

Estratégias de inovação utilizadas pelas pequenas e médias empresas frente a pandemia: Um estudo no Brasil e na Colômbia

Innovation strategies used by **small and medium-sized companies** in the pandemic: A study in Brazil and Colombia

SILVANA DALMUTT KRUGER * [silvana.d@ufms.br]

ANTONIO ZANIN ** [zanin.antonio@ufms.br]

JESÚS RAFAEL FANDIÑO ISAZA *** [jesus.fandino@unad.edu.co]

VLADIMIR JHOSMELL BAQUERO MÁRQUEZ **** [vladimir.baquero@unad.edu.br]

CLEUNICE ZANELLA ***** [cleunice@unochapeco.edu.br]

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

Palavras-chave | Inovação em PMEs, pandemia Covid-19, estratégias de gestão

* **Doutora** em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina. **Professora titular** da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Brasil

** **Doutor** em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Professor titular** do Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Brasil.

*** **Professor** do programa profissional de Administración de Empresas da Universidade Nacional Abierta e a Distancia, Unad, Colombia

**** **Professor** do programa profissional de Administración de Empresas da Universidade Nacional Abierta e a Distancia, Unad, Colombia

***** **Doutora** em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. **Professora titular** da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Brasil

Abstract | The study aims to identify the innovation strategies used by small and medium-sized companies in Brazil and Colombia, in facing the Covid-19 pandemic. Data were collected through a survey, concomitantly in Brazilian and Colombian companies. Structured questionnaires were applied to 82 companies in the hotel, bar and restaurant segment. The results indicate that the innovation strategies adopted by companies to maintain the continuity of activities, in the face of the pandemic context, were communication and marketing, with advertising in digital media and implementation of the use of applications and communication tools (facebook, instagram and whatsapp), as well as process innovation, adapting the flow of operational activities and service (delivery service). On the other hand, it can be seen that the pandemic brought negative impacts on labor relations, reflecting changes in work routines and adjustments in labour contracts, including dismissal actions, wage reductions, anticipation of vacations and temporary suspension of contracts. This impact could be even more negative if the companies studied had not implemented innovation strategies. In general, there was similarity in innovation strategies between Brazilian and Colombian companies.

Keywords | Innovation in SMEs, Covid-19 pandemic, management strategies

1. Introdução

A declaração da Organização Mundial de Saúde (OMS) de situação de pandemia causada pela Covid-19 no dia 11 de março de 2020 gerou profundas transformações em todo mundo (Marcelino, Sverzuti, & Trizolio, 2020). Com o advento da emergência de saúde pública mundial, muitas organizações tiveram que fechar suas portas, diante da exigência do isolamento social para conter a pandemia (Eigenstuhler, Pacassa, Kruger, & Mazzioni, 2021). Ressalta-se que além dos iminentes riscos à saúde humana, o novo coronavírus também trouxe fortes impactos à economia (Schmitt, Bugalho, & Kruger, 2021). Segundo a OMS (2020) a crise ocasionada pelo Covid-19 gerou efeitos negativos imediatos, colocando em risco as cadeias globais de produção e consumo, evidenciando no cenário microeconômico disfunções assimétricas conforme o nível de vulnerabilidade da região.

Dentre as organizações afetadas diretamente pela pandemia, destaca-se o cenário das pequenas e médias empresas (PMEs), as quais representam mais de 90% de todas as empresas em todo o mundo, tornando-se a espinha dorsal da

economia mundial nos setores de negócios formal e informal (Tannenbaum, Boyle & Tandon, 2020). Diversos estudos têm abordado a importância das PMEs na sociedade (Nunes, & Serraqueiro, 2004, SEBRAE, 2014, SEBRAE 2020; Kijkasiwat, Wellalage & Locke, 2021; Couto, Campos & Castro, 2017; Fandiño-Isaza, Kruger, Zanin, Márquez, Coa, Zanella, & Conte, 2022). Tais estudos reforçam a importância das PMEs para o desenvolvimento econômico, bem como os desafios por elas enfrentados, como o precoce encerramento das atividades. A pandemia gerou um contexto de ainda maior incerteza, especialmente para as empresas menores, e muitos empresários viram suas empresas fecharem devido à falta de condições para mantê-la, dada a não existência de receitas. As PME que conseguiram manter seus negócios viram-se obrigadas a adaptar-se (IBGE, 2020) e a inovação tornou-se uma força para sobrevivência dessas empresas.

A inovação é considerada um mecanismo para a geração de valor e vantagens competitivas, para a construção do desenvolvimento econômico sustentável (Davila, Durst & Varvakis, 2018). Apresenta-se como um processo que contempla

iniciativas individuais e coletivas de criação de valor e de mudanças organizacionais (Theis, Blos & Schreiber, 2021). Motivadas pela necessidade de diminuir seus custos e aumentar os seus lucros, as empresas inovam, visto que a inovação permite a manutenção dos negócios frente à concorrência e a geração contínua de riqueza (Trantopoulos, Krogh, Wallin, & Woerter, 2017).

