

INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO: um estudo em pequenas empresas frente à pandemia de COVID-19

RAQUEL REIS DE JESUS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

GLESSIA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO: um estudo em pequenas empresas frente à pandemia de COVID-19

1 INTRODUÇÃO

O modelo de negócio representa como as empresas comercializam ideias e tecnologias (Chesbrough, 2010), ou seja, como criam, entregam e capturam valor (Amit & Zott, 2012; Teece, 2010). Ele permite ligar a estratégia da empresa com suas atividades de mercado (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Spieth, Schneckenberg, & Ricart, 2014). Por isso, quando formas convencionais de fazer negócio se tornam obsoletas, a inovação no modelo de negócio se desenha como saída (Foss & Saebi, 2017; Harms, Alfert, Cheng, & Kraus, 2021).

A inovação ocorre quando uma ou mais dimensões do modelo de negócio é modificada (Spieth & Schneider, 2016). Empresas de sucesso ajustam seus negócios de forma a inovar em pelo menos uma das dimensões (Clauß, Bouncken, Laudien, & Kraus, 2020), pois isso pode gerar transformação nas outras etapas, o que torna a reconfiguração incremental suficiente (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Velu & Jacob, 2016). Portanto, a inovação no modelo de negócio é considerada fonte constante de criação de valor (Keiningham, Aksoy, Bruce, Cadet, Clennell, Hodgkinson, & Kearney, 2020; Miroshnychenko, Strobl, Matzler, & De Massis, 2021) e permite diferenciação, já que uma mesma ideia pode percorrer diferentes mercados e rotas a depender do modelo de negócio adotado (Chesbrough, 2010; To, Au, & Kan, 2019).

A investigação de quais elementos são favoráveis ou não para o modelo de negócio servirá para situações adversas, como períodos em que o potencial tecnológico ou o mercado estejam altamente incertos (Chesbrough, 2010). Tais períodos podem ser exemplificados por meio de crises, que se configuram como eventos que podem trazer desestabilização para as organizações e gerar prejuízos se não forem geridos adequadamente (Coombs, 2007; Pedersen, Ritter, & Di Benedetto, 2020). De acordo com Ritter e Pedersen (2020, p. 216) as crises são importantes para mudanças no modelo de negócio, pois podem “muitas vezes dar origem a novos modelos que abrangem novos recursos, novas propostas de valor e novas demonstrações de valor atendendo às novas necessidades dos clientes”. Trata-se de desenvolver estratégias eficientes para lidar com a crise e voltar à normalidade.

A mudança no ambiente interno ou externo da empresa impulsiona a necessidade de inovação do modelo de negócios (Keiningham, et al., 2020). No entanto, colocar em prática a inovação do modelo de negócio pode ser incerto em relação aos custos, duração e resultado (Teece & Leih, 2016) e tende a variar de empresa para empresa. Grandes empresas, por exemplo, são providas de recursos para investir em novos modelos de negócios sem colocar em jogo sua sobrevivência (Karimi & Walter, 2016; Sosna, Trevinyo-Rodriguez, & Velamuri, 2010). Já pequenas empresas contam com recursos escassos para implementar ou experimentar novas formas de fazer negócio e, assim, os desafios e riscos vinculados a esse investimento são considerados altos para essas empresas (Laudien & Daxböck, 2017).

Em tempos de crise, como a pandemia de COVID-19, faz-se necessário criar mecanismos adequados de enfrentamento (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021; Clark, Davila, Regis, & Kraus, 2020). Pois à medida que as conseqüências da pandemia de COVID-19 avançam, os modelos de negócios estabelecidos são afetados (Ritter & Pedersen, 2020). Nesse cenário, a inovação no modelo de negócio se mostra importante ao possibilitar novas oportunidades (Kraus, Clauss, Breier, Gast, Zardini, & Tiberius, 2020) por meio de mudanças nos componentes ou na arquitetura do modelo atual (Foss & Saebi, 2017).

Apesar disso, há uma lacuna na literatura e na prática de modelo de negócio sobre o papel das crises na inovação no modelo de negócio (Foss & Saebi, 2017). Conforme Ritter e Pedersen (2020) a falta de conhecimento sobre esse assunto ficou mais evidente durante a

pandemia de COVID-19, já que as empresas precisaram adaptar seus modelos de negócios sem ter orientação. Essa lacuna se mostra ainda maior quando se toma a pequena empresa como objeto de análise. Pouco se sabe sobre as características dos modelos de negócios nas pequenas empresas, seus usos e desenvolvimento, bem como suas abordagens para a inovação no modelo de negócio (Cosenz & Bivona, 2021; Miller, McAdam, Spieth, & Brady, 2020).

Isso é preocupante, visto que essas empresas representam a maioria dos negócios em todo o mundo (Miller et al., 2020) e formam a base de qualquer economia (Cosenz & Bivona, 2021). Cabe destacar ainda o papel social dessas empresas, pois muitas são formadas por pessoas que buscam melhoria de vida (Barkhatov, Pletnev, & Campa, 2016). Elas também possuem influência no equilíbrio entre desenvolvimento social e econômico, principalmente devido a sua capacidade de gerar postos de trabalho e renda para as pessoas envolvidas (Barkhatov et al., 2016). O que pode promover desenvolvimento local, melhoria no ambiente de negócios, aumento da produtividade e competitividade entre os negócios locais e fortalecimento da capacidade das comunidades de uma região (Silva & Di Serio, 2021).

É pertinente explicar que o termo pequenas empresas, utilizado no decorrer de todo o artigo, faz menção à padronização internacional teórica para tratar de empresas de pequeno porte, que também inclui microempresas e médias empresas a depender do país (Miller et al., 2020). No Brasil, os pequenos negócios envolvem os microempreendedores, microempresas e empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2017) e cada grupo possui diferenças entre si, principalmente no quesito estrutura organizacional (Silva & Di Serio, 2021).

Este artigo engloba as microempresas, pequenos negócios de estrutura menor e até 09 empregados, quando relacionado ao setor de serviços e comércio (SEBRAE, 2017). Isto é, apresentam porte muito pequeno em relação às demais, mas seu desenvolvimento não está necessariamente condicionado ao seu tamanho (Zaridis & Mousiolis, 2014).

Dada essas considerações, este artigo tem como objetivo compreender como as pequenas empresas podem inovar no modelo de negócio frente à pandemia de COVID-19. Espera-se contribuir para a teoria e prática que trata de inovação no modelo de negócio e sua relação com as pequenas empresas, bem como para o avanço da literatura entre modelo de negócio e o papel das crises, além da geração de insights que auxiliem as pequenas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção discute a inovação no modelo de negócio e o contexto de inovação da pequena empresa, além de discutir a pandemia de COVID-19 como crise.

