

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARCIA MARTINS DOS SANTOS**

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE EM PADARIAS EM TEMPO DE  
PANDEMIA**

**DOURADOS/MS**

**Out/2022**

MARCIA MARTINS DOS SANTOS

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE EM PADARIAS EM TEMPO DE PANDEMIA**

Trabalho de Graduação II apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup> JANE CORRÊA ALVES MENDONÇA - UFGD

DOURADOS/MS

Out / 2022

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).**

|  |
|--|
| <p>Santos, Marcia Martins</p> <p>Inovação em serviços: uma análise em padarias em tempo de pandemia. / Marcia Martins Santos. – Dourados, 2022.</p> <p>Orientador: Prof. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça</p> <p>TCC (Graduação) Bacharelado em Administração - Universidade Federal da Grande Dourados.</p> <p>1. Pandemia – crise. 2. Padarias – inovação – serviços. 3. Marketing – competitividade – Estratégias.</p> <p>I. Título.</p> |
|--|

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central – UFGD.**

**©Todos os direitos reservados. Permitido a publicação parcial desde que citada a fonte.**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA –  
FACE/UFGD

**UFGD**  
Universidade Federal  
da Grande Dourados

ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE  
GRADUAÇÃO II, SEMESTRE LETIVO 2022.1

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE EM PADARIAS EM  
TEMPO DE PANDEMIA**

MÁRCIA MARTINS DOS SANTOS

Esta monografia, realizada presencialmente, foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça  
(Presidente)

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes  
(Avaliador 1)

Prof. Dr. Fábio Mascarenhas Dutra  
(Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 31 de outubro de 2022.



FOLHA DE ASSINATURAS

---

Emitido em 01/11/2022

ATA Nº 455/2022 - SCGFACE (11.01.03.27.10) - SCGFACE (11.01.03.27.10)

*(Assinado digitalmente em 03/11/2022 07:22 )*

FABIO MASCARENHAS DUTRA

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

FACE (11.01.03.27)

Matrícula: 4870159

*(Assinado digitalmente em 01/11/2022 20:21 )*

JANE CORREA ALVES MENDONCA

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

FACE (11.01.03.27)

Matrícula: 2115647

*(Assinado digitalmente em 01/11/2022 19:05 )*

NARCISO BASTOS GOMES

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

CCGADM (11.01.03.27.07)

Matrícula: 1318683

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufgd.edu.br/documentos/> informando seu número: **455**, ano: **2022**, tipo: **ATA**, data de emissão: **01/11/2022** e o código de verificação: **46f5808c82**

Dedico este trabalho aos meus familiares, que tanto me apoiaram nesta etapa em minha vida. Dedico também aos meus queridos colegas e professores que muito contribuíram para a minha formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Primeiramente a Deus, por estar comigo o tempo todo. A todos os professores com quem pude aprender e me desenvolver. Aos meus filhos Emanuely Martins e Augusto Martins que foram e sempre serão a minha força. A minha irmã Fleximene Martins e meu cunhado Lorivaldo de Souza, por terem sido meus maiores exemplos. Ao meu irmão Denis Martins por sempre estar comigo desde o primeiro momento. Ao meu esposo Francisco Jr. por todo suporte emocional. E também as minhas amigas e meu amigo de graduação que vou levar pra vida. Nataly de Paula, Joyci da Silva, Maita dos Santos, Hervillyn Kaytt e Felipe Mendes.

Em suma, agradeço a todos que amo, que fizeram e fazem parte da minha jornada, por toda paciência tida comigo e força a mim oferecida

## RESUMO

SANTOS, Marcia Martins dos. **INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**: Uma análise em padarias em tempo de pandemia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados, 2021. 28 p.

A pandemia COVID-19 se espalhou com velocidade alarmante, infectou milhões de pessoas e levou a atividade econômica à quase paralisação do mercado, à medida que os países do mundo impunham fortes restrições ao movimento para deter a disseminação do vírus. À medida que a saúde e os custos humanos aumentaram os danos econômicos dos pequenos e médios comércios, e empreendedores, foram evidentes e representou a maior crise econômica que o mundo já enfrentou em décadas. Muitas micro e pequenas empresas do Brasil enfrentaram um desafio semelhante ao domiciliar, quando a corona vírus abalou grande parte da economia local e os consumidores ficaram em casa para reduzir a propagação do vírus. Para sobreviver no mercado, os proprietários de empresas tiveram que se adaptar aos protocolos de biossegurança vigentes e buscaram maneiras criativas de mudar seus modelos de oferecimento de serviços. Enfatiza-se que muitas pequenas empresas faliram e outros que sobreviveram, estudaram planejamentos de uso das inovações, adotadas durante a pandemia, para gerar receita e novas oportunidades de mercado, à medida que a economia se recupera. Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo analisar as inovações em serviços nas padarias frente aos desafios impostos pela pandemia da Covid-19. Para isso serão realizadas pesquisas documentais.

**Palavras-chave:** Pandemia; Crise; Padarias; Inovação; Serviços; Saúde; Marketing; Competitividade; Estratégias.



## **ABSTRACT**

The COVID-19 pandemic has spread with alarming speed, infected millions of people and brought economic activity to near market standstill as countries around the world imposed severe restrictions on movement to halt the spread of the virus. As health and human costs increased, the economic damage to small and medium businesses, and entrepreneurs, was evident and represented the biggest economic crisis the world has faced in decades. Many micro and small businesses in Brazil faced a similar challenge to home-based, as the corona virus shook much of the local economy and consumers stayed at home to reduce the spread of the virus. To survive in the market, business owners had to adapt to prevailing biosecurity protocols and looked for creative ways to change their service delivery models. It is emphasized that many small companies went bankrupt and others that survived, studied plans to use the innovations, adopted during the pandemic, to generate revenue and new market opportunities, as the economy recovers. In this context, the present work aims to analyze the innovations in services in bakeries in the face of the challenges imposed by the Covid-19 pandemic. For this, documentary research will be carried out.

**Keywords:** Pandemic; Crisis; bakeries; Innovation; Services; Health; Marketing; Competitiveness.

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                              | <b>5</b>  |
| 1.1      | PROBLEMA DE PESQUISA.....                            | 7         |
| 1.2      | <b>OBJETIVOS.....</b>                                | <b>8</b>  |
| 1.2.1    | Objetivo geral.....                                  | 8         |
| 1.2.2    | Objetivos específicos.....                           | 8         |
| 1.3      | JUSTIFICATIVA.....                                   | 9         |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                      | <b>10</b> |
| 2.1      | INOVAÇÃO DE SERVIÇOS.....                            | 10        |
| 2.2      | INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....           | 13        |
| 2.3      | MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO DA PANDEMIA.... | 19        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>                              | <b>23</b> |
| 3.1      | DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                        | 23        |
| 3.2      | OBJETO DA PESQUISA .....                             | 24        |
| 3.3      | TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....                    | 24        |
| <b>5</b> | <b>RESULTADOS.....</b>                               | <b>25</b> |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                    | <b>32</b> |
| <b>7</b> | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                             | <b>33</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Nas atuais circunstâncias, as necessidades mudaram em todos os aspectos e os comportamentos dos consumidores estão mudando rapidamente. Isso se aplica especialmente à demanda de alimentos. A crise acelerou tendências sobre inovação reverteu outras, como o atendimento balcão e criou novas, como os atendimento online e entregas via delivery. Os atendimentos online, por exemplo, deixaram de ser apenas uma conveniência, para se tornar um serviço essencial, já que muitos foram forçados a aderir a plataformas de entrega de produtos/serviços (SINDIPAN, 2020).

Essas tendências como os atendimentos online por meio de aplicativos como WhatsApp, ou até mesmo aplicativos desenvolvidos para o próprio negócio impulsionaram transformações na sociedade, na economia e no comportamento do consumidor, além de impactar a maneira de fornecer alimentos.