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

Considerando a relevância da inovação para a competitividade empresarial, a importância das PMEs para a economia das nações e as implicações geradas pela Covid-19, este estudo tem como objetivo identificar as estratégias de inovação utilizadas pelas PMEs do Brasil e Colômbia, no enfrentamento da pandemia Covid-19. Justifica-se a relevância da pesquisa considerando que o estudo foi realizado em dois países latino-americanos. Em ambos os países as PMEs possuem representatividade econômica e social, na geração de empregos e renda, sendo que no Brasil, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023), 86% das empresas são caracterizadas por PMEs, enquanto na Colômbia segundo dados da Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo da Colômbia (2023), as PMEs representam cerca de 98% dos empreendimentos existentes no país.

Neste sentido a investigação das estratégias de inovação utilizadas pelas PMEs e a forma como estas empresas foram impactadas pela pandemia, pode contribuir com discussões acerca de estratégias de contingência, especialmente nos setores de serviços e turismo (Fandiño-Isaza et al., 2022).

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

A crise causada pela pandemia Covid-19 demandou profundas mudanças nos cenários das organizações (Backes; Arias; Storopoli; Ramos, 2020). Em momentos de crise, há necessidade de buscar alternativas para sobrevivência das organizações e, neste sentido, para Forni (2007), um dos grandes equívocos das organizações em momentos de crise é a falta de atenção no que diz respeito à avaliação, preparação, planejamento e treinamento para situações de crise, ou seja, não realizam gestão de crise.

A gestão de crise pode ser conceituada como um conjunto de ações realizadas pelos gestores para mitigar riscos iminentes. Tais ações tem como objetivo evitar, prevenir e buscar soluções para os riscos de forma a, pelo menos, manter a condição de desempenho, concorrência e lucratividade das organizações (Shinyashiki, Fischer & Shinyashiki, 2007). Em situações de crise, como o cenário de pandemia Covid-19, há constantes ameaças no que se refere às metas e objetivos organizacionais estabelecidos. Tais ameaças têm origem tanto interna como externa à organização (Oliveira, Siqueira, Morais, Menezes & Siqueira Filho, 2020).

Neste sentido, torna-se necessário desenvolver ações para enfrentamento da crise, por meio de estratégias eficientes capazes de minimizar o impacto dos riscos (Garcia & Bezerra, 2020). No que se refere especificamente à pandemia Covid-19, conforme Pereira, Pereira e Vechio (2020), as mudanças interferiram de modo considerável no

desempenho das empresas, mesmo aquelas com anos de experiência, as quais não estavam preparadas para enfrentar esse tipo de crise. Os autores salientam que, mesmo preparada, uma organização pode sentir os impactos de uma crise, porém terá mais facilidade de se recuperar, caso esteja organizada.

Durante e pós-período de crise Covid-19, muitas empresas tiveram que se reinventar para evitar o encerramento de suas atividades. No setor de serviços, conforme aponta Collar (2020), as empresas precisaram mudar a forma de atendimento aos clientes, considerando as exigências no que se refere à necessidade de distanciamento social como medida de prevenção. Tais necessidades de mudanças foram notadamente percebidas nos restaurantes, os quais tiveram que buscar alternativas para manter atendimento e não fechar as portas no período de isolamento social.

Neste cenário, conforme dados do Sebrae (2020), o formato *delivery* foi uma alternativa encontrada pelos empresários. Nota-se, portanto, que as empresas precisaram adaptar-se para manterem-se no mercado. Neste contexto, a inovação surge como alternativa para sobrevivência das organizações. Independente de momentos de crise, a inovação é o motor para o desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1982), porém, em momentos como os vivenciados na pandemia Covid-19, a inovação pode ser o grande diferencial para a sobrevivência de muitos negócios.

A inovação pode ser classificada como radical ou incremental, sendo o grau de intensidade a maior diferença entre ambas (Schumpeter, 1982; Tidd, Bessant, & Pavit, 2008). Seja radical ou incremental, a inovação não pode ser confundida apenas como resultado de novas tecnologias (De Bes, & Kother, 2011), visto que o conceito de inovação não se restringe ao aperfeiçoamento tecnológico, mas reflete diretamente na busca constante das empresas em obter vantagens competitivas (Possas, Koblitiz, Licha, Oreiro, & Dweck, 2001; Tiakis, 2018; Kostis, Kafta & Petrakis, 2018).

