



## ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ALIMENTÍCIO

### ANALYSIS OF THE PERSPECTIVES AND CHALLENGES OF INNOVATION: A CASE STUDY IN THE FOOD SECTOR

Levi Cunha Braga<sup>1</sup>

[levicunhaadm@gmail.com](mailto:levicunhaadm@gmail.com)

Napiê Galvê Araújo Silva<sup>2</sup>

[napiegalve@yahoo.com.br](mailto:napiegalve@yahoo.com.br)

#### RESUMO

Esta pesquisa aborda temas relacionados à inovação no ambiente de negócios. É um estudo que trará informações aos pesquisadores da área sobre as perspectivas e desafios da inovação no setor alimentício. O objetivo geral desta pesquisa é realizar uma análise das perspectivas e desafios da inovação no setor alimentício da cidade de Mossoró/RN. A relevância deste estudo para a academia está no entendimento de que a inovação é algo necessário para o desenvolvimento de qualquer empreendimento, incluindo o setor da alimentação. Buscando atender aos objetivos desta pesquisa, foi estabelecido o seguinte caminho metodológico: pesquisa observacional, exploratória e de abordagem qualitativa. A subdimensão Inovação de Processos foi a que obteve melhor índice com média inicial de 4,8 no geral e após a realização do Programa ALI a média foi para 5, nota máxima. Na sequência aparece a subdimensão Inovação de Produtos e Serviços com média inicial de 4,4, essa mesma média permaneceu. E por último, com média de 3,6 a subdimensão Cultura da Inovação, teve um salto significativo para 4,6. O que permite concluir que no geral as empresas estudadas são inovadoras, preocupam-se em se manterem atualizadas com as tendências do mercado e as novas tecnologias. O grande desafio observado é a busca constante de informações e a perspectiva de se tornarem cada vez mais empresas competitivas.

**Palavras-chave:** Inovação; Micro e Pequenas Empresas; Setor Alimentício; Mossoró/RN

#### ABSTRACT

This research addresses topics related to innovation in the business environment. It is a study that will provide information to researchers in the field about the perspectives and challenges of innovation in the food sector. The general objective of this research is to carry out an analysis of the perspectives and challenges of innovation in the food sector in the city of Mossoró/RN. The relevance of this study for academia lies in the understanding that innovation is something necessary for the development of any enterprise, including the food sector. Seeking to meet the objectives of this research, the following methodological path was established: observational, exploratory and qualitative approach research. The Process Innovation sub-dimension was the one that obtained the best index with an initial average of 4.8 in general and after carrying out the ALI Program the average was 5, maximum score. Next comes the Innovation of Products and Services sub-dimension with an initial average of 4.4, this same average remained. And finally, with an average of 3.6 in the Culture of Innovation sub-dimension, it had a significant jump to 4.6. Which allows us to conclude that, in general, the companies studied are innovative, concerned with keeping up-to-date with market trends and new technologies. The great challenge observed is the constant search for information and the prospect of becoming more and more competitive companies.

**Keywords:** Innovation; Micro and Small Businesses; Food sector; Mossoró/RN

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Bacharel em Administração pela Universidade Potiguar [levicunhaadm@gmail.com](mailto:levicunhaadm@gmail.com)

<sup>2</sup>Mestre em Políticas Públicas e Sociedade (UECE); Mestre em Economia (UFC), com Doutorado em Ciências Sociais (UFRN). Atualmente é professor Adjunto IV da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), atuando como professor e coordenador do mestrado em Administração Pública (PROFIAP). [napiegalve@yahoo.com.br](mailto:napiegalve@yahoo.com.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa aborda temas relacionados à inovação no ambiente de negócios. É um estudo que trará informações aos pesquisadores da área sobre as perspectivas e desafios da inovação no setor alimentício. O processo de inovação promove avanços no campo econômico e estimula a competitividade de todos os países, desenvolvidos ou em desenvolvimento. Coad, Pellegrino e Savona (2015) apontam que as dificuldades de inovação estão relacionadas a muitos aspectos. Entre essas dificuldades, pode-se citar a falta de informação, falha de comunicação, obstáculos financeiros, falta de capacidade empresarial, flutuação da moeda, suporte técnico, entre outros.

Embora a inovação seja um processo necessário, inovar é arriscado porque mesmo que as ideias sejam as melhores e o mercado tenha espaço para absorvê-las, não há garantia de que sua implementação será bem-sucedida. Sibirskaia, Stroeve e Simonova (2015, p. 510) argumentam que “a vantagem das pequenas empresas inovadoras está em sua flexibilidade e capacidade de se adaptar às novas demandas de avanço tecnológico”. Por isso, é correto afirmar que o processo de inovação depende de iniciativa, preparação, organização e planejamento das empresas.

No que diz respeito ao setor alimentício, segundo o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2021), os alimentos são bens de consumo de primeira necessidade, representando várias oportunidades para empreender. Cada vez mais, as tendências de mercado são voltadas para a cadeia da alimentação, que tem o desafio de promover produtos mais acessíveis, seguros, saudáveis e práticos para a população. Segundo o Portal da Indústria, o estado do Rio Grande do Norte possui PIB industrial de R\$ 11,4 bilhões, equivalente a 0,9% da indústria nacional. Em relação a composição setorial, que diz respeito ao percentual do setor, o ramo de alimentos ocupa o 5º lugar com 6,6% (INDÚSTRIA, 2021)

As empresas estudadas, estão localizadas em Mossoró interior do Rio Grande do Norte, são participantes do Programa Brasil Mais/ALI ciclo 1, focada na gestão da produtividade, que tem como objetivo proporcionar melhorias nos empreendimentos, através da disponibilização de um atendimento customizado, individualizado e trazendo as melhores ferramentas de gestão e inovação. O Programa Brasil Mais visa ajudar as empresas no aumento da produtividade e competitividade, com a promoção de ferramentas ágeis, de baixo custo e alto impacto. Além disso, oferece às micro, pequenas e médias empresas soluções para melhorar a gestão, inovar processos, implantar indicadores e reduzir desperdícios (SEBRAE, 2021)

Essa pesquisa trata-se de um estudo de caso múltiplo de empresas do setor alimentício. Para os autores (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010; Paré, 2004), o estudo de caso é um método que tem sido muito utilizado para a criação de conhecimento na academia em diversas áreas como as Ciências Sociais. A análise dos dados será realizada através de uma ferramenta capaz de mensurar a maturidade dos processos de inovação em pequenos negócios, esta ferramenta é conhecida como radar da inovação (SAHWNEY; WOLCOTT; ARRONIZ 2006, BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Através deste radar, é possível verificar os resultados de inovações implementadas nas empresas.