2.1 Inovação no modelo de negócio

O modelo de negócio pode ser definido como a “maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, de como leva os clientes a pagar por esse valor e de como converte esses pagamentos em lucro” (Teece, 2010, p. 01). Trata-se de um modelo conceitual, pois faz uma descrição lógica de como a empresa chega ao mercado (Teece, 2010). Percebe-se o modelo de negócio como um caminho a ser trilhado pela empresa para atingir a finalidade de gerar e capturar valor. Assim, o modelo de negócio é visto a partir de quatro componentes, que juntos criam e entregam valor (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008).

Esses elementos são: 1) proposta de valor para o cliente: quando a empresa encontra uma maneira de suprir as demandas dos consumidores, seja relacionada à resolução de um problema ou à oferta de preços menores; 2) fórmula de lucro: definição de como a empresa vai lucrar enquanto fornece valor ao cliente, e inclui modelo de receita, estrutura de custos, modelo de margem e velocidade do recurso; 3) principais recursos: fase dos elementos centrais que criam valor para o cliente e para a empresa, como pessoas, tecnologia, produtos, estrutura, equipamentos, canais de comunicação; e 4) processos-chave: processos

operacionais e gerencias realizados continuamente para agregar valor; envolve tarefas de treinamento, fabricação, planejamento, venda e serviço (Johnson et al., 2008).

Visto que alguns autores se concentram em apenas três perspectivas - criação, entrega e captura de valor (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018; Teece, 2010) -, o modelo de Johnson et al. (2008) traz um olhar para os processos-chave responsáveis por integrar um conjunto de atividades indispensáveis para o bom funcionamento das outras etapas. Sendo, por isso, o modelo adotado neste artigo.

O modelo de negócio é considerado o carro-chefe para o desempenho da empresa e para elevar esse desempenho as organizações devem buscar inovar em seus modelos de negócios (Teece, 2010; Zott, Amit, & Massa, 2011). Isso porque a inovação no modelo de negócio fornece novos caminhos para produção, aplicação e exploração de conhecimentos para atender às demandas dos clientes e para proteção contra imitações (Souto, 2015). Além de se apresentar como meio de obter vantagem competitiva sustentável (Teece, 2010) e como abordagem promissora para as empresas responderem às mudanças em tempos de instabilidade (Schneider & Spieth, 2013; Yang, Evans, Vladimirova, & Rana, 2017).

Entre os conceitos de inovação no modelo de negócio, alguns se concentram no aspecto do novo, da mudança que resulta em transformação no modelo de negócio antigo (Amit & Zott, 2015; Bouwman, Reuver, & Shahrokh, 2019; Casadesus-Masanell & Zhu, 2013; Chesbrough, 2010; Foss & Saebi, 2017; Geissdoerfer et al., 2018; Souto, 2015; Spieth & Schneider, 2016; Yang et al., 2017); outros enfatizam a estratégia, por agregar crescimento lucrativo para as empresas (Aspara, Hietanen, & Tikkanen, 2010). Neste artigo, considera-se o entendimento de Teece e Saebi (2016), que se referem à inovação no modelo de negócio como mudanças inovadoras para os elementos-chave do modelo de negócio ou na estrutura que liga esses elementos. A escolha por essa definição se justifica pela similaridade com o conceito de modelo de negócio de Johnson et al. (2008). Ambos tratam dos componentes do modelo de negócios e de suas ligações.

Entre os fatores que levam as organizações a mudar a forma de fazer negócios, os choques exógenos ou situações de crises severas se configuram como razões para inovar (Spieth & Schneider, 2016) e é dentro dessa percepção de crises que este estudo versa.

Em diferentes momentos empresas, indústrias e países foram afetados por diferentes crises (Schallmo & Williams, 2020), consideradas como eventos que podem ocasionar danos consideráveis caso não sejam gerenciados corretamente (Coombs, 2007), e essas crises mexem como os modelos de negócios (Ritter & Pedersen, 2020). Essa relação de interferência é capaz de trazer novas oportunidades, que incluem novos recursos, novas propostas de valor e que atendem a novas necessidades dos clientes (Ritter & Pedersen, 2020).

A pandemia de COVID-19 é única em termos de alcance global, impacto econômico e influência política entre as crises ocorridas no último século (Ritter & Pedersen, 2020). Ela desafiou governos, sociedade e empresas em todo o mundo a buscarem medidas de enfrentamento (Breier et al., 2021). A repercussão nos modelos de negócios é observada como um choque exógeno extremo devido ao grau de acometimento nos negócios existentes (Manolova, Brush, Edelman, & Elam, 2020). Sua ação devastadora provocou “cadeias de abastecimento desconectadas, desafios logísticos, escassez ou indisponibilidade de recursos essenciais, distorções extremas de preços, restrições governamentais ao funcionamento de muitas indústrias e mercados” (Morgan, Anokhin, Ofstein, & Friske, 2020, p. 371).

Diante desse cenário, as empresas enfrentam risco de mercado e de falência, e algumas reagem com novas soluções, como adoção de serviços de entrega, mudança de modelos com foco no consumidor para foco em empresas, uso de mídia digital para alcançar o público-alvo, união de empreendedores, etc. (Ludeke-Freund & Froese, 2020). Nesse sentido, inovar na forma de fazer negócio pode ser uma solução para as empresas se recuperarem da crise (Kraus et al., 2020), pois permite abordar novas oportunidades que melhorem o desempenho da

empresa (Breier et al., 2021) e permitam a criação de um novo mercado ou exploração de novas oportunidades em mercados já existentes (Amit & Zott, 2015).

2.2 Inovação em pequenas empresas

As pequenas empresas impulsionam a economia, sendo responsáveis pelo emprego, inovação e crescimento (OECD, 2021). Elas formam um grupo dinâmico e em evolução, e diferem das grandes empresas principalmente em virtude de seu pequeno porte e de sua limitação de recursos (Miller et al., 2020). A definição de pequena empresa varia a depender do local e dos critérios utilizados para classificação (Zaridis & Mousiolis, 2014). Essa condição desafia os estudiosos a adotarem uma definição global do termo e dificulta a comparação entre empresas de países diferentes (Zaridis & Mousiolis, 2014). Alguns dos parâmetros adotados consistem em número de funcionários, volume de negócios anual ou valor dos ativos totais do balanço anual (Zaridis & Mousiolis, 2014).

No Brasil, os pequenos negócios são divididos em três categorias, classificadas de acordo com o nível de faturamento anual. O microempreendedor individual possui um faturamento anual de até R\$ 81 mil, a microempresa de até R\$ 360 mil e a empresa de pequeno porte entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões anualmente (SEBRAE, 2017). Silva e Di Serio (2021) destacam a importância de estudar esses negócios para atribuir conceitos apropriados e destacam que as pequenas empresas são “negócios esquecidos”, pois não são devidamente conhecidas e estudadas. Eles enfatizam que uma “pequena empresa não é uma grande empresa em miniatura”, havendo a necessidade de olhar para essas organizações.

