

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Levi da Silva Almeida

Inovação em serviços e suas manifestações em MPE's:
Um estudo de caso com duas empresas do ramo de serviços alimentícios

Juiz de Fora
2025

Levi da Silva Almeida

Inovação em serviços e suas manifestações em MPes:

Um estudo de caso com duas empresas do ramo de serviços alimentícios

Trabalho de conclusão de curso do bacharelado em Administração ministrado pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito final para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Thiago Gomes de Almeida

Juiz de Fora
2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Almeida, Levi da Silva.

Inovação em serviços e suas manifestações em MPE's : Um estudo de caso com duas empresas do ramo de serviços alimentícios / Levi da Silva Almeida. – 2025.

26 p.

Orientador: Thiago Gomes de Almeida

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2025.

1. Micro e Pequenas Empresas. 2. Inovação em Serviços. 3. Inovação em Micro e Pequenas Empresas. I. Almeida, Thiago Gomes de , orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 30 de Janeiro de 2025.

A handwritten signature in black ink that reads 'Levi da Silva Almeida'.

Levi da Silva Almeida

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Formato da Defesa: (X) presencial () virtual () híbrido

Ata da sessão (X) pública () privada referente à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Inovação em serviços e suas manifestações em MPE's: Um estudo de caso com duas empresas do ramo de serviços alimentícios**, para fins de obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo(a) discente Levi da Silva de Almeida (matrícula 201926027), sob orientação da Prof. Dr. Thiago Gomes de Almeida Dr, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Ao 30 dia do mês de Janeiro do ano de 2025 , às 16h horas, na Sala de Reuniões da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), reuniu-se a Banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Titulação	Nome	Na qualidade de:
Doutor	Prof. Thiago Gomes de Almeida	Orientador
Doutor	Prof. Fabrício Pereira Soares	Membro da banca
Doutora	Prof. ^a Tatiana Dornelas De Oliveira Mendes	Membro da banca

*Na qualidade de (opções a serem escolhidas):

- Orientador (a)
- Coorientador
- Membro da banca

AVALIAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Tendo o(a) senhor(a) Presidente declarado aberta a sessão, mediante o prévio exame do referido trabalho por parte de cada membro da Banca, o(a) discente procedeu à apresentação de seu Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação e foi submetido(a) à arguição pela Banca Examinadora que, em seguida, deliberou sobre o seguinte resultado:

(x) APROVADO

() REPROVADO, conforme parecer circunstanciado, registrado no campo Observações desta Ata e/ou em documento anexo, elaborado pela Banca Examinadora

Nota: _____

Observações da Banca Examinadora caso haja necessidade de anotações gerais sobre o

Trabalho de Conclusão de Curso e sobre a defesa, as quais a banca julgue pertinentes

Nada mais havendo a tratar, o(a) senhor(a) Presidente declarou encerrada a sessão de Defesa, sendo a presente Ata lavrada e assinada pelos(as) senhores(as) membros da Banca Examinadora e pelo(a) discente, atestando ciência do que nela consta.

INFORMAÇÕES

Para fazer jus ao título de bacharel, a versão final do Trabalho de Conclusão de curso, considerado Aprovado, devidamente conferida pela Secretaria do Curso de (colocar o nome do curso), deverá ser tramitada para o Repositório Institucional, dentro do prazo de 72 horas da realização da banca.

Juiz de Fora, 04 de fevereiro de 2025.

Assinatura digital dos membros da Banca Examinadora



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Gomes de Almeida, Professor(a)**, em 11/02/2025, às 14:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Fabricio Pereira Soares, Professor(a)**, em 11/02/2025, às 14:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes, Professor(a)**, em 12/02/2025, às 09:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Levi da Silva Almeida, Usuário Externo**, em 14/02/2025, às 15:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2228422** e o código CRC **FB1D1EAC**.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)	8
2.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	9
2.3 INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES).....	11
3 METODOLOGIA	12
4 DISCUSSÃO E RESULTADOS	13
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS OBSERVADAS.....	13
4.1.1 Empresa A	13
4.1.2 Empresa B	14
4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR SE AS PRÁTICAS OBSERVADAS NAS EMPRESAS PODEM SER CONSIDERADAS COMO INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	15
4.2.1 Empresa A	16
4.2.2 Empresa B	17
4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: ENTENDER COMO ESSAS PRÁTICAS SURGIRAM E SE MANTIVERAM	18
4.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 3: VERIFICAR SE A INFLUÊNCIA DO DONO/GESTOR SOBRE A INOVAÇÃO NESSAS EMPRESAS OCORRE DE FORMA CRUCIAL PARA SUA EXISTÊNCIA, TAL QUAL DISPOSTO EM TEORIA SOBRE A INOVAÇÃO EM MPES	21
4.5 QUADRO RESUMO DOS RESULTADOS.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
6 REFERÊNCIAS	25
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	29

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo verificar a presença e a caracterização da inovação em serviços em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), esclarecendo como esse tipo de inovação é empregado e utilizado na prática. Para satisfazer esse objetivo, foram realizadas entrevistas com representantes de duas empresas que apresentavam inovações em serviço, no setor de serviços alimentícios de Juiz de Fora – MG. Os achados deste trabalho demonstram que a realidade da inovação em serviços em MPEs estão majoritariamente de acordo com o arcabouço teórico existente sobre o assunto, o que representa que MPEs são altamente dependentes e influenciadas pela atitude e comportamento dos respectivos donos em relação à inovação. Em análise, é possível dizer que há espaço para aprofundamento da investigação da etapa de pós implementação da inovação em MPEs, a fim de entender os aspectos que influenciam em sua perpetuidade. Os esforços investidos aqui buscaram contribuir com a teoria sobre inovação em serviços em um contexto de MPEs à medida em que se verificou as manifestações fundamentais deste processo.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Inovação em Serviços, Inovação em Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The present article aims to verify the presence and the characterization of service innovation in Micro and Small Businesses, clarifying how this type of innovation is applied and utilized in practice. To satisfy that goal, interviews were conducted with representatives of two companies that presented service innovation in the food service sector of Juiz de Fora – MG. The findings of this study show that the reality of service innovation in Micro and Small Businesses is largely aligned with the existing theoretical framework on the subject, which highlights that these companies are highly dependent on and influenced by the attitudes and behavior of their respective owners regarding innovation. In analysis, it is possible to say there is room for further investigation into the post-implementation stage of innovation in Micro and

Small Businesses in order to understand the aspects that influence its perpetuity. The efforts invested here sought to contribute to the theory about service innovation in a Micro and Small Business context, as it verified the fundamental manifestations of this process.

Keywords: Micro and Small Business, Service Innovation, Micro and Small Business Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Micro e pequenas empresas constituem agentes fundamentais da economia, na medida em que contribuem significativamente com a produção do país e a empregabilidade. Segundo o SEBRAE (2018), as MPEs são responsáveis por 52% dos empregos de carteira assinada no setor privado. Mesmo assim, essas empresas enfrentam dificuldades de sobrevivência e desafios crescentes em sua operação, principalmente no início do empreendimento (OLIVEIRA *et al.*, 2022).