Neste sentido, a inovação é o ponto central para que as empresas alavanquem o crescimento contínuo e contribuam com o incremento das receitas, senão a sobrevivência frente ao mercado onde estão inseridas (Trantopoulos et al., 2017).

A inovação pode ser conceituada como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios (Casoni, & Malagolli, 2019). Por meio de práticas inovadoras, as organizações poderão identificar novos contextos organizacionais e conduzir seus negócios para um desenvolvimento constante, podendo ser diferenciais para a adaptação e sobrevivência da empresa no mercado (Kostis et al., 2018).

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

No que se refere especificamente ao setor de bares e restaurantes, existe a busca constante pela implementação de inovações focadas na distinção e melhoria de processos, seja por meio da qualidade total, reengenharia, relação custo-benefício, compromisso com o cliente, entre outros. Porém, embora importantes e necessárias, tais ações não são suficientes para garantir a competitividade e o crescimento, especialmente em momentos de crise e, neste cenário, a inovação tornou-se peça-chave no setor (Silva; Santos; Zanin; Camargo; Kruger,

2022).

Considerando esta perspectiva, verifica-se que a pandemia Covid-19 surpreendeu a sociedade mundial, trazendo impactos diretos no contexto empresarial (Schmitt et al., 2021). O cenário pandêmico exigiu que os gestores acelerassem o processo de mudança, sendo a inovação uma alternativa para sobrevivência das organizações (Silva, Libório, Bernardes & Ramalho, 2018).

Neste contexto, as mudanças substanciais no estilo de vida, cultura e interações sociais do indivíduo causados pela crise da COVID-19, fizeram com que as organizações adotassem uma nova visão de gerenciamento, resultando na necessidade de buscar outras formas de pensar para adaptar-se à nova maneira de viver (Ratten, 2020). O cenário exigiu mudanças e delineamento de estratégias para o enfrentamento da crise, compreendendo adaptações na logística, comércio eletrônico e, em algumas situações, mudança no segmento de vendas (Kuckertz, Brändle, Gaudig, Hinderer, Reyes, Prochotta & Berger, 2020).

Rothwell e Dodgson (1994) observaram as vantagens e desvantagens especialmente das pequenas empresas em relação à inovação, elencando que nas empresas pequenas há maior rapidez na comunicação interna, são menos burocráticas e têm maior agilidade na tomada de decisão, facilitando, assim, uma resposta mais rápida. Ainda, com relação ao marketing, a vantagem se encontra nas respostas rápidas às mudanças exigidas pelo mercado e na possibilidade de operar um nicho de mercado estreito. Mas, por outro lado, frequentemente falta maior formalização nas habilidades de gerenciamento do negócio e faltam tempo e dinheiro para estabelecer redes externas de ciência e tecnologia.

Independente do porte, é importante considerar que as mudanças que uma empresa pode promover nos seus métodos de trabalho, na sua produção e no seu desempenho comercial fazem relação com os tipos de inovação, ou seja, nem toda mudança pode ser considerada uma inova-

ção. Para que as mudanças possam ser classificadas como inovação, é necessário demonstrar um nível considerável de novidade e valor acrescentado (OECD, 2005; Audy, 2017). Nesta mesma direção, Rothwell e Dodgson (1994) argumentaram que a relação de inovação com o porte de empresa, especificamente das PME, é fundamentalmente influenciada setorialmente.

A crise pandêmica Covid-19, teve reflexo em todos os segmentos empresariais. A pesquisa realizada por Schreiber, Moraes e Stasiak (2021), com pequenas empresas localizadas na região de Porto Alegre-RS, observou como principais impactos a redução de faturamento e do quadro de funcionários. O estudo de Anacleto e Prazeres (2020), realizado com 40 gestores de pequenas empresas do litoral do Paraná, evidenciaram que a pandemia gerou uma redução média na movimentação financeira de 53%, com amplitude até 81%, refletindo que os principais entraves foram a diminuição do número de clientes e o endividamento com fornecedores.

Castro, Pontelli, Nunes, Kneipp e Costa (2021), evidenciam que empreendedores de diferentes segmentos de mercado, diante do cenário de crise da COVID-19, apontaram impactos de ordem pessoal e profissional, com ênfase no campo financeiro; bem como nas estratégias de divulgação de produtos e serviços, exigindo foco na qualidade e flexibilidade nas condições de pagamento. Em contraponto, em relação às oportunidades, constatarem crescimento profissional, reinvenção, novas formas de trabalho, aperfeiçoamento profissional e a inserção do e-commerce.