Além do papel crucial que as pequenas empresas têm na economia, elas são fundamentais para a vida social, pois são responsáveis pela inserção de novos produtos e/ou serviços em espaços instáveis enquanto se ajustam para atender as demandas dos consumidores (Audretsch & Thurik, 2001; Barkhatov et al., 2016). Em pequenas regiões, os pequenos negócios são preferíveis por atender a necessidade da população. Essa preferência origina-se tanto pela oferta de preços mais baixos por causa da competitividade entre os pequenos empreendedores, quanto pelo poder de escolha dos clientes (Barkhatov et al., 2016).

Por outro lado, a pequena empresa apresenta pontos fracos, como pouco recurso financeiro, menos capacidade técnica e tempo limitado (Ibarra, Bigdeli, Igartua, & Ganzarain, 2020). Suas redes de distribuição e informações de mercado também são pouco adequadas, há escassez de mão de obra qualificada e sistemas de P&D inexistentes ou de rara utilização (Zaridis & Mousiolis, 2014). Essas limitações prejudicam a inovação na pequena empresa, que precisa buscar alternativas para encontrar recursos de inovação (Vrande et al., 2009).

Um fator positivo que pode contribuir para a capacidade inovadora dessas empresas é sua estrutura organizacional plana, ou seja, com poucas camadas gerenciais (Cosenz & Bivona, 2021), que pode favorecer um relacionamento mais direto com fornecedores e clientes, e gerar resposta mais rápida às demandas externas (Börjesson & Löfsten, 2012). A Tabela 1 elenca as vantagens e desvantagens em inovação para as pequenas empresas.

Tabela 1: Vantagens e desvantagens para os inovadores de pequenas empresas

Vantagens	Desvantagens
Velocidade na tomada de decisão	Falta de sistema formal para controle do tempo e dos custos
Cultura informal	Falta de acesso a recursos-chave, especialmente fundos
Comunicação de alta qualidade	Falta de habilidades fundamentais e experiência
Visão clara e compartilhada	Falta de estratégia e direção de longo prazo
Flexibilidade, agilidade	Falta de estrutura e de planejamento de sucessão
Espírito empreendedor e que assume riscos	Má gestão de riscos
Energia, entusiasmo, paixão pela inovação	Falta de atenção aos detalhes
Facilidade para a formação de redes	Falta de acesso a recursos

Fonte: Tidd e Bessant (2020)

As pequenas empresas também encontram obstáculos quanto ao desenvolvimento de seus modelos de negócios (Heider, Gerken, Van Dinther, & Hülsbeck, 2021). Os mesmos pontos fracos, como falta de recursos humanos e financeiros que limitam a inovação também influenciam na forma de fazer negócio dessas empresas (Heider et al., 2021; Miller et al., 2020). Isso é preocupante porque o modelo de negócio auxilia gestores a desenvolverem e visualizarem a estrutura e o *design* da empresa (Miller et al, 2020), e a fortalecer ou modificar a forma de fazer negócio de maneira eficaz e em tempo hábil para lidar com situações inesperadas (Battistella, Toni, Zan, & Pessot, 2017). Tal como a crise de COVID-19 que pôs à prova a resiliência das organizações em todo o mundo (Ludeke-Freund & Froese, 2020).

Apesar da pandemia de COVID-19 ser um choque de saúde, e não necessariamente uma desaceleração padrão da atividade econômica, as medidas de contenção indispensáveis para evitar a propagação do vírus levaram à suspensão quase total da atividade econômica (Kalemi-Ozcan, 2020). Os setores mais afetados foram serviços pessoais, como creche, escola, serviço doméstico, serviço de construção, produção e comercialização de alimentos, fabricação e venda de roupa, estética e serviço de beleza (GEM, 2020). Em contraste, setores de higiene, limpeza, perfumaria, cosmético, equipamento hospitalar, supermercado, farmácia, serviço de entrega e setores de comércio virtual apresentaram crescimento (GEM, 2020).

Esses tempos volúveis alteram a dinâmica dos modelos de negócios das empresas (Morgan et al., 2020; Ritter & Pedersen, 2020). Para Schallmo e Williams (2020), diante da impossibilidade de se esconder de uma crise, a saída é evitar tomar decisões erradas. O ponto chave é como manobrar com segurança os modelos de negócios existentes durante a crise e inovar de maneira adequada (Schallmo & Williams, 2020).

Essa situação requer da pequena empresa grau mais elevado de atenção para evitar o desgaste dos recursos escassos e manter a sobrevivência (Cosenz & Bivona, 2021). Por outro lado, elas possuem estrutura organizacional que permite rapidez na transformação do modelo de negócio, representada por gerentes próximos dos níveis operacionais e, conseqüentemente, decisões mais dinâmicas, além de flexibilidade nas rotinas empresariais para absorver novos comandos (Widya-Hasuti, Mardani, Streimikiene, Sharifara, & Cavallaro, 2018). Portanto, é um desafio para a pequena empresa explorar a inovação e aplicá-la na forma de fazer negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é qualitativo e descritivo. A pesquisa qualitativa se concentra na busca da compreensão das relações sociais (Yin, 2009), sendo adequada aos propósitos de compreender o cenário de inovação no modelo de negócio na pequena empresa. O contexto descritivo ocorre quando se pretende descrever as características de determinado grupo ou fenômeno (Yin, 2009), tal particularidade é notada nas especificidades da pequena empresa. Com relação ao tratamento temporal adotado, o estudo se caracteriza como longitudinal em retrospectiva, pois os dados são reunidos ao longo do tempo (Neuman, 2014) por causa da pandemia de COVID-19, que culminou em diferentes impactos desde março de 2020.

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso múltiplo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009), que permite analisar um fenômeno dentro do seu contexto real (Yin, 2009). A unidade de análise foi o modelo de negócio da pequena empresa. O estudo foi conduzido em quatro empresas e os critérios de escolha dos casos foram: classificação de empresa de pequeno porte do SEBRAE (2017); empresas existentes antes da pandemia e que perduraram durante a crise; empresas com no mínimo 02 anos de existência no pré-pandemia, por serem mais estáveis. Foi realizado um caso piloto para otimização da operacionalização das fontes de evidências.

O protocolo do estudo de caso (Yin, 2009) foi composto pela: escolha dos casos; elaboração das questões utilizadas; acesso às pequenas empresas; realização de caso piloto; descrição e análise das informações obtidas no caso piloto; criação de uma agenda com dias e horários para cada empresa; agendamento de entrevista com os gestores; preparação e

checagem do material de apoio para a entrevista; realização das entrevistas e coleta documental; descrição de cada caso estudado e elaboração de relatório parcial; análise das informações das entrevistas e dos documentos coletados; e elaboração do relatório final.