Trabalhos desta natureza, justificam-se pelo fato de que os estudos nunca devem parar, ao trazer essa temática, esta pesquisa contribui inicialmente para a reflexão dos leitores com relação as abordagens da inovação no setor alimentício. A relevância deste estudo para a academia está no entendimento de que a inovação é algo necessário para o desenvolvimento de qualquer empreendimento, incluindo o setor da alimentação. A inovação representa uma ferramenta fundamental para os processos da empresa, sendo que haja constantes estudos sobre essa temática.

Baseado nestas considerações, essa pesquisa busca responder a seguinte questão: **Quais as perspectivas e desafios da inovação no setor alimentício da cidade de Mossoró/RN?**

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é realizar uma análise das perspectivas e desafios da inovação no setor alimentício da cidade de Mossoró/RN. Para alcançar o objetivo geral foram listados os objetivos específicos, são eles: Mapear os novos processos sejam de produção, comercialização ou distribuição adotado pelas empresas; Identificar o lançamento de produtos e serviços das empresas estudadas; Descrever como a cultura da inovação se apresenta nas empresas pesquisadas.

O artigo está organizado da seguinte forma. A primeira seção, introdução, apresenta a contextualização do tema, o objetivo geral e específicos do estudo, e mostra ainda a relevância e justificativa da pesquisa. A segunda seção traz o referencial teórico, que revela as características, desafios e peculiaridade da micro e pequena empresa, os conceitos da inovação e ainda apresenta informações sobre o setor alimentício.

Os procedimentos metodológicos são apresentados na terceira seção, que está organizada: tipo de estudo, descrição dos passos da pesquisa e a apresentação da forma de coleta de dados, datas e do perfil das empresas. A quarta seção apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa, nessa mesma seção é apresentado o impacto das principais ações implementadas durante o Programa Brasil Mais/ALI ciclo 1. Este artigo conclui com a seção cinco, que reúne as considerações finais da pesquisa, demonstração dos resultados, oportunidades e limitações do trabalho de pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CARACTERÍSTICAS, DESAFIOS, PECULIARIDADE DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

As micro e pequenas empresas desempenham um papel importante na economia local e regional, mas muitas vezes essas empresas têm dificuldade para sobreviver no mercado e alcançar um bom desempenho econômico. Segundo o Portal da Indústria (2021), as micro e pequenas empresas são responsáveis por 54% dos empregos no Brasil e são essenciais para a geração de empregos e renda. Elas representam 99% de todas as empresas privadas e 27% do PIB - Produto Interno Bruto do Brasil. Dentre as principais características, a receita total anual da microempresa (ME) deve ser menor ou igual a 360.000 reais. Essa classificação está definida na Lei Complementar 123/2006, que é denominada Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (MPE), que estabelece tratamento simplificado, diferenciado e preferencial para as MPEs (SEBRAE, 2021)

De acordo com o levantamento do Sebrae (2020), sobre a taxa de sobrevivência de empresas, segundo dados da Receita Federal e pesquisas de campo, a mortalidade dos Microempreendedores Individuais (MEI) é de 29%. Por outro lado, as Microempresas (ME), após cinco anos é de 21,6% e as Empresas de Pequeno Porte (EPP) é de 17%. Isso mostra que 3 em cada 10 pessoas que abrem o próprio negócio encerram as atividades após 5 anos. Silva (2021) relatou que a falta planejamento, capital de giro, clientes, problemas financeiros, má gestão de estoque, ativos fixos desnecessários, dívida excessiva, alto custo, precificação inadequada, qualidade e produtividade são os fatores que levam ao declínio e à mortalidade das pequenas e microempresas.

Ainda levando em consideração a pesquisa realizada pelo Sebrae (2020), quanto menor a empresa, mais difícil conseguir crédito para manter o capital de giro e superar barreiras como os causados pela pandemia de covid-19. Segundo a pesquisa 41% dos entrevistados citaram a pandemia como causa do encerramento da empresa. Para 22%, a falta de capital de giro foi a causa para o fechamento do negócio. Os dados também mostraram que 20% dos antigos empresários relataram o baixo volume de vendas e da falta de clientes.

Em relação ao estado do Rio Grande do Norte, a Agência Sebrae de Notícias (2021), afirma que a taxa de mortalidade das pequenas empresas devido à pandemia foi de apenas 8% e os microempreendedores foram os mais afetados. Desde o início da nova pandemia de coronavírus (Covid-19), nove em cada dez pequenas empresas do Rio Grande do Norte tiveram que fechar as portas. A taxa de sobrevivência das pequenas empresas no estado é de 92%, 61% dos empresários potiguaras têm conhecimento ou experiência na área em que decidem abrir um negócio, o que mostra que abrir um negócio não é uma necessidade. No entanto, 52% da população está desempregada e resolveu abrir uma empresa para obter uma fonte de renda.

Mesmo em tempos de crise, a economia continua desenvolvendo e novos negócios continuam surgindo. A estimativa é que até 2022, novas empresas alcancem a marca de 17,7 milhões de novos empreendimentos. Um fato interessante é que, mesmo durante a crise desencadeada pela pandemia, a inadimplência das pequenas empresas atingiu o menor nível em oito anos, segundo pesquisa realizada pelo Sebrae. Conhecer o modelo que uma empresa se enquadra para formalizar é fundamental para manter os impostos em dia e evitar possíveis multas (SEBRAE, 2021).

A pesquisa GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* é a maior e mais importante pesquisa feita sobre empreendedorismo no mundo. Em 2019, o GEM apontou que o país atingiu uma taxa inicial de empreendedorismo de 23,3%, que é considerada a maior pontuação até agora, e também o nível total de empreendedores (representando a população adulta) desde 2002 primeiro ano da história (38,7% do total, entre 18 e 64 anos) é a segunda maior. De acordo com a última pesquisa (GEM 2019), estima-se que um total de 53,4 milhões de brasileiros realizam alguma atividade empreendedora antecipadamente, participam da criação de novos negócios, consolidam novos negócios ou se esforçam para manter negócios estabelecidos.