Como principais possíveis fontes de enfrentamento durante a crise, destaca-se o desenvolvimento de novas competências, especialmente a inovação, além da possibilidade de parcerias entre empresários (Anacleto & Prazeres, 2020). Nesta mesma direção, para Silva et al. (2018), as práticas de gestão da inovação apresentam-se como importante ferramenta para a competitividade e sobrevivência das pequenas e médias empresas,

sendo a inovação o elemento-chave para a agregação de valor aos produtos e serviços, contribuindo para o fortalecimento, modernização e diversificação das empresas. Neste sentido, conforme Anacleto e Prazeres (2020) o desenvolvimento de novas competências como criar novas formas de se relacionar com clientes, promover a inovação no negócio e estabelecer parcerias entre empresários foram consideradas como essenciais ao enfrentamento da crise.

No contexto da pandemia Liu; Lee & Lee (2020) destacam a importância da agilidade estratégica, com vistas a inserir práticas de gestão inovadoras para enfrentar o desafio global. Nesta mesma direção, Nassif et al. (2020) indicam que a inserção de estratégias inovadoras para atender às novas demandas do mercado são essenciais para a sobrevivência das empresas.

Segundo Marinho e Gonçalves (2021), a pandemia impulsionou o uso de tecnologias digitais, gerando transformações nas relações empresariais. A pesquisa realizada em Bragança-Portugal, demonstra que a implementação de tecnologias digitais se tornou demanda necessária para a comunicação, bem como acelerou a necessidade iminente de qualificar as PMEs. As ferramentas de marketing digital, por exemplo, permitiram aos gestores melhorar a comunicação com os clientes, favorecendo as vendas, conforme indicam Jiménez Arias, Gutiérrez e Faith-Vargas (2022), no estudo realizado com amostra de empresas de Costa Rica. Outras pesquisas evidenciam que a pandemia Covid-19 afetou muitos empreendimentos, especialmente as PMEs, como no caso da Argentina (Bargados, 2021) e do Equador (Useche-Aguirre, Vásquez-Lacres, Salazar-Vázquez, & Ordóñez-Gavilanes, 2021).

3. Metodologia

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, realizada por meio de levan-

tamento de dados (*survey*), com análise de cunho quantitativo. A coleta de dados ocorreu em PMEs das regiões do Departamento de Magdalena, Colômbia e do Município de Chapecó, Estado de Santa Catarina, Brasil. A pesquisa descreve as dificuldades das PMEs no contexto da pandemia de Covid-19, observando as estratégias de inovação e de gestão utilizadas por estas organizações, no intuito de contribuir com evidências para a continuidade aos empreendimentos, frente as dificuldades e impactos do período pandêmico.

Considerou-se como população as PMEs que atuam no segmento de hotelaria e bares e restaurantes, ponderando o contexto das dificuldades e impactos do Coronavírus nestas empresas, atuantes no Município de Chapecó, estado de Santa Catarina, Brasil e no Departamento de Magdalena, Colômbia. Considerou-se como caracterização o porte das PMEs o aspecto relacionado ao número de colaboradores (todas com número inferior a 30 colaboradores). Para a realização da coleta de dados utilizou-se um questionário de pesquisa, contemplando estratégias de gestão da inovação utilizadas ou não pelas PMEs, antes e depois dos efeitos do coronavírus. A amostra de respondentes atingida se refere a 82 empresas, sendo 51 PMEs do Brasil (questionário em português) e 31 da Colômbia (questionário em espanhol), o total de respondentes se deu por acessibilidade e conveniência, bem como pelo interesse dos gestores em participar do estudo. A coleta de dados ocorreu entre os meses de novembro/2021 e março/2022. O quadro 1 apresenta a caracterização do segmento da amostra do estudo, contemplando empresas de hospedagem, alimentação, animação e venda de bebidas.

Após a coleta dos resultados, os dados foram organizados em quadros, contemplando a frequência absoluta e relativa das respostas, de forma comparativa, entre Brasil e Colômbia. Como tratamento dos dados utilizou-se da análise descritiva das respostas, observando-se as evidências acerca das dificuldades enfrentadas pelas PMEs no con-

Quadro 1 | Setor de atividade econômica da empresa

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

Fonte: Dados da pesquisa

texto da pandemia Covid-19, bem como a análise relata as estratégias de inovação e de gestão utilizadas pelas empresas da amostra.

4. Resultados

Inicialmente buscou-se conhecer o perfil das empresas pesquisadas, bem como as ações utilizadas para manutenção dos negócios no período de pandemia. Posteriormente, buscou-se identificar as ações de inovação utilizadas.

Observa-se no Quadro 2, que 51% da amostra

das empresas do Brasil possui até 5 anos de atuação e 67% das empresas colombianas também possuem até 5 anos de atuação. Outras 23% das empresas brasileiras possuem mais de 15 anos de atuação no mercado. Na amostra de empresas colombianas 6% possuem mais de 15 anos de existência. Quanto às instalações, observa-se que 43,5% possuem imóveis próprios no caso da amostra brasileira (aqui também se destaca a amostra de hotéis), 54,9% possuem instalações alugadas; nas empresas colombianas 16,1% possuem imóveis próprios ou independentes, 67,8% instalações alugadas/compartilhadas e 16,1% utilizam as instalações da família (habitação).