O produto pão constitui um aspecto chave na dieta dos cidadãos, pois se trata de um produto acessível para a grande maioria da população e, durante estes tempos que passamos com a covid-19 com vários decretos de lockdown os consumidores procuraram alimentos nutritivos e convenientes e de fácil acesso, sendo o pão e os demais produtos de padaria os preferidos da família. O pão é um alimento que acompanha o homem há muitos séculos. Obtido, inicialmente, de uma massa de cereais e água, tinha uma forma de focaccia, cozida em pedra quente, como se faz ainda em muitos países. Os Egípcios foram os primeiros mestres na arte da panificação. Prova está em algumas pinturas de murais encontradas em tumbas do ano de 2500 a.C. que mostram claramente a técnica usada pela população que viva próxima ao rio Nilo. Eles usavam a farinha de trigo para produzir a receita, e no século III já havia pelo menos 72 tipos de pães diferentes produzidos pelo mundo.

Os assírios misturavam cevada e outros grãos para fazer uma focaccia alta, que era colocada em um vaso de cerâmica esquentado na brasa, depois selado com uma tampa e enterrado num buraco cavado no chão, onde a massa cozinhava. Foram os gregos que inventaram o forno a lenha, que usamos até hoje, para assar os pães.

A focaccia de cevada era o “pão” básico de todo dia, e o pão feito de trigo ficava reservado para os dias de festa. A refeição era composta de pão e outros alimentos picados que podiam acompanhá-lo, com exceção da carne.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP), o setor apresentou uma queda de -3,3% em 2020, quando comparado ao ano de 2019. Essa indústria apresentou 13 anos consecutivos de crescimento na economia. Após balanço, o setor de panificação revelou faturamento de R\$ 91,94 bilhões de reais em 2020. Ainda, apesar do montante significativo de valor, mesmo diante de uma crise econômica, o valor representou uma queda de -3,3% quando comparado ao ano de 2019 (ABIP, 2021).

Apesar do faturamento bruto de 2020 apresentar queda após 13 anos consecutivos de crescimento, o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), Paulo Meneguelli, avaliou com uma dose de otimismo os números, após uma grande recessão (ABIP, 2021). Segundo ele, o segmento conseguiu se reinventar e inovar, apesar dos decretos, restrições de atendimento e crise econômica e social.

Em 2021, segundo a ABIP o cenário tem exigido do setor de panificação e confeitaria uma nova adaptação e reposicionamento no mercado, com uma estrutura mais ágil, integrada e enxuta

Assim, mesmo sob uma interrupção severa, como a pandemia, pode-se catalisar o repensar gerencial, pois as organizações foram forçadas a olhar além de suas estratégias de negócios existentes. Como uma resposta estratégica a isso, mercados e ofertas de serviços, as inovações de serviço impostas, ofereceram oportunidades para implementar a transformação e melhorar a prestação de serviço. Esta nova lente estratégica, colocou em primeiro plano a inovação, enfatizando a relevância social e o contexto além dos desafios da viabilidade dos negócios. (SEBRAE, 2020).

Baseando-se neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a inovação de serviços nas padarias em geral, frente aos desafios impostos pela pandemia do Covid-19. Para isso será realizada uma pesquisa qualitativa, com análises documentais reportagens, blogs, e concebendo, assim, a análise do fenômeno estudado.

A explanação do estudo será dividida em quatro partes. Primeiramente, serão apresentados o tema e o problema da pesquisa, bem como seus objetivos. Após será feita a revisão teórica sobre o tema proposto.

Posteriormente, apresenta-se a metodologia utilizada para a coleta dos dados e, por último, apresenta o estudo de caso, que será realizado em padarias com a análise sobre as inovações de serviços realizadas, devido aos impactos da pandemia do Covid-19.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Situações de crise foram um atributo inseparável ao funcionamento corporativo em uma economia de mercado (em condições econômicas, financeiras e políticas instabilidade). Em consideração a isso, as empresas devem se adaptar às condições que lhe são devidas a fatores externos. Gerir estrategicamente as empresas, tem como objetivo identificar os sinais de crise para criar os pré-requisitos necessários de sobrevivência no mercado, a fim de garantir a continuidade da atividade e a prevenção do seu fechamento (OLIVEIRA, 2018).

Em face da pandemia vivenciada atualmente, é preciso identificar oportunidades para ajudar a manter as compras dos clientes, trabalhar de maneira mais inteligente e obter mais com menos, à medida que todos se ajustam ao “novo normal”, focando no que se pode fazer bem, com baixo custo e com o mínimo de desperdício e erros.

## **1.2OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as principais inovações nos serviços prestados pelas padarias durante a pandemia do Covid-19.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Verificar se as padarias realizaram inovações
- Verificar quais novos serviços podem ser implementados nas padarias.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Pães e produtos de panificação são consumidos por diferentes tipos de população, independentemente da renda. O setor de serviços de alimentação enfrenta declínio desde março de 2020, devido sua operação limitada, causando o fechamento de empresas, por causa da queda nas compras de clientes.

O fluxo de clientes nas padarias teve uma queda de 2019 para 2020 de -15,36%. Nos anos anteriores as variações eram de até 4,2%, por outro lado, o *ticket* médio cresceu 14,25%, puxado pelo aumento dos produtos de revenda e valor dos produtos panificados (ABIP, 2020).

Confira o gráfico da evolução do ticket médio e o número de cliente:



Fonte: ABIP, Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira 2020.

À medida que as padarias aprenderam a administrar neste período desafiador de pandemia, elas estão procurando maneiras de aumentar sua lucratividade e, também, permanecerem no operando no mercado. Para isso, foi preciso encontrar novas e criativas formas de atrair clientes, adaptando seus modelos de negócios diversificados



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO DE SERVIÇOS

A importância dos processos de inovação, amplamente reconhecida, tanto na área empírica e quanto nos níveis teóricos, torna-se cada vez mais proeminente, desempenhado pelas atividades de serviço em sistemas produtivos, tornando-se uma questão de grande importância econômica (SANTOS, SIMÕES, BUCK, 2013).

Na concepção de Vicenzi e Cunha (2019), a inovação é capaz de fornecer um melhor atendimento ao cliente, produtos aprimorados e experiências de cliente melhores do que as anteriores. Entregar interações superiores com o cliente sem comprometer o ganho financeiro e os lucros - é o tipo de inovação importante para o sucesso do negócio. Ficar melhor no que se faz, também leva a reduzir o tempo gasto em fazê-lo e a criar uma cultura de aprimoramento constante.

As micro e pequenas empresas constituem a base econômica de muitas nações, ao fomentar a inovação, o emprego, a competitividade e o crescimento econômico global (TANEJA, PRYOR e HAYEK, 2016).

Para realmente compreender e antecipar as necessidades do cliente, é necessária uma visão progressiva. O sucesso do negócio não pode ser garantido apenas resolvendo os problemas em questão. Compreender e manter-se atualizado sobre as necessidades e tendências do cliente, deve ser o ponto de partida para as empresas e em última análise, levá-lo a inovar. A inovação envolve assumir riscos, fazer o que não foi feito antes, uma disposição para falhar e tentar continuamente levá-lo ao sucesso nos negócios (GALINARI e TEIXEIRA JÚNIOR, 2017, p. 235-280).

Apresentar novidades em produtos ou serviços e no âmbito do atendimento ao cliente é importante para o sucesso do negócio. No entanto, as mudanças que se deseja implementar devem ser sustentáveis, de modo que a organização seja capaz de suportar (SANTOS, SIMÕES e BUCK, 2013). Cada membro da organização deve estar focado em liderar e lidar com essa mudança. O treinamento é pertinente e necessário, devendo ser fornecido a todos e, particularmente, ao pessoal de atendimento, que estará lidando com a lidando com os questionamentos e consultas dos clientes e consultas dos clientes. As demandas dos clientes estão aumentando

e todo esforço de inovação deve ser direcionado para atender às necessidades do cliente (GALINARI e TEIXEIRA JÚNIOR, 2017).

Inovação em serviço é uma perspectiva mais difícil do que aquelas destinadas a melhorar um produto. O atendimento ao cliente é complexo e subjetivo, uma vez que o que é considerado bom atendimento para um cliente, pode ser ruim para outro. A inovação em serviço deve estar focada em trazer mudanças positivas para o número máximo de clientes (VICENZI e CUNHA, 2019).

