tiveram menor significância. Alguns presaram por cautela nesse momento de incerteza, porém, sempre demonstrando vontade de evoluir e se adaptar as novas normas e restrições pandêmicas.

Neste sentido, o presente trabalho contribui com um pequeno diagnóstico acerca do comportamento das micro e pequenas empresas na cidade de Paraná-RN, durante a pandemia, traçando o perfil de atuação das mesmas, como elas operam no mercado em termos de estratégias, e o quanto foi necessário inovar para superar a crise da Covid-19. Serviu para as empresas respondentes analisarem o quanto estão se empenhando e investindo para superar e se adaptar as restrições da pandemia, e refletir sobre o quanto é importante a flexibilidade para sobrevivência das mesmas no mercado, sobretudo em momentos de crise. Sugere-se que futuramente se faça uma entrevista para identificar a percepção dos empresários dessas empresas sobre suas estratégias de inovação na pandemia para comparar com os resultados desta investigação e torna-la mais robusta.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Renato, J. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil : 2001** / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro : IBGE, 2003.

BRASIL. Medida Provisória nº 396 de 01 de Abril de 2020. <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm > Acesso em Mar de 2020.

DE CARVALHO, Monica Cristina Borges et al. O impacto da pandemia do COVID-19 nas relações de emprego nas micro e pequenas empresas. **Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios**, v. 7, n. 12, p. 62-62, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GUAN, Wei-jie et al. Clinical characteristics of 2019 novel coronavirus infection in China. **MedRxiv**, 2020.

KUAZAQUI, Edmir; KANAANE, Roberto; SOIDA, Ivan Akio Itocazo. Micro e Pequenas Empresas e o período da Pandemia na Cidade de São Paulo. In: **CLAV 2020**. 2020.

KOTESKI, Marcos Antonio. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, v. 8, n. 1, p. 16-18, 2004.

MARCELINO, Jose Antonio; REZENDE, Adriano; MIYAJI, Mauren. Impactos iniciais da covid-19 nas micro e pequenas empresas do estado do Paraná-Brasil. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 101-112, 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suelly Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Editora Vozes Limitada, 2011.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2020.

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

VELAVAN, Thirumalaisamy P .; MEYER, Christian G. The COVID-19 epidemic. **Medicina tropical e saúde internacional** , v. 25, n. 3, pág. 278, 2020.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**, 6º edição. P.17, 2013.

FREEMAN, C. & SOETE, L.. **The economics of industrial innovation**. MIT Press, 1997.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em:<
https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>. Acesso em: 21 abr. 2021.

SEBRAE, Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em:<
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

SEBRA, Perguntas e Respostas sobre a MP 936 - Manutenção do Emprego e Renda. Disponível em:<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/perguntas-e-respostas-sobre-a-mp-936-manutencao-do-emprego-e-renda,8b204d029c551710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 21 abr 2021.

SCHREIBER, Dusan. **Inovação e Desenvolvimento Organizacional**, Universidade Feevale, Novo Hamburgo -RS, 2012.

APÊNDICE

Questionário destinado a identificar os tipos de estratégias de Inovação no Setor de Comércio em Paraná, RN.

PERFIL SÓCIO-PROFISSIONAL

- a) Idade: _____
- b) Gênero: () Masculino () Feminino
- c) Formação _____
- d) Empresa que trabalha (não obrigatória): _____
- e) Cargo que ocupa: _____
- f) Quais os principais produtos da empresa?
- _____
- _____

Identificação de Estratégias de Inovação

Leia cada uma das afirmativas e marque o seu grau de concordância em uma escala de 1 a 5, em que:

Significado		
1		Discordo Totalmente
2		Discordo
3		Não concordo nem discordo
4		Concordo
5		Concordo totalmente

Identificação de Estratégias de Inovação com base em (Freeman e Soete, 2008)						
Estratégia Ofensiva	-					+
1. A empresa busca novas tecnologias para introdução de produtos/ processos inéditos no mercado.						
2. A empresa se apoia em pesquisas e profissionais antes de						

introduzir ou melhorar um produto/processo antes dos concorrentes									
3. A empresa faz pesquisa para identificar oportunidades não atendidas pelos concorrentes.									
4. A pandemia do Novo corona vírus impôs adaptações em produtos ou processos da empresa.									
5. As adaptações realizadas pela empresa, em função da pandemia, nos produtos ou processos, são diferenciadas em relação a atuação dos concorrentes.									
Estratégia Defensiva									
6. A empresa espera a resposta do mercado acerca de um produto concorrente para oferece-lo posteriormente de forma diferente.									
7. As mudanças nos produtos e processos acontecem de acordo com os insatisfação dos clientes em relação aos concorrentes.									
8. As mudanças no produtos e processos acontecem de acordo com o ambiente contextual da empresa.									
9. Durante a pandemia as adaptações em produtos/processos aconteceram para respeitar a restrições impostas pelo governo.									
Estratégia Imitativa									
10. A empresa tem dificuldades para se adaptar as mudanças no mercado.									
11. A empresa aguarda a ação dos concorrentes para depois seguir seus modelos de oferta de produtos/serviços.									
Estratégia Dependente									
12. A empresa tem o cuidado de acompanhar as tendências de mercado.									
Estratégia Tradicional									
13. A empresa não teve necessidade de fazer nenhuma introdução/modificação em produtos e processos durante a pandemia.									
14. A pandemia não interferiu no faturamento da empresa.									
Estratégia Oportunista									
16. A empresa tem facilidade de reconhecer oportunidades de negócios, independente do contexto em que está inserida.									
17. A empresa procura implementar novas atividades e processos que gerem valor para a mesma (redução de custos/ melhoria da qualidade)									
18. A empresa utiliza atividades, conhecimento e aprendizagem adquiridos para fazer adaptações em seus produtos e processos.									
19. A empresa procura fazer parcerias com instituições de fomento à inovação e pesquisa e outras empresas para propor melhorias em produtos/processos.									
20. O contexto de pandemia permitiu a visualização de oportunidades em relação a oferta de produtos, modificações em processos.									