Quadro 2 | Caracterização das empresas

Tempo de atuação da empresa	Brasil		Colômbia	
	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Menos de 1 ano	6	11,8	4	12,9
Entre 1 e 5 anos	20	39,2	17	54,8
Entre 6 e 10 anos	9	17,6	5	16,1
Entre 11 e 15 anos	4	7,8	3	9,7
Entre 16 e 20 anos	5	9,8	1	3,2
Mais de 20 anos	7	13,7	1	3,2
Local onde a empresa desenvolve a sua atividade	Brasil		Colômbia	
	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Instalações comerciais independentes	22	43,1	5	16,1
Instalações comerciais alugadas/compartilhadas	28	54,9	21	67,8
Habitação com atividade econômica	1	2	5	16,1

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 3 pode-se verificar a distribuição das empresas de acordo com o número colaboradores em 2019, 2020 e 2021 das empresas da amostra. Observa-se de forma geral que a maioria das empresas possuem entre 1 e 10 funcionários, característica específica de PMEs. Na amostra de em-

presas do Brasil observa-se uma redução naquelas com mais de 21 funcionários (entre 2019 e 2020), assim como na Colômbia entre 11 e 20 funcionários houve redução entre 2019, 2020 e 2021.

Quadro 3 | Quantidade de colaboradores

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

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados demonstram que algumas empresas tiveram redução no quadro de colaboradores, como no caso das 7 empresas brasileiras com mais de 21 funcionários em 2019, no ano de 2020 5 delas tiveram redução do quadro de colaboradores, passando para 2 empresas. Em contraponto outras empresas evidenciam crescimento, como no caso da amostra de empresas colombianas, 5 de-

las tiveram inserção de colaboradores em 2020, já àquelas 8 com 11 a 20 funcionários em 2019, duas tiveram redução de colaboradores e 1 delas apresentou crescimento.

Em relação às vendas, questionou-se os respondentes sobre o aumento ou redução no período pandêmico, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 | As vendas do ano de 2020 em comparação com o ano de 2019

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

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 4 que 27,5% das empresas brasileiras da amostra tiveram aumento de vendas, no entanto outras 60,8% indicaram redução, da mesma forma 29% das empresas colombianas tiveram aumento de vendas, enquanto 54,8% tiveram redução de vendas.

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

bia.

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

Os resultados vão ao encontro do estudo de Schreiber, Moraes e Stasiak (2021), os quais constataram como principais impactos da pandemia a redução do faturamento e a necessidade de redução de funcionários, assim como indicaram os respondentes da amostra. Na sequência, questionou-

se os respondentes acerca de iniciativas que foram implementados no período pandêmico, como forma de lidar com os efeitos da pandemia, conforme apresenta o Quadro 6.

Quadro 5 | Ações a empresa realizou para manter a continuidade das atividades em 2020/2021

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

Fonte: Dados da pesquisa

De forma comparativa pode-se observar que o percentual de empresas colombianas que implementaram sistemas de vendas online de produtos e serviços (84%), foi maior em relação às empresas brasileiras (55%), bem como em relação às mudanças nos processos logísticos aplicando novas tecnologias (61%), como por exemplo mudanças na

compra de insumos, na produção, e a implementação de novas formas de entrega dos produtos, bem como a diversificação do mix de produtos e serviços (55%), foi indicado como iniciativas implementadas pelas empresas colombianas, demonstrando que a pandemia exigiu maiores esforços na adaptação dessas empresas.

Quadro 6 | Iniciativas implementadas para lidar com os efeitos da pandemia

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

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas obtidas revelam que as ações de comunicação e marketing, como vendas online, criação de páginas na web e treinamento para o uso de plataformas digitais, foram as iniciativas mais presentes, enquanto estratégias de inovação utilizadas pelas PMEs da amostra. Assim como mudanças em processos logísticos e a diversificação do mix de produtos e serviços, revela-se como outra

estratégia presente e implementada pelas empresas no contexto da pandemia Covid-19.

Frente à necessidade de adequação das estratégias, questionaram-se os respondentes acerca dos investimentos realizados em infraestrutura física e tecnológica. As respostas são apresentadas no Quadro 7 (possibilitando mais do que uma opção por resposta).

Quadro 7 | Investimentos em infraestrutura física e tecnológica

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

Nas empresas colombianas, as estratégias indi-

cadas por 74,2% foram investimentos em equipamentos e materiais de biossegurança; 61,3% indicaram investimentos em aplicativos móveis; 45,2% investimentos em equipamentos tecnológicos (de comunicação e operação); 45,2% remodelação de espaços físicos; 41,9% indicam a criação e desenvolvimento de redes sociais; 29% investimentos em ativos fixos; 25,8% a criação e desenvolvimento de páginas web; e apenas 9,7% indicaram que não realizam investimentos.