O artigo fez uso de entrevistas e fonte documental. A análise documental visa contribuir tanto para a riqueza de dados da empresa, quanto para o fortalecimento de outras fontes de evidências (Yin, 2009). Assim, foram coletados fotos e vídeos do *Instagram*, que compreendiam imagens de produtos e informes sobre o funcionamento da empresa e outros avisos. Também foi estudado o perfil das empresas nas plataformas digitais para verificar a disposição e organização dos produtos nos aplicativos, bem como matérias de jornais.

As entrevistas foram realizadas com os gestores das pequenas empresas de forma presencial, com medidas de distanciamento social e uso de máscaras de proteção devido à pandemia de COVID-19. O contato com os gestores foi estabelecido previamente via contato por telefone e, por escolha dos participantes, as entrevistas foram presenciais. Para melhor aproveitamento das informações obtidas durante os encontros, utilizou-se um aparelho celular para gravação da fala, no intuito de obter uma transcrição mais compreensível e transparente.

As entrevistas de cada caso foram transcritas e analisadas em conjunto com os documentos, com base nas categorias e elementos de análise (Tabela 2). Logo após foi realizada a análise comparativa entre as empresas abordadas com o propósito de obter padrões, familiaridades ou aversões entre os achados. Ambos os passos foram realizados com a técnica de análise de conteúdo qualitativa, uma ferramenta que possibilita a preparação do material, exploração e interpretação dos achados (Bardin, 2010).

Tabela 2: Categorias e elementos de análise

Categorias analíticas	Elementos de análise
Modelo de negócio antes da pandemia	Proposta de valor para o cliente; fórmula de lucro; principais recursos; processos-chave
Modelo de negócio a partir da pandemia	Análise do modelo de negócio atual; identificação de riscos; prováveis soluções
Inovações incorporadas	Inovação de produto; de processo; de marketing; organizacional; de posição; de paradigma

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados de pesquisa, bem como as principais características das empresas estudadas. A apresentação dos casos segue de acordo com as categorias e elementos de análise elencados na Tabela 2. Os nomes das empresas e dos respectivos gestores foram substituídos por pseudônimos para assegurar a confidencialidade dos envolvidos, ficando assim estabelecido para todas as empresas: empresa A, gestor A; empresa B, gestor B; empresa C, gestor C e empresa D, gestor D. A Tabela 3 traz as principais características das empresas e dos gestores.

Tabela 3: Características das empresas e dos gestores

Características	Empresas			
	A	B	C	D
Porte	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa
Nº de funcionários	8	5	2	1
Tempo de atuação	5 anos	9 anos	9 anos	10 anos
Segmento	Serviços	Serviços	Serviços	Serviços
Principal produto	Bebidas e música	Almoço e janta	Almoço	Café da manhã e almoço
Nível de atuação	Local	Local	Local	Local
Principais clientes	Estudantes e	Estudantes e	Estudantes e	Estudantes e

	moradores locais	moradores locais	moradores locais	moradores locais
Principais concorrentes	2 bares localizados na mesma região	6 estabelecimentos situados na região	6 estabelecimentos situados na região	6 estabelecimentos situados na região
Perspectivas futuras	Expansão para outra cidade	Mudança de ramo de atuação	Se manter no mercado	Encerrar a empresa
	Gestores			
	A	B	C	D
Idade	39	35	49	59
Escolaridade	Nível superior em Administração	Ensino médio completo	Ensino médio completo	Ensino médio incompleto
Filhos	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Pesquisa de campo (2022)

4.1 Modelo de negócio antes da pandemia

Para entender o modelo de negócio antes da pandemia de COVID-19 foram analisados: proposta de valor para o cliente, fórmula de lucro, principais recursos e processos-chave. A proposta de valor para o cliente se materializa quando a empresa atende de alguma forma as demandas dos consumidores (Johnson et al., 2008). Nas empresas A, B, C e D as propostas de valor relatadas visavam atender tanto uma perspectiva de serviço como também de produto da comunidade local. Conforme Teece (2010) a criação de um bom modelo de negócio é sinônimo de proposta de valor atraente e captura de receita significativa.

O restaurante foi feito com o pensamento nos professores, um ambiente climatizado, um ambiente assim (Gestor B).

Aqui é comida caseira todos os dias, comida da mamãe.... Comida natural que a pessoa come e fica com saúde (Gestor D).

A fórmula de lucro representa a maneira definida pelas empresas para obtenção de lucro, estruturação dos custos e consumo de recursos (Johnson et al., 2008). Nos negócios A, B, C e D as receitas eram geradas a partir das vendas de produtos e serviços oferecidos no local. Os custos diziam respeito a gastos com mercadorias, pagamento de aluguel, pagamento de funcionários, pagamento de despesas com água e energia.

Eu trabalho no cálculo, com números eu sou um verdadeiro administrador de cabo a rabo, eu que seleciono, que treino, eu que faço a contabilidade, eu que faço o pedido, eu que olho estoque, olho o rendimento diário, eu observo os produtos (Gestor A).

Todo dia tem que ter o material de trabalho, tem que ter galeto, tem que ter gás, tem que ter funcionário, água, energia (Gestor C).

Os principais recursos são retratados como elementos centrais que criam valor para o cliente e para a empresa. Eles possuem características variáveis, podem ir de pessoas a equipamentos, o importante é a forma como eles interagem para gerar valor (Johnson et al., 2008). O gestor A apresentou como recursos variedade de cervejas e petiscos, além de uma equipe de funcionários dinâmica, com diversidade e liberdade para serem do jeito que são. Na empresa B, os principais recursos giravam em torno das cozinheiras, que cozinhavam muito bem, do ambiente climatizado e dos produtos diferenciados adicionados ao cardápio do dia. A empresa C informou que os galletos e o churrasco eram elementos primordiais, bem como os funcionários da cozinha. Outros recursos incluíam os equipamentos utilizados para agilizar a produção, como máquina de assar galletos, estufa para o *self-service* e *freezers*. O gestor D elencou o próprio trabalho e o da irmã. As refeições servidas diariamente e a estrutura do restaurante se somavam aos elementos que faziam a diferença para o empreendimento.

Aqui hoje eu tenho tudo, carne de sol, eu tenho batata frita eu tenho drinques, variedade de cervejas, tenho caldinho, coisa de boteco, algo que realmente venha a dar ao povo que ele realmente merece (Gestor A).

A gente tem nossas cozinheiras ali e quando tá nós três na cozinha, tudo flui, entendeu, fica comida gostosa, sai tudo bem temperado, porque assim, minha mãe sempre fala que o nosso segredo é o amor, entendeu? (Gestor B).

Os processos-chave são os processos operacionais e gerenciais realizados de forma constante para agregar valor (Johnson et al., 2008). Tais processos na empresa A se concentravam na realização de shows, por causa da variedade e frequências das atrações, e nas mudanças realizadas no estabelecimento. Esse fato corrobora com a análise das fotos e vídeos postados no *Instagram* sobre os cantores e a divulgação dos shows. Nas empresas B, C e D os processos-chave foram elencados como compra de mercadorias, processo de preparação das refeições e procedimento de vendas. Para os gestores, o bom desenvolvimento dessas ações era fundamental para o funcionamento da empresa.