Neste contexto, a falta da inovação é apontada como um dos problemas para a sobrevivência das MPEs (FERREIRA *et al.*, 2012). A presença da inovação na organização supre uma lógica de dupla necessidade, isto é, o fator da inovação é tão fundamental para a sobrevivência da empresa, quanto para o seu crescimento (ARMILIATO *et al.*, 2020).

A inovação, enfaticamente em MPEs, é um recurso que depende do proprietário e das competências gerenciais presentes na gestão da organização (MAIOR *et al.*, 2019), de tal forma que não pode ocorrer sem a pré-disposição desses agentes à inovação.

Ao contrário das grandes empresas, nas quais a estrutura organizacional e a presença de diferentes atores colocam em prática e promovem as capacidades de inovação, nas pequenas empresas o processo de tomada de decisão é uma das funções do proprietário, de modo que o desempenho delas quanto à inovação depende da capacidade do proprietário de articular decisões para a inovação (DANOSH, OTENG & FRIMPONG, 2017; HOSSEINI & NARAYANAN, 2014; OLUGHOR, 2015 *apud* SILVA, SERIO, 2021, p. 5).

A inovação em serviços, como campo de pesquisa, vem se desenvolvendo mais nos últimos anos e permitindo importantes contribuições teóricas e empíricas na compreensão da economia e do desenvolvimento econômico (LIMA; VARGAS, 2012). Entretanto, ainda há muito espaço para produções nesse tema, uma vez que ainda é considerado um campo com pouca dedicação à pesquisa e poucos trabalhos realizados (MEDEIROS, 2021).

Deste modo, o presente artigo se caracteriza como teórico-empírico, se manifestando como um estudo de caso múltiplo de duas empresas do setor de serviços alimentícios de Juiz de Fora – MG. O objetivo do artigo, portanto, é verificar a presença e a caracterização da inovação em serviços em MPEs, esclarecendo como esse tipo de inovação é empregado e utilizado na prática.

Para se fazer cumprir esse objetivo geral, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar se as práticas observadas nas empresas podem ser consideradas como inovação em serviços;

2. Entender como essas práticas surgiram e se mantiveram;
3. Verificar se a influência do dono/gestor sobre a inovação nessas empresas ocorre de forma crucial para sua existência, tal qual disposto em teoria sobre a inovação em MPEs.

As demais seções deste trabalho se dividem conforme a lógica de escrita de um artigo científico, obedecendo à seguinte ordem:

- Referencial teórico: onde serão explicitadas as fundamentações teóricas para este trabalho;
- Metodologia: seção que descreve os métodos sob os quais este trabalho foi desenvolvido;
- Discussão e Resultados: seção que discorre sobre os achados deste trabalho e os relaciona com a base teórica;
- Conclusão e Referências: capítulo final do trabalho em que se conclui resumidamente as ideias aqui debatidas, voltando à resposta para o problema de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordadas as fundamentações teóricas sobre os principais tópicos pelos quais essa pesquisa foi direcionada.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

As micro e pequenas empresas (MPEs) são organizações fundamentais para a economia, que geram empregos, fomentam desenvolvimento econômico e oferecem alternativas de consumo à população geral (FIGUEIREDO *et al.*, 2023). Segundo o IBGE (2001, p. 15), as MPEs

Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

Apesar da expressividade desse tipo de organização na economia, segundo Figueiredo (*et al.*, 2023, p.482), “no Brasil, não existe uma definição concreta que define conceitualmente e estruturalmente MPEs”. Tomando por base a definição do Sebrae (2020), as MPEs são

classificadas quanto ao número de funcionários e faturamento: possuem até 99 empregados e um faturamento anual de até 4,8 milhões de reais.

No contexto de mercado, as MPEs enfrentam desafios muito grandes em sua operação. Esses desafios contribuem para que a taxa de mortalidade dessas empresas seja alta, principalmente nos primeiros anos de existência, quando são mais suscetíveis à perecibilidade (FREITAS; BORGES; ENOQUE, 2022).

Grande parte desses desafios estão vinculados à gestão, de tal forma que, em muitos casos, ela carece de aspectos fundamentais para o bom funcionamento e sobrevivência dessas organizações (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006). Dentre os desafios gerenciais, a inovação é observada como um dos principais fatores associados à mortalidade precoce de MPEs (FERREIRA *et al.*, 2012).

Além da inovação poder ser percebida como um dos fatores determinantes do crescimento econômico nacional, ela também tem sido apontada como determinante não só para a sobrevivência das MPEs, como para o seu sucesso (SILVA; BOTELHO; RODRIGUES, 2016).

2.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

O campo da inovação possui muitas contribuições relevantes, porém que se dão, em muitos casos, com conceituações e pontos de vista diferentes a respeito do que se pode caracterizar como inovação e suas respectivas ramificações (WITELL *et al.*, 2015).

A Inovação em Serviços também é uma área do conhecimento tida como pouco estudada, e que ainda carece de maiores contribuições ao longo do tempo (MEDEIROS, 2021). Mesmo assim, esse tipo de inovação é um ramo de estudos em desenvolvimento e que traz “contribuições teóricas e empíricas que ajudam a compreender melhor os processos de inovação na economia e a própria dinâmica do desenvolvimento econômico” (LIMA; VARGAS, 2012, p. 386).

De acordo com Witell (*et al.*, 2015), existem três grandes tipos de perspectivas nos quais as definições de inovação em serviços podem ser classificadas: perspectiva da assimilação, perspectiva da demarcação e perspectiva da síntese (*assimilation perspective*, *demarcation perspective* e *synthesis perspective*, respectivamente).

A perspectiva da assimilação (*assimilation perspective*) traz a ideia de que não há separação entre produtos, serviços e processos, podendo o conceito de uma inovação em um desses aspectos se estender aos outros. O conceito prevalecente dentro dessa perspectiva define

que, para a inovação, é necessário que haja um “novo produto, processo ou serviço que é significativamente diferente dos previamente oferecidos” [tradução livre pelo autor] (WITELL *et al.*, 2015, p.4).

A perspectiva da demarcação (*demarcation perspective*) é mais diversa e traz consigo a ideia predominante de que a inovação em serviços deve inerentemente apresentar alguma forma de mudança na proposta de serviço ou oferta para o cliente ou para a empresa.

A perspectiva da síntese (*synthesis perspective*) busca englobar todos os tipos de inovação, sendo a sua ideia principal que a “inovação de serviços é vista como um novo serviço, produto ou processo que implique algum grau de diferença ao consumidor” [tradução livre pelo autor] (WITELL *et al.*, 2015, p.5)

A principal diferença que se observa entre a perspectiva da assimilação e da síntese é que a primeira não faz distinção do “tipo” de inovação e considera todas elas como inovação, tendo um viés mais focado em tecnologia. Já a segunda, reconhece a inovação de serviços, mas prega que os conceitos gerados a partir dessa ótica podem ser expandidos para outras frentes que não só de serviços, tendo um viés mais focado no cliente e na geração de valor (WITELL *et al.*, 2015).

Conforme interpretado por Cabral (*et al.*, 2020) e originalmente esclarecido por Vargas (2006), a inovação em serviços possui muitas definições que não se encontram consensualmente em muitos casos, cabendo aplicar o conceito que seja mais conveniente, a depender da situação analisada.