O Quadro 8 apresenta a plataforma ou ferramenta digital utilizada para comunicação com clientes pelas empresas.

Quadro 8 | Plataforma digital utilizada para comunicação e operação com clientes internos e externos

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

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 8, que as ferramentas de comunicação digital mais utilizadas pelas empresas da amostra Brasil e Colômbia, são as de WhatsApp, Instagram e Facebook, inclusive de forma concomitante. Os resultados dialogam com

a pesquisa de Kuckertz et al. (2020) e Jiménez Arias et al. (2022), evidenciando que as adversidades do período pandêmico exigiram adequações das empresas, sendo que o uso de tecnologias e a inserção do comércio eletrônico, é relatado como

sendo uma das principais adequações realizadas pelas empresas. Neste aspecto, observa-se que as empresas brasileiras e colombianas fizeram uso das mídias e artefatos de comunicação digital, visando garantir a realização de vendas.

Para finalizar a pesquisa, questionou-se acerca do contexto das medidas de saúde adotadas pelas empresas da amostra frente ao contexto pandêmico, o Quadro 9 demonstra as principais ações implementadas.

Quadro 9 | Medidas de saúde implementadas em face da contingência da Covid-19

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

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Quadro 9, no contexto das medidas de saúde frente ao contexto pandêmico, pode-se observar que a implementação de medidas de biossegurança foi indicada por 100% das empresas colombianas e 78,4% das empresas brasileiras; quanto ao controle de acesso ou entrada de medidas sanitárias, constatou-se que 100% das empresas colombianas e 64,7% das empresas brasileiras, realizaram adaptações. Entrega de itens de biossegurança aos funcionários foi indicado por 90,3% das empresas colombianas e 68,6% das empresas brasileiras, e campanhas de promoção e prevenção ao Covid-19 é indicada por 74,2% das empresas colombianas e 35,3% das empresas brasileiras.

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

Verifica-se que a maioria das empresas da amostra utilizou de estratégias para manutenção dos seus negócios, por meio da adoção de

ferramentas de comunicação com o mercado. Constatou-se a adoção fundamentalmente de estratégias incrementais, envolvendo a melhoria de processos e implementação de ações novas para a empresa, como utilização de vendas via WhatsApp, Instagram e Facebook, as quais, apesar de serem novas ou menos utilizadas pelas empresas pesquisadas (antes da pandemia), são estratégias há muito tempo difundidas em grande parte de outras empresas.

Os resultados dialogam com as indicações de Ratten (2020), ao constatar que as empresas tiveram que buscar novas formas de pensar e se adaptarem ao contexto pandêmico. Neste aspecto, os achados corroboram com o estudo de Kuckertz et al. (2020) e Marinho e Gonçalves (2021), evidenciando que o cenário pandêmico exigiu mudanças para o enfrentamento da crise, especialmente na inserção das mídias digitais e do comércio eletrônico. Assim como identificado por Anacleto e Prazeres (2020), a pandemia exigiu dos gestores determinadas inovações para estabelecer maior proximidade com os clientes e a sustentação do negócio.

5. Conclusão

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

a) Estratégias de comunicação e marketing: incluindo publicidade em mídia digital, aplicativos e uso de ferramentas digitais, tais como facebook, instagram e whatsapp, inclusive de forma concomitante. Pode-se perceber que as estratégias de comunicação e marketing, entre as empresas brasileiras e colombianas exigiram investimentos em estrutura física e tecnológica especialmente, investimentos em equipamentos tecnológicos (de comunicação e operação), criação e desenvolvimento de páginas web e investimentos em aplicativos móveis.

b) Estratégias de inovação em processos: incluindo a adequação no fluxo de atividades operacionais ou atendimento, como a implementação ou ampliação do serviço de entrega a domicílio. Pode-se perceber a necessidade de capacitação e alterações em processos operacionais (incluindo a venda em aplicativos e redes sociais), e investimentos em ativos fixos e remodelação das instalações para atender as mudanças nos processos e fluxos das atividades operacionais.

Por outro lado, os achados revelam que as PMEs foram impactadas de forma negativa nas relações de trabalho, exigindo das empresas alterações nas rotinas de trabalho e adequações de contratos trabalhistas, foram indicadas ações relacionadas a redução de quadro de colaboradores (demissão de pessoal), corte de salários, suspensão temporária de contratos, antecipação de férias e adequação de trabalho por turnos, tais impactos são perceptíveis entre a amostra das empresas

brasileiras e colombianas, concomitantemente.