A banda começou 9:30h, o som é esse. Vai ter samba amanhã e depois vai ter arrocha, na segunda-feira vai ter uma roda de samba diferenciada (Gestor D).

Hoje teve um pessoal do interior da Bahia que veio, de vez em quando eles vêm, quando eles vêm para cá eles vêm almoçar aqui. Aí a gente sente uma melhora. Sempre quando vem duas ou três famílias almoçar o movimento já melhora um pouco. Parece que quem passa vê e diz olhe tem cliente ali, vamos lá (Gestor C).

No geral, as informações obtidas pelas empresas revelam um modelo de negócio estruturado para entregar e captura valor. Percebe-se nas falas estratégias adotadas para alcançar clientes e para manter o rendimento dos estabelecimentos, seja com práticas rotineiras ou com a criação de novas atividades. Para Teece (2010) essas condutas podem ter influência do avanço tecnológico, que permite o acesso a informações, tanto para as organizações estenderem suas formas de atender a uma maior diversidade de clientes, como para o próprio consumidor que passa a ter uma participação mais significativa.

4.2 Modelo de negócio a partir da pandemia

Para entender o modelo de negócio a partir da pandemia de COVID-19 foram utilizados os elementos de análise: identificação de riscos e prováveis soluções. É importante destacar que as entrevistas foram realizadas após a reabertura das empresas, ou seja, os negócios estudados permeiam pelo período de fechamento total imposto pelo governo e reabertura. São diferentes fases, mas que englobam o período pandêmico.

As empresas A, B e C fecharam as portas para atendimento presencial em atendimento às medidas restritivas do governo, o que ocasionou a suspensão total do modelo de negócio adotado. Apenas a empresa D manteve o funcionamento do estabelecimento, apesar das restrições do governo, e não interrompeu o modelo de negócio estabelecido.

O principal risco identificado pelas empresas foi a perda de clientes, pois com a maioria dos serviços paralisados e com as portas fechadas não tinha para quem vender os produtos. Esses resultados apontam para uma realidade abordada por Clark *et al.*, (2020), que expõe a pandemia de COVID-19 como um evento com grandes consequências econômicas.

Imagine, você tem suas despesas mensais de casa, colégio de criança e do nada aparece R\$2.700,00 para você pagar todos os meses e aí gera desconforto para você, primeiro porque não está gerando nada (Gestor A).

Com a pandemia o movimento caiu ... a renda caiu muito do pessoal, muita gente ficou desempregado e não vinha comer em restaurante (Gestor C).

Com a falta de clientes todas as empresas enfrentaram dificuldade para gerar receita e lidar com despesas de aluguel, água, energia e, principalmente, funcionários. Tal dificuldade colocava em risco a perda do local de comercialização, bem como o perigo de fechar as portas definitivamente. As declarações dos gestores corroboram com o exposto por Ludeke-Freund e Froese (2020), que diante de momentos inesperados, como a pandemia de COVID-19, as empresas enfrentam tanto riscos de mercado quanto de falência. Mesmo operando de forma presencial, a empresa D também enfrentou dificuldades para manter o funcionamento. “Antes da pandemia, era tudo normal, muito movimentado, era cheio de gente, era aluno, motorista, professor... depois desse vírus, o movimento caiu bastante” (Gestor D).

Essa pandemia quebrou as pernas da gente ... A menina que trabalhava comigo eu tive que dispensar ela porque eu não estava podendo pagar (Gestor C).

Depois da pandemia o movimento caiu, caiu 99% aqui, aí a gente teve que fechar as portas, a gente fechou e ficou só no delivery, é tanto que a gente mudou até o delivery lá pra casa, a gente deixou lá (Gestor B).

Como medidas paliativas para conter os gastos os gestores das empresas B e C negociaram o valor do aluguel. A empresa C conseguiu redução no preço, contudo mesmo com valor menor ainda encontrou dificuldades para pagamento. A empresa B conseguiu isenção total do valor. Na empresa A o gestor não obteve acordo para redução. Já na empresa D o preço do aluguel se manteve, pois engloba o valor do imóvel que o gestor reside.

A dona do imóvel ela dispensou o aluguel. Ela não cobrou nem a metade. Aí a gente passou mais de 6 meses sem pagar nada, aí depois a gente vai voltando, assim, aí para uns R\$300,00, depois aumentou para uns R\$400,00, aumentou, aumentou e hoje a gente está em R\$800,00 e ainda não votou a 100% não (Gestor B).

Era R\$2.500,00 reais o aluguel, aí o dono fez um acordo comigo para pagar R\$1.500,000 só que aí não dava para pagar R\$1.500,000, estava caro, era pra ser R\$1.000,00, era pra ser a metade, na pandemia o aluguel tem cair pela metade, mas mesmo assim pagava no sufoco, porque não tinha condições (Gestor C).

Esses resultados apontam para uma realidade explicada por Breier et al. (2021), em que as empresas em todo o mundo tiveram que procurar medidas de enfrentamento para a pandemia de COVID-19. Além da redução de custos por meio da economia do aluguel as empresas B e C relataram ter usado empréstimos. Na empresa B o apoio se deu a partir do governo. Na empresa C os recursos vieram de outras fontes, o que gerou indignação com o governo. Nas empresas A e D não foram informados episódios de empréstimo. A empresa C também expôs a venda de equipamentos e a desagregação de parte da estrutura do restaurante para reduzir custos. Esse dado aponta para o impacto da pandemia de COVID-19 especialmente nos setores de serviços (Coombs, 2007; Morgan et al., 2020).

A gente estava se mantendo até então, antes da pandemia, mas depois que acabou eu tive que vender tudo, tive que vender estufa, tive que vender freezer, tive que me desfazer dessa outra parte, tive que vender outra máquina de galetos que eu tinha, tive que vender uma moto que eu tinha, para não fechar (Gestor C).

A busca por alternativas para continuar funcionando demandou das empresas mudanças no modelo de negócio. Segundo Ludeke-Freund e Froese (2020) a pandemia coloca à prova a resiliência das empresas, que são forçadas a inovar em nome da sobrevivência. Isso abre as portas para novas formas de fazer negócios. Nessa direção, a empresa A acelerou o projeto de trabalhar com hambúrgueres e implementou na choperia uma hamburgueria, trazendo para a empresa a perspectiva de um novo produto e de mudança na proposta de valor do negócio. A hamburgueria atenderia no sistema de *delivery* e funcionaria junto com o bar quando os serviços voltassem à normalidade.