Há, no entanto, uma dimensão institucional para a questão das oportunidades, que os empreendedores devem descobrir, fazer uso e aquilo deve ser incluído no negócio. Não é só o ambiente econômico que condiciona as oportunidades, como enfatiza Shane (2012), além do ambiente econômico a existência de regras formais e informais (cultura e quadro legal) (North, 1990; 2005), que constituem um pano de fundo e que sustenta, em grande parte, a interpretação de diferentes agentes econômicos do futuro, quanto a seus objetivos e suas condutas.

Para Horta (2021), a dificuldade que está sendo sentida para trazer inovação em serviços, se deve ao fato de que, até antes da pandemia, as organizações de serviços duravam com pouca ou nenhuma inovação. Então, efetivamente, há referência ou história de inovação para se apoiar. Com os clientes cada vez mais cientes de seus direitos e também do fato de que a concorrência está acirrada, até o atendimento virou essencial para a inovação.

As expectativas do cliente e o aumento da conscientização são a razão dessa corrida na direção à inovação em serviços. As empresas agora percebem que, a menos que aumentem a eficiência e a eficácia do atendimento ao cliente, não conseguirão sobreviver. Seria quase impossível sobreviver se não continuassem trabalhando para reduzir custos e melhorar a eficiência tanto no serviço, quanto nas ofertas de produtos (HORTA, 2021).

Inovar em todas as áreas garante melhores resultados, pois a margem de erro diminuirá e eles poderão atender melhor seus clientes na primeira interação. A inovação pode ser uma das forças essenciais, por trás de um capitalismo em evolução, mantendo sua natureza empresarial subjacente.

Riddle (2018,) expõe que as empresas de serviços inovam de três maneiras:

a) Alterações no próprio serviço ou no que está sendo oferecido - Serviços inovadores são aqueles que não existiam antes, ou que foram substancialmente redesenhados para atender às necessidades dos clientes de forma mais eficaz.

b) Mudanças no processo de entrega do serviço, ou como o serviço está sendo fornecido - Processos de serviço inovadores incluem produção nova ou melhorada, entrega, ou métodos de distribuição, muitas vezes envolvendo a incorporação de novas tecnologias de informação. A inovação do processo pode envolver significativas mudanças nas funções de funcionários, parceiros estratégicos e/ou clientes. Em sua maioria incluem maior acessibilidade e mudanças em o grau de autoatendimento.

c) Mudanças na estrutura organizacional e gerencial - As inovações organizacionais incluem renovar ou aprimorar novas técnicas de gestão, estruturas organizacionais significativamente revisadas, e/ou a implementação de estratégias corporativas novas ou substancialmente alteradas.

No que diz respeito à relação entre as abordagens do empreendedorismo e da inovação, certas propostas de pesquisa possam precisar separar esses conceitos em campos diferentes, essa separação limita a utilidade de ambas as abordagens para vários aspectos da gestão e da economia (GALINARI e TEIXEIRA JÚNIOR, 2017).

De acordo com Vicenzi e Cunha (2019), dentre os benefícios da inovação, tem-se:

a) Melhorar a eficiência operacional - Inovações organizacionais bem escolhidas podem ajudar a diminuir a produção custos e aumentar a lucratividade.

b) Aumenta a retenção de pessoal - Encontrar pessoal devidamente qualificado costuma ser um desafio para as empresas de serviços. O desafio de gerar novas ideias e a satisfação de contribuir para o sucesso pode ser muito motivador para a equipe e, portanto, ajuda a atrair e reter pessoas qualificadas. Como um benefício adicional, os clientes são mais propensos a ser leal a uma empresa de serviços com baixa rotatividade de pessoal.

c) Aprimora as habilidades da equipe - Seus funcionários aprendem novas maneiras de colaborar uns com os outros e/ou interagindo com os clientes por meio do processo de inovação. Isso frequentemente inclui um elevado respeito por diferentes perspectivas, o que se traduz em maior satisfação do cliente.

d) Aumenta o reconhecimento do mercado - À medida que a inovação se torna visível para os clientes, a reputação da empresa inovadora é reforçada e a probabilidade de ser vista como um mercado líder aumenta.

Significativa se faz a colocação de que a inovação não se limita a atividades “inéditas”; em vez disso, inclui a adaptação ou difusão do conceito além da origem para novos mercados. Embora tecnicamente o termo "inovação" se aplica a qualquer mudança que seja nova para uma empresa, praticamente falando a mudança precisa ser a primeira de seu tipo no mercado a ser vista como inovadora por clientes (GALINARI e TEIXEIRA JÚNIOR, 2017).

Assim, não só a inovação aparece como uma característica inerente de empreendedorismo. A inovação e o empreendedorismo devem andar de mãos dadas para que múltiplas dimensões do relacionamento empresarial (desenvolvimento institucional e alocação de recursos) permitam que a inovação se desenvolva (RIDDLE, 2018).

## 2.2 INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2021.) mostram que, em 2020, foram abertas 626.883 micros e pequenas empresas em todo o Brasil. Desse total, 535.126 eram microempresas (85%) e 91.757 (15%) eram empresas de pequeno porte.

A pequena empresa é definida de maneira variada em todo o mundo, com características comuns compartilhadas, sendo propriedade privada, menor número de funcionários e medidas financeiras, como valor de ativos, balanços ou vendas, que são relativamente baixas em comparação com as grandes corporações. Também são caracterizadas por sua capacidade reduzida de domínio em seus campos específicos de operação, muitas vezes é desafiada por empresas grandes (STOREY, 2016). Apesar desses desafios relacionados à sua capacidade, as micro e pequenas empresas, muitas vezes, têm a vantagem de adaptabilidade e flexibilidade, bem como pragmatismo em resposta à necessidade emergente sobre os grandes empresas e concorrentes com capacidade aprimorada. Esta é uma janela através da qual as estratégias das micro e pequenas empresas, para seu

sucesso e sobrevivência no mercado competitivo, devem ser focadas (TANEJA, PRYOR, HAYEK, 2016).

Apesar de a maior parte da literatura considerar as MPE como empresas que apresentam grandes dificuldades para inovar, existem características que estimulam a adoção de inovações (VASCONCELOS, OLIVEIRA, 2018).

Silva e Dacorso (2013, p. 90-107.) apresentaram três proposições teóricas para definir padrões de inovação em MPE:

A estrutura organizacional enxuta e simplificada típica das MPE é um fator positivo, em comparação com empresas maiores que tem grande número de níveis hierárquicos e controles gerenciais rígidos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SILVEIRA, 2013). A estrutura da pequena empresa acelera a comunicação e a tomada de decisões, facilita a receptividade às novidades e a coordenação das atividades e aumenta o comprometimento das equipes de trabalho.

De acordo com Claudino *et al.* (2016):

As deficiências tecnológicas e a dificuldade de desenvolver projetos de risco de longo prazo são apontadas como uma das barreiras à inovação em MPE. O resultado é a baixa frequência de inovações radicais, sendo as incrementais mais comuns nessas firmas, que se desenvolvem a partir de pequenas mudanças para a resolução de problemas do dia-a-dia. A inovação em MPE ocorre de forma oportuna, ocasional e reativa e em muitos casos esse processo é apenas a adoção de inovações externas, como a aquisição de novas máquinas e equipamentos.

O ambiente propício à inovação em MPE deve contar com o comprometimento e a capacidade dos empresários e colaboradores para valorizar, planejar e realizar novas ideias e práticas. A associação desses fatores deve ser capaz de reduzir a resistência às mudanças e estimular a implementação de inovações de sucesso (VASCONCELOS e OLIVEIRA, 2018).

No processo de implementação de inovações sempre existe a possibilidade de incerteza, principalmente pela presença de diversos fatores individuais, tecnológicos e culturais conforme apresentado a seguir;

#### 2.2.1- Fatores de incentivo e limitação da inovação

Mazolla (2013) observou que a eficácia do processo de inovação é uma questão de gestão, devendo ser realizada de forma sistêmica, envolvendo todas as áreas da empresa. A tarefa de gerenciar a inovação está relacionada ao estabelecimento de rotinas organizacionais e à investigação dos fatores ambientais, que afetam o sucesso do processo inovativo. Os fatores relacionados à inovação são de natureza dinâmica, o que torna difícil medir e compreender com precisão seus impactos. Fatores fomentadores podem estimular a implementação de novas ideias e práticas, enquanto fatores limitantes podem impedir a inovação, atrasá-la ou aumentar seus custos.