O Portal da Indústria (2021), afirma que os principais desafios para a permanência de pequenas e microempresas no mercado estão relacionados à falta de planejamento e capacitação gerencial, a burocracia na obtenção de crédito e a alta carga tributária. Com a desaceleração econômica e os elevados custos do crédito, as pequenas e microempresas enfrentam maiores desafios e precisam de tratamento especial para sobreviver no país. Santini et al. (2015), destaca como desafios a falta de clientes, ausência de capital de giro, impostos elevados e localização imprópria do empreendimento.

Já os autores Santos, Lima e Carvalho (2018), afirmam que os desafios estão relacionados à gestão administrativa e financeira. Na gestão administrativa, podem-se identificar fatores como falta de planejamento estratégico, falta de indicadores como parâmetros para atingir metas, atendimento deficiente ao cliente, Gerenciamento de estoque deficiente ou inexistência. Por outro lado, na gestão financeira, há falta de controle do fluxo de caixa, capital financeiro insuficiente, inadimplência e carência de informações financeiras que auxiliem na tomada de decisões. Mendonça et al. (2017), concorda que o planejamento estratégico e o uso de ferramentas gerenciais são desafios importantes na sobrevivência de MPes. Além disso, as empresas necessitam inovar para manter-se no mercado de trabalho, por isso é interessante entender mais sobre inovação e toda sua importância.

## 2.2 INOVAÇÃO

As empresas buscam inovar para se destacar dos concorrentes, melhorar o desempenho e, assim, aumentar a vantagem competitiva. Isso acontece por causa da globalização e à alta competitividade do mercado. Ferreira (2017) acredita que inovação é renovação, invenção e criação. Schumpeter relatou em suas produções que a palavra inovação não se reduz simplesmente a coisas novas ou a certas novidades comercializáveis. Além disso, a inovação é o principal mecanismo para o desenvolvimento do capitalismo (PAIVA; CUNHA; SOUZA JUNIOR, 2017).



A inovação não se limita a um simples pensamento inovador, requer que todos os fatores relevantes sejam consistentes com o propósito e a estratégia da inovação, e a inovação deve ser considerada um processo contínuo e gerenciável (DOMINGUES et al, 2016). Além disso, as empresas buscam inovação para alcançar maior desempenho e vantagens competitivas, o que pode aumentar a demanda por produtos, melhorar sua posição competitiva no mercado e reduzir o custo do processo produtivo (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2013). Inovação é criar uma nova realidade. Em primeiro lugar, como uma espécie de criação, é também o processo e resultado da criação de coisas inexistentes (PLONSKI, 2017).

Schumpeter (1984), define a inovação de cinco maneiras: (1) introduzindo novos produtos e / ou melhorando a qualidade dos produtos existentes; (2) usando métodos de produção desenvolvidos recentemente; (3) criando novos mercados para a empresa; (4) descobrindo novas Matérias-primas e / ou produtos semiacabados e/ou locais na fase de produção; (5) formar uma nova cultura organizacional em uma indústria específica. Ornek e Ayas (2015) afirmam que existe uma relação positiva entre capital humano e desempenho corporativo, e essa relação se consolida na transferência do capital humano para inovação, e então, comprova a importância da retenção de talentos qualificados e da existência de mecanismos de apoio à inovação e ao desenvolvimento, identificando, usando e partilhando conhecimento.

O conceito de inovação é bastante utilizado, mas não há ainda uma definição que seja explorada por todos dos meios empresarial e acadêmico. Com o objetivo de reunir algumas definições sobre inovação, apresentam-se, no Quadro 1, em ordem cronológica, os conceitos sobre essa temática.

Quadro 1 - Conceitos de inovação

REFERÊNCIA	CONCEITO
<b>Porter (1992)</b>	A inovação é um meio para as empresas obterem vantagem competitiva. No sentido mais amplo, seus métodos incluem novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas.
<b>OCDE (2005) Manual de Oslo</b>	Inovação é a implementação de produtos novos ou significativamente aprimorados (bens ou serviços), processos ou novos métodos de marketing ou novos métodos organizacionais em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas.
<b>Baregheh; Rowley; Sambrook (2009)</b>	A inovação é considerada um processo complexo que envolve múltiplas características interdisciplinares e sua prática percorre por operações funcionais.
<b>Fuck; Vilha (2012)</b>	O termo inovação está relacionado ao comportamento inovador, ou seja, o comportamento de fazer coisas novas. Em um mundo onde o processo de mudança é onipresente, a inovação está no centro de vários tipos de análise, discutidos de maneiras diferentes, muitas vezes sem a devida atenção conceitual.
<b>Freitas Filho (2013)</b>	Inovação é a capacidade das pessoas de usarem seus conhecimentos, habilidades e criatividade para fazer mudanças, gerando assim novas tecnologias, novos produtos ou mudando o status quo de serviços e produtos, ou mesmo criando novas explorações de mercado inexploradas para influenciar positivamente o desenvolvimento da sociedade .
<b>Audy (2017)</b>	Inovação envolve a criação de novos projetos, conceitos, formas de fazer as coisas, sua exploração comercial ou aplicação social e a consequente difusão para o



	restante da economia ou sociedade. A inovação sempre deve ser analisada em um determinado contexto, pois o que pode ser considerado inovação em um contexto pode não ser em outro. A inovação envolve a criação de novos projetos, conceitos, formas de fazer as coisas, seu desenvolvimento comercial ou aplicações sociais, e sua posterior disseminação para outras partes da economia ou da sociedade. A inovação deve sempre ser analisada em um contexto específico, porque o que pode ser considerado inovação em um contexto pode não ser em outro contexto.
<b>Sebrae (2020)</b>	Inovação é a ideia de um novo produto, processo de produção ou adição de novos recursos para melhorar a qualidade ou produtividade. Todas essas são maneiras de melhorar a competitividade do mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Porter (1992), OCDE (2005), Baregheh; Rowley; Sambrook (2009), Fuck; Vilha (2012), Freitas Filho (2013), Audy (2017) e SEBRAE (2020).