Como aspecto basal e referência conceitual para inovação em serviços, serão adotadas três definições de inovação em serviços, dentre autores que, segundo Witell (*et al.*, 2015), são percebidos como autores das perspectivas de assimilação, demarcação e síntese, respectivamente.

Perspectiva da assimilação: Straub (2011, p.82) define inovação em serviços como “Lançamento bem-sucedido de novos, melhorados ou mais competitivos produtos, serviços ou estruturas organizacionais” [tradução livre pelo autor].

Perspectiva da demarcação: Enz (2012, p.187), define inovação em serviços como:

A introdução de ideias novas que focam em serviços que provêm novas maneiras de se entregar um benefício, novos conceitos de serviço, ou novos modelos de negócio de serviço através da melhoria operacional contínua, tecnologia, investimento em *performance* de funcionários, ou gerenciamento da experiência do cliente. [tradução livre pelo autor].

Perspectiva da síntese: Skálen *et al.* (2015, p.137) definem inovação em serviços como sendo “a criação de novas proposições de valor através do desenvolvimento de novas ou já existentes práticas e/ou recursos ou através da integração de práticas e recursos de novas maneiras” [tradução livre pelo autor].

2.3 INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

Os fatores que levam as MPEs a inovarem envolvem tanto a própria sobrevivência dessas empresas quanto um ganho de diferencial competitivo, que aumenta suas probabilidades de permanência no mercado de forma mais longa (SILVA; BOTELHO; RODRIGUES, 2016; PEREIRA *et al.*, 2009).

A inovação em MPEs possui padrões específicos de manifestação e as teorias recursivas utilizadas para caracterizar e investigar inovação em grandes empresas não são adequadas para o mesmo tipo de análise em MPEs, uma vez que essas micro e pequenas empresas apresentam limitações quanto à estrutura e disposição de recursos (SILVA; DI SERIO, 2021; LIMA, 2018). A pequena empresa não dispõe de um processo formalizado de inovação e a ocorrência da inovação em MPEs depende diretamente da figura do líder ou dono do negócio (LIMA, 2018; SILVA; DACORSO, 2013), acontecendo quase intuitivamente, “de modo que a inovação ocorre pela prática diária, a qual se reverte em inovação seguindo as etapas de experimentação, aprendizagem e adaptação de tecnologias ou práticas” (HIRSCH-KREINSEN *apud* SILVA; DACORSO, 2013, p.99).

Isso acontece porque a empresa é muito influenciada, e até mesmo definida em termos de cultura e produtividade, pelas características e competências gerenciais de seu fundador (gestor ou dono), sua capacidade de identificar oportunidades, sua vontade e iniciativa para torná-las práticas (SILVA; DI SERIO, 2021; MAIOR *et al.*, 2019).

Segundo Moraes (*et al.*, 2014), “Não é possível discutir os pequenos negócios sem focar no dono, por conta da relação única entre eles” [tradução livre pelo autor], e este fato pode ser atribuído tão verdadeiramente quanto à presença da inovação em MPEs. Se não é possível discutir pequenos negócios sem que haja uma atenção em direção ao dono daquele empreendimento, torna-se indeclinável que se verifique, ainda que minimamente, o comportamento do dono neste contexto. Sepúlveda (2013, p. 28 e 31) resume o raciocínio da seguinte maneira:

Então, a função dos micro e pequenos empresários não se encerra apenas na gestão da empresa (capacidade gerencial), mas é estendida para a gestão da inovação (capacidade de inovação). A capacidade de inovação é condição sine qua non para a sobrevivência da empresa e o empresário não pode fugir dessa realidade. [...] A capacidade de inovação é extremamente influenciada pelas questões gerenciais.

Sob as bases teóricas apresentadas acima serão debatidos os resultados obtidos no capítulo 4 deste trabalho. A próxima seção retrata detalhadamente os aspectos metodológicos pelos quais este artigo foi desenvolvido.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se manifesta como um estudo de caso múltiplo (Triviños, 1987), caracterizando-se como qualitativa e de caráter exploratório (Mattar, 2001) e descritivo (Gil, 1999).

A coleta de dados foi feita por meio de observação direta (Filippo; Pimentel; Wainer, 2011) nos estabelecimentos e uma entrevista com três sócios de duas empresas – sendo um sócio da empresa A e dois sócios da empresa B – (MPEs) do ramo alimentício da cidade de Juiz de Fora – MG. As empresas estudadas aqui foram selecionadas por conveniência e outros fatores relacionados, como proximidade geográfica e por serem conhecidas pela perspectiva de cliente do próprio autor deste trabalho. A entrevista foi conduzida por meio de um questionário semiestruturado, que visava direcionar os pontos principais de investigação, ao mesmo tempo em que permitia que os entrevistados desenvolvessem de forma mais aprofundada suas respectivas ponderações acerca de cada ponto. As respostas foram gravadas com o devido consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas para a ferramenta de texto do Microsoft Word®.

As entrevistas foram realizadas nos dias 18 (empresa A) e 20 (empresa B) de setembro de 2024 e tiveram cerca de uma hora de duração cada. Foram geradas informações como a história da criação do negócio e a relação dos donos entre funções que geraram o crescimento da empresa, aspectos intangíveis sobre a visão dos donos acerca do empreendimento, características de negócio, diferencial competitivo, etc.

A análise dos dados foi orientada pela lógica de análise de conteúdo, “que visa obter, por procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, conhecimentos relativos ao emissor da mensagem, ao receptor, ao meio, considerando as condições de produção/recepção das mesmas” (Cardoso, Oliveira e Ghelli, 2021, p.111), sendo baseada em

obras trazidas por diversos autores que dissertaram sobre inovação em serviços e inovação em micro e pequenas empresas (MPEs).

No Quadro 1, situado abaixo, é possível visualizar um breve resumo dos aspectos base deste trabalho, que envolvem informações sobre as empresas estudadas e seus respectivos entrevistados.

Quadro 1 – Aspectos Base do Trabalho

	EMPRESA A	EMPRESA B
TIPO DE EMPRESA	Hamburgueria Artesanal Temática	Hamburgueria Artesanal
INOVAÇÃO OBSERVADA	Estabelecimento temático	Rodízio de mini-hambúrgueres
ENTREVISTADO(S)	Sócio responsável pelo marketing e operação do estabelecimento - Será identificado pela sigla "EA"	Sócias responsáveis pela operação geral do negócio, desde a produção até o marketing final - Serão identificadas pela sigla "EB"

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Com o resultado das entrevistas, foram atendidos os questionamentos relacionados aos três objetivos específicos, que destrinchavam o objetivo principal da pesquisa de verificar a presença e a caracterização da inovação em serviços em MPEs, esclarecendo como esse tipo de inovação é empregado e utilizado na prática: 1) Identificar se as práticas observadas nas empresas podem ser consideradas como inovação em serviços; 2) Entender como essas práticas surgiram e se mantiveram; 3) Verificar se a influência do dono/gestor sobre a inovação nessas empresas ocorre de forma crucial para sua existência, tal qual disposto em teoria sobre a inovação em MPEs. Os resultados serão descritos e analisados conforme cada objetivo específico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS OBSERVADAS

4.1.1 Empresa A

A empresa A é uma empresa do ramo de serviços alimentícios de Juiz de Fora – MG, que construiu em volta de si uma temática. Essa empresa se coloca no mercado como uma hamburgueria estilo taverna que foi desenhada e customizada com um conceito *geek/nerd* desde sua identidade visual, até os aspectos físicos, como decoração e cardápio do estabelecimento, nestes mesmos conceitos.