A inovação sempre foi uma característica significativa do mundo. Na verdade, Joseph Schumpeter, um economista austríaco, reconheceu isso em 1900. Suas ideias sobre o assunto ajudaram a solidificar a importância de empresas e empreendedores para o crescimento econômico. Na criação de uma inovação, os conceitos de empresas e empreendedorismo desempenham um papel significativo. Novos produtos ou serviços, novos métodos de produção, a criação de novos mercados ou novas matérias-primas são alguns exemplos de inovação. Além disso, um novo método de produção ou a conquista de uma nova fonte de matéria-prima pode ser considerada inovação. Todos esses desenvolvimentos podem ser incorporados como parte de uma invenção. Grandes empresas com mercados estabelecidos são melhores no desenvolvimento de inovações competitivas de curto prazo. São novos produtos, processos ou serviços que as empresas adicionam à sua linha competitiva. Essas novas adições permanecem competitivas por um curto período de tempo devido à natureza bem conhecida de seus mercados.

Alguns autores, como SCHUMPTER, discutem sobre os diversos fatores que afetam a inovação no ambiente externo ou interno da organização. Souza e Bruno-Faria (2013), que categorizaram nove fatores de incentivo e doze limitantes no processo de inovação. Apesar de emergir de empresas maiores, considera-se a classificação adequada para empresas de menor porte. A inovação é a habilidade de uma empresa criar produtos que incorporem atributos novos capazes de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de maneira mais eficiente que os produtos até então existentes (Chandy & Tellis, 1998). De acordo com o manual de Oslo (2005), uma inovação não é apenas a implementação de um produto novo ou incrementado, mas também de um processo ou ainda de um método organizacional ou de marketing nas práticas de negócios. As inovações organizacionais e de marketing, todavia, vieram complementar o conjunto de inovações abordadas pelo manual mencionado em relação à edição anterior e estão mais ligadas às inovações em serviços. o é a habilidade de uma empresa criar produtos que incorporem atributos novos capazes de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de maneira mais eficiente que os produtos até então existentes (Chandy & Tellis, 1998). De acordo com o manual de Oslo (2005), uma inovação não é apenas a implementação de um produto novo ou incrementado, mas também de um processo ou ainda de um método organizacional ou de *marketing*

nas práticas de negócios. As inovações organizacionais e de *marketing*, todavia, vieram complementar o conjunto de inovações abordadas pelo manual mencionado em relação à edição anterior e estão mais ligadas às inovações em serviços.

#### 2.2.2- Fatores de incentivo (FI):

- Apoio à gestão: apoio da alta e média gestão. É representado na literatura pelas seguintes expressões: liberdade e autonomia dos colaboradores; incentivo à criatividade e produção de ideias; apoio de executivos ou chefes de departamentos; tolerância ao risco e erro; incentivos financeiros adequados; presença de líderes criativos; controle por meio de metas e resultados sobre os padrões; Liderança; inovação como meta organizacional.

- Apoio aos grupos de trabalho e colaboradores: Receptividade, motivação e envolvimento dos colaboradores em relação à inovação. É descrito na literatura como: participação dos funcionários; apoio do grupo de trabalho e colegas; motivação e envolvimento pessoal; aceitação de novas ideias; cooperação; interação entre atores; compartilhamento de conhecimento.

- Diversidade de competências no grupo responsável pela inovação: Diferentes qualificações, experiências e habilidades necessárias para a inovação. Esse fator é tratado na literatura como: aceitação das diferenças; clima organizacional favorável; uso de ideias; sinergia; abordagem da inovação sob múltiplas perspectivas.

- Divulgação de informações sobre inovação: Uso de canais de comunicação eficientes para implementar inovações. A literatura aborda esse fator como: comunicação hábil entre gerentes e funcionários; conhecimento da estratégia organizacional; transparência e visibilidade do processo de inovação.

- Estratégias de incorporação da inovação nas rotinas organizacionais: Ações e estratégias que fomentam a incorporação de inovações. Na literatura, este fator é mencionado como: estrutura organizacional enxuta, flexível e não burocrática; ambiente físico adequado; solução de adaptação para inovação; orientação e treinamento.

- Participação de colaboradores externos: Cooperação de profissionais de fora da organização no processo de implementação, que envolve: apreensão de fontes externas de tecnologia; recrutamento de novos profissionais; parcerias;



contratação de consultoria; valorização da inovação aberta; presença de mestres e doutores em projetos.

- Planejamento das ações necessárias à implementação: Planejamento detalhado das ações a serem desenvolvidas, bem como dos testes e ajustes necessários para a implementação da inovação. A literatura menciona-o como: disponibilidade de recursos financeiros, materiais e tecnológicos; disponibilização de tempo para a geração de ideias; levantamento de informações; identificação das melhores práticas; experimentos para testar novas ideias e práticas.

- Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação: importância dada à implementação de novas ideias e práticas. Como: estrutura de confiança e cooperação; tarefas e atribuições desafiadoras; aprendizagem para indivíduos e organização; procurar suporte; superação de desafios.

- Visão sistêmica da inovação e das interações entre unidades organizacionais: Desenvolvimento de uma visão global nas unidades da empresa. Este fator envolve: estratégia organizacional coesa; abordagem sistêmica da inovação; envolvimento de todos os departamentos da empresa; padronização de procedimentos.

Os fatores de fomento apresentados acima foram descritos por Souza e Bruno-Faria (2013) e discutidos por diversos autores que tratam da inovação. A seguir, são apresentados os 12 fatores limitantes do processo inovativo.

### 2.2.3- Fatores Limitantes (FL):

- Descrença em relação à inovação: Está associada aos seguintes aspectos: dúvidas quanto ao sucesso da inovação; falta de motivação, ausência de incentivos para inovações radicais; envolvimento e autoconfiança; suspeita e ceticismo em relação à inovação.

- Dificuldades de interação organizacional: Obstáculos à ação conjunta das unidades organizacionais, podendo ser causados por ambiente físico inadequado; dificuldade de comunicação; estrutura organizacional rígida e burocrática; dificuldade de cooperação entre áreas; grande quantidade de regras e procedimentos; rigidez no tratamento interpessoal.

- Excesso de atividades e escassez de tempo: pouco tempo para realizar as tarefas necessárias à implementação de inovações, que inclui: pressão de tempo

devido ao excesso de atividades; atrasos na implementação; falta de tempo para interação, treinamento e troca de ideias.

- Falta de apoio da alta direção: Atitudes e comportamentos dos executivos denotando desacordo, desaprovação ou omissão na implementação das inovações. Eles incluem: chefes resistentes a novas ideias; falta de liberdade e autonomia; salários desencorajadores; intolerância ao erro; relutância em alocar os recursos necessários; falta de compromisso com a inovação.

- Limitação de pessoas: Falta de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para a inovação. Entre eles estão: falta de treinamento; fragilidade nas relações interpessoais; relutância em compartilhar conhecimento; falta de mão de obra qualificada; individualismo; falta de conhecimento gerencial; número insuficiente de funcionários; pouca diversidade de qualificações e capacidades; dificuldades para o trabalho em equipe.

- Limitação de recursos financeiros: Dificuldades para acessar e usar efetivamente os recursos financeiros necessários para a inovação, tais como: falta de recursos e baixa capacidade de obtenção de crédito.

- Limitação de recursos tecnológicos: Dificuldade em acessar e utilizar efetivamente as tecnologias necessárias à inovação. Incluem-se nesta categoria: falta ou dificuldade de acesso à tecnologia; baixa capacidade tecnológica; ausência de equipamentos técnicos e sistemas informáticos.

- Obstáculos originados no ambiente externo: Barreiras decorrentes de aspectos externos à organização e não controláveis por seus gestores e colaboradores. Esses fatores de limitação externos são mencionados na literatura como: competição com outras empresas; sistema político; regulamentações governamentais; valores culturais; relações com fornecedores; progresso tecnológico; questões sindicais; restrições regulatórias e fiscais.

- Prioridade para atividades principais ou de curto prazo: Ênfase nas atividades principais que estão mais relacionadas aos negócios da organização ou atividades de curto prazo. Estes incluem: precariedade do meio físico; falta de planejamento e maturação; tarefas repetitivas e não desafiadoras; dificuldade para desenvolver projetos de risco de longo prazo.