De forma geral, os resultados dialogam com discussões acerca da necessidade de capacitação, investimentos e apoio governamental para as PMEs, especialmente diante de situações adversas, como a pandemia Covid-19, conforme evidenciado por Kijkasiwat et al. (2021), Couto et al. (2017) e Fandiño-Isaza et al. (2022), para minimizar as contingências, tendo em vista as fragilidades das PMEs frente ao ambiente mercadológico e competitivo. Destaca-se também a importância do conhecimento e de novas pesquisas voltadas à compreensão das estratégias de gestão e inovação adotadas pelas PMEs de diferentes países, considerando a relevância econômica dos setores de serviços e turismo e a necessidade de ampliar a estimativa de continuidades destas empresas.

Referências

- Anacleto, A., & Prazes, A. S. G. (2020). Novo coronavírus (COVID-19) e a crise econômica: impactos nas pequenas empresas no litoral do Paraná. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 16(43), 169-175.
- Audy, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos Avançados*, 31(90), 75-87.
- Backes, D. A. P., Arias, M. I., Storopoli, J. E., & Ramos, H. R. (2020). Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. Editorial. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(4), 1-10.
- Bargados, A. (2021). Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: actividad, empleo y condiciones de trabajo. *Trabajo y sociedad*, 21(36), 122-145.
- Berumen, S. A. (2010). *Economía de la empresa innovadora*. Lima: Universidad Esan.
- Casoni, L. N. B., & Malagolli, G. A. (2019). Radar da inovação como ferramenta auxiliadora na gestão da inovação: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. *Revista Interface Tecnológica*, 16(2), 146-156. Doi: 10.31510/inf.v16i2.680.
- Castro, B. L. G., Pontelli, G. E., Nunes, A. De F. P., Kneipp, J. M., & Costa, V. M. F. (2021). Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 49-60.

- Collar, V. (2020). Restaurantes e impacto ambiental durante a pandemia de covid-19. 22 ENGEMA, 2020. In: *Anais eletrônicos... Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, ENGEMA.
- Couto, M., Campos, P., & Castro, A. (2017). Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(3), 39-53.
- Davila, G.A., Durst, S., & Varvakis, G. (2018). Knowledge absorptive capacity, innovation, and firm's performance: insights from the south of Brazil. *International Journal of Innovation Management*, 22(2), 475-508.
- De Bes, F. T., & Kotler, P. (2011). *A Bíblia da Inovação*. São Paulo: Leyas.
- Eigenstuhler, D. P., Pacassa, F., Kruger, S. D., & Mazzioni, S. (2021). Influência das características dos países na disseminação da COVID-19. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1) 172-191. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5715>.
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos Avançados*, 31(90), 23-48.
- Fandiño-Isaza, J. R. F., Kruger, S. D., Zanin, A., Márquez, V. J. B., Coa, L. M. D., Zanella, C., & Conte, A. (2022). Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(1), 87-109.
- Forni, J. J. (2007). Comunicação em tempos de crise. *Organicom*, 4(6), 198-211.
- Garcia, M. R. & Bezerra, O. D. (2020). A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia do COVID-19. *Revista Campo do saber*, 6(2), 96.
- He, H. & Harris, L. (2020). The Impact of COVID-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*, 116(1), 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística – IBGE. (2020). *PIB Brasil*. Recuperado de: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>.
- Fernández, S., Martínez, L., & Ngonu, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>.
- Jiménez Arias, M. L., Gutiérrez, S. A., & Faith-Vargas, M. (2022). Cambios causados por la pandemia por COVID-19 en la estrategia de mercadeo digital en pymes Costa Rica. *Innovar*, 32(86), 75-87. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104662>
- Kijkasiwat, P., Wellalage, N. H., & Locke, S. The impact of symbiotic relations on the performance of micro, small and medium enterprises in a smalltown context: The perspective of risk and return. *Research in International Business and Finance*, 56, 101388, 2021.
- Kostis, P. C., Kafka, K. I., & Petrakis, P. E. (2018). Cultural change and innovation performance. *Journal of Business Research*, 88, 306-313. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.010>.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A. & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis – a rapid response to the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(e00169), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Liu, Y., Lee, J. M. & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19(1), 277-297. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- Lundvall, B. A., & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42.
- Marcelino, J. A., Sverzuti, A. R. O., & Trizolio, B. L. G. S. (2020). Agronegócio brasileiro e o comportamento do setor em meio às crises econômicas e os impactos sofridos pela pandemia da Covid-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 3(9), 127-138.
- Marinho, S., & Gonçalves, V. (2021). A importância dos recursos de base tecnológica nas empresas face à pandemia. *III Encontro Internacional de Língua Portuguesa e Relações Lusófonas: livro de atas*, 192-201.
- Nassif, V. M. J., Armando, E. & La Falce, J. L. (2020). O empreendedorismo e a pequena empresa no contexto do pós COVID-19: há luz no fim do túnel. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(3), 1-7. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1940>
- Nunes, L. C., & Serrasqueiro, Z. M. S. (2004). A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 36, 87-96.
- Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023). *Dinámica de la economía*