As paredes do estabelecimento são todas customizadas com desenhos e pinturas que fazem referência à cultura *nerd*. No cenário, é possível reparar em artes desenhadas na parede que fazem alusão a obras e personagens famosos, como Harry Potter e *Game of Thrones*, e também em itens que enriquecem a experiência do consumidor: artefatos de decoração, como uma varinha mágica do filme Harry Potter, máscaras, escudos ou elementos de caracterização de heróis de filmes da Marvel, partes de revistas em quadrinhos reais retiradas da coleção pessoal do dono, etc. Além disso, o cardápio é inspirado também no *layout* de um quadrinho, sendo subdividido por telas que parecem contar uma história maior. Todos os pratos do cardápio são baseados em algum fator da cultura *nerd*, seja no nome, na composição ou, como na maioria das vezes, nos dois – o hambúrguer de siri, por exemplo, que foi um prato introduzido temporariamente recentemente, faz alusão ao desenho “Bob Esponja Calça Quadrada”, além de ser literalmente um hambúrguer produzido com carne de siri.

O estabelecimento ainda dispõe de um cardápio de jogos, que conta com quase vinte jogos com propostas bem variadas e que podem ser jogados a partir de uma dupla, até um grupo maior de amigos, a depender do jogo escolhido. Os jogos são emprestados de acordo com a disponibilidade dentro o limite de unidades e não há taxa adicional para jogá-los, desde que quando os clientes terminarem de utilizá-los eles sejam recebidos de volta no mesmo estado de conservação, sem danos. Alguns exemplos dos jogos disponíveis para uso são “Uno”, “Detetive” e “Imagem e Ação”.

A inovação a ser observada e examinada neste trabalho, portanto, se encontra justamente neste aspecto temático que envolve tanto adaptações físicas quanto de cultura e outros aspectos intangíveis, para que a empresa seja direcionada a este público específico de forma bem-sucedida.

4.1.2 Empresa B

A empresa B é uma empresa do ramo de serviços alimentícios de Juiz de Fora – MG, que atua como uma hamburgueria artesanal, e se propõe a entregar valor com um cardápio que se

apresenta com novidades de tempos em tempos. A principal prática observada sobre esta hamburgueria, e objeto de análise deste trabalho, é a atuação com um rodízio de mini hambúrgueres customizados, disponível para participação mediante reserva antecipada em espaço *online*.

O rodízio funciona a partir de uma taxa fixa de consumação que permite que o cliente consuma os mini-hambúrgueres até o ponto em que se sinta satisfeito, sem limite de unidades. As opções contidas no rodízio são de hambúrgueres retirados do próprio cardápio da hamburgueria, mas em tamanho reduzido, permitindo uma experimentação maior por parte do consumidor. É possível também que o cliente customize seus hambúrgueres com o pedido de uma tábua de adicionais, que inclui ingredientes como *bacon*, queijos e petiscos, para que ele adapte os mini-hambúrgueres conforme sua vontade.

A empresa também promove dias temáticos com alterações no cardápio, decoração e leque temporário de produtos com maior customização, e ainda é vista como uma das hamburguerias com maior originalidade na apresentação de seus produtos da cidade.

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR SE AS PRÁTICAS OBSERVADAS NAS EMPRESAS PODEM SER CONSIDERADAS COMO INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Conforme exposto anteriormente, as definições de inovação em serviços são múltiplas e permeiam diversos critérios, o que instiga compreensão de que se cabe usar o conceito mais adequado de inovação em serviços com base em conveniência, dado cada cenário de análise específico (VARGAS, 2006).

Partindo da lógica em questão, serão resgatados os conceitos de Straub (2011), Enz (2012) e Skálen *et al.* (2015), expostos inicialmente na seção de referencial teórico, para que sirvam como critério de esclarecimento do objetivo específico 1.

Straub (2011, p.82) – como autor da perspectiva da assimilação, de acordo com Witell (*et al.*, 2015) – define inovação em serviços como “Lançamento bem-sucedido de novos, melhorados ou mais competitivos produtos, serviços ou estruturas organizacionais” [tradução livre pelo autor].

Já Enz (2012, p.187) – como autor da perspectiva da demarcação, de acordo com Witell (*et al.*, 2015) – define inovação em serviços como:

A introdução de ideias novas que focam em serviços que provêm novas maneiras de se entregar um benefício, novos conceitos de serviço, ou novos modelos de negócio de serviço através da melhoria operacional contínua,

tecnologia, investimento em *performance* de funcionários, ou gerenciamento da experiência do cliente. [tradução livre pelo autor]

Skálen *et al.* (2015, p.137), por sua vez, – como autor da perspectiva de síntese, de acordo com Witell (*et al.*, 2015) – define inovação em serviços como sendo “a criação de novas proposições de valor através do desenvolvimento de novas ou já existentes práticas e/ou recursos ou através da integração de práticas e recursos de novas maneiras” [tradução livre pelo autor].

4.2.1 Empresa A

De acordo com o entrevistado responsável pela empresa A, “[... a proposta de ser um bar customizado *geek/nerd*] não só ajuda, mas, em alguns quesitos, foi de fato fundamental. Ela dá algumas frentes de combate, alguns diferenciais de mercado pra nós, sem dúvida. Primeiro deles é o fator tematizado, que atrai por si só. A gente é muito fraco de casa temática em Juiz de Fora, muito fraco mesmo. Então, isso por si só é um diferencial, já atrai olhares”.

“Quando você tá falando em temática e cultura *nerd*, a gente tá intrinsecamente ligado ao ‘Instagramável’, à mídia social. [...] Então, eles são diferenciais de negócios muito claros nesse sentido, apesar de gerarem outros custos. [...] O custo da customização de fato é muito mais alto, mas definitivamente gera também vantagens de mercado” (EA).

O entrevistado ainda reforça o foco do estabelecimento e como isso foi importante para a visibilidade do mercado: “[...] quando eu abraço nichos, eu tô abraçando públicos específicos. E se você entrega, que foi o que a gente fez, você ganha o carinho daquela galera e você ganha aquela galera pra você. [...] a gente cresceu em cima do boca a boca, e cresceu em cima dessa fidelidade. E essa fidelidade já vem por causa do público *nerd*, do fator *nerd*. O público *nerd* abraça a casa, vê que a gente entrega, nos abraça, e aí o boca a boca [acontece]. [...] Então, se eu não tivesse essa parada *nerd*, eu não estaria conseguindo entregar experiência, eu não estaria entregando muita coisa do que eu entrego. [...] A comida é muito boa, é muito boa, mas 50% do que o cara procura lá dentro é a experiência temática. A experiência temática é a vivência *nerd*” (EA).

Resgatando os conceitos de Straub (2011), Enz (2012) e Skálen *et al.* (2015), pode-se interpretar que a empresa A se enquadra no conceito de uma MPE que realiza inovação em serviços por 1) criar um serviço ou modelo de negócio diferente que atrai a públicos específicos, que torna a empresa mais competitiva; 2) a introdução de um conceito novo de mercado que

aprimora a experiência do cliente; e 3) a integração de recursos físicos e serviços em criação de uma nova proposta de valor.