- Medo das consequências da inovação: Medo desencadeado pelas incertezas do processo de inovação, tais como: baixa propensão a correr riscos;

rejeição de novas ideias; sentimento de insegurança; alta complexidade, risco e incerteza; possibilidade de cortes e dispensas; medo do desconhecido; medo de errar; medo de investir em inovação.

- Resistência à inovação por perda de poder: Ações, atitudes e comportamentos de funcionários ou grupos que se sentem ameaçados por mudanças nas estruturas de poder. Este fator inclui: intolerância à ambiguidade; inveja e ciúme; disputa pelo poder e autoritarismo; mudanças nas estruturas hierárquicas; perda de prestígio, poder político e poder de decisão.

- Resistência à inovação devido ao conformismo: Ações, atitudes e comportamentos que combatem a inovação, apresentando dificuldades para aceitar novas ideias e práticas, entre as quais estão: hábito, formalismo e apego à tradição; dogmatismo; resistência à mudança; relutância em adotar novas ideias; aversão a risco; preservação do *status quo*.

Na concepção de Silveira (2013) é importante, para uma mudança de paradigma, investigar a presença desses fatores e como eles atuam nas MPE, uma vez que muitas permanecem em uma zona de conforto perigosa, conformadas a obter lucros pequenos, com uma visão míope dos benefícios da inovação.

## 2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO DA PANDEMIA

A pandemia COVID-19 é um fenômeno global sem precedentes, afetando a saúde humana e o bem-estar econômico em todo o mundo. É antes de tudo uma crise de saúde, com governos tomando medidas para prevenir a propagação do vírus. No entanto, a pandemia também resultou em uma desaceleração econômica em todo o mundo, afetando o comércio, investimento, crescimento e emprego (CASTRO *et al.*, 2020).

Embora a pandemia tenha afetado todos os cantos do mundo, nem todas as pessoas e comércios foram afetados da mesma maneira. Com menos recursos para enfrentar a crise, as micro e pequenas empresas têm sido, particularmente, vulneráveis às repercussões da crise (CASTRO *et al.*, 2020). No Brasil, de acordo com pesquisa do Sebrae, 31% das empresas mudaram o funcionamento e precisaram se adaptar para manter a saúde financeira, o que equivale a 5,3 milhões de pequenas empresas. Já outras 10,1 milhões, ou 58,9%, interromperam as atividades temporariamente (SEBRAE, 2020).

A pesquisa ainda aponta que entre as empresas que continuaram funcionando, 41,9% realizam agora apenas entregas via atendimento online. Outros 41,2% estão trabalhando com horário reduzido, enquanto 21,6% estão realizando trabalho remoto (SEBRAE, 2020). Outra maneira encontrada pelos pequenos empresários para não interromper o funcionamento foi implementar um rodízio de funcionários. Essa opção foi adotada por 15,3% das empresas. Já a implementação de um sistema de *drive thru* foi a alternativa para 5,9% delas.

“A determinação do governo foi o motivo que levou a suspensão das atividades de 79% das empresas que deixaram de funcionar. Os outros 21% decidiram parar por conta própria” (SEBRAE, 2020.)

De acordo com uma pesquisa recente sobre o impacto do COVID-19 nas pequenas empresas, 88,9% dos empresários brasileiros relataram quedas na receita - de 69% em média - em comparação com uma semana normal. Além disso, 58,9% disseram que haviam fechado temporariamente e quase 68,1% disseram que precisavam de financiamento para continuar operando sem reduzir o quadro de funcionários (SEBRAE, 2020).

Desde o início de março de 2020, o Banco Central do Brasil (BCB) vem introduzindo medidas para ajudar a economia brasileira a enfrentar os impactos econômicos adversos associados à crise da Covid-19. Em 18 de março, do mesmo ano, o BCB destacou que “continuará a implantar seu arsenal de políticas monetárias, cambiais e de estabilidade financeira para o enfrentamento da crise atual” (SILVA, 2020.)

De acordo com o BCB (2020), dentre as medidas de política de ajuda às micro e pequenas empresas (2020), tem-se:

➤ Programa de Capital de Giro para preservar a continuidade dos negócios (CGPE) – O programa visa incentivar a concessão de crédito às micro, pequenas e médias empresas. O CGPE baseia-se na otimização da alocação de capital regulatório das instituições licenciadas pelo BCB (exceto cooperativas de crédito e administradoras de consórcio), que poderão - a seu critério - utilizar o capital relativo a passivos fiscais contingentes em novos empréstimos, nos termos do Medida Provisória 992/2020.

As principais condições do CGPE são: uso exclusivo para financiamento de capital de giro, prazo mínimo de 36 meses, carência mínima de seis meses para amortização; e 50% dos novos empréstimos, no mínimo, devem ser concedidos a pequenas empresas. Sem comprometer a situação fiscal e a estabilidade financeira - uma vez que as instituições credoras arcarão com o risco de crédito e utilizarão recursos próprios -, o CGPE complementar e apoiará parcialmente outros programas de governo (Proname, FGI e Pese).

Impacto esperado: potencial aumento na provisão de crédito de R \$ 120 bilhões na forma de novos empréstimos.

➤ Dedução do compulsório sobre depósitos de poupança condicionada à concessão de crédito para micro e pequenas empresas - Por até três anos, as instituições financeiras podem deduzir até 30% do compulsório sobre depósitos de poupança, desde que o valor deduzido seja utilizado em operações de crédito para micro e pequenas empresas. Nas mesmas condições, a dedução também pode ser aplicada ao saldo das transferências interbancárias efetuadas pelos bancos cooperativos a cooperativas individuais. As instituições financeiras devem fornecer 5% dos empréstimos para micro e pequenas empresas até 10 de agosto de 2020; e mais 5% até 8 de setembro de 2020.

Caso a instituição financeira descumpra a medida, não receberá a remuneração dos 30% sobre o saldo de sua reserva de poupança até o final de 2020. Para aqueles que não a podem conceder crédito direcionado, será possível adquirir Depósitos a Prazo com Garantias Especiais (DPGE) de instituições que atuam nos segmentos regulatórios.

Impacto esperado: expansão de R \$ 55,8 bilhões no crédito às micro e pequenas empresas.

➤ Programa emergencial oferece financiamento da folha de pagamento a MPE com o objetivo de preservar o emprego no segmento - Uma linha emergencial de 40 bilhões - dos quais 85% com recursos do Tesouro Nacional e 15% com recursos de bancos privados - visa a custear a folha de pagamento das pequenas e médias empresas (PME). Especificamente, as duas parcelas mensais de R \$ 20 bilhões financiarão até dois salários mínimos (R\$ 2.040) por trabalhador ao mês.

A empresa participante não poderá demitir seus funcionários enquanto estiver no programa. Os salários serão depositados diretamente na conta do trabalhador (em procedimento semelhante às folhas de pagamento já processadas pelas instituições financeiras). A proporção de 85% financiada pelo Tesouro Nacional não será computada como exposição para fins de cálculo do Índice de Alavancagem e da exigência de capital para risco de crédito pela abordagem padronizada.

Impacto esperado: O financiamento emergencial da folha de pagamento tem potencial para atingir até 12,2 milhões de funcionários em 1,4 milhão de empresas.

➤ Fomento ao crédito para pequenas e médias empresas - A exigência de capital mínimo para crédito para pequenas e médias empresas (MPE) foi reduzida, fomentando a provisão de crédito para o segmento. Precisamente, o montante dos ativos ponderados pelo risco relativo às exposições ao risco de crédito dessas operações passa de 100% a 85% - critério também válido para operações novas ou reestruturadas realizadas de 1º de abril a 31 de dezembro de 2020.

Impacto esperado: alívio de capital de cerca de R\$ 3,2 bilhões para novas operações e potencial de acordos de reestruturação de dívida de até R\$ 228 bilhões para PMEs, responsáveis por parcela significativa da produção e do emprego no país.

Ao proteger o tecido produtivo do Brasil das dificuldades econômicas associadas à pandemia, o desafio será manter aberto o maior número possível de

micro e pequenas empresas, que eram comercialmente viáveis antes da crise, apoiando a recuperação daquelas que podem continuar operando normalmente por meio de financiamento para investimentos voltados para a produção (SILVA, 2020).