Após apresentar essas diferentes definições, a inovação pode ser vista como uma nova forma das organizações se relacionarem com seus ambientes interno e externo. Internamente, isso pode ser alcançado por meio de novas configurações de seus processos, produtos e serviços, visando à melhoria da eficiência e eficácia. Essa nova forma de lidar com o comportamento interno pode impactar positivamente seu ambiente externo e contribuir para melhorar o posicionamento de mercado que a organização busca (FLORÊNCIO, 2019). No tópico a seguir será apresentado informações sobre o ramo de alimentação, temática trabalhada nesta pesquisa.

### 2.3 – SETOR ALIMENTÍCIO

O padrão de consumo alimentar da população de diversos países vem sofrendo diversas mudanças ao longo dos anos. De acordo com a ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (2021), a indústria brasileira de alimentos é a maior do País: representa 10,6% do PIB brasileiro e gera 1,68 milhão de empregos formais e diretos. Segundo o relatório anual da Abia (2019), a indústria de alimentos processa 58% de tudo o que é produzido no campo, reuniu em 2019 mais de 37 mil indústrias que geraram 1,6 milhão de empregos diretos e formais. No ano de 2018 foram gerados 16 mil novos postos de trabalho e, em relação ao ano de 2016 foram criadas 55 mil vagas. Já no ano de 2020, mesmo com a pandemia da Covid-19, foi gerado 20.000 postos diretos de trabalho, o que elevou o total de empregos diretos na indústria de alimentos para 1,68 milhão de trabalhadores (ABIA, 2020).

Segundo Belik (2020), em 2017/18, o gasto mensal com alimentação do Brasil foi de aproximadamente 45,4 bilhões de reais (bilhões), dos quais 54% foram gastos em famílias com renda de até 6 SMs, o equivalente a 71% da população. Apenas 29% dos domicílios concentram 65% de sua renda e 46% de seus gastos com alimentação, indicando que a concentração de renda afetará os gastos com alimentação. De acordo com Agência Sebrae de Notícias (2021), ao analisar a situação de sobrevivência por setor, o levantamento do Sebrae constatou que a maior taxa de mortalidade do país foi no setor comercial, com 30,2% fechando em 5 anos. Em seguida, vêm a indústria de transformação (27,3%) e serviços, 26,6%. As indústrias extrativas (14,3%) e a agricultura (18%) apresentam as menores taxas de mortalidade.

As pequenas empresas dos serviços de alimentação, incluindo padarias e confeitarias, correspondem a mais de 1,5 milhão de empresas no Brasil, gerando 2,5 milhões de empregos diretos. Este segmento de mercado provou ser um dos mais afetados pela Covid-9, perdendo apenas para as



indústrias de beleza, economia criativa e turismo. Em termos de adaptação de negócios e vendas, a crise acelerou a transformação digital dos pequenos negócios. Nesse sentido, 38% dos empreendedores dos serviços de alimentação passaram a vender nas redes sociais; 26% passaram a vender online por meio de aplicativos (apps); 9% do gerenciamento de contas por meio de aplicativos bancários; 7% começaram a criar anúncios pagos; 6% começaram a vender online através de seu próprio site (SEBRAE, 2020).

De acordo com o Portal G1 (2021), o volume de serviços prestados no Brasil avançou 0,5% em agosto de 2021, na comparação com julho de 2021, afirmam os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esta é a quinta alta mensal consecutiva, em comparação com agosto de 2020, um aumento de 16,7%. O crescimento deste mês foi impulsionado pelos crescimentos em hospedagem e serviços de alimentação (4,5%) e transporte aéreo (7,4%). Como resultado, o setor está 4,6% acima do nível pré-pandemia, atingindo seu nível mais alto desde novembro de 2015. Os resultados estão em linha com as expectativas. A mediana das estimativas de 20 instituições financeiras e consultorias ouvidas pelo Valor Data mostra que a taxa de crescimento em agosto foi de 0,5%. A projeção varia de estável a alta de 2,2%.

Em uma matéria o Jornal Nacional (2021) afirmou que, a indústria de alimentos e bebidas finalizou 2020 com um resultado positivo e isso acarretou em mudanças na postura do consumidor por causa da pandemia. O desempenho positivo, ao contrário de outros setores da economia atingidos pela pandemia, está nos números de 2020: o faturamento da indústria de alimentos e bebidas aumentou quase 13% em relação a 2019, incluídas as exportações, que tiveram um crescimento de 11%. No total, quase R\$ 790 bilhões. Dados mostram que a alimentação fora de casa teve uma diminuição de quase 25%, um problema para bares e restaurantes. Enquanto, trazer para a cozinha os alimentos industrializados ficou mais caro: segundo as indústrias, uma crescente de 2,5% nos preços (NACIONAL, 2021).

A atividade de alimentação ao domicílio aumentou comparado a 2019. Este segmento de mercado ocupa o 6º lugar no ranking dos grandes serviços, com 1,68 milhão de empresas abertas no mesmo período. Neste ano, foram 2,075 milhões de novas empresas neste setor, ocupando o quinto lugar no geral. Apesar das dificuldades, outro ramo são os restaurantes e assim por diante. Diante da pandemia, muitos empresários da região precisaram se reinventar, mas mesmo assim aumentou o número de empresários que apostam nesta atividade: em 2020, foram abertos 1,44 milhão de novos negócios, ante 122,2 no ano anterior. Embora os serviços de lanchonetes e camelôs tenham diminuído na comparação, eles ainda são um dos dez negócios mais procurados dos comerciantes (ESBRASIL, 2020).

Ainda segundo a EsBrasil (2020), não há muitas informações sobre o setor de restaurantes no Brasil, porque a associação de classe não publica dados e o IBGE não faz pesquisas específicas. Poucas informações são coletadas na mídia. Um dado importante é que 51% dos pedidos são consumidos no local, 40% são para viagens, 8% são para entrega e 1% são *drive-thru*, ou seja, 49% das compras são feitas fora do local. De acordo com levantamento da Fiesp / Ibope (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo / Instituto de Estatística da Opinião Pública do Brasil), a partir de 2018, o melhor local para o consumidor comer fora são restaurantes por quilo (27%), seguido por lanchonetes ou *fast-food* (19%), restaurantes à la carte (18%), padarias (18%), bares (11%) e vendedores ambulantes (6%).