4.2.2 Empresa B

Com a perspectiva das entrevistadas da empresa B, identificou-se os seguintes trechos que puderam contribuir com a investigação em questão: “muitas pessoas hoje em dia estão buscando experiências. Se a gente fica na mesmice, o cliente pode ir tanto na [Empresa B] quanto em qualquer outro lugar e fazer a mesma coisa. Então, ele não precisa ir lá no nosso estabelecimento. Por isso, buscamos fazer essas inovações: para oferecer uma experiência única, um lugar que ele sinta que está indo a algo diferente dos outros. [...] Por exemplo, uma hamburgueria você sai de casa para comer um hambúrguer, tomar um refrigerante e ir embora. Não tem muito atrativo para ficar mais tempo no lugar. E com o rodízio, a gente consegue que a pessoa fique mais tempo e consuma mais produtos. Aumentamos o tempo de permanência do cliente na casa, o que é muito bom” (EB).

“Então a gente também começou a investir em ideias diferentes no nosso cardápio. O que os outros lugares não estão fazendo? A gente tenta, até hoje, bater na tecla da [Empresa B], de fazer hambúrgueres exagerados e de ideias diferentes do que a gente costuma achar no convencional. Então, a gente investe muito nessas ideias diferentes [...] são hambúrgueres que não dá para achar em outro lugar, drinks extremamente diferentes. [...] Além de investir em divulgação, a gente tenta investir também em ideias novas para prender o público” (EB).

“[...] a gente viu que aqui em Juiz de Fora tá carente, né, de um lugar que faz coisa diferente. Aí quando a gente colocou o rodízio, muita gente foi procurar, [...] e isso ajudou muito também a gente se impulsionar demais nas redes sociais. Tipo assim, a gente cresceu ali mais que 50% do que a gente é hoje [enquanto empresa]. [...] E aí a gente conseguiu desenhar esse modelo onde a gente vende os próprios hambúrgueres do cardápio, mas também a gente dá opção pra pessoa pagar a parte, um valor, e ela receber uma petisqueira pra ela, que vem com cinco opções adicionais, né? Pra ela poder colocar no hambúrguer, às vezes fazer uma combinação que ela acha que seja boa” (EB).

Dentre os elementos citados na entrevista, pôde-se constatar alguns aspectos importantes. Com a criação do rodízio de mini-hambúrgueres, foi possível atender uma demanda de mercado e criar valor a partir de uma oferta nova de um serviço que já existia manifestado de maneira diferente, com incrementos de cardápio, customização e originalidade, e cujo valor percebido pelos clientes foi tamanho que foi responsável pelo tamanho da empresa mais que dobrar.

De acordo com esses efeitos e características do fenômeno observado, torna-se evidente que a implementação do rodízio de mini-hambúrgueres pode ser considerada uma inovação em serviços, uma vez que conversa com todas as três definições de inovação em serviços mencionadas anteriormente. As características dessa inovação passam pelos pontos de criação de algo novo, geração de valor ao cliente e enriquecimento da experiência do cliente, fatores que conversam diretamente com as definições de inovação em serviços trazidas neste trabalho.

4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: ENTENDER COMO ESSAS PRÁTICAS SURGIRAM E SE MANTIVERAM

Segundo as bases teóricas trazidas neste trabalho, as práticas referenciadas podem ser entendidas como inovações em serviço. Essa subseção, portanto, pretende responder como essas inovações surgiram e se mantiveram ao ponto de se tornarem bem-sucedidas.

Em ambos os casos das empresas, pôde-se observar algum grau de intuição e empirismo na aplicação e no surgimento dessas inovações. De acordo com o Sebrae (s.d.), a inovação em pequenas empresas está associada ao caráter prático e as melhorias que a compõem são aplicadas de maneira gradativa. Segundo Silva e Dacorso (2014, p.68),

[...] as micro e pequenas empresas apresentam um formato peculiar em seu processo de inovação, voltado às práticas e atividades diárias que exercem e com dependência de seus integrantes para manterem esse processo como algo contínuo e dinâmico, por meio do qual são geradas saídas de inovação que auxiliem na melhoria de seu negócio e melhor atuação no mercado.

Em outras palavras, boa parte da literatura aponta para o fato de que não existe um processo formalizado de inovação em MPEs e que, normalmente, essa inovação ocorre de forma gradativa e intuitiva, através da prática e ajuste em pequenas escalas, de forma contínua (SILVA, DACORSO, 2013).

Nos trechos seguintes é possível identificar esses aspectos sobre a inovação em MPEs:

“Todo o crescimento é muito orgânico, inclusive dos métodos de serviço, a maneira de comunicar, tudo meio que foi acontecendo de maneira orgânica, a gente começa muito pequeno e aí com o passar do tempo vira o que virou” (EA).

“O meu trabalho ele foi transformar esse conhecimento, essa vivência que eu tinha já de outros serviços para roupagem *nerd*. [...] Então, isso são ‘paradas’ que foram, de novo, foram orgânicas [...] orgânico no sentido de não ser programado. Não foi pensado, aconteceu e a gente viu que era vantagem, e aí a gente foi e investiu. [...] a gente cresceu em cima do boca a boca,

e cresceu em cima dessa fidelidade. E essa fidelidade já vem por causa do público *nerd*, do fator *nerd*". (EA)

Consonantemente, a construção da inovação na empresa B se deu de forma similar. As sócias do empreendimento tiveram inspirações de profissionais do mercado e de outros tipos de negócio que utilizavam estratégias parecidas, e então resolveram moldar esse conceito para que se encaixasse dentro de sua visão e cultura, fazendo com que a proposta de valor fosse adequada à maneira como a empresa já costumava trabalhar. No trecho seguinte, uma das sócias explica que ouviu essa lógica em primeira instância de um empresário, que dizia que pelo aumento do *ticket* médio dos hambúrgueres, seria um movimento natural o surgimento de rodízios de hambúrgueres, assim como aconteceu com outros tipos de alimentos de gosto popular, como a pizza e o churrasco:

“Eu acompanho algumas outras pessoas, alguns outros empresários e aí eu vi um tempo atrás, antes de a gente botar o rodízio mesmo, um deles falando sobre como são as mudanças de mercado. [...] Aí depois que ele falou isso, eu vi algumas outras conferências em outros estados que eu acompanho, começando a trazer essa ideia de rodízio e aí a gente tenta captar muito o que a gente vê, né? O que as pessoas estão fazendo, o que algumas marcas estão fazendo. Mesmo que não tenha a ver com hambúrguer ou venda direta, a gente sempre tenta pegar alguma influência para trazer para a gente. [...] Depois que a gente idealizou isso tudo, a gente pegou pra fazer um teste, né? Pra ver como seria isso na prática, no nosso funcionamento normal” (EB).