### 3. METODOLOGIA

Metodologias são as maneiras de alcançar algo. Método é o processo de alcançar um objetivo ou entendimento desejado por meio de uma série de etapas. Beuren (2010) traz que a definição da metodologia é baseada no problema formulado, assim como deve constar os instrumentos de pesquisa utilizados e evidenciar sobre o tipo de plano empregado na pesquisa.

Logo, este item apresenta a metodologia utilizada para a elaboração deste Trabalho. Baseado em pesquisa documental, reportagens que analisam as inovações que as empresas dos ramos de padaria fizeram nesse período.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa é a forma como o tema é abordado. O delineamento diz respeito à elaboração da pesquisa em sua mais ampla proporção, pois envolve tanto a estrutura quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. Entre outros aspectos, “o delineamento” considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 2009, p. 26).

O autor divide o delineamento da pesquisa em dois grupos, onde o primeiro refere-se às pesquisas realizadas através de informações impressas (livros, revistas, documentos impressos ou eletrônicos), evidenciando-se as pesquisas bibliográficas e documentais. O segundo grupo é referente às pesquisas produzidas através de informações obtidas de pessoas ou experimentos, nisso se destaca a pesquisa experimental, a *ex-post facto* (a partir do fato passado), “o estudo de caso”, o levantamento, a pesquisa participante e a pesquisa ação (GIL, 2009, p. 32).

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32). Para avaliar a experiência de um documento, os cientistas devem primeiro divulgá-los. Isso é chamado de fontes secundárias; não é considerada pesquisa documental. A documental pode ser combinada com outros tipos de pesquisa para aumentar o



alcance de suas descobertas. Esses documentos são usados para fornecer informações sobre um período de tempo específico, cultura, economia ou estrutura social. Eles podem ser usados para qualquer um desses propósitos e podem ser antigos ou novos.

### 3.2 OBJETO DA PESQUISA

Este estudo foi realizado com base documental, no qual foi realizado o levantamento das informações que posteriormente foram usadas nas análises sobre inovações dos serviços.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é o processo pelo qual se dá ordem, estrutura e significado aos dados, ou seja, é a transformação dos dados coletados em conclusões. A pesquisa documental é aquela em que os dados logrados são absolutamente provenientes de documentos, como o propósito de obter informações neles contidos, a fim de compreender um fenômeno; é um procedimento que utiliza de métodos e técnicas de captação, compreensão e análise de um universo de documentos, com bancos de dados que são considerados heterogêneo. Uma pesquisa é caracterizada como documental quando ela for a única abordagem qualitativa, sendo usada como método autônomo. Entretanto, é possível aproveitar documentos e análise de documentos como estratégias complementares a outros métodos. A pesquisa documental não pode e nem deve ser confundida com pesquisa bibliográfica. A utilização do documento nesses dois tipos de pesquisa faz com que elas sejam vistas como iguais, no entanto, elas se divergem quanto à fonte dos documentos, pois a pesquisa bibliográfica tem como foco documentos já com tratamento analítico, na maior parte das vezes publicadas na forma de livros ou artigos.

A abordagem utilizada neste trabalho foi uma pesquisa de documentos. Compreender uma realidade ou fenômeno através do uso de métodos de pesquisa documental é comum em muitas disciplinas. Isso porque o processo envolve

examinar dados e informações para entender melhor um assunto. Muitas questões devem ser buscadas antes de serem alcançadas. Isso porque o desafio da pesquisa está em compreender e interpretar os dados de pesquisa, o que leva a formações que impactam as questões iniciais.

Antes de analisar os dados documentais, os pesquisadores devem determinar seus objetivos. Estes definem quais perguntas o pesquisador espera responder na análise final. Além disso, eles podem desenvolver ideias que mais tarde podem ser invalidadas ou aceitas como verdadeiras à medida que continuam estudando.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados obtidos com a pesquisa são apresentados de acordo com a análise em pesquisas de sites relacionado ao tema, reportagens e de sites oficiais dos sindicatos das padarias. Incorporando elementos como reportagens, e dados obtidos através dessas pesquisas acima citadas, todos os resultados pertinentes serão apresentados, todas as reportagens teve importante significância para o trabalho, e para entender se houve inovação em serviços no setor de panificação.

O objetivo principal deste trabalho foi identificar e apresentar quais inovações em serviços ou se houve inovação no setor, e identificar se as panificadoras estão implantando para se manterem competitivas e também diagnosticar as tendências nesse mercado, a fim de trazer maior conhecimento acerca do tema proposto.

As padarias no Brasil passaram por transformações nos últimos anos, combinando novos serviços, diversificar, reconfigurar os negócios, expandir a oferta dos produtos tradicionais e com isso busquei descrever algumas dessas inovações no setor a fim de contribuir com maiores informações sobre o quanto buscar se adaptar é importante. Mas com o objetivo de mostrar também que a inovação deve ser em todas as áreas mesmo que seja uma pequena mudança em cada setor, o fato é que a inovação tem que ser no conjunto todo para ter um efeito duradouro e com bons resultados.

As áreas mais vistas com inovação no setor foram:

Inovação em tecnologia

Inovação em produtos

Inovação nos processos

Inovação no layout

Inovação em equipamentos

Inovação no marketing

Inovação nas embalagens

Inovação em gestão

Inovação em pessoas

Consequentemente, a maioria dos consumidores exige uma maneira de encomendar confortavelmente os itens que devem ser entregues. Isso porque eles entendem a importância de não precisar sair de onde estão para comer. Se esse produto pode chegar até ele com uma boa qualidade, com temperatura ideal, uma boa embalagem, as padarias buscavam por inovar na área tecnológica trazendo as ferramentas ao seu favor e apostarão nos aplicativos, aplicativos esses que fez crescer a categoria de motoboys, já que também tivemos números expressivos de demissões, nesse caso essas pessoas também inovaram dentro daquilo que estava ao seu alcance.

As padarias apostaram nas ferramentas online para se aproximar dos seus clientes. As mensagens simples para os seus mailings como um simples aviso que o pãozinho sai em 15 minutos, foi motivo de atrair, e despertar o desejo pelo produto ofertado.

A tecnologia da informação, Internet, desenvolvimento de softwares foi um dos principais fatores que determinaram a sobrevivência das padarias no mercado. Com isso ficou claro que a primeira área a ser impactada, foi o sistema de trabalho saindo da zona de trabalho manual e indo para a utilização de máquinas no setor.

Isso se deu porque teve um aumento da população em casa por conta das várias fases da pandemia, com essas pessoas em casa logo a demanda aumentou, então para manter o negócio vivo precisou que as padarias investissem nessa tecnologia como um todo, para se destacar dos concorrentes.

Vale ressaltar que a tecnologia chegou em todos os aspectos até na transformação dos ingredientes, desde a farinha até o fermento. Na farinha a seleção

dos grãos, na fórmula tecnologia capaz de fazer com que produzisse mais gases para aumentar a maciez dos pães assim segue a linha de inovação na área.

Sabe-se que no ramo da panificação já tem seus modelos de negócios consolidados que são eles:

**Padaria artesanal:** pouca escala produção de panificação e confeitaria.

Padaria industrial: larga escala venda, para consumidor local como para mercados, hospitais e outras padarias também.

**Padaria de supermercado:** não é o carro chefe do mercado, mais o preço mais baixo chama atenção e gera ampla concorrência.

**Padaria tradicional:** a oferta de produtos variados, localizado nos bairros produtos que completam a refeição.

**Padaria gourmet:** variedades nos serviços ofertados, como café, almoço, bar, lanchonete, produtos mais personalizados.

**Padarias barlang:** público exigente, produtos muito selecionados, foco na panificação.

Com isso cada modelo buscou se inovar. E a inovação do produto ficou mais evidente da seguinte forma, padarias com pouca variedade de produto aumentou suas variedades a fim de ter mais opção para o público. Padarias com mix maior de produto retirou os que não tinham tanta saída. Mas todos os modelos inovaram quando a demanda aumentou, pois o público além de aumentar mudou a visão sendo até mais exigente. Se atentaram em cuidar das qualidades dos produtos pois as preocupações com a saúde ficaram mais evidente do que nunca.