### 3 METODOLOGIA

Buscando atender aos objetivos desta pesquisa, foi estabelecido o seguinte caminho metodológico. Este estudo trata-se de uma pesquisa observacional, exploratória e de abordagem qualitativa. Segundo Fontelles (2009), estudos observacionais, o investigador atua apenas como um espectador do fenômeno ou dos fatos, sem qualquer intervenção que possa interferir nos resultados.

No método qualitativo, o cientista visa aprofundar sua compreensão do fenômeno em estudo, e do comportamento de indivíduos, grupos ou organizações em seu contexto ambiental ou social, e explicá-los na perspectiva do objeto de pesquisa (GUERRA, 2014).

A população escolhida foram as empresas participantes do Programa Brasil Mais/Agentes Locais de Inovação. A amostra são 5 (cinco) empresas do ramo de alimentação, localizadas na cidade de Mossoró/RN, esses negócios foram selecionados por terem se destacados nas ações da dimensão de inovação e conseqüentemente os resultados foram satisfatórios. A análise dos dados foi realizada por meio de uma ferramenta capaz de medir a maturidade do processo de inovação das pequenas empresas, denominada radar de inovação, originalmente proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), e adaptado ao ambiente de micro e pequenas empresas (MPE), e foi incorporado por Bachmann e Destefani (2008). O objetivo dessa ferramenta é contribuir para o alcance de vantagem competitiva, pois mostra as dimensões em que a empresa inovou e, ao mesmo tempo, aponta em quais dimensões ela ainda precisa inovar.

Como o foco da metodologia do Programa Brasil Mais é o aumento da produtividade, o radar foi adaptado em 2020 pelo Sebrae, dessa forma o que eram 13, passou a ser 6 dimensões (Gestão por Indicadores, Gestão das operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital), subdivididas em 18 temáticas. Para esse trabalho, a dimensão inovação e os subtemas Inovação de Processos, Inovação de Produtos e Serviços, Cultura de Inovação, foram analisadas. A aplicação do radar nas empresas foi conduzida pelo pesquisador deste estudo, que utilizou uma apresentação do radar em formato PDF, para facilitar a transmissão das informações. Nessa oportunidade, foi explicada a funcionalidade da ferramenta e foram apresentadas as dimensões e as perguntas do questionário.

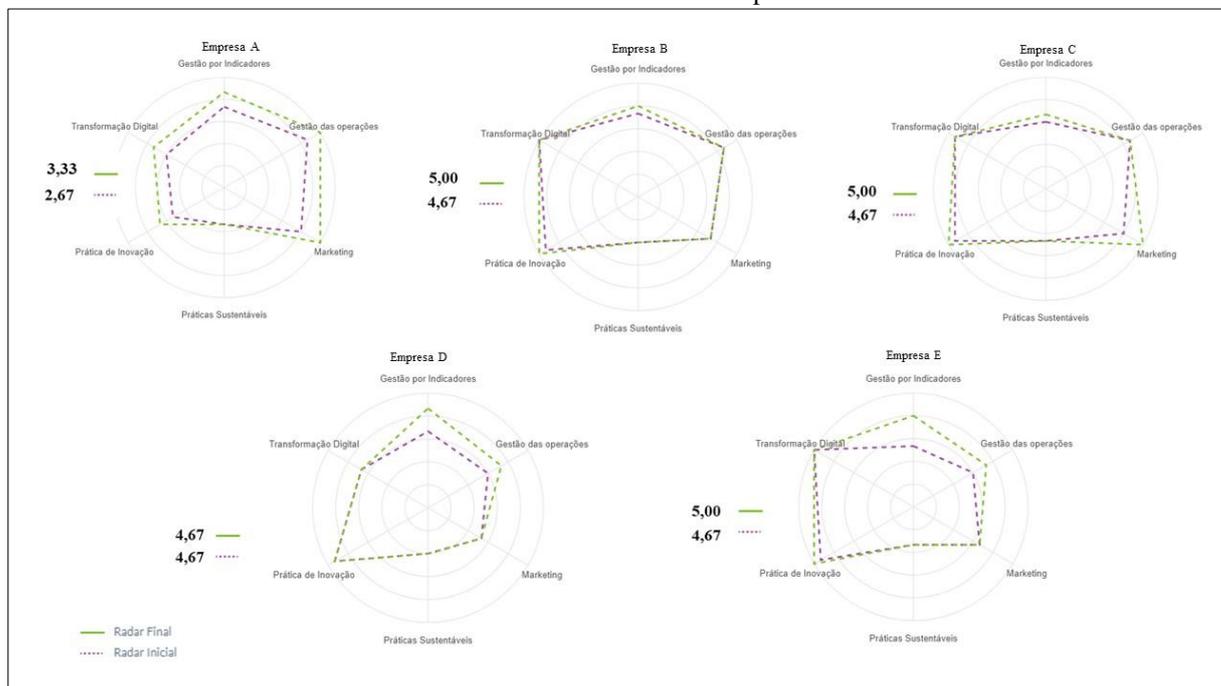
A partir destas respostas foi gerada a estrutura gráfica do radar, sendo os resultados do autodiagnóstico apresentados em formato de "teia" e definidos por uma interpretação visual das potencialidades e oportunidades de melhoria de cada empresa. Essas oportunidades de melhoria são consideradas "dores" e seus pontos estão mais próximos do centro que das extremidades. O ponto em que a empresa já tem um certo grau de maturidade é considerado potencial e está mais próximo das extremidades. Ao final da aplicação, cada empresa construiu seu próprio radar e definiu a maturidade de cada dimensão. A seguir serão apresentados os resultados deste estudo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 ANÁLISE DA DIMENSÃO PRÁTICA DE INOVAÇÃO**

De acordo com os procedimentos metodológicos desse estudo foram analisadas 5 (cinco) empresas do setor alimentício da cidade de Mossoró/RN. Após feito o diagnóstico inicial, conhecido também como Radar ALI inicial, várias ações foram colocadas em prática para que houvesse mudanças positivas no diagnóstico final, ou seja, impacto no Radar ALI final. Observa-se nas dimensões em geral que as empresas tiveram melhorias significativas em todas as áreas do radar, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 – Radares iniciais e finais das empresas estudadas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Sistema Agentes Locais de Inovação (2022).