Nota-se que a premissa de que as MPEs detêm um grau de intuição e empirismo em suas atividades de inovação é aplicável a ambas as empresas estudadas neste trabalho. Todavia, pôde-se notar também que houve alguns componentes que contribuíram para que essas inovações perdurassem e se tornassem bem-sucedidas. Após a implementação inicial, ações de melhoria contínua foram sendo aplicadas e múltiplos processos foram sofrendo uma maior influência de padronização, objetivando sustentar a inovação inicial:

“Antigamente quando eu começo, era eu mais um, era muito fácil controlar só no gogó. Hoje só na cozinha eu tenho três quadros espalhados, cada um pra uma competência, quadros de parede mesmo, de pintar. Eu tenho um quadro que é a produção, pra escrever o que acabou, o que precisa ser feito. Eu tenho um quadro com escala de folga, com quem que vai render quem e com operação de limpeza, quem que é responsável por limpeza, tal local, tal dia. E eu tenho um quadro só de compras. Então as coisas têm que ficar muito mais óbvio, muito mais claro, pra ficar compreensível. Tem apostila de boas maneiras, tem até uma porção de coisas, tem porção de sinalização pra todo lado” (EA).

“[...]muita padronização. A própria simplificação de cardápio que eu comentei, ela bate muito na padronização. Eu fui simplificando pra que eu conseguisse que as pessoas reproduzissem com a mesma condição de qualidade sem a minha presença lá” (EA).

Evidentemente, como a inovação em serviços observada na empresa A está inerentemente conectada à – entre outras coisas – própria estrutura física e aspectos tangíveis, parte da padronização a ser realizada diz respeito a processos tocantes destes aspectos. Mas também se identificou a prática de padrões culturais que contribuem para a continuidade do negócio:

“Pô, a gente tem que chegar lá, tem que ter uma comida maneira, tem que ser bem atendido e tem que conversar de *nerd* para *nerd*. Se você chegar lá, alguma dessas coisas estiver faltando, o cara não volta” (EA). O entrevistado ainda mencionou a dificuldade de contratação, e reforçou que foi preciso padronizar o nível das competências dos funcionários e identificar traços como boa comunicação, sociabilidade e outras *soft skills* relacionadas, em detrimento de contratar levando em consideração apenas o nível de identificação do candidato com a cultura *nerd* do estabelecimento.

“[...] a gente teve que adaptar a cozinha inteira para atender o rodízio [...] aos poucos fomos ajustando o *layout* da cozinha, a logística” (EB). As entrevistadas ainda comentam que no início da aplicação dessa inovação as reservas para o rodízio eram feitas via *chat* por aplicativo de mensagens. Porém, não era possível responder a todos os potenciais clientes de maneira satisfatória, o que causava muitos transtornos para ambas as partes, já que as mensagens também eram direcionadas para o número de celular pessoal delas. Desta maneira, houve a necessidade de melhoria e padronização do processo, e assim foi feito através da criação de um site de reservas, onde a parte interessada pode fazer sua reserva *online* e conseguir informações sobre datas possíveis, vacância e lotação:

“E a gente falou assim, ‘cara, se a gente for responder todo mundo manualmente, a gente não vai dar conta’. Então, a gente contratou esse site de reservas e a gente começou a bater na tecla ‘reserva só pelo site’. Porque, se a gente começar a reservar alguns pelo chat e outros pelo site, vai continuar dando errado. [...] Então a gente realmente contratou o site de reservas, aí a gente colocou, ‘Quem quiser fazer reserva vai liberar toda semana, todo domingo’, e a gente colocou essa regularidade, que aí a galera começou a entender” (EB).

Compreende-se a situação das empresas frente à necessidade de inovar de formas mais factíveis e condizentes com o seu contexto. Conforme a base teórica, as MPEs têm maior dificuldade de inovar de forma estruturada e com muito investimento, o que torna essa iniciativa de inovação mais tradicional inviável. Com isso, não só por estímulos intuitivos, como pelo próprio ambiente e natureza de uma MPE, seus recursos escassos, sua condição mais dinâmica

e os traços de personalidade do negócio, o resultado quase natural deste conjunto é a prática baseada em empirismo.

A empresa A começou como uma ideia, sem grandes pretensões, fundamentada na visão de construir um negócio onde pessoas que tivessem o estilo de vida e compartilhassem da vivência cultural dos sócios em relação à cultura *nerd/geek*, pudessem se encontrar e formar comunidades. As sócias da empresa B não imaginavam a repercussão que o sistema de rodízio traria para sua empresa e tudo começou através do consumo de um conteúdo orgânico e gratuito em redes sociais, que faz parte de um comportamento dotado de curiosidade e simplicidade, que não tem por objetivo crucial revolucionar a operação do negócio, mas buscar elementos de inspiração de melhoria de eficiência. Em outras palavras, a linha de partida se deu de forma natural em ambos os casos, de forma despreziosa e baseada muito mais na curiosidade do ato de tentar, do que na ambição de obter um resultado estrondoso imprevisto.

Com os achados trazidos por esta seção, nota-se que a teoria condiz com a realidade no que diz respeito ao fato de as MPEs trabalharem de forma mais empírica e intuitiva com relação à inovação. Porém, também se evidencia que, após a implementação inicial, ambos os projetos receberam atenção de melhoria e padronização em algum nível, para que pudessem se manter com mais qualidade e perdurar de forma sustentável.

Observa-se uma carência na teoria a respeito do momento de pós implantação da inovação em MPEs. Uma possível interpretação da base teórica mais forte sobre este tópico, pode conduzir a entender que as MPEs não possuem nenhum grau de organização quando o assunto é inovação. O que foi trazido neste trabalho mostra que, mesmo que de modo incipiente ou não tão robusto, existe uma preocupação em cuidar daquela inovação em momento posterior a sua implementação, para que o processo não se perca e se torne mais eficiente.

4.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 3: VERIFICAR SE A INFLUÊNCIA DO DONO/GESTOR SOBRE A INOVAÇÃO NESSAS EMPRESAS OCORRE DE FORMA CRUCIAL PARA SUA EXISTÊNCIA, TAL QUAL DISPOSTO EM TEORIA SOBRE A INOVAÇÃO EM MPES

Conforme visto nas seções anteriores, a inovação em MPEs depende diretamente do dono dessas empresas (SILVA, 2018), e este fato não é diferente para inovações em serviço. Os achados deste trabalho corroboram para esta afirmação, na medida em que aspectos cruciais para que as inovações em serviço descritas acontecessem dependiam dos donos.

O entrevistado da empresa A contou que sem o cunho *nerd* do seu empreendimento, ele nem haveria começado e a empresa nem existiria. Muito do que ocorre em seu estabelecimento,

segundo ele, ocorre por conta da identificação – da identificação própria dele enquanto dono da hamburgueria que se enxerga como membro dessa comunidade *nerd*, da identificação dos clientes com este mesmo aspecto e dos próprios funcionários. Então, essa identificação acontece como um círculo virtuoso que teve início com ele e seu outro sócio no negócio:

“[...] os dois são *nerds* [ele e seu sócio], essencialmente para a parada funcionar na minha cabeça a gente teria que ser *nerd*. Antes mesmo de montar o bar eu já identificava. [...] A cultura] vai ficando *mainstream* [...] e uma vez que vira *mainstream* você começa a notar que tem um monte de gente querendo fazer parte, aproveitar, pegar um pedaço, vender. É aí onde eu fui entender que mais do que tudo tem que haver identificação” (EA).