O pão parecia ser um produto simples, mas passou a ser rotulado com mais evidência, principalmente visando a sua tabela nutricional. E para que isso acontecesse a inovação nos processos acompanhou, mesmo que antes havia algum processo na produção dentro de cada estabelecimento. Precisou padronizar esses processos de forma que tivesse o resultado esperado, resultado esse que era buscar o maior número de vendas, com menos índice de perda.

O planejamento e o controle da produção foram totalmente inovados dentro do setor. Seguindo a linha de inovação no setor, isso levou a novas ideias nos funcionários e clientes. Por isso, alternativas feitas pelos clientes da organização passam automaticamente a ser feitas pela empresa.

Essa inovação se trata da inovação comportamental onde podemos observar

que a sociedade brasileira acelerou e mudou relativamente os seus hábitos com mais pessoas tendo acesso aos bens de consumo e isso também refletiu na procura por alimentos, sabemos que as pessoas estão numa busca incessante pelo bem-estar, por saúde, por conforto, por alívio depois de um dia estressante, todos esses são fatores que influenciam diretamente na decisão de compra.

Vários comportamentos podem ser adotados por uma mesma pessoa em diferentes momentos, isso porque nós passamos por várias fases no nosso dia e todas elas fazem com que tomamos decisões mais emocionalmente ou seja aquilo que nos trará mais alegria e prazer. Portanto observamos que as padarias e confeitarias ficaram mais atentas ao que o cliente estava procurando.

Assim nessa parte o que foi inovado ou melhorado na maioria delas foi o treinamento, mesmo que tenha tido um enorme número de desligamento de colaboradores no setor nesse período de pandemia.

Os colaboradores que ficaram na organização passaram por treinamentos e aperfeiçoamento pois tiveram que aprender sobre técnicas novas no manuseio do alimento, técnicas novas para a abordagem ao cliente diante da situação que se encontravam as pessoas por conta das incertezas na crise econômica que a pandemia gerou, o desemprego e afins.

Para organizar treinamentos, as padarias buscaram aprimorar seus maquinários e melhoraram os insumos, com a troca de equipamentos minimizou os custos de manutenção e aumentou a produção padronizada dos produtos. Para acompanhar a inovação as embalagens precisaram passar por essas mudanças também.

Embalagens mais padronizadas, mais personalizadas tiveram um diferencial na busca pelo produto. Embalagens passaram a ser um chamariz na hora da tomada de decisão para a compra do produto, o cliente ficou mais exigente, pois como ele não estava presente na hora da compra dos seus produtos a qualidade e a aparência contavam muito na hora da entrega. Isso demonstrava também a questão da higiene na hora do manuseio do produto ou do alimento quanto a personalização muitos estabelecimentos ganharam novos clientes por conta disso, um gesto simples como um bilhetezinho, uma embalagem que dava para ser reutilizada, uma embalagem que podia ser reciclada, teve seus pontos positivos.

Empresas fizeram a fidelização do cliente de forma estratégica ao usar a

logística reversa ao seu favor. Um exemplo foi que ao invés de usar os carimbos nos cartões de visita naquele modelo antigo, a cada 10 carimbos ganha 10% de desconto ou a cada 10 carimbos ganham um produto. Eles usaram: a cada cinco embalagens envolvida você ganha x produto ou x por cento de desconto, fidelizaram cliente com cupons de desconto também.

Isso fazia com que os clientes comprassem mais, para que acumulassem esses cupons já que a maioria das compras estavam sendo feitas pelo aplicativo. Logo se ajustaram os layouts, mesmo quando a maioria dos setores do varejo não puderam operar durante a pandemia. As padarias que ficaram com as portas abertas tiveram que se adaptar nessa parte.

O layout é uma ferramenta importante e poderosa para uma organização, porque com ele você faz o fluxo do seu comércio, com ele você direciona induz e ajuda na tomada de decisão do seu cliente. O layout é tão importante quanto o produto, porque um bom produto em um local errado não gera venda, logo você terá um estoque cheio e isso é o mesmo que dinheiro parado. Com um bom layout e usando a tecnologia a seu favor a uma redução na perda, e uma melhora significativa na imagem do produto nos expositores.

Oferecer de forma certa seu mix de produto e a utilização de marcas líderes no mercado, foi essencial para sugerir as necessidades de compra de cada cliente, isso foi importante para que as pessoas que visitavam o local se sentissem confortáveis com o ambiente. Isso foi um bom atrativo no setor principalmente no período em que outros lugares estavam abertos podendo operar, e nesses casos quando não se podia estar de portas abertas inovar no marketing foi crucial.

Mas inovar no marketing não foi fazer uma propaganda somente nesse setor, os aplicativos ganharam força sejam eles próprios ou plataformas na quais você se afiliava para fazer parte. No marketing a inovação veio como uma avalanche de incertezas e erros. Muitos erraram pelo entusiasmo, impulsionando campanhas de forma errada, criando campanhas de anúncios sem ao menos entender como o marketing de fato iria ser uma inovação que agregaria valor ao seu produto.

A pandemia trouxe um impacto sem precedente para todos. Assim as empresas investiram no marketing de relacionamento ainda mais, nesse momento foi eficaz para humanizar as empresas a automação do marketing também ajudou a gerar leads, a mídia paga teve boa oportunidade também, isso porque algumas

empresas cortaram essa forma de anúncio, acreditando ser um gasto, quando na verdade precisariam de manter essa forma de anúncio porque com o passar do tempo virou oportunidade. Pois o custo por Lead caiu, com o uso da internet em mídias por mais tempo.

O marketing de conteúdo é eficaz se lembrarmos que, pelo fato de as pessoas consumirem muito conteúdo na internet, isso faz com que as pessoas consumissem mais produtos pois elas tender a ter a necessidade de visualizar, de pesquisar sobre produtos que queiram comprar, buscam por avaliações a fim de decidir se compraria ou não. Quando se tem inovação e qualidade nos conteúdos mostrados pode ser uma grande oportunidade na hora de efetivar a compra.

O que foi importante no marketing não foi somente a criatividade para alavancar as vendas, mas sim, os esforços que as empresas fizeram para ajudar a aliviar os impactos da pandemia, muitos clientes observaram essa parte em todas as organizações, não somente no setor de panificação.

E como todo setor e como toda inovação, a inovação na gestão também teve sua vez, essa passou por uma adesão da visão estratégica. A ideia era saber como estava a produção, analisaram os dados para decidir qual a melhor estratégia, minimizar custos, mensurar o desperdício já que estava em falta vários produtos e suprimentos, medir a qualidade no atendimento. Para inovar, é preciso primeiro estruturar seu processo atual.

Este processo deve incluir um ponto de partida, processamento e a finalização de todas as etapas. Deve incluir também a criação de resultados e significado para tais. Ao seguirem os métodos adequados de gerenciamento de inovação, tiveram, a possibilidade de criar novas ideias com bons resultados.

O destino das padarias forneceu os dados para previsão futura do setor e é fundamental permanecer competitivo em um mercado em constante mudança. Isso deve aumentar a demanda por novas ideias e produtos.

Os supermercados ameaçam entrar no setor da panificação como novos concorrentes devido à sua popularidade. Essa descoberta comprova a necessidade de como as padarias estão, razão pela qual os dados de pesquisa atendem às necessidades desta. Eles estão incluindo novos serviços à sua linha, além de aumentar a variedade de produtos.



Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2014.) diz que, no mercado competitivo, oferecer produtos e serviços é necessário para se manter vivo além do pão, as mudanças no mercado exigem uma administração adequada, é válido avaliar o que é interessante para seu público alvo.

No trabalho, os dados qualitativos foram analisados usando a ferramenta de nuvem de palavras, para determinar se há inovação no setor de panificação.

Objetivo: Identificar inovações na área utilizando técnicas de nuvem de palavras.

Métodos: Foi construída uma nuvem de palavras utilizando o software aplicativo Mentimeter. No trabalho de graduação a ferramenta serviu de apoio no processamento de dados em pesquisas qualitativas.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada, observou-se algumas inovações no setor de panificação. Estudos anteriores mostram que as inovações precisam estar relacionadas à satisfação do consumidor para alcançar o sucesso. Isso se deve ao fato de conectar inovação e satisfação por meio do atendimento ao cliente.

Inovações que não ficaram somente na prestação de serviços, mas também se expandiram para as outras áreas (da loja, da fábrica, da padaria). Por meio de dados empíricos, o presente estudo constatou que a inovação percebida em um serviço afeta a lealdade e a satisfação do consumidor. Isso porque serviços com inovação percebida relacionada ao seu núcleo (como inovação no método de entrega do serviço) têm efeito direto tanto na lealdade quanto na satisfação.

Podemos concluir que: se cada setor estiver funcionando corretamente, assim como as engrenagens de um motor, e, também se mantiverem nessa onda de atualizações, o saldo será positivo. Vale ressaltar que eram mudanças, que deveriam ser feitas com o avanço da tecnologia, porém muitos dos responsáveis pelas empresas estavam indo devagar, com medo de custos maiores, pois mudança e inovação exige uma parte do faturamento, até que a pandemia da covid-19 acelerou o processo, e fez com que os responsáveis pensassem de forma mais eficaz para acompanhar a nova demanda, a nova realidade tanto do cliente, como da comunidade, como dos funcionários.

Métodos qualitativos, como a pesquisa, devem ser incorporados em qualquer pesquisa que tente entender com mais precisão as relações existentes entre inovação em serviços.

Variáveis adicionais poderiam ser incorporadas à pesquisa para examinar os benefícios percebidos pelos consumidores do setor de serviços sobre todos os aspectos de sua gestão. Este estudo já trouxe benefícios significativos ao levantar questões importantes que precisam de investigações adicionais.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA – ABIP. **Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira 2020**. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2021/01/Indicadores2020-abip.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e pratica**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CASTRO, B. L. G.; OLIVEIRA, J. B. B.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. **COVID -19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

CERVO, A. M.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

CLAUDINO, T. B.; SANTOS, S. M.; CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M. **INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: Catalisadores e Barreiras**. XIX SEMEAD Seminários em Administração, NOVEMBRO 2016.

FRASER, M.T.D.; GONDIM, S.M.G. **Da fala do outro ao texto negociado**. Paidéia, v.14, n.28, p.139-152, mai./ago. 2004.

GALINARI R.; TEIXEIRA JÚNIOR, J. R. **Serviços: conhecimento, inovação e competitividade**. BNDES Setorial, n. 39, p. 235-280, mar. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP> Alinea, 2001.

HORTA, R. **Inovação, comportamento e as novas regras do mercado em 2021**. Disponível em: <<https://inforchannel.com.br/inovacao-comportamento-e-as-novas-regras-do-mercado-em-2021/>>. Acesso em 19 abr. 2021.

MAZOLLA, B. **Gestão da inovação em empresas de micro, pequeno e médio porte: Um estudo de empresas do APL de Santa Rita do Sapucaí**. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil (2013).

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: Uma abordagem Empreendedora**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, J. B. **Visão do setor de panificação e confeitaria para o futuro**. 2018. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/visao-do-setor-de-panificacao-e-confeitaria-para-o-futuro/>>. Acesso em 26 abr. 2021.

RIDDLE, D. I. **Questions & Answers Service Innovation**. Disponível em: <[https://www.slcsi.org.br/download/other\\_publications/Service%20Innovation%20Q&A.org.pdf](https://www.slcsi.org.br/download/other_publications/Service%20Innovation%20Q&A.org.pdf)>. Acesso em 20 abr. 2021.

SANTOS, L. A. A.; SIMÕES, L. S.; BUCK, T. A. **Inovação como estratégia para o desenvolvimento sustentável praticado pelas empresas**. RISUS – Journal on Innovation and Sustainability, v. 4, n. 3, p. 3-28, set/dez. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Como o ramo de panificação pode melhorar o desempenho na crise?** 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-o-ramo-de-panificacao-pode-melhorar-o-desempenho-na-crise,d164d29710VgnVCM100>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

SHANE, S. **Reflections on the 2010 AMR Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Research Field**. Academy of Management Review, v. 37, n. 1, p. 10-20, 2012.

SILVA, G.; DACORSO, A. **Perspectivas de inovação no micro e pequena empresa**. Revista Economia & Gestão, v. 13, n. 33, p. 90-107, 2013.

SILVA, M.F.G. **Uma história sobre pandemia (Covid-19), isolamento e fundamentos microeconômicos de políticas públicas**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 25, n. 80, p. 1-11, 2020.

SILVEIRA, T. **Economia de inovação: Um estudo de caso sobre as micro e pequenas empresas de calçados dos vales do Sinos e do Paranhana**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil (2013)

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA – SINDIPAN. **Padarias: planejamento e projeto pós-pandemia**. 2020. Disponível em: <<http://www.sindipan.com.br/noticia/Padarias:-planejamento-e-projeto-p%C3%B3s-pandemia/10290>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

STOREY, D. Understanding the Small Business Sector. Journal of Business Strategy, v. 6, n. 2, p. 106-117, 2016.

TANEJA, S.; PRYOR, M. G.; HAYEK, M. **Overcoming the barriers of innovation for the longevity of small businesses**. Journal of Business Strategy, Vol. 37, n. 3, p. 44-51, 2016.

VASCONCELOS, R. B. B.; OLIVEIRA, M. R. G. **Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem gerencial**. Revista de Administração de Empresas, v. 58, n. 4, p. 249-364, 2018.

VINCENZI, T. B.; CUNHA, J. C. **Características de empresas e de inovações e suas relações com barreiras à inovação no setor de serviços brasileiro.** Cad. EBAPE.BR, v. 17, n. 4, 220.

ABIP. **O mercado da panificação e a pandemia.** Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/o-mercado-da-panificacao-e-a-pandemia/>. Acesso em: 16 out. 2022.

DOL. **Feira de panificação e confeitaria é realizada em Belém.** Disponível em: <https://dol.com.br/noticias/para/772029/feira-de-panificacao-e-confeitaria-e-realizada-em-belem?d=1>. Acesso em: 16 out. 2022.

ESTADO DE MINAS. **Padarias terão que se reinventar durante a pandemia de coronavírus.** Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/27/internas\\_economia,1151216/padarias-terao-que-se-reinventar-durante-a-pandemia-de-coronavirus.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/27/internas_economia,1151216/padarias-terao-que-se-reinventar-durante-a-pandemia-de-coronavirus.shtml). Acesso em: 29 set. 2022.

FOOD SERVICE NEWS. **Padarias: mais tecnológicas, mais modernas, mais próximas.** Disponível em: <https://www.foodservicenews.com.br/padarias-mais-tecnologicas-mais-modernas-mais-proximas/>. Acesso em: 6 out. 2022.

GLOBO.COM. **Padarias e startups se aproximam para inovar e gerar negócios.** Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Alimentacao/noticia/2019/08/padarias-e-startups-se-aproximam-para-inovar-e-gerar-negocios.html>. Acesso em: 16 out. 2022.

GLOBOCOM. **Criatividade ajuda padarias a driblar crise.** Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/03/criatividade-ajuda-padarias-driblarem-crise.html>. Acesso em: 16 out. 2022.

HAZE SHIFT. **Uma padaria para entender o que é transformação digital nas empresas.** Disponível em: <https://hazeshift.com.br/transformacao-digital-nas-empresas/>. Acesso em: 16 out. 2022.

INSTITUTO TECNOLÓGICO – ITPC. **Estudo do impacto da inovação no setor de panificação e confeitaria.** Disponível em: <http://institutoitpc.org.br/2017/12/20/estudo-do-impacto-da-inovacao-no-setor-de-panificacao-e-confeitaria/>. Acesso em: 28 set. 2022.

PRATICA. **5 MUDANÇAS NAS PADARIAS CAUSADAS PELA TECNOLOGIA.** Disponível em: <https://blog.praticabr.com/5-mudancas-nas-padarias-causadas-pela-tecnologia/>. Acesso em: 16 out. 2022.

RESULTADOS DIGITAIS. **Como o Marketing pode se adaptar ao impacto do coronavírus para que a sua empresa saia fortalecida da crise.** Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/marketing-em-tempos-de-coronavirus/>. Acesso em: 16 out. 2022.

SEBRAE.COM.BR. **Inovação na panificação e confeitaria.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/inovacao-na-panificacao-e-confeitaria,dc3f31912eb78610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 16 out. 2022.