Nota-se no gráfico 1 que as Empresas B, C, D e E, antes mesmo de participarem do Programa Brasil Mais/ALI, destacam-se na dimensão inovação com médias de 4,67, onde essa temática tem um certo grau de maturidade já que a média máxima é 5. Isso mostra que as empresas do ramo de alimentação preocupam-se em inovar, tendo como grande desafio ficarem atentas as novas tecnologias e atualizações do setor alimentício.

Por sua vez, na empresa A considerou-se a temática inovação como um ponto de alerta para novas melhorias, identificado no Radar Inicial com média 2,67, como mostra o gráfico 1. A perspectiva dessa empresa foi exatamente trabalhar a temática inovação e procurar manter-se competitiva no mercado de trabalho. De acordo com os autores Carvalho; Reis e Cavalcante (2013), as empresas buscam inovar para alcançar maior desempenho e vantagens competitivas, que possam aumentar a demanda por produtos, melhorar sua posição competitiva no mercado e reduzir o custo do processo produtivo.

Detalhando melhor os temas que formam a dimensão Inovação, a subdimensão Inovação de Processos foi a que obteve melhor índice com média inicial de 4,8 no geral e após a realização do Programa ALI a média foi para 5, nota máxima. Na sequência aparece a subdimensão Inovação de Produtos e Serviços com média inicial de 4,4, essa mesma média permaneceu. E por último, com média de 3,6 a subdimensão Cultura da Inovação, teve um salto significativo para 4,6. No tópico a seguir serão apresentadas às ações realizadas pelas empresas que justifica o avanço das médias e as melhorias implantadas.

#### 4.1.2 Inovação de processos

Buscando atender o objetivo específico 1, mapear os novos processos sejam de produção, comercialização ou distribuição adotado pelas empresas, é interessante destacar que todas as empresas possuem esforços significativos de reinventarem seus processos de produção. Isso é apresentado na tabela 1, onde mostra o nível elevado na subdimensão Inovação de Processos antes e depois do Programa ALI.

Tabela 1 – Nível da empresa do antes e depois do ALI na subdimensão Inovação de Processos

EMPRESAS	NÍVEL ANTES DO ALI	NÍVEL DEPOIS DO ALI
Empresa A	4	5
Empresa B	5	5
Empresa C	5	5
Empresa D	5	5
Empresa E	5	5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Sistema Agentes Locais de Inovação (2022).

As empresas nos níveis 4 e 5 na subdimensão Inovação de Processos, acompanham e analisam indicadores de custos e processos. Além disso, sabem dizer o quanto evoluiu nos últimos 2 anos em redução de custos e aumento de produtividade. Por fim, implementaram pelo menos 2 inovações significativas em seus processos nos últimos 2 anos.

A empresa A investiu em maquinários para que o produto fosse feito mais rápido, como também, contratou mão de obra para trazer mais agilidade nos atendimentos. Já a empresa B está no mercado há 1 ano e suas máquinas são as mais atuais, contribuindo para a produtividade da empresa. Por sua vez a empresa C, delegou um funcionário para ser responsável pelas compras e levantamento de insumos, outra grande mudança foi a divisão da equipe em dois horários, uma turma produz os insumos necessários pela manhã e à noite a outra turma utiliza desses insumos para atender com as demandas. Também, investiu numa conservadora de fritas e de um freezer no balcão para agilizar no processo dos hambúrgueres.

Nos últimos dois anos a empresa D investiu em máquinas para aumentar a produtividade, por conta da pandemia a empresa começou a trabalhar com delivery, e para ajudar na área administrativa adquiriu um sistema de gestão chamado *Softlaticínio*. A empresa E desenvolveu alguns projetos para aumento da produtividade ou redução de custos como: bisnagas aplicadoras para padronização dos insumos a aceleração do processo de recheio, melhoria na finalização dos pedidos devido a nova necessidade de bandejas para consumo no local (ensacar guardanapos, papel anti-gordura já na bandeja). Segundo o Sebrae (2020), inovação é a mudança de um processo de produção ou adição de novos recursos para melhorar a qualidade ou produtividade. No próximo tópico, serão apresentadas as inovações de produtos e serviços implantadas pelas empresas estudadas.

#### 4.1.3 inovação de produtos e serviços

Levando em consideração o objetivo específico 2, identificar o lançamento de produtos e serviços das empresas estudadas, nota-se na tabela 2, que apenas uma empresa antes e depois do

Programa ALI não inovou nos produtos e serviços. Por outro lado, as demais empresas mostraram-se focadas em oferecer novidades para seus clientes.

Tabela 2 – Nível da empresa do antes e depois do ALI na subdimensão Inovação de Produtos e Serviços

EMPRESAS	NÍVEL ANTES DO ALI	NÍVEL DEPOIS DO ALI
Empresa A	2	2
Empresa B	5	5
Empresa C	5	5
Empresa D	5	5
Empresa E	5	5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Sistema Agentes Locais de Inovação (2022).

Uma empresa no nível 2, apresenta pelo menos um novo produto, serviço ou modelo de negócio inovador reconhecido e valorizado pelos clientes a cada dois anos. Para entender em que nível a empresa está não basta só identificar as ideias da empresa é interessante analisar quais novos produtos e serviços foram oferecidos ao mercado pela empresa. No nível 5, a empresa apresenta mais de dois novos produtos e serviços inovadores reconhecidos e valorizados pelos clientes por ano.

A empresa A aumentou as opções de pizzas doces, mas não teve mais inovações nos últimos meses. A empresa B sempre vem inovando com seus produtos, como: combos promocionais, produtos novos na confeitaria, almoço nos finais de semanas, self service manhã, tarde e noite, cardápio especial em datas comemorativas. Já a empresa C, implementou novidades no cardápio como: vira combo com qualquer sanduíche, *milke shake* de óreo e implantou também, a batata com cheddar e bacon.