“O meu trabalho ele foi transformar esse conhecimento, essa vivência que eu tinha já de outros serviços para roupagem *nerd*. [...] Então, se eu não tivesse essa parada *nerd*, eu não estaria conseguindo entregar experiência, eu não estaria entregando muita coisa do que eu entrego” (EA).

O entrevistado ainda reforça em alguns momentos que, por conta do seu alto nível de identificação e paixão pela cultura *nerd*, ele constrói os aspectos do negócio com muito detalhe e sendo metódico, tendo que inclusive se podar um pouco para não acabar aumentando o custo ou a complexidade de algo muito específico no cenário ou nos processos, por exemplo. Tudo que compõe o estabelecimento tem de ter uma conexão direta com a cultura *nerd* – os itens no cardápio, os nomes dos sanduíches e seus respectivos insumos, a decoração, etc. Ele foi o propulsor de todos estes detalhes que formam a inovação do negócio, inclusive, parte da decoração do estabelecimento em determinado ponto foi retirada de sua coleção pessoal de gibis.

Na empresa B também se observa estes fatores. As sócias foram diretamente responsáveis pela idealização do rodízio de mini-hambúrgueres, e também pela implementação. Elas contaram que estão sempre pesquisando por coisas novas e possíveis aplicações em seu negócio. Tudo o que é encontrado por referência ou que é idealizado a partir de epifanias relacionadas ao consumo de conteúdo criativo organizacional que pode ser viável de se implementar, é anotado e registrado devidamente em um aplicativo de mensagens, onde elas detêm o controle dessas ideias.

Muitas das ideias implementadas no estabelecimento, desde coisas menores, como um *drink* customizado, até ideias maiores, como o próprio rodízio, vêm desta busca ativa por inspiração e pelo conteúdo orgânico que chega até elas através das redes sociais. Não diferentemente, conforme já descrito, a ideia do rodízio foi uma epifania incentivada por um empresário que contava sobre as mudanças de mercado em uma rede social.

“Lógico que só divulgar a loja ou um produto qualquer não ia adiantar de nada. Então a gente também começou a investir em ideias diferentes no nosso cardápio. O que os outros lugares não estão fazendo? A gente tenta, até hoje, bater na tecla da [empresa B], de fazer hambúrgueres exagerados e de ideias diferentes do que a gente costuma achar no convencional. [...] Então, a gente investe muito nessas ideias diferentes na [empresa B]. [...] são hambúrgueres que não dá para achar em outro lugar, *drinks* extremamente diferentes. [...] Além de investir em divulgação, a gente tenta investir também em ideias novas para prender o público.” (EB).

Por meio do estudo de marketing e estratégias, além do consumo de conteúdos orgânicos, as sócias são diretamente responsáveis pelo fator inovador dentro de sua empresa, sendo responsáveis por todas as novas ideias que são transformadas em práticas de diferenciação e, em última instância – como o rodízio –, que se tornam inovações em serviço consolidadas.

4.5 QUADRO RESUMO DOS RESULTADOS

Os resultados identificados nos últimos tópicos foram resumidos e classificados dentro de uma tabela simplificada (Quadro 2).

Quadro 2 – Resumo dos Resultados

ANÁLISES	EMPRESA A	EMPRESA B
As práticas observadas podem ser consideradas inovações em serviço?	Sim, de acordo com as três perspectivas da inovação em serviços (assimilação, demarcação e síntese), baseadas em Witell <i>et al.</i> (2015).	
Como essas práticas surgiram e se mantiveram de forma bem-sucedida?	Ambas as inovações em serviço surgiram de maneira intuitiva e através da prática se testaram e se consolidaram. Após o primeiro momento, sofreram esforços de melhoramento a fim de se perpetuarem.	

<p>Os donos do negócio foram decisivos para a ocorrência das inovações em serviço?</p>	<p>Sim, através da paixão e identificação iniciais do dono, foi possível consolidar a experiência do cliente e fortalecer o elo da cultura <i>nerd</i> que conecta a empresa, os funcionários e os clientes. Sem isso a empresa não existiria.</p>	<p>Sim, as sócias sempre se preocuparam com pesquisa e consumo de conteúdos de negócios. Este consumo resultou no <i>insight</i> de implementação do rodízio de mini-hambúrgueres e de todas as demais práticas que geram diferenciais de mercado para o estabelecimento.</p>
---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo verificar a presença e a caracterização da inovação em serviços em MPEs, esclarecendo como esse tipo de inovação é empregado e utilizado na prática. Para satisfazer esse objetivo, foram realizadas entrevistas com representantes de duas empresas que apresentavam inovações em serviço, no setor de serviços alimentícios de Juiz de Fora – MG.

Os resultados adquiridos corroboram com a teoria de forma majoritária, reforçando que, para que a inovação em serviços ocorra em MPEs, é necessário que haja uma participação ativa e deliberada do dono ou gestor nesta iniciativa; que as inovações em serviço ocorrem em boa parte de forma intuitiva, experimental e empiricamente. O ponto de atenção em relação à teoria que pode ter aberto espaço para uma leve dissonância é a ideia de que, de acordo com o que foi visto nesta pesquisa, a inovação em MPEs não é inerentemente desprovida de planejamento e organização em todas as suas etapas, sendo que em ambos os casos estudados, as inovações referenciadas foram sofrendo melhorias e se moldaram de forma mais eficiente ao longo do tempo, até que fossem consolidadas, de fato.

A inovação em serviços é um tema específico dentro da literatura de inovação, e quando analisada em micro e pequenas empresas, a inovação em serviços se torna um tema ainda mais singular e afunilado. Este fator se apresenta como uma limitação neste trabalho, uma vez que não há uma vasta riqueza basal científica que provenha um grau de detalhamento mais direcionado em relação a este tema particular. Outra limitação observada neste estudo é em relação às entrevistas, que foram realizadas com empresas de apenas um nicho (serviços

alimentícios), e que talvez pudessem propiciar mais achados se englobassem empresas mais diversas.

Este trabalho contribui com a produção acadêmico-científica em relação à inovação em serviços na medida em que investiga aspectos responsáveis pelo surgimento dessas inovações, favorece o aumento do leque de análise de MPEs e suporta a criação de um precedente ainda escasso no meio científico, que analisa inovações em serviço no ambiente de micro e pequenas empresas.

Como sugestão à comunidade acadêmica, é válida a realização de estudos em maior escala, ou em setores diferentes, que visem comprovar os mesmos pontos de ângulos distintos, a fim de contribuir com a riqueza de detalhes e nuances entre MPEs, ao passo que são reforçados os aspectos imutáveis e fundamentais da inovação em serviços nesses contextos. Vale, ainda, a proposta de investigar o constructo da inovação em serviços em MPEs num momento posterior à sua implementação, visando elucidar quais elementos estão mais comumente presentes nesta etapa e qual a relação de influência destes elementos com a potencial manutenção da inovação.

6 REFERÊNCIAS

ARMILIATO, K. A. G.; YAMAGUCHI, C. K.; FACÓ, J. F. B.; DA ROSA, C. G. Inovação nas pequenas empresas brasileiras: uma revisão sistemática. **Contribuciones a las ciencias sociales**, [S. l.], v. 13, n. 12, 2020. Disponível em: <<https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/128>>. Acesso em: 7 jan. 2025.