Na empresa B também houve modificações quanto à proposta de valor entre o período de fechamento e reabertura dos negócios, a empresa que já trabalhava com o sistema de *delivery* de sopas, passou a fazer entregas de almoço e jantar. Os serviços estavam suspensos para atendimento por meio físico e o restaurante atendia aos clientes de forma online na residência da família. Após o retorno das atividades presenciais o gestor B decidiu manter o *delivery* de todos os pratos. No perfil de aplicativo do restaurante nota-se a manutenção da entrega para as refeições de forma ampla. Em momentos instáveis as bases dos modelos de negócios podem ser derrubadas e abrir caminho para novas bases (Manolova et al., 2020).

A empresa C também precisou adaptar sua proposta de valor. Com os serviços presenciais suspensos o restaurante, que já trabalhava com sistemas de entregas, decidiu investir em mais um produto, o ramo de marmitas. Depois do regresso das atividades o gestor C estabeleceu que o restaurante funcionaria apenas com o sistema de entrega e retirada das refeições, pois não era possível a volta dos serviços presenciais devido aos custos elevados. Já a empresa D, permaneceu com a proposta de valor inalterada, com funcionamento presencial reduzido e com o fornecimento de quentinhas.

Eu consegui manter as entregas das comidas, né?! Aí depois eu passei a trabalhar com marmitas, para aumentar a renda, o pessoal pega marmita comigo (Gestor C). Eu não fechei aqui, como várias pessoas aí deixou tudo fechado. Eu trabalhava de porta fechada, o dia todo com portão baixado. Aí chegava dois, três, posso comer? Porque eu não podia fechar meu trabalho, tinha as contas pra pagar, né?! (Gestor D).

A fórmula de lucro de todas as empresas permaneceu no mesmo sistema de vendas de serviços e produtos para pessoas físicas, porém os custos relacionados à compra de mercadorias tiveram aumento significativo. Todas as empresas reclamaram da alta dos preços das mercadorias. O gestor C declarou dificuldades para efetuar a compra de alimentos, e necessitou da ajuda de outros empreendedores da região para conseguir insumos.

Tem dias que você pensa, eu não sei como é que eu vou trabalhar amanhã. Vou ali em seu X, me libera aqui o arroz, feijão, macarrão, farinha, mais tarde a gente acerta, aí vai no açougue... mais tarde eu lhe faço um pix. Tem dias que você compra tudo fiado e se não der movimento para você pagar? É Deus! (Gestor C).

Tais resultados correspondem às afirmativas de Cucculelli e Peruzi (2020) de que os pequenos negócios são mais vulneráveis diante de recessões econômicas e financeiras devido ao tamanho, menor diversificação das atividades econômicas, estrutura financeira mais fraca e forte dependência de crédito externo como principal forma de financiamento.

Sobre os recursos principais, todas as empresas relataram recursos semelhantes ao modelo de negócio de antes da pandemia. Entretanto as empresas A, B e C indicaram a internet e o celular como elementos cruciais para as vendas no período da pandemia de COVID-19, aspecto que não foi relatado no modelo de negócio anterior. Com relação aos processos-chave, os gestores A, B, C e D informaram os mesmos processos de antes.

A gente tem um *zap* e a gente tem o telefone se o cliente quiser ligar, a gente tem o Instagram da loja, a gente tem os aplicativos... Quando a gente estava atendendo só pelo delivery aí os clientes ligava, ligava, entrava no aplicativo, e deu para se sair muito bem graças a Deus (Gestor B).

Os dados encontrados sobre as mudanças nos modelos de negócios frente à pandemia de COVID-19 vão ao encontro de Ludeke-Freund e Froese (2020), que afirmam que as pequenas empresas reagem a crises com soluções novas, seja nos serviços de entrega ou na exploração da mídia digital para alcançar clientes. E de Amit e Zott (2015), que indicam que elas criam novos mercados ou exploram novas oportunidades em mercados já existentes.

4.3 Inovações incorporadas

As empresas A, B e C apresentaram inovações, tanto na criação de valor quanto na proposta de valor ao longo da pandemia. O caso A foi o que mais apresentou mudanças, devido à criação de um novo ramo de serviços, a hamburgueria, trazendo novidades para o mercado de alimentação de hambúrgueres na região, por meio dos molhos artesanais e embalagens apropriadas para o produto. Essa situação configura uma inovação no modelo de negócio focada em atingir um novo segmento de mercado (Foss & Saebi, 2017), o que corrobora com Spieth e Schneider (2016) que classificam como inovação na oferta de valor uma mudança que atenda uma demanda já existente ou ainda não atendida.

As inovações na empresa B foram menos abrangentes. O restaurante encontrou uma saída para ajustar seu modelo de negócio e transferiu a cozinha do estabelecimento para a cozinha de sua residência, usando o espaço para gerar vendas durante o período em que o espaço original estaria fechado. Conforme Amit e Zoot (2015) a inovação no modelo de negócio pode ocorrer quando há mudança em uma ou mais partes dos elementos do modelo.

Já a empresa C investiu muito pouco em inovações devido às dificuldades financeiras para manter o empreendimento. Os resultados mostram que a pandemia de COVID-19 mudou significativamente sua proposta de valor. O restaurante deixou de oferecer refeições pelo sistema *self-service* e focou apenas nos serviços de entrega. Nesse caso, pode-se determinar

uma inovação do tipo evolucionária devido aos processos de mudança que ocorreram ao longo do tempo na proposta de valor da empresa (Foss & Saebi, 2017).

O que é que você sentiu aí nesse pão, nessa carne, nesse molho e o que você encontrou aí? Cadê o *catchup*? Não tem *catchup*, é o nosso molho que é feito por nós mesmos, como foi que chegou o hambúrguer? Você já viu o papel que o hambúrguer veio? Top! Não atravessa nem água (Gestor A).

A gente montou uma cozinha lá em casa, a gente montou uma cozinha semi-industrial só para isso, e deu certo. Lá o *delivery*, lá em casa saía bem mais, sopa e o almoço, mais que aqui, quentinha saía mais lá, sopa saía mais lá (Gestor B).

Aí eu penso em botar alguma coisa à noite, mesmo nessa época, mas cadê o capital? Eu trabalhava com comida a quilo, mas depois que fechou aí, meu padrão financeiro não permite mais, não tenho condições de voltar a funcionar a quilo (Gestor C).

Nos três casos há a introdução de novos produtos. O caso A apresentou troca de taças, novas opções de bebidas, criação de camisas para os funcionários com frases que fortalecem os ideais da empresa e mudanças relacionadas à divulgação do negócio, além de mudanças gerenciais para melhoria dos serviços e aumento da qualidade dos produtos. Na empresa B os novos produtos adicionados ao cardápio estavam associados a opções de sobremesa, como tortas, doces, açaí ou lanches rápidos, pastel, coxinha e cachorro-quente. No caso C a alternativa encontrada foi a criação dos serviços de entrega de marmitas. Houve, portanto, nova proposta de bens e serviços para atender à demanda (Spieth & Schneider, 2016).

O palco era aqui fora, uma zuada ... se chovesse molhava palco ... hoje em dia tem palco aqui dentro, com iluminação, sonorização. Hoje está organizado (Gestor A).

A gente botou lanche tipo pastel, a gente colocou cachorro-quente, a gente colocou doce, tortas, açaí também (Gestor B).

Sempre eu trabalhei com marmita, mas como o movimento de quentinha e de PF e o fluxo de clientes aqui diminuiu eu tive que divulgar mais marmita, aí a marmita aumentou para assegurar o movimento (Gestor C).

Foram observadas ainda a ampliação das vendas por *delivery*, com expansão de entregas para todos os produtos comercializados, e adoção de aplicativos de pedido e entrega de comida. Tal informação pode ser visualizada por meio dos estudos do perfil de cada empresa nos aplicativos. Esses dados apontam para uma inovação direcionada à incorporação de novas práticas e mudanças nas propostas de valor de bens e serviços (Amit & Zoot, 2015, Spieth & Schneider, 2016), conectadas a uma inovação de arquitetura de valor por explorar novos recursos e competências dentro da empresa (Spieth & Schneider, 2016).

Antes o *delivery* era só da sopa ... aí como foi a pandemia para não fechar o restaurante a gente colocou também no almoço, botou o da sopa e do almoço e foi o que segurou nesse tempo que a gente passou de porta fechada (Gestor B).

Eu consegui manter o restaurante com as entregas, eu faço muita entrega (Gestor C).

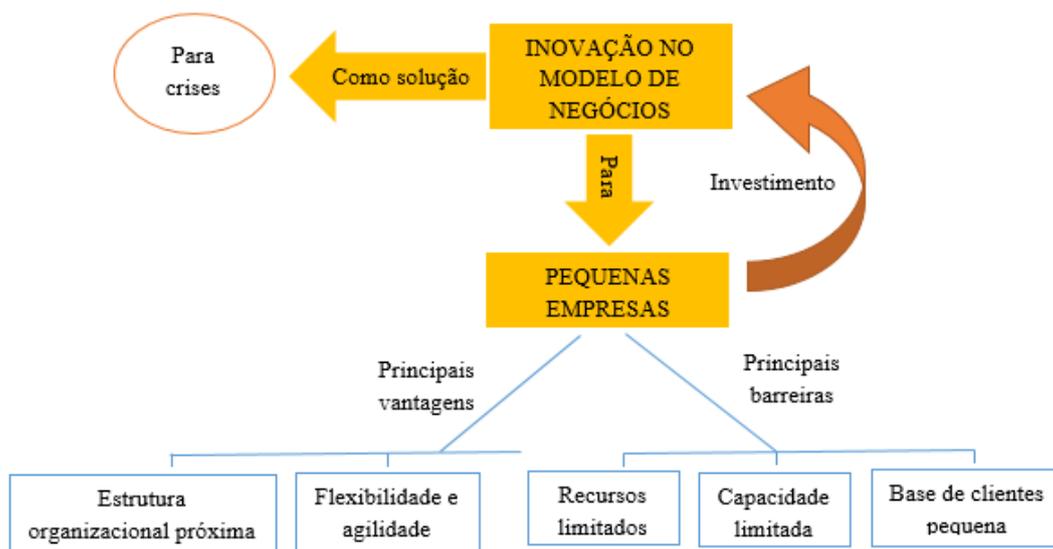
Dos quatro casos abordados apenas a empresa D manteve seu modelo de negócio original e não implementou inovações ao longo da pandemia de COVID-19. De acordo com o gestor D a inovação é algo importante, no entanto em seu restaurante não há necessidade de investir em mudanças, pois o negócio já é estruturado, de acordo com seus conhecimentos, e oferece aquilo que deseja oferecer: comida bem-feita e bem temperada num espaço acolhedor. “Eu faço normal, eu já sei o que vou fazer todos os dias e os clientes já sabem o que tem” (Gestor D). Chesbrough (2010) relata que as empresas possuem dificuldade em experimentar novos modelos de negócio, principalmente quando ameaçam a proposta de valor da empresa e por causa de conflitos entre o modelo de negócio atual e a tecnologia a ser usada.

Diante dos resultados apresentados, percebe-se que as empresas A, B e C mudaram sua proposta de valor, algumas com um novo nicho de mercado (A), outras com novos produtos (A, B e C). As inovações no modelo de negócio são principalmente evolutivas para os casos B e C, mas também focadas, como no caso A. As principais razões para adotar uma inovação estão relacionadas ao contexto pandêmico. A fórmula de lucro não foi modificada

em todas as empresas, mas a categoria principais recursos apresentou ajustes nos casos A, B e C. Nos processos-chave não foram encontradas alterações em nenhuma das empresas.

Sabe-se que as pequenas empresas por sua natureza recursiva e porte pequeno tendem a ter mais dificuldades para inovar em seus empreendimentos (Cossesnz, Bivona, & Ibarra, 2020; Cucculelli & Peruzzi, 2020; Hock-Doeogen et al., 2019; Laudien & Daxböck, 2017). No entanto, percebe-se por meio dos resultados obtidos a possibilidade dessas empresas inovarem em seus modelos de negócio ao realizarem mudanças incrementais, seja na proposta de valor ou nos componentes individuais que criam valor (Clauß et al., 2020; Foss & Saebi, 2017; Spieth & Schneider, 2016; Velu & Jacob, 2016), uma vez que o objetivo principal dessas inovações se concentra na busca por melhorias dos produtos e serviços de entrega, aumento da receita e de sucesso, e sobrevivência na pandemia de COVID-19 (Keiningham et al., 2020; Miroshnychenko et al., 2021; Schallmo & Williams, 2020). Nessa conjuntura, elaborou-se a Figura 1, exemplificando o processo de inovação no modelo de negócio diante de uma crise com as principais vantagens e barreiras para as pequenas empresas.

Figura 1: Inovação no modelo de negócios em pequenas empresas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Na Figura 1 a inovação no modelo de negócios aparece como elemento de solução para crises. Sua conexão com as pequenas empresas deve levar em conta as vantagens desses pequenos negócios, como estrutura organizacional próxima, flexibilidade e agilidade, bem como as principais barreiras, ou seja, os recursos limitados, a capacidade limitada e a base de clientes pequena. Desse modo, quando há o investimento em inovação no modelo de negócio pelas pequenas empresas há um caminho para crises de maior ou menor magnitude.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo compreender como as pequenas empresas podem inovar no modelo de negócio frente à pandemia de COVID-19. Para isso foram analisados o modelo de negócio antes da pandemia, o modelo de negócio a partir da pandemia e as inovações incorporadas. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de múltiplos casos em quatro microempresas que sobreviveram à pandemia de COVID-19.

Nos resultados encontrados, a inovação no modelo de negócio se configurou promissora para a sobrevivência das pequenas empresas durante a pandemia de COVID-19. Das quatro empresas estudadas, apenas a D não incorporou inovações ao modelo de negócio.

Na visão do gestor a empresa dispõe de estrutura de negócio suficiente, não sendo necessária a incorporação de novas atividades para se manter no mercado. Percepção que pode ter sido influenciada pelo fato de não haver aspirações de crescimento por parte do gestor.

Nas demais empresas a incorporação de inovações significou uma saída para a subsistência dos negócios e no caso A foi uma prática que possibilitou explorar um novo nicho de mercado, culminando em nova proposta de valor. Os casos A, B e C apresentaram mudanças incrementais pequenas e que puderam ser incorporadas ao modelo de negócio em curto espaço de tempo, como oferta de novos produtos, processos de entrega e serviços.

Esses resultados demonstram que as pequenas empresas podem inovar no seu modelo de negócio. Todavia é válido destacar a relevância de outras medidas para enfrentamento da pandemia de COVID-19. Nos casos discutidos houve negociações dos valores do aluguel, negociações de dívidas, apoio do governo e apoio de outros empreendedores. As dificuldades encontradas pelos gestores para administrarem seus negócios diante de uma crise é evidente e expõe a importância de políticas públicas que auxiliem os pequenos negócios.

As contribuições se referem à discussão do campo da inovação no modelo de negócio no contexto das pequenas empresas, especialmente por abarcar um cenário de crise extrema, como a pandemia de COVID-19, que pode possibilitar a ampliação de estudos e ações voltados para crises menores; e ao entendimento de como os gestores lidam com momentos difíceis para manter a permanência de suas empresas.

O estudo também apresentou algumas limitações, entre elas os poucos documentos e a dificuldade de acessá-los, especialmente no que se refere ao mapeamento das mudanças ocorridas ao longo da pandemia de COVID-19; e a pouca disponibilidade de tempo dos entrevistados, pois muitas entrevistas foram desmarcadas e as que ocorreram foram realizadas no ambiente das empresas, onde houve quebra de diálogo e raciocínio por causa das intercorrências do ambiente de trabalho, bem como pausa ou encerramento das entrevistas.

Para futuras pesquisas, sugere-se: investigar o desenvolvimento do modelo de negócio no cenário pós-pandemia de COVID-19; realizar o estudo em empresas de portes maiores, a fim de compreender diferenças ou similaridades sobre como inovaram em seus modelos de negócios frente à pandemia de COVID-19; realizar o estudo em outras regiões para obter dados mais abrangentes; e investigar a relação dos gestores com o modelo de negócio, a fim de entender o grau de conhecimento sobre cada etapa do modelo. Para os gestores, sugere-se: verificar se a proposta de valor oferecida está de acordo com o perfil de clientes da região; realizar uma esquematização visual do modelo de negócios para identificar melhorias; buscar formas de fortalecer o modelo de negócio na pós-pandemia.

REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2001). What is new about the new economy: sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267-315.
- Barkhatov, V., Pletnev, D., & Campa, A. (2016). Key success factors and barriers for small businesses: comparative analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221(24), 29-38.
- Battistella, C., Toni, A. F., Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: a multiple case study. *Journal of Business Research*, 73(1), 99-120.
- Börjesson, S., & Löfsten, H. (2012). Capabilities for innovation in small firms: a study of 131 high-tech firms and their relation to performance. *Int. J. Business Innovation and Research*, 6(2), 149-176.

- Bouwman, K., Nikou, S., & Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: how do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 01-18.
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 01-10.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal*, 34(4), 464-482.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Clark, C., Davila, A., Regis, M., & Kraus, S. (2020). Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: An international investigation. *Global Transitions*, 2, 76-82.
- Clauß, T., Bouncken, R. B., Laudien, S., & Kraus, S. (2020). Business model reconfiguration and innovation in SMEs: a mixed-method analysis from the electronics industry. *International Journal of Innovation Management*, 24(02), 1-35.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Cosenz, F., & Bivona, E. (2021). Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach. *Journal of Business Research*, 130, 658-669.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: a review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor. *Diagnosing COVID-19 impacts on entrepreneurship: exploring policy remedies for recovery*. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/reports/covid-impact-repor>>. Acesso: 22 maio 2021.
- Harms, R., Alfert, C., Cheng, C. F., & Kraus, S. (2021). Effectuation and causation configurations for business model innovation: addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102896.
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises: evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635-645.
- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., & Ganzarain, J. (2020). Business model innovation in established SMEs: a configurational approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 76.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Kalemi-Ozcan, S. Are macro and credit polices enough? *IMF International Monetary Foundy*. Disponível em: <<https://www.imf.org/~media/Files/Publications/covid19-special-notes/en-special-series-on-covid-19-macro-and-credit-policies-com.ashx>>. Acesso: 22 de abril de 2021.

- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: the case of the newspaper industry. *Long Range Planning*, 49(3), 342-360.
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431-440.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092.
- Laudien, S. M., & Daxböck, B. (2017). Business model innovation processes of average market players: a qualitative-empirical analysis. *R&D Management*, 47(3), 420-430.
- Miller, K., McAdam, M., Spieth, P., & Brady, M. (2021). Business models big and small: review of conceptualisations and constructs and future directions for SME business model research. *Journal of Business Research*, 131, 619-626.
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 670-682.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 7 ed., London: Pearson Education Limited.
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. *PMEs, empreendedorismo e turismo*. Disponível em: <<https://www.oecd.org/industry/smes/>>. Acesso: 20 set 2021.
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214-224.
- Schallmo, D. & Williams, C. A. (2020). Crisis-driven business model innovation- decision making under stress. *Innovation Conference: Innovating in Times of Crisis*, 7(10), 01-12.
- SEBRAE. *Anuário do trabalho nos pequenos negócios*. (2017). 8.ed / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília, DF: DIEESE.
- Silva, G., & Di Serio, L. C. (2021). Innovation in the “forgotten businesses”. *Innovation & Management Review*, 18(4), 350-364.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: the Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407.
- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation: state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237-247.
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86(6), 671-696.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1-34.

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: an introduction. *California Management Review*, 58(4), 5-12.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- To, C. K., Au, J. S., & Kan, C. W. (2019). Uncovering business model innovation contexts: A comparative analysis by fsQCA methods. *Journal of Business Research*, 101, 783-796.
- Velu, C., & Jacob, A. (2016). Business model innovation and owner-managers: the moderating role of competition. *R&D Management*, 46(3), 451-463.
- Widya-Hasuti, A., Mardani, A., Streimikiene, D., Sharifara, A., & Cavallaro, F. (2018). The role of process innovation between firm-specific capabilities and sustainable innovation in SMEs: empirical evidence from Indonesia. *Sustainability*, 10(7), 2244.
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794-1804.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Sage.
- Zaridis, A. D., & Mousiolis, D. T. (2014). Entrepreneurship and SME's organizational structure: elements of a successful business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 463-467.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.