- colombiana 2023 Informe - junio 2023. Recuperado em: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2023/informe-economico-02/oee-av-informe-economico-primeiro-de-2023.pdf.aspx>
- Oliveira, A., Siqueira, E.S., Morais, E.S., Menezes, D. A. M., & Siqueira Filho, V. (2020). COVID-19: gestão de crise em tempos de pandemia. 22 ENGEMA, 2020. In: *Anais... Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, ENGEMA.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Brasília: FINEP. Recuperado de: <http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>.
- Organização Mundial de Saúde. (2020). *World Health Organization*. Recuperado de: <https://www.who.int/>.
- Pereira, A. H. O., Pereira, J. G. V. B., & Vechio, G. H. D. (2020). O novo coronavírus e as transformações nos negócios: análise de mudanças em empresas do setor alimentício de Araraquara/SP. *Revista Interface Tecnológica*, 17(2), 424-436. DOI: 10.31510/infa.v17i2.909.
- Possas, M. L., Koblitz, A., Licha, A., Oreiro, J. L., & Dweck, E. (2001). Um modelo evolucionário setorial. *Revista Brasileira de Economia*, 55, 333-377.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Rothwell, R., & Dodgson, M. (1994). Innovation and size of firm. In: Dodgson, M., & Rothwell, R., *The handbook of industrial innovation*. England: Edward Elgar.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 74-81.
- Schmitt, D. C., Bugalho, D. K., & Kruger, S. D. (2021). Percepções docentes e às estratégias de ensino-aprendizagem durante o isolamento social motivado pelo COVID-19. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 20, e3133. <https://doi.org/10.16930/2237-766220213133>
- Schumpeter, J. A. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Siddiquei, M. I. & Khan, W. (2020). Economic implications of coronavirus. *Journal of Public Affairs*, 10(1002), 1-3. <https://doi.org/10.1002/pa.2169>
- Schreiber, D., Moraes, M., & Stasiak, L. (2021). O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. *Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior*, 12(1), 1-30.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2014). *Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida*. Recuperado de: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2020). *O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios*, 2020. Recuperado de: <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios-9a-edicao-do-sebrae-dezembro-2020>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2023). *Empresas por porte e natureza jurídica*. Recuperado de: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/brasil#empresas>
- Shinyashiki, R. T., Fischer, R. M., & Shinyashiki, G. (2007). A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. *Organicom*, 4(6), 148-159. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138931>
- Silva, C., Santos, N. D. S., Zanin, A., Camargo, A. & Kruger, S. D. (2022). Desafios gerenciais da crise do covid-19 nos bares e restaurantes de Nova Andradina e Taquarussu, 6, EIGEDIN, 2020. In: *Anais eletrônicos... II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação*, ENGEDIN.
- Silva, I. S., Libório, M. P., Bernardes, P., & Ramalho, F. (2018). O modelo das duas rodas: uma referência para o sistema de gestão da inovação em pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Inovação*, 17(2), 445-452. Doi: 10.20396/rbi.v17i2.8651215.
- Tannenbaum, C. R., Boyle, R. J., & Tandon, V. (2020). Small businesses and oil Market shocked by COVID-19, but don't rush reopening. *Advisor Perspectives*. Recuperado de: <https://www.advisorperspectives.com/commentaries/2020/04/24/small-businesses-and-oil-market-shocked-by-COVID-19-but-dont-rush-reopenin>
- Teixeira, J. E., Shima, W. T., & Carvalho, H. G. (2021). Políticas de estímulo à inovação para pequenas e médias empresas: ações da COTEC Portugal. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 15(2), 7-30
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.

- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3 ed. São Paulo: Artmed.
- Theis, V., Bloss, C. F., & Schreiber, D. (2021). Gestão da inovação e empresas do setor coureiro-calçadista. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(1), 89-108.
- Trantopoulos, K., Krogh, G. V., Wallin, M. W., & Woerter, M. (2017). External knowledge and information technology: Implications for process innovation performance. *MIS Quarterly*, 41(1), 287-300.
- Useche-Aguirre, M. C., Vásquez-Lacres, L. M., Salazar-Vázquez, F. I., & Ordóñez-Gavilanes, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para PMES no Equador durante o COVID-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 167-188.
- Zanella, C., & Leite, A. L. S. (2016). A inovação na cadeia produtiva de aves: um estudo de caso em uma agroindústria do estado de Santa Catarina. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 18(2), 186-201.