CABRAL, Gabriela Ostrovski; LEBIODA, Laleska; LEMOS, Dannyela da Cunha. Inovação em serviços: o caso de uma instituição de ensino superior no Brasil. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, 2020, Volta Redonda, v.6, n.1, p. 101-116.

CARDOSO, Márcia R. G. C.; OLIVEIRA, Guilherme S. de; GHELLI, Kelma G.M. ANÁLISE DE CONTEÚDO: UMA METODOLOGIA DE PESQUISA QUALITATIVA. **Cadernos da Fucamp**, 2021, [S.l.], v.20, n.43, p.98-111.

CEZARINO, Luciana Oranges; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Fafibe On-line**, v. 2, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://www.fafibe.br/revistaonline/sumario.php?anopub=5>>. Acesso em: 07 jan. 2025.

ENZ, C. A. Strategies for the implementation of service innovations. **Cornell Hospitality Quarterly**, 2012, [S.l.], v.53(3), p. 187–195.

FERREIRA, Luiz Fernando Filardi; OLIVA, Fábio Lotti; SANTOS, Silvio Aparecido dos; GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand e; LIMA, Afonso Carneiro. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gest. Prod.** 2012, vol. 19, p. 811-823.

FIGUEIREDO, Alexandre Leão de Castro; LIMA, Camila Lopes; SILVA, Francisca Jaiara Conceição da; ANDRADE, Jailza Nascimento Tomaz. Desafios das Micro e Pequenas Empresas no Brasil: Uma Análise sobre o Papel do Gestor. **Id on Line Rev. Psic**, 2023, [S.l.], v. 17, n. 65, p. 480-488. ISSN 1981-1179.

FILIPPO, Denise; PIMENTEL, Mariano; WAINER, Jacques. **Metodologia de pesquisa científica em sistemas colaborativos**. 2011, p. 379-404.

FREITAS, Daniela Rodrigues Franco de; BORGES, Alex Fernando; ENOQUE, Alessandro Gomes. Fatores de Sucesso e Desafios à Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo na Cidade de Ituiutaba-MG. **Revista da micro e pequena empresa**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 82-95, set. 2022. ISSN 1982-2537. Disponível em: <<https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1574>>. Acesso em: 07 jan. 2025. doi:<https://doi.org/10.6034/rmpe.v16i1.1574>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro: Estudos & Pesquisas Informação Econômica, 2001.

LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp de; Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?. **Rev. Adm. Pública**, 2012, Rio de Janeiro, p. 385-401.

LIMA, Glessia Silva. **Inovação na pequena empresa: desvendando conceitos, modelos e políticas de inovação**. Tese (doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

MAIOR, Rafaela Ângela Mateus Souto; CORRÊA, Maria Iraê de Souza; SOUZA, Ângela Cristina Rocha de; MORAES, Ionete Cavalcanti de. Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. **Revista da micro e pequena empresa**, 2019, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 60-84. ISSN 1982-2537. Disponível em: <<https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1252>>. Acesso em: 07 jan. 2025.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan. Inovação em serviços: um panorama da produção científica na base scopus (1967-2017). **Desafio Online**, 2021, Campo Grande, v. 9, n.2, p. 302-327.

MORAES, Carolina; PHILIPPSEN JR., Luiz; LIRANI, Heloisa; YAMANAKA, Lie; ROSIM, Daniela; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Systematic Mapping Study In Small Business: The Quest For Contemporary Understanding. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 2014, São Carlos, p. 916-920.

OLIVEIRA, Ione Rita Cabral de; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz; SENA, Lucas Henrique da Silva; MOTA, Lucas Oliveira. Os Desafios de Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas. **Id on Line Rev. Psic.**, Dezembro/2022, vol.16, n.64, p. 203-213 ISSN: 1981-1179.

PEREIRA, Mauricio Fernandes; GRAPEGGIA, Mariana; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; TRÊS, Douglas Luis. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 50–65, 2009. Disponível em: <<https://revistas.usp.br/rai/article/view/79129>>. Acesso em: 7 jan. 2025.

SEBRAE. **Categorias de formalização de empresas**, atualizado em 2020. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 7 jan. 2025.

SEBRAE. **Inovação para pequenas empresas**. [S.d.]. Disponível em: <<https://sebraemg.com.br/inovacao/>>. Acesso em: 08 jan. 2025.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. Atualizado em 2018. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 7 jan. 2025.

SEPÚLVEDA, Leonardo Sampaio. **Capacidade e inovação: a influência da gestão na capacidade de inovação das MPE's**. Tese (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

SILVA, G., DI SERIO, L. C. Inovação em pequenas empresas: rumo a uma abordagem de inovação centrada no proprietário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 2021, São Paulo, v.23, n.3, p. 1-17 ISSN 1806-4892.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa. **Revista Economia e Gestao**, 2013, [S.l.], v.13, n.33, p. 90-107. ISSN 1984-6606.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Processo de inovação na micro e pequena empresa: implicações e achados em empresas sergipanas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 2014, Rio de Janeiro, v.8(3), p. 55-70.

SILVA, Marco Antonio Costa da; BOTELHO, Luiz Henrique; RODRIGUES, Leonel Cezar. O PAPEL DA INOVAÇÃO NA GESTÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM PEQUENAS EMPRESAS. **Desafio Online**, 2016, Campo Grande, v. 4, n.3, n.p.

SKÅLÉN, P., GUMMERUS, J., VON KOSKULL, C. *et al.* Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. **J. of the Acad. Mark. Sci.**, 2015, [S.l.], v. 43, p. 137–158.

STRAUB, A.(Ad.). Maintenance contractors acting as service innovators. **Construction Innovation**, 2011, Delft, v.11(2), p. 179–189.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa Em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, E.R. **A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França**. Tese (doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WITELL, Lars; SNYDER, Hannah; GUSTAFSSON, Anders; FOMBELLE, Paul; KRINSTENSSON, Per. Defining service innovation: A review and synthesis. **Journal of Business Research**, 2015, [S.l.], v. 69, n. 8 ISSN 0148-2963. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.055>>. Acesso em: 07 jan. 2025.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Para começar, gostaríamos de saber um pouco da história da [EMPRESA]. Poderia nos contar um pouco sobre isso? (Como começou, há quanto tempo estão no mercado, como surgiu a ideia da criação, etc.).
2. Como surgiu a ideia de criar [a inovação estudada]? Isso já surgiu num primeiro momento com o nascimento a empresa ou foi algo estabelecido ao longo do tempo? (Qual foi o papel do dono ou gestor nesse processo?; foi um processo já desenhado ou à medida que as coisas iam acontecendo, vocês se adaptavam?; Quais foram os maiores desafios nesse processo?; Quanto tempo durou?).
3. Existe alguma outra adaptação que teve de ser feita na empresa para que essa inovação fosse estabelecida (direcionamento de cultura, conduta dos funcionários, processos internos etc.)?
4. Como você acredita que essa inovação contribui para o desempenho de vocês frente ao mercado?
5. Qual seria o impacto para a sua empresa, caso essa inovação não tivesse surgido? (Monitoramento de resultado).
6. Você possui outros sócios no negócio? Se sim, de que maneira você enxerga que o papel desse(s) sócio(s) impacta essa iniciativa?