Nos últimos anos a empresa D inovou nas embalagens, o mix de produtos da empresa foi aumentado, como o creme para sorvetes e iogurte zero gordura. A empresa E implantou mais de dois novos produtos aprovados pelos clientes, como exemplo: as esfihas de ovomaltine, frango com bacon e *cream cheese*, carne com bacon e *cream cheese* e peperroni com *cream cheese*. Segundo Plonski (2017), inovação é criar uma nova realidade. Em primeiro lugar, como uma espécie de criação, é também o processo e resultado de criar coisas que não existem. No último tópico a seguir, serão mostrados como a cultura da inovação se apresenta nas empresas pesquisadas.

#### 4.1.4 Cultura de inovação

Procura-se no objetivo específico 3, descrever como a cultura da inovação se apresenta nas empresas pesquisadas. É interessante destacar que a subdimensão Cultura da Inovação, foi a que teve mais avanços da temática Inovação, como pode-se observar na tabela 2, a seguir:



Tabela 3 – Nível da empresa do antes e depois do ALI na subdimensão Cultura da Inovação

EMPRESAS	NÍVEL ANTES DO ALI	NÍVEL DEPOIS DO ALI
Empresa A	2	4
Empresa B	4	5
Empresa C	4	5
Empresa D	4	4
Empresa E	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Sistema Agentes Locais de Inovação (2022).

A empresa A, antes do Programa ALI estava no nível 2, pois algumas ideias foram propostas pelos colaboradores, mas geralmente sofreram resistência dos sócios para colocar em ação. Neste nível, geralmente os gestores são mais centralizadores e querem participar de todas as decisões. Após as implantações do plano de ação, a empresa A teve um crescimento para o nível 4, atualmente os empresários procuram ouvir os colaboradores e clientes para analisar novas oportunidades, sempre estão conectados na internet e atentos nas tendências do setor alimentício.

Uma empresa no Nível 5 sempre está aberta a novas ideias, independente de sua origem (proprietários ou colaboradores em todos os níveis). Neste nível, as pessoas possuem autonomia, sempre trabalham em equipe e tem um processo que cadastra, analisa e acompanha a implementação de novas ideias e projetos na empresa. É o caso das empresas B, C e E, que atingiram o nível máximo após as ações do Programa ALI.

A empresa D permaneceu no nível 4, pois quando alguém dá uma ideia, os funcionários discutem e avaliam se vale a pena seguir adiante e definem uma equipe para trabalhar na ideia e implementá-la. Além disso, a empresa sempre está pesquisando novidades para seu segmento, procura ouvir os feedbacks dos clientes, participou dois anos da feira do bode em busca de novas oportunidades e para fortalecer sua rede de contatos. De acordo com o autor Audy (2017), a inovação envolve a criação de novos projetos, conceitos, formas de fazer as coisas, desenvolvimento de negócios ou aplicações sociais, e ainda mais difundidos para outras partes da economia ou da sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pequenas empresas desempenham um papel importante na economia local, mas muitas vezes essas empresas têm dificuldade para sobreviver no mercado, então é necessário inovar. Esse estudo foi desenvolvido para analisar sobre as perspectivas e desafios da inovação no setor alimentício

da cidade de Mossoró/RN. Pode-se concluir que, no geral as empresas estudadas são inovadoras, preocupam-se em se manterem atualizadas com as tendências do mercado e as novas tecnologias. O grande desafio observado é a busca constante de informações e a perspectiva de se tornarem cada vez mais empresas competitivas.

A partir dos resultados, observa-se nas dimensões em geral que as empresas tiveram melhorias significativas em todas as áreas do radar. Percebe-se que a maioria das empresas antes mesmo de participarem do Programa Brasil Mais/ALI, destacam-se na dimensão inovação com médias de 4,67. Na subdimensão Inovação de Processos, as empresas acompanham e analisam indicadores de custos e processos. Além disso, sabem dizer o quanto evoluiu nos últimos 2 anos em redução de custos e aumento de produtividade.

Em relação a subdimensão Inovação de Produtos e Serviços, verificou-se que apenas uma empresa, mesmo depois do Programa ALI, não inovou nos produtos e serviços. Por outro lado, as demais empresas mostraram-se focadas em oferecer novidades para seus clientes. Essas empresas finalizaram o programa no nível 5, onde apresentaram mais de dois novos produtos e serviços inovadores reconhecidos e valorizados pelos clientes por ano.

Já a subdimensão Cultura da Inovação foi a que teve mais avanços da temática Inovação, comparada com as outras subdimensões. Após o Programa ALI, a empresa A teve um crescimento para o nível 4, atualmente os empresários procuram ouvir os colaboradores e clientes para analisar novas oportunidades, sempre estão conectados na internet e atentos nas tendências do setor alimentício. As demais empresas, ambas nos níveis 4 e 5, sempre estão abertas a novas ideias, independentemente de sua origem.

Por fim, este estudo poderá contribuir para a geração do conhecimento da academia sobre inovação, o radar ALI e as subdimensões estudadas. Dessa forma, futuras pesquisas poderiam analisar a dimensão de indicadores chaves no setor alimentício, já que empresas que conseguem controlar e ter indicadores chaves, tem grandes chances de se manter ativas no mercado por muito mais tempo. Como limitação presente neste estudo, destaca-se a questão que por conta da pandemia os atendimentos nessas empresas foram quase todos remotos, limitando a percepção e observação de análise das informações pelo autor desse estudo.

## REFERÊNCIAS

ABIA. **Números do setor**. 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/numeros-setor>. Acesso em: 22 set. 2021.

ABIA. **Relatório anual de 2019**. 2019. Disponível em: [https://www.abia.org.br/downloads/relatorioAnual\\_2020.pdf](https://www.abia.org.br/downloads/relatorioAnual_2020.pdf). Acesso em: 22 set. 2021.

ABIA. **Relatório anual de 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2021826RelatorioAnual2020simplesnovo1.pdf>. Acesso em: 22 set. 2021.

AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos Avançados**, [S.L.], v. 31, n. 90, p. 75-87, maio 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190005>.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba: SEBRAE, 2008.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323–1339, 2009.

BELIK, Walter. **Estudo sobre a Cadeia de Alimentos**. 2020. Disponível em: [https://www.ibirapitanga.org.br/wp-content/uploads/2020/10/EstudoCadeiaAlimentos\\_%C6%92\\_13.10.2020.pdf](https://www.ibirapitanga.org.br/wp-content/uploads/2020/10/EstudoCadeiaAlimentos_%C6%92_13.10.2020.pdf). Acesso em: 05 nov. 2021.

CARVALHO, H. G; REIS, D. R; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Série UTFInova. Aymará Educação, Curitiba, 2013.

COAD, A.; PELLEGRINO, G.; SAVONA, M. Barriers to innovation and firm productivity. **Economics of Innovation and New Technology**, p. 1-14, set. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10438599.2015.1076193>>. Acesso em: 22 set. 2021.

DOMINGUES, E. P.; RUIZ, R. M. **Aglomerações industriais e tecnológicas: origem do capital, inovação e localização**. Economia e Sociedade, v. 15, n. 3, p. 515- 543, 2016.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 14(4), 532-550.

ESBRASIL. **Alimentação, o ramo que mais cresceu em 2020**. 2020. Disponível em: <https://esbrasil.com.br/alimentacao-cresceu-em-2020/>. Acesso em: 05 nov. 2021

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**. 8ª ed. Curitiba: Positivo, 2017.

FLORÊNCIO, R. C. **Radar da inovação: uma análise do grau de inovação organizacional em indústrias de cerâmica da cidade de Assú/RN**. 2019. 89 f. Monografia de Graduação em Administração. Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, 2019.

FREITAS FILHO F. L. **Gestão da Inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.

FONTELLES, M.J. **Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa/ Scientific research methodology: guidelines for elaboration of a research protocol**. Rev. Para. Med. = Rev. Para. Med. (Impr.); 23(3), jul.-set. 2009.

FUCK, M. P.; VILHA, A. M. Inovação Tecnológica: da definição à ação. **Revista Contemporâneos**, n. 9, p. 1-19, jun. 2012.

GEM-Brasil 2019. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2019.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação, 2014. 52 p.

INDÚSTRIA, Portal da. **Composição setorial**. 2021. Disponível em: <https://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/estado/rn#:~:text=6.017%20empresas%20industriais%20em%202019%20no%20estado..> Acesso em: 22 set. 2021.



INDÚSTRIA, Portal da. **Qual a definição de micro e pequena empresa?** 2021. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/> Acesso em: 04 nov. 2021.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de; et al. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 16, n. 17, p.50-68, 2017.

NACIONAL, Jornal. **Indústria de alimentos e bebidas fecha 2020 com balanço positivo.** 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/02/24/industria-de-alimentos-e-bebidas-fecha-2020-com-balanco-positivo.ghtml>. Acesso em: 05 nov. 2021.

NOTÍCIAS, Agencia Sebrae de. **Sobrevivência das pequenas empresas no RN chega a 92%.** 2021. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/sobrevivencia-das-pequenas-empresas-no-rn-chega-a-92,8c270297a802a710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2021.

OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. Paris: OCDE, 2005. (Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil).

ORNEK, A. S; AYAS, S. The Relationship between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [S.L.], v. 195, p. 1387-1395, jul. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.433>.

PAIVA, Matheus Silva de; CUNHA, George Henrique de Moura; NO, Michel Constano; SOUZA JUNIOR, Celso Vila Nova. **Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter.** 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/inter/v19n1/1518-7012-inter-19-01-0155.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2021.

Paré, G. (2004). Investigating Information Systems with Positivist Case Research. **Communications of the Association for Information Systems**, 13(18). Recuperado em 27 de agosto, 2018, de <http://aisel.aisnet.org/cais/vol13/iss1/18>.

PLONSKI, Guilherme Ary. **Inovação em transformação.** 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ea/v31n90/0103-4014-ea-31-90-0007.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2021.

PORTAL, G1. Setor de serviços cresce 0,5% em agosto e tem 5ª alta seguida. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/10/14/setor-de-servicos-avanca-05percent-em-agosto.ghtml>. Acesso em: 05 nov. 2021.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SANTINI, S., et al. **Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul.** Revista Eletrônica de

Estratégia e Negócios, v. 8, n. 1, 2015.

SANTOS, P. V. S.; LIMA, N. V. M. de; CARVALHO, L. F. de. **Um estudo acerca da sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigoa22d65bb67c7b2d9305a9c470baa0ec45b3f000f-arquivo.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2021.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MITSloan Management Review**, v.47,n.3, p.74-81. 2006.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico.** Trad.: Maria Silva Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Inovação.** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/tipoconteudo/inovacao>. Acesso em: 05 nov. 2021

SEBRAE. **Serviços de alimentação.** 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Download/REVISADO%20-%20Alimentacao\\_Resumo%20Final.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Download/REVISADO%20-%20Alimentacao_Resumo%20Final.pdf) Acesso em: 6 nov. 2021.

SEBRAE. **Pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade.** 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em: 4 nov. 2021.

SEBRAE. **Como o Sebrae atua no segmento de Alimentos e Bebidas.** 2021. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/alimentos\\_e\\_bebidas/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-alimentos-e-bebidas,0820fc982bfef510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/alimentos_e_bebidas/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-alimentos-e-bebidas,0820fc982bfef510VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em: 22 set. 2021.

SEBRAE. **O que é o Brasil Mais. 2021.** Disponível em: <https://digital.rn.sebrae.com.br/lp/brasilmaisrn>. Acesso em: 23 set. 2021.

SEBRAE. **Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características.** 2021 Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei/> Acesso em: 04 nov. 2021.

SIBIRSKAYA, E; STROEVA, O; SIMONOVA, E. The Characteristic of the Institutional and Organizational Environment of Small Innovative and Big Business Cooperation. **Procedia Economics And Finance**, [S.L.], v. 27, p. 507-515, 2015. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01028-x](http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01028-x)

SILVA, M.E. **Gestão da micro e pequena empresa: desafios empresariais em cenário de crise decorrente da pandemia do covid-19.** 2021. 93f. Dissertação. Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. Campo Limpo Paulista, 2021

Yin, R. K. (2010). **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4a ed. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman.