



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,
ESTRATÉGIAS E DESENVOLVIMENTO

ANTÔNIO PEDRO DA COSTA E SILVA LIMA

**CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
NO SETOR DE TURISMO DO RIO GRANDE DO SUL**

Rio de Janeiro

2023

ANTÔNIO PEDRO DA COSTA E SILVA LIMA

CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO SETOR
DE TURISMO DO RIO GRANDE DO SUL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Orientadora: Prof. Dra. Renata Lèbre La Rovere

Rio de Janeiro

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

L732c Lima, Antônio Pedro da Costa e Silva.
Capacidades dinâmicas e transformação digital em micro, pequenas e médias empresas no setor de turismo do Rio Grande do Sul / Antônio Pedro da Costa e Silva Lima. - 2023.
247 f.

Orientadora: Renata Lèbre La Rovere.
Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, 2023.
Bibliografia: f. 190 – 209.

1. Microempresas. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Transformação digital. 4. Capacidades dinâmicas. I. La Rovere, Renata Lèbre, orient. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. III. Título.

CDD 338.642

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária: Luiza Hiromi Arao CRB 7 – 6787
Biblioteca Eugênio Gudin/CCJE/UFRJ

CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO SETOR
DE TURISMO DO RIO GRANDE DO SUL

ANTÔNIO PEDRO DA COSTA E SILVA LIMA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof. Dr. Renata Lèbre La Rovere

Avaliador Interno: Prof. Dr. Valeria Lucia Pero

Suplente Interno: Prof. Dr. Maria de Fátima Bruno de Faria

Avaliador Externo: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

Avaliador Externo: Prof. Dr. Heitor Soares Mendes

Avaliador Externo: Prof. Dr. Pedro de Alcântara Bittencourt César

Suplente Externo: Prof. Dr. Michel Bregolin

Rio de Janeiro

2023

AGRADECIMENTOS

À minha namorada e companheira Camila Besteti, pela compreensão e incentivo incondicional.

Aos meus pais, Elza Maria e João André, e irmãos, João Marcelo e Isabel, por todo o apoio e amor.

Ao meu avô Alberto, que sempre me incentivou a ser uma pessoa melhor.

À minha orientadora, Professora Renata La Rovere, por toda a paciência e por aceitar a tarefa de me orientar e me apoiar ao longo da elaboração desta pesquisa, sendo um exemplo de dedicação de uma vida inteira entregue à pesquisa e à qualificação de diversos estudantes e profissionais brasileiros.

Aos professores da UFRJ, pelas orientações e reflexões.

Aos membros da banca, pela disponibilidade e pelas ponderações.

Aos entrevistados, pela gentileza em participar desta pesquisa.

À CAPES, pelo apoio para o desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

Na atual fase do capitalismo, o ambiente de negócios mundial vem se tornando cada vez mais complexo, impulsionando transformações tecnológicas que já vinham ocorrendo de forma acelerada e exigindo uma série de adaptações por parte das empresas para promover processos de Transformação Digital (TD). Nesse contexto, a acumulação de capacidades dinâmicas emergiu como um tema central, pois elas podem ser consideradas como *proxies* para a resiliência das empresas. Este estudo buscou fazer uma reflexão sobre os desafios de adaptabilidade e de resiliência das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) do setor de turismo no Estado do Rio Grande do Sul. Foram desenvolvidas as seguintes propostas: (i) levantar as capacidades dinâmicas necessárias para que as empresas se adaptem ao contexto de transformação digital (TD); (ii) analisar se as capacidades dinâmicas fomentam inovação nas MPMEs do setor de serviços; (iii) e averiguar se as MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul possuem essas capacidades dinâmicas. Para isso, foi realizado um estudo com MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul, por meio da aplicação de *survey* estruturado em três blocos (perfil da empresa e dos entrevistados, microfundamentos das capacidades, processo de adaptabilidade e resiliência das empresas) com 95 empresas do Estado dos segmentos de alojamento, alimentação, agências de viagens, entretenimento e outros segmentos turísticos. Além disso, foi realizada uma revisão bibliográfica a partir de conceitos-chave para agrupar a literatura especializada sobre os principais conceitos no âmbito deste estudo entre 2018 e 2023. Os resultados da pesquisa demonstram que: (i) As empresas precisam desenvolver capacidades dinâmicas para alcançarem um equilíbrio entre a eficiência e a flexibilidade necessárias para que seus modelos de negócios cresçam e ganhem maturidade no âmbito da TD, especialmente atividades relacionadas à capacidade de *sensing* e *seizing*, pois num estágio inicial do processo de TD essas capacidades são importantes para a coleta de informações por meio das novas tecnologias, como a inteligência artificial, além de permitir a análise dos comportamentos emergentes dos clientes e usuários; (ii) As capacidades dinâmicas no setor de serviços são difíceis de imitar e de transferir, pois o setor possui uma série de especificidades. Assim sendo, as capacidades dinâmicas constituem uma alternativa para mensurar o desempenho das MPMEs em termos de implementação de inovações no setor de serviços, que, devido à sua complexidade, exige forte interação com clientes e outras empresas; (iii) A partir de *survey* aplicado, que teve como resultado a estruturação de indicadores com base em atividades relacionadas ao *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, pode-se afirmar que as MPMEs pesquisadas não realizaram, de forma expressiva, atividades relacionadas ao *sensing* e ao *seizing*. As MPMEs do setor de turismo ainda não trabalham o conceito de rede, isto é, de colaboração com universidades, centros de pesquisa, startups e outras empresas para colher informações e concretizar as atividades vinculadas ao *sensing*. Nesse contexto, as instituições e as políticas públicas poderiam fomentar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de primeira e segunda ordem por parte das empresas no setor de serviços, em específico para a atividade turística.

Palavras-chave: Resiliência; Transformação Digital; Capacidades dinâmicas; MPMEs; Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

Capitalism today is characterized by a global business environment that is increasingly complex, accelerating technological transformations that were already happening at an accelerated rate and forcing companies to adapt and foster Digital Transformation (TD) processes. In this context, the accumulation of dynamic capabilities emerged as a central theme, as they can be considered proxies for resilience in companies. This study has the objective of reflecting on the challenges regarding adaptability and resilience of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises (MSMEs) in the tourism sector in the State of Rio Grande do Sul. A few chapters were developed with the following proposals: (i) to identify dynamic capabilities that are necessary for companies to adapt to the context of digital transformation (DT); (ii) to analyze whether dynamic capabilities foster innovation in MSMEs in the service sector; (iii) and to discover whether MSMEs in the tourism sector in Rio Grande do Sul have these dynamic capabilities. In this sense, a study was carried out with MSMEs in the tourism sector of Rio Grande do Sul, through the application of a survey structured in three blocks (profile of the company and interviewees; microfoundations of capabilities; and the adaptability and resilience processes within companies) with 95 companies in the accommodation, food, travel agencies, entertainment and other tourist segments of the state of Rio Grande do Sul. Furthermore, a bibliographical review was carried out based on key concepts of the specialized literature regarding the main concepts within the scope of this study from 2018 to 2023. The results of this study demonstrate that: (i) Companies need to develop dynamic capabilities to achieve a balance between efficiency and flexibility, that are necessary for their business models to grow and gain maturity within the scope of DT, especially activities related to sensing and seizing capabilities, since at an early stage of the DT process these capabilities are important for information collection through new technologies, such as artificial intelligence, in addition to allowing the analysis of emerging customers and user behaviors; (ii) Dynamic capabilities in the services sector are difficult to imitate and transfer, as the sector has a series of specificities. Therefore, dynamic capabilities constitute an alternative to measuring the performance of MSMEs in terms of implementing innovations in the services sector, which, due to its complexity, requires strong interaction with customers and other companies; (iii) Based on the survey, which resulted in the structuring of indicators based on activities related to sensing, seizing and reconfiguring, it can be stated that the MSMEs surveyed did not significantly carry out activities related to sensing and seizing. MSMEs in the tourism sector still do not develop key activities, such as networking, that is, collaboration with universities, research centers, startups and other companies to collect information and carry out activities linked to sensing. In this context, institutions and public policies could encourage the development of first and second order dynamic capabilities by companies in the service sector, specifically for tourism.

Keywords: Resilience; Digital Transformation; Dynamic capabilities; MSMEs; Rio Grande do Sul.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	14
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
2.1. DESAFIOS DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	22
2.2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	25
2.3. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	29
2.3.1. Objetivo geral:	29
2.3.2. Objetivos específicos:	29
2.3.3. Perguntas de pesquisa:.....	30
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	31
3.1. PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	31
3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	37
3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	45
4. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E CAPACIDADES DINÂMICAS COMO IMPULSIONADORES DA RESILIÊNCIA E ADAPTABILIDADE NAS MPMES	50
4.1. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	50
4.2. CAPACIDADES DE INOVAÇÃO, ADAPTABILIDADE E RESILIÊNCIA NAS MPMPEs	61
4.3. O CONCEITO DE CAPACIDADES DINÂMICAS	68
4.4. CAPACIDADES DINÂMICAS: DRIVERS QUE ESTIMULAM A INOVAÇÃO, A ADAPTABILIDADE E A RESILIÊNCIA NAS MPMES.....	74
4.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
5. CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS. 84	
5.1. AS CAPACIDADES DINÂMICAS NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS.....	85
5.1.1. Capacidades de <i>Sensing</i> nas empresas de serviços.....	87
5.1.2. Capacidades de <i>Seizing</i> nas empresas de serviços	89
5.1.3. Capacidades de <i>Reconfiguring</i> nas empresas de serviços	90
5.2. DIMENSÕES, COMPONENTES, RECURSOS E BARREIRAS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO SETOR DE SERVIÇOS.....	93
5.3. A INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DAS MPMES ..	99
5.4. INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS TURÍSTICOS: NOVAS TECNOLOGIAS E APLICAÇÕES	110

5.5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
6.	O SETOR DE TURISMO NO RIO GRANDE DO SUL	127
6.1.	O CONCEITO DE TURISMO	128
6.2.	DIAGNÓSTICO DO SETOR DE TURISMO NO RIO GRANDE DO SUL	134
6.3.	POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESTÍMULO ÀS MPMES NO SETOR DE TURISMO NO RIO GRANDE DO SUL	145
6.4.	AS MPMES DO SETOR DE TURISMO NO RIO GRANDE DO SUL	154
6.5.	RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM MPMES DO RIO GRANDE DO SUL.....	157
6.6.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	173
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	180
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	191
	APÊNDICE 1 - DADOS DA COLETA DE ARTIGOS	211
	APÊNDICE 2 - COMPARATIVO ENTRE AS METODOLOGIAS DE CNAE DA FEE- SPGG, SEBRAE E IPEA.....	220
	APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO APLICADO	223
	APÊNDICE 4 – CÁLCULO DOS INDICADORES	234

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias de empresas: faturamento e número de funcionários.....	p. 44
Tabela 2 – Categoria de Regionalização dos municípios que participaram da pesquisa – Distribuição (%)	p. 159
Tabela 3 – Categoria de Regionalização dos municípios do Rio Grande do Sul – Distribuição (%)	p. 159
Tabela 4 – Localização das MPMEs entrevistadas	p. 160
Tabela 5 – Tempo de atuação das MPMEs no mercado	p. 161
Tabela 6 – Atividades Características de Turismo das MPMEs participantes da pesquisa	p. 161
Tabela 7 – Quantidade de funcionários das MPMEs participantes da pesquisa	p. 162
Tabela 8 – Faturamento das MPMEs participantes da pesquisa	p. 162
Tabela 9 – Existência de departamento de inovação ou funcionário que trabalhe com inovação na empresa	p. 163
Tabela 10 – Reação da empresa à Covid 19	p. 164

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais portais de buscas utilizados para selecionar os artigos acadêmicos	p. 32
Quadro 2 – Principais palavras-chave buscadas nas plataformas	p. 34
Quadro 3 – Artigos especializados utilizados com data de publicação anterior a 2018	p. 37
Quadro 4 – Blocos do Questionário de Pesquisa	p. 41
Quadro 5 – Perguntas do Questionário de Pesquisa	p. 42
Quadro 6 – Tipos societários das micro, pequenas e médias empresas	p. 45
Quadro 7 – Descrição dos Pilares do Processo de Transformação Digital	p. 58
Quadro 8 – Atividades das capacidades dinâmicas	p. 71
Quadro 9 – Capacidades dinâmicas de primeira e segunda ordem	p. 71
Quadro 10 – Dimensões das capacidades dinâmicas no âmbito da inovação de serviços	p. 93
Quadro 11 – Componentes das políticas públicas	p. 146
Quadro 12 – Ações de estímulo às MPMEs no Estado do Rio Grande do Sul	p. 151

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do PIB no Rio Grande do Sul de 2003 a 2020* pelo Índice de Volume	p. 135
Gráfico 2 – Três regiões do Rio Grande do Sul com maior participação relativa das ACT de alojamento e alimentação em relação ao total	p. 138
Gráfico 3 – Três regiões do Rio Grande do Sul com maior participação relativa das ACT de transporte e armazenagem em relação ao total	p. 138
Gráfico 4 – Três regiões do Rio Grande do Sul com maior participação relativa das ACT de arte, cultura, esporte e recreação em relação ao total	p. 139
Gráfico 5 – Três regiões do Rio Grande do Sul com maior participação relativa das ACT das “demais ACTs” em relação ao total	p. 140
Gráfico 6 – Países de chegada de turistas internacionais no Rio Grande do Sul	p. 141
Gráfico 7 – Origem dos turistas internacionais que chegam ao Rio Grande do Sul	p. 142
Gráfico 8 – Indicadores de resiliência	p. 165
Gráfico 9 – Indicadores de <i>sensing</i>	p. 166
Gráfico 10 – Indicadores de <i>seizing</i>	p. 167
Gráfico 11 - Indicadores de <i>reconfiguring</i>	p. 168

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Totais de artigos para cada grupo (conjunto) de palavras-chave	p. 34
Figura 2 - Vínculos causais entre os conceitos apresentados no Capítulo 4	p. 82
Figura 3 – Principais autores do Capítulo 4	p. 83
Figura 4 – <i>Drivers</i> de inovação em serviços	p. 105
Figura 5 – Inovação nas MPMEs do setor de serviços	p.124
Figura 6 – Dimensões potencializadoras do turismo	p. 132
Figura 7 – Nuvem de palavras gerada com base na pergunta: Quais foram as principais ações adotadas pela empresa no processo de adaptação durante a Covid 19?	p. 168
Figura 8 – Propostas de políticas públicas para fomentar o <i>sensing</i> e as capacidades básicas	p. 189

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário, cada vez mais complexo e competitivo, para se manterem no mercado, as empresas do setor de serviços estão explorando opções relevantes relacionadas à transformação digital, o que inclui automação de processos e intercâmbio (troca e venda) de dados entre os *stakeholders*. Esse novo contexto inclui, também, o desenvolvimento de sistemas *ciber* físicos, internet das coisas, realidade aumentada, *big data*, *e-commerce*, plataformas e redes sociais e computação em nuvem por parte das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) do setor de serviços (COMISSÃO EUROPEIA, 2023). O ambiente de negócios está sempre em mudança e transformação; o que varia de setor para setor é a velocidade e a intensidade das mudanças (PROENÇA, BURLAMAQUI, 2023).

As empresas do setor de serviços foram devastadas pela pandemia da Covid-19 mais do que qualquer outro tipo de empresa, pois essas empresas experimentaram uma queda repentina e acentuada em suas receitas (SUNESON, 2020; KOCHNAR, BARROSO, 2020). A pandemia da Covid 19 paralisou as atividades no âmbito do setor de serviços em geral, sendo que as atividades características de turismo (ACT) foram duramente afetadas. As ACTs constituem o conjunto de ações que contemplam a maior parte dos gastos de turistas. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (2019), o turismo e serviços relacionados a viagens incluem serviços prestados por hotéis e restaurantes (catering), agências de viagens, operadores de serviços, além de outros serviços relacionados. Alguns agentes realizam essas atividades, como hotéis, pousadas, restaurantes, bares, companhias aéreas e outras. É importante destacar, no entanto, que as ACTs envolvem atividades de consumo não exclusivo dos turistas, o que tende a distorcer os dados da economia do turismo (VIEIRA, 2013).

Ao mesmo tempo, a pandemia abriu uma oportunidade para inovar, uma vez que a inovação desempenha um papel crítico para alcançar e melhorar a resiliência em períodos de turbulência (LI et al., 2021). As novas tecnologias podem ser utilizadas para fomentar resiliência nas empresas em diversas frentes, como: relacionamento com clientes, a robotização dos restaurantes (com robôs preparando e servindo refeições em poucos minutos em bares, lanchonetes e restaurantes), plataformas digitais de vendas e inovação de produtos (LI et al., 2021). Com isso, as empresas de turismo podem explorar

oportunidades, vinculando atividades primárias e de suporte interdependentes, com vistas a oferecer um melhor serviço em destinos que impactam positivamente a economia (CHENG et al., 2020). As empresas que não se adaptarem com velocidade, agilidade e eficiência em seus processos não sobreviverão. Esta adaptação pode ser feita promovendo capacidades dinâmicas nas empresas, que serão detalhadas ao longo desta tese. Mesmo em um mercado caracterizado por uma estrutura de mercado de produto estável, é possível encontrar empresas que cultivarão e renovarão as suas capacidades dinâmicas, isto é, as empresas necessitam continuar desenvolvendo seus recursos e novas capacidades (PISANO, 2015, 2017). As capacidades dinâmicas também existem em ambientes estáveis à medida que as empresas expandem ou desenvolvem seus negócios (HELFAT; WINTER, 2011; SCHILKE, 2014).

O presente estudo busca identificar o impacto de um fenômeno global, como a pandemia da Covid-19, na adaptabilidade e na resiliência das empresas de serviços, especificamente as MPMEs do setor de turismo no Estado do Rio Grande do Sul. Abordou-se, especificamente, o setor de turismo do Rio Grande do Sul, pois esse setor responde por aproximadamente 3,4% do Valor Adicionado Bruto (VAB) do Estado, enquanto que as (ACTs) representam 8% do VAB do Brasil. No que se refere ao emprego, segundo dados do Observatório de Turismo do Rio Grande do Sul, o setor em 2022 teve 1.415.627 admissões e 1.314.854 desligamentos, gerando um saldo positivo de 100.773 novos empregos em 2022 (OBSERVATÓRIO DE TURISMO DO RIO GRANDE DO SUL, 2023). Apesar de o Rio Grande do Sul ser o Estado com segunda maior entrada de estrangeiros no país, logo após São Paulo, há potencial a ser explorado para desenvolver o turismo no Estado (IBGE, 2022; IBGE 2021), pois em estados vizinhos, como Santa Catarina, as ACT representam 12% do VAB estadual.

Optou-se por analisar as micro, pequenas e médias empresas pois no Brasil estas predominam na maior parte dos segmentos que constituem as ACT (CADASTUR, 2023)¹. Ademais, optou-se por incluir as médias empresas no escopo desta pesquisa, pois a literatura internacional analisada (entre 2018 e 2023) para estruturar as seções relacionadas ao referencial teórico analisa, de forma quase exclusiva e conjunta, as

¹ As micro, pequenas e médias empresas representam mais de 89% do total de empreendimentos regulares no CADASTUR. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/micro-e-pequenas-empresas-representam-89-dos-empreendimentos-do-setor-de-turismo> Acesso em: 06/09/2023.

empresas “SMEs”² do setor de turismo em contraposição e comparação às empresas de grande porte. Assim sendo, os estudos e artigos relacionados a empresas de menor porte incluem as médias empresas no âmbito da literatura internacional. Ademais, as médias empresas são fundamentais em termos de geração de emprego e de renda para determinadas atividades características de turismo, como nos segmentos de alojamento (hotelaria) e de transporte (aquaviário, terrestre e ferroviário) do Rio Grande do Sul. As médias empresas foram, portanto, incorporadas a esta análise e incluídas no escopo de empresas analisadas no *survey* aplicado.

Como os trabalhos na literatura especializada sobre capacidades dinâmicas se concentram em empresas de grande porte, este estudo pretende contribuir com uma análise sobre capacidades dinâmicas, adaptabilidade e resiliência em empresas de menor porte, devido à lacuna na literatura supra mencionada e ao fato delas possuírem expressiva importância na economia brasileira, pois os pequenos negócios representam aproximadamente 30% do PIB do país, geram 72% dos empregos e correspondem a 99% de todas as empresas do país (SEBRAE, 2023).

Para alcançar este resultado, esta tese está dividida em sete capítulos, incluindo esta introdução. O capítulo 2 apresenta uma contextualização do problema de pesquisa, apresentando, as justificativas da pesquisa e um detalhamento sobre os objetivos e as hipóteses deste estudo. O capítulo 3, por sua vez, discorre sobre a metodologia de pesquisa, por meio de um detalhamento sobre os procedimentos para a revisão bibliográfica, para a coleta de dados e para a análise de dados. O capítulo 4 desenvolve uma discussão sobre transformação digital e capacidades dinâmicas como impulsionadoras da resiliência e adaptabilidade nas MPMEs. Esse capítulo discorre, portanto, sobre capacidades da empresa para inovação na visão neo-schumpeteriana; sobre transformação digital; adaptabilidade, resiliência e impactos da Covid 19 nas MPMEs e sobre o conceito de capacidades dinâmicas, para desenvolver uma análise sobre capacidades dinâmicas como *drivers* que estimulam a resiliência nas MPMEs.

O capítulo 5 engloba uma discussão sobre as capacidades dinâmicas e inovação nas empresas de serviços no contexto da pandemia da Covid 19. Esse capítulo contempla os seguintes temas: as capacidades dinâmicas nas empresas de serviços; as dimensões, os componentes, recursos e as barreiras das capacidades dinâmicas no setor de serviços; a

² SMEs = Small and Medium-Sized Enterprises.

inovação no setor de serviços, incluindo uma análise das MPMEs; e a inovação no setor de serviços turísticos, incluindo uma apresentação sobre as novas tecnologias e suas aplicações. O capítulo 6 trata do setor de turismo no Rio Grande do Sul. Esse capítulo aborda o conceito de turismo; realiza um diagnóstico sobre o setor de turismo no Rio Grande do Sul; desenvolve uma breve análise sobre as políticas públicas de estímulo às MPMEs no setor de turismo do Rio Grande do Sul, além de realizar uma apresentação sobre essas empresas e sobre o *survey* aplicado, por meio da divulgação dos resultados da pesquisa efetuada com MPMEs do Estado. Por fim, o capítulo 7 apresenta as considerações finais, além das limitações do estudo.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O mundo atravessa uma onda sem precedentes de transformações tecnológicas, sociais, econômicas e políticas que ocorriam há algum tempo, mas que foram reforçadas com a pandemia da Covid 19 (DATA, NWANKPA, 2021).³ A pandemia da Covid 19 de 2020 é diferente das disrupções nos negócios de períodos anteriores por uma série de motivos. Primeiramente, a pandemia ocorreu em escala global e afetou diversas regiões ao mesmo tempo. Em segundo lugar, a duração da pandemia foi longa – tendo durado um pouco mais de três anos (março de 2020 a maio de 2023). No Brasil, em 2020, houve uma queda do Produto Interno Bruto (PIB) de 3,3%, e a economia mundial teve uma retração de 3,4% nesse mesmo ano (IBGE, 2022; STATISTA, 2023). A resiliência das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) tem-se configurado como um resultado da adaptabilidade destas empresas a momentos de crise, sendo um fator determinante para a continuidade dos seus negócios (ALDIANTO et al., 2021). As empresas que logram se adaptar às mudanças causadoras de rupturas em diversos setores podem reduzir ameaças e riscos por meio da inovação.

A análise das estratégias empresariais desenvolvidas em resposta às mudanças do capitalismo vem sendo complementada, desde os anos 1980, pela abordagem evolucionária da economia – uma alternativa à economia neoclássica (NELSON; WINTER, 1982; TEECE, 1984). Antes disso, Chandler Jr (1977, 1990) já tinha demonstrado que as capacidades das empresas são fundamentais para assegurar o posicionamento competitivo da empresa ao longo do tempo. No mundo em evolução, a dinâmica de desenvolvimento e a acumulação de capacidades organizacionais emergiram como um tema central destas análises. A competição, que consiste na rivalidade entre as empresas e mecanismo de seleção, é o motor do processo contínuo de mudança. As inovações são as principais fontes de energia para esse motor, consistindo no principal componente de negócios bem-sucedidos. As inovações e o progresso técnico revolucionam periodicamente a economia capitalista e, também, o progresso e o conflito, o que configura um processo contínuo de criação e destruição (PROENÇA;

³ Em meados de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou que a pandemia da Covid 19 se tratava de um fenômeno global, causando choques econômicos no mundo inteiro num esforço para controlar o vírus. Nesse contexto, as doenças pandêmicas se tornaram potencialmente imprevisíveis e constituíram enormes riscos para a continuidade das operações das empresas (BHAMRA, 2011).

BURLAMAQUI, 2023). Na esteira do sistema capitalista, as inovações são motivadas pela percepção de oportunidades de mercado, de ganho por parte dos empresários, ou são dotadas de visão, ousadia, iniciativa e capacidade de organização. As inovações se espalham para setores produtivos, germinando e se convertendo em diversas aplicações. É a partir dessas inovações que se origina e se consolida a mudança estrutural.

Schumpeter não perdeu de vista que as inovações transformadoras e radicais coexistem e se alimentam de inovações incrementais. As inovações incrementais são justamente um elo para a materialização de aumentos de produtividade, investimento e produção, possíveis devido às inovações radicais, consistindo em combustível permanente da competição intercapitalista. Na teoria de Schumpeter, as inovações bem-sucedidas geram lucros, que são uma espécie de recompensa e resultado do aumento de produtividade somado à criação de oportunidades de mercado. Os lucros são, portanto, consequência da atividade empresarial (PROENÇA, BURLAMAQUI, 2023). A premissa é de que os agentes econômicos são criativos e as empresas são agentes de transformação. A inovação constitui assim uma base sólida para as empresas construírem vantagens competitivas). Em períodos de mudança estrutural, há potencial de incorporação de benefícios e de avanços do progresso técnico, devido ao fato de que esse processo parte de um entendimento de trajetórias históricas específicas, além dos contextos sociais, econômicos e políticos de cada sociedade (PREBISCH, 1949).

O processo de inovação equilibra a exploração de oportunidades e seu aproveitamento para melhorar o desempenho dos negócios (O'REILLY et al., 2008; TEECE et al., 1997; CHANG; HUGHES, 2012). Um modelo de negócios se define como a maneira pela qual uma empresa cria e ganha valor para seus *stakeholders*, incluindo clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e sociedade (ASPARA et al., 2013; KAVADIAS et al., 2016; RITTER; PEDERSEN, 2020; NEUMEYER et al., 2020; CASTRO; ZERMEÑO, 2020). E a pandemia da Covid 19 foi justamente uma oportunidade e, ao mesmo tempo, um desafio para as empresas transformarem seus modelos de negócios ou implementarem novas tecnologias como suporte para processos de negócios (DEVECE et al, 2016; KOSSYVA et al., 2015; GREGUREC; FURJAN et al., 2021). A pandemia exigiu mudanças nas estratégias de negócios, operações e condutas de negócios nas empresas, que devem reconhecer e buscar oportunidades para se reinventarem e desenvolverem novas estratégias de negócios, que são cruciais para superar os desafios que ameaçam a sua sobrevivência (SYED, 2019). A pandemia foi um

momento de revisão profunda na estratégia de inovação das empresas, o que acelerou projetos de inovação e ampliou inovações (WOOLLISCROFT, 2020; THUKRAL, 2021). De acordo com Kuckertz et al. (2020), os negócios inovadores tendem a se antecipar e a se adaptar de forma contínua às crises, e a inovação desempenha papel fundamental no sentido de permitir uma recuperação após a Covid-19, possibilitando às empresas sobreviverem às crises e abrindo oportunidades para a identificação, análise e teste de novos produtos e processos (CHESBROUGH, 2020). A capacidade de adaptação, que consiste na habilidade de a empresa se ajustar diante de um período de ruptura pode ocorrer de modo a combinar processos diferentes, fazendo com que a sociedade reveja suas práticas e normas, a forma como os clientes escolhem, compram produtos e serviços, além de como as cadeias de suprimentos os fornecem (MILES et al., 1978).

Em períodos de crise, uma das primeiras práticas adotadas por diversas empresas é reduzir os custos em temáticas relacionadas à inovação e P&D. Isso, no entanto, pode gerar uma série de desafios a médio prazo, como o decréscimo na qualidade do produto, entre outros problemas. Assim sendo, investir em determinadas áreas, nos momentos de incerteza, pode acarretar benefícios futuros, como maior crescimento (GULATI et al., 2010; NAFDAYM 2011). Para as empresas, a chave é agir de forma rápida e efetiva para implementar respostas. Para responder à crise da pandemia, algumas empresas alteraram suas rotinas e iniciaram teletrabalho ou cortaram suas despesas. Outras empresas mudaram suas estratégias de negócios, adotando novos canais de distribuição, por meio do oferecimento de novos produtos e/ou serviços (HUANG, JAHROMI, 2020). Outras ainda optaram por uma estratégia de “recuo”, por meio da venda de ativos, contraindo dívidas, demitindo funcionários. Houve também empresas que escolheram atuar de forma resiliente, o que incluiu ações focadas nas necessidades dos clientes, adoção e consolidação de suas posições em canais *online* e aquisições de determinados fornecedores (HIDAYAT et al., 2020; THUKRAL, 2021).

Nesse sentido, a pandemia antecipou uma série de movimentos e tendências. Em termos de tecnologia, o isolamento social fomentou uma maior utilização de tecnologias da informação e de comunicação (TIC), assim como o aumento de uso da logística e do processamento de dados, o que induziu o desenvolvimento tecnológico (ROCHA, 2021). Além disso, houve a expansão dos processos de automação e aumento de empresas especializadas no desenvolvimento e fornecimento de serviços tecnológicos. O relatório *The Future of Jobs Report 2020* apresentou resultados de uma pesquisa realizada com

291 empresas de diversos setores ao redor do mundo. Aproximadamente 40% das entrevistadas afirmaram que anteciparam seus planos de incorporação de tecnologias relativas à automação e ao trabalho remoto. Isso levou a uma expectativa de redução da força de trabalho e de mudança no perfil do profissional demandado (WEF, 2020).

Neste contexto, capacidades dinâmicas são exigidas dos empreendedores para aumentar a inovação e para aprimorar sua performance e manter a continuidade dos negócios (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA et al., 2006). Em 1997, Teece et al. (1997) cunharam a terminologia “capacidades dinâmicas”, em que se destacam três aspectos cruciais para as empresas: (i) posições, isto é, recursos tangíveis e intangíveis; (ii) processos, com vistas à reconfiguração da posição dos ativos; (iii) caminhos, que são um compromisso da empresa com determinadas trajetórias de desenvolvimento e com as suas capacidades. O *framework* das capacidades dinâmicas constitui uma representação de alto nível das atividades de gestão e busca estruturar o que ocorre nas empresas dinâmicas durante muito tempo, além de sublinhar o que é necessário para sua sobrevivência e prosperidade num mundo marcado pela evolução tecnológica e emergência de novos modelos de negócios (PROENÇA, BURLAMAQUI, 2023). De acordo com Teece (2014), são aquelas capacidades que governam as demais atividades organizacionais, pois permitem às empresas gerarem lucros maiores, por meio do desenvolvimento e da produção de serviços diferenciados.

As capacidades dinâmicas são as qualidades que uma empresa possui para reconfigurar suas competências em um ambiente volátil. As capacidades dinâmicas melhoram a aptidão de uma empresa de se adaptar ao ambiente incerto e dinâmico, porque essa habilidade pode criar conhecimento crítico para inovação por meio do aprendizado organizacional. Sendo assim, as empresas que recorrem a capacidades dinâmicas possuem maior grau de resiliência. Além das capacidades dinâmicas, as empresas precisam fortalecer alguns outros *drivers* para incrementar a resiliência e a adaptabilidade organizacional. As capacidades tecnológicas, por exemplo, resultam da habilidade dos indivíduos de adquirirem, disseminarem, combinarem e reconfigurarem recursos tecnológicos para apoiar e aprimorar estratégias de negócios. Outro fator identificado como fundamental para lidar com disrupções é a liderança ágil, que precisa ser flexível e adaptativa, por meio de regras e diretrizes simples de serem seguidas, com *feedbacks*, adaptação e colaboração constantes. Com isso, destaca-se o papel empreendedor do gestor para angariar e conquistar capacidades dinâmicas na empresa (TEECE, 2012).

Assim, determinadas capacidades podem ser baseadas em habilidades e conhecimentos dos executivos. Nesse cenário, as capacidades dinâmicas – aliadas a uma boa estratégia – permitem às empresas desenvolver os produtos certos e direcionar os mercados certos para atender às necessidades dos consumidores e usufruir as oportunidades tecnológicas e competitivas no futuro. As decisões sobre em quais capacidades a empresa deve apostar diante dos *trade-offs* implicam em importantes compromissos estratégicos (PISANO, 2017). A compreensão sobre a resiliência, capacidade de adaptação, gestão da informação e flexibilidade das empresas frente às situações de crise são elementos fundamentais para a perenidade das organizações (DUCHEK, 2020; PAN et al., 2020).

2.1. DESAFIOS DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A gestão da pandemia, por parte das empresas, apresentou desafios e ocorreu na esteira de incertezas, que incluíram o aumento da demanda por alguns produtos e serviços, crises nas cadeias de suprimentos e gastos dos consumidores em condições sociais (GONZÁLEZ-TEJERO et al., 2022; POPKOVA et al., 2022). É importante destacar, no entanto, que, quanto maior o grau de complexidade e incerteza de um ambiente, mais forte é seu efeito para a inovação. As crises podem possibilitar a ruptura de velhos padrões, conferindo oportunidades para que as inovações superem barreiras, reestruturando padrões, constituindo, portanto, uma oportunidade para empreendedores (MARCON, LENHARI, 2020), principalmente de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), que possuem mais agilidade⁴ para reinterpretar o “novo normal” e fomentar soluções econômicas, tecnológicas e sociais. As MPMEs são mais flexíveis quando oportunidades ou ameaças surgem em seu ambiente, dispondo também de maior proximidade dos tomadores de decisão com os clientes e com outros atores, os quais podem fornecer informações sobre e para o mercado (BARBULESCU et al., 2021; KISZNER, 2021; EGGERS, 2020). A proximidade das empresas de pequeno porte com seus clientes também pode significar maior influxo de informações importantes para o mercado (EGGERS, 2020).

⁴ As grandes empresas são mais conservadoras, pois lidam com maiores volumes de funcionários, o que impacta em custos mais elevados. Assim sendo, os movimentos de contratação e de demissão tendem a ser mais lentos nas empresas de maior porte.

Morelix et al (2020) afirmam que a crise trouxe oportunidades de correção de rumos, por meio de ações e políticas estruturantes, as quais criarão as bases fundamentais para o movimento de recuperação pós-pandemia. Na pandemia, ocorreram diversas inovações nas empresas, principalmente relacionadas a processos. Várias empresas de serviços alteraram seus métodos de *delivery*, por exemplo. Ademais, diversas plataformas digitais foram estruturadas para prover serviços em áreas como educação, entretenimento, saúde, entre outros segmentos, de forma remota, para os clientes. Foram formatadas plataformas virtuais para aprendizagem, por exemplo (CDC, 2020; MILLMAN, 2020). Com isso, a pandemia da Covid-19 trouxe à tona oportunidades para investimentos em operações e tecnologias. As empresas estruturaram plataformas de vendas *online* e aprimoraram suas capacidades digitais de forma geral. A plataforma de nuvem se tornou a escolha preferida na busca de uma plataforma segura e acessível (KPMG, 2020). O uso dos recursos digitais é o principal facilitador para redes e *design* baseados em pesquisa de produtos inovadores, no contexto de distanciamento social (KISZNER, 2021).

Exposito e Llopis (2019) sublinharam, por meio de um estudo realizado com MPMEs na Europa, que a inovação aumenta a probabilidade de se alcançarem melhores resultados de desempenho nessas empresas. No entanto, a realidade dos países em desenvolvimento, como o Brasil, é diferente, devido ao maior grau de informalidade das empresas. Ademais, há uma série de gargalos que as MPMEs enfrentam no Brasil, como o acesso às tecnologias digitais, a complexidade do sistema tributário, a proteção da concorrência estrangeira e o acesso limitado dessas empresas ao potencial inovador do crédito. Para melhor compreender essa realidade é necessário destacar que o país possui

aproximadamente sete milhões de estabelecimentos (incluindo matriz e filial) apenas de Empresas de Pequeno Porte e Microempresas⁵, de acordo com dados do DataSebrae⁶.

As MPMEs são fundamentais para o desenvolvimento social, redução da pobreza e crescimento econômico, dada a sua capacidade de gerar empregos (KIM; KANG, 2014). No entanto, em períodos de incertezas, estas empresas estão profundamente desamparadas pela falta de capacidade gerencial para superar um cenário de crise. As MPMEs são mais vulneráveis devido a uma série de fatores, como baixos níveis de preparação, restrições de recursos, posições de mercado fracas e maior dependência do governo e de agências locais (ALVES et al., 2020).

Ao mesmo tempo, o atual cenário representa uma oportunidade para as MPMEs superarem esses gargalos e utilizarem tecnologias de ponta para digitalizar as atividades de negócios, além de desenvolverem operações virtuais para aumentar a competitividade, a produtividade e o desempenho a fim de garantir a sua sobrevivência (AKPAN et al., 2020; KISZNER, 2021). Nos últimos tempos, as MPMEs sofreram expressiva pressão para ingressarem no mundo digitalizado e terem de se adaptar à nova realidade que se consolidava em 2020 (SANTOS et al., 2018; BARBOSA, 2020). Não há dúvidas de que a internet e os dispositivos móveis estão desempenhando papel fundamental nas MPMEs no início do século XXI, mas duas grandes tecnologias têm causado disruptões: a internet das coisas⁷ e a inteligência artificial.

Em geral, quanto menor o porte das empresas, mais elas sentem os efeitos das crises. De acordo com o *International Trade Centre* (2021), devido aos recursos escassos

⁵ Pela Lei Geral de Micro e Pequena Empresa, conhecido como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, criada pela Lei Complementar nº 123/2006, ocorre a classificação dos negócios com base na receita bruta anual, em que microempresa possui uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil e a Empresa de Pequeno Porte tem uma receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4.8 milhões. Isto é, trata-se de um universo com empresas com faturamento anual de até R\$ 4.8 milhões. Por sua vez, a legislação da média empresa não é definida por legislação, mas, como na Lei nº 11.638 de 2007 considera-se que a empresa de grande porte tem receita bruta anual maior que R\$ 300 milhões ao ano, a média empresa possui faturamento bruto anual maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões. Disponível nos seguintes links: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=Microempresa%3A%20receita%20bruta%20igual,R%24%204.800.000%2C00> e <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/porte-de-empresa/#:~:text=empresa%20de%20m%C3%A9dio%20porte%3A%20a,superior%20a%20R%24%2012%20milh%C3%B5es>. Acesso: 15/05/2021

⁶ Painel de indicadores do DataSebrae. Consulta realizada no dia 30/04/2021. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>

⁷ A internet das coisas se refere à incorporação de sensores em objetos, edifícios, veículos, entre outros. A internet das coisas está se tornando e se configurando em uma força transformadora em diversos setores e atividades (FAYOS-SOLA, COOPER, 2018).

das MPMEs, o processo de sobrevivência às crises é complexo. Além disso, as empresas menores foram mais expostas do que as grandes por uma série de motivos: possuem menos capital e estoques, além de redes de fornecedores mais limitadas. Nesse sentido, determinados acontecimentos, como a absorção de aumentos de preços, a escassez de insumos e a obtenção de fornecedores, são aspectos mais desafiadores para as empresas de menor porte (INTERNATIONAL TRADE CENTRE, 2021).

No caso brasileiro, este desafio é maior porque, apesar do país estar na 13^o posição em termos de publicações científicas e de pesquisa (CROSS et al., 2017), o país teve a 54^o colocação no ranking de inovação, de acordo o Índice Global de Inovação, em 2022, que abrange 129 países (DUTTA et al., 2022). Como se não bastassem esses desafios de gestão e estruturais que foram aqui elencados, o mercado capitalista competitivo obriga as MPMEs a adotarem novas tecnologias e a desenvolverem inovações, pois, caso contrário, pode ocorrer o risco de perda de mercado (HASSAN, 2015). Como afirmaram Proença e Burlamaqui (2023), o capitalismo é um sistema social onde os valores econômicos assumem o papel de hegemonia na sociedade. Ao atentar-se para esse fato, fica nítido o caráter econômico do dinamismo. É importante destacar que, para os evolucionários, o processo de geração e difusão de inovações é o principal fator determinante dos ciclos longos de capitalismo (LA ROVERE, 2006).

2.2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Como o estágio atual de conhecimento sobre as capacidades dinâmicas e transformação digital das MPMEs no Estado do Rio Grande do Sul ainda é limitado, busca-se, nesta tese, analisar em profundidade o panorama atual do desenvolvimento de inovação nesse grupo de empresas. Foram elegidas como objeto de pesquisa as empresas do setor de serviços turísticos do Rio Grande do Sul, pois estas se encontram num momento de grandes transformações e precisam encontrar novos caminhos, pensar estratégias e consolidar seus processos de transformação digital. A escolha das empresas se justifica também pela necessidade de ampliar as reflexões sobre a dinâmica do setor de serviços e, em específico, das atividades características de turismo do Rio Grande do Sul.

A pesquisa que fundamenta esta tese procura, também, identificar as capacidades dinâmicas que as empresas desenvolveram durante a pandemia global. Com isso, a

contribuição teórica deste estudo pretende ser a ligação analítica entre o conceito de capacidades dinâmicas e os conceitos de adaptabilidade e resiliência, o que se destacará no capítulo 4. Além disso, a pesquisa sobre empreendedorismo em tempos de crise é escassa e, especificamente, a pesquisa sobre resiliência empresarial é pouco evidenciada (DUCHEK, 2018; DOERN, 2021; ALSHEBAMI, 2022), por isso, é fundamental desenvolver pesquisas nesta linha, alinhadas a estas iniciativas. Algumas pesquisas destacam a importância de serem estruturadas novas abordagens estratégicas para as MPMEs quanto à probabilidade de elas superarem os impactos da pandemia, pois, via de regra, essas empresas possuem uma série de desafios e dificuldades, como acesso a capitais e recursos, devido, muitas vezes, à falta de ativos físicos e tangíveis que poderiam ser usados como garantia para empréstimos (GREGUREC et al., 2021). A resiliência sinaliza como uma empresa se sairá quando a crise estourar e determina suas chances de êxito a longo prazo. Por exemplo, no mundo, durante a pandemia, apenas 16% das empresas resilientes relataram demissões de funcionários, enquanto 76% das empresas com menor índice de resiliência realizaram demissões (INTERNATIONAL TRADE CENTRE, 2021). Já a inovação demanda a criação de conhecimento em situações específicas, e as capacidades dinâmicas constituem formas de aproveitar esse conhecimento. Assim, o capítulo 4 desta tese versará também sobre como as capacidades dinâmicas são necessárias para promover a resiliência e adaptabilidade das micro, pequenas e médias empresas num cenário de transformação digital. A teoria da resiliência sugere que, para fomentar e gerar resiliência, se requer apoio e construção de capacidades por parte das empresas para que elas possam se recuperar de situações adversas e desconfortáveis, como turbulências de mercado (HUANG, JAHROMI, 2021). Em ambientes de alta turbulência e com baixa maleabilidade, as empresas de serviços devem ter como foco estratégias que as ajudem a se adaptarem a esse ambiente, por meio da orientação ao mercado, otimização da cadeia de suprimentos e reconfiguração. As MPMEs resilientes desenvolveram e implantaram capacidades para se adaptarem e responderem às adversidades encontradas, trazendo aos empreendedores um aprendizado contínuo e a iniciativa para responder às mudanças inesperadas (GARRET; ZETTEL, 2021; LUPION, 2020). A resiliência auxiliou as empresas em suas atividades – apesar das dificuldades – a responderem e se ajustarem aos eventos ocorridos, adaptando-se às mudanças (LI et al., 2020).

O capítulo 5 desta tese versa sobre capacidades dinâmicas no setor de serviços. Em específico, o capítulo visa a utilizar a abordagem da Economia Evolucionária, relacionando os conceitos de capacidades dinâmicas, mudança tecnológica e resiliência/mutação/adaptabilidade nas empresas, oferecendo subsídios para estudar a performance das MPMEs do setor de serviços, em específico do setor do Turismo, do Rio Grande do Sul. De acordo com Proença e Burlamaqui (2023), é importante destacar que as capacidades dinâmicas não podem ser compradas; portanto, essas capacidades devem ser construídas. Assim sendo, a geração de capacidades dinâmicas por parte das MPMEs deve ocorrer de forma contínua, por ser característica de uma rotina, gerando recorrentemente avanços em suas capacidades organizacionais, o que, por sua vez, gera maiores receitas e melhores condições de apropriação de valor (WINTER, 2003). O capítulo 5 verificará como isso tem ocorrido nas empresas de serviços, e se analiticamente é possível fazer a ligação entre capacidades dinâmicas e resiliência com aumento de produtividade e de inovação.

No setor de turismo, a pandemia acarretou uma série de mudanças tanto nas empresas quanto nos próprios turistas. Há alguns anos, quando um turista visitava um lugar novo, limitava-se a admirar os pontos turísticos. Atualmente, um viajante tem um novo sentido por meio de canais digitais que permitem a vivência de outras experiências, como a realidade aumentada (FAYOS-SOLA, COOPER, 2018). O novo turista apresenta um perfil de consumo consciente e preocupado com o impacto que gera nas viagens. Com as alterações que podem ser visualizadas no comportamento dos consumidores, leva-se à formação de um turista que é mais informado, capacitado e que busca por experiências personalizadas e melhor programadas (FEMENIA-SERRA et al., 2019). Essas transformações nos turistas fomentam mudanças por parte das empresas. No mundo, estão surgindo novos modelos de negócios, com plataformas digitais, que se posicionam como motores do mercado e são geradores de dados sobre o turista e sobre o setor. A título de ilustração, a empresa Airbnb é um exemplo de disrupção pautada na tecnologia, isto é, trata-se de uma plataforma que permitiu que *hosts* e convidados se conectassem e cocriassem valor. A tecnologia está se consolidando como uma megatendência e força motriz capaz de moldar o futuro, por meio de mudanças que irão impactar a forma como a cadeia produtiva do turismo interage com os viajantes (YALLOP; SERAPHIN, 2020). O fato de turistas compartilharem suas opiniões *online* oferece muito potencial para a indústria do turismo, pois as empresas podem ver o que os clientes pensam de suas marcas

e de seus serviços em comparação com os concorrentes. Têm surgido novas soluções tecnológicas para monitorar a presença, a imagem, além da reputação das empresas ou dos destinos turísticos nas redes sociais (FAYOS-SOLA, COOPER, 2018). As ferramentas tecnológicas possibilitam o atendimento em tempo real, rápido e móvel, compartilhando uma enorme quantidade de dados em uma grande variedade de formatos (LEUNG et al., 2013; SIGALA, 2019; WOZNIAK et al., 2017). Neste contexto, o capítulo 5 busca analisar esse novo contexto, a partir de uma discussão sobre as capacidades dinâmicas como alavanca de resiliência das MPMEs.

O setor de serviços, em específico de serviços turísticos, é complexo e sensível à troca de pessoas, o que torna o tratamento com recursos humanos elemento fundamental para a sua diferenciação. A inovação constitui mecanismo fundamental para as empresas do ramo de alimentação e bebidas sobreviverem e se transformarem (WANG et al., 2019). Marsilio (2021), em estudo com empresas do setor de turismo de Gramado, confirmou a hipótese de que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos hotéis pode criar vantagens competitivas. Ademais, Marsilio (2021) constatou que nem todas as empresas possuem processos explícitos para renovação contínua (*transforming*), tanto por falta ou por baixa descentralização no processo de tomada de decisão, quanto por pouco incentivo para criação colaborativa nos processos de gestão (TEECE, 2014). Este estudo buscará verificar se as empresas das principais Atividades Características de Turismo e de todo o Estado do Rio Grande do Sul possuem essas capacidades além de outras capacidades dinâmicas. Tibay et al. (2018), por sua vez, apontaram que os fatores que mais impactaram a resiliência empresarial no setor de hospitalidade (hotelaria), a partir de um estudo de caso realizado na Nova Zelândia, foram: liderança, competência dos empregados, sensibilidade ao mercado e nível de preparação do setor no país.

Assim, o capítulo 6 analisará a resiliência das MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul, e quais fatores, dentre os mencionados acima, foram mais relevantes. O quadro conceitual de capacidades dinâmicas permite analisar como as empresas do Estado reagiram à pandemia e às transformações que fomentaram processos de Transformação Digital. Além disso, a abordagem de capacidades dinâmicas é profícua e eficiente para que as empresas do Rio Grande do Sul angariem oportunidades, criem valor e mitiguem riscos no cenário da “tempestade perfeita” de mudanças tecnológicas que está ocorrendo, devido à pandemia (TEECE, 1997; TEECE, 2007; SHUEN et al., 2014). Buhalis (2003) destaca que a transformação digital tornou-se um novo elemento de

aceleração das mudanças do mercado turístico, o que implica em maior atenção das empresas aos seus processos internos e externos (TEECE, PISANO, 1994; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997), com vistas ao desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas. De acordo com a teoria de Capacidades Dinâmicas, as empresas que respondem prontamente às mudanças em seu ambiente, obtêm vantagens competitivas (TEECE et al., 1997). Tendo em vista a necessidade de as MPMEs desenvolverem capacidades dinâmicas para aprimorar sua resiliência, realiza-se uma análise, por meio de pesquisa aplicada em MPMEs do setor de turismo no Rio Grande do Sul, para saber, de forma específica, como ocorre: o *sensing*, *seizing* e o *reconfiguring* nessas empresas. Este capítulo também apresenta a discussão advinda da análise das entrevistas efetuadas com as MPMEs do setor de serviços no Rio Grande do Sul, a fim de entender os principais tópicos relacionados à resiliência nessas organizações durante a pandemia. É importante mencionar que a pandemia representou uma crise inesperada, longa e de alcance mundial. No setor de turismo, ela ainda foi mais definidora do que em outros, pois o turismo basicamente é feito de deslocamentos e contatos de pessoas.

Ao final da tese, serão expostas as principais conclusões que buscarão responder às indagações e às hipóteses que serão apresentadas a seguir e procurarão levantar questões para futuras pesquisas.

2.3. OBJETIVOS DO ESTUDO

Com base no que foi discutido ao longo deste capítulo introdutório, a pesquisa possui um objetivo geral e quatro objetivos específicos, além de buscar responder a três perguntas de pesquisa, abordadas, respectivamente, nos capítulos 4, 5 e 6.

2.3.1. Objetivo geral:

- Analisar e refletir sobre os desafios de adaptabilidade e resiliência das MPMEs do setor de turismo no Estado do Rio Grande do Sul.

2.3.2. Objetivos específicos:

- Levantar literatura sobre resiliência, adaptabilidade, transformação digital e capacidades dinâmicas.

- Verificar em que medida a resiliência depende de capacidades dinâmicas e promove inovação.
- Analisar as condições de inovação, adaptabilidade e resiliência num contexto de transformação digital no setor de serviços.
- Examinar o contexto de atuação das MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul, as capacidades dinâmicas dessas empresas e suas condições de adaptabilidade e resiliência.

2.3.3. Perguntas de pesquisa:

- Quais são as capacidades dinâmicas necessárias para que as empresas se adaptem ao contexto de transformação digital?
- As capacidades dinâmicas levam à inovação nas MPMEs do setor de serviços?
- As MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul possuem essas capacidades dinâmicas?

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo constitui uma pesquisa exploratória com abordagem majoritariamente qualitativa e com uso de indicadores e estatísticas descritivas, cujo tema escolhido ainda é pouco explorado (GIL, 2002), pois é atual, não havendo, portanto, muitas referências que abordem a temática de resiliência nas MPMEs do setor de serviços, em específico nas Atividades Características de Turismo, com foco no Estado do Rio Grande do Sul. Ele se propõe a averiguar como as empresas do setor de serviços relacionadas ao turismo sobreviveram, se adaptaram e se recuperaram da crise da Covid 19. Conforme foi destacado na introdução, a pandemia representou uma variável fundamental a ser tomada em consideração por parte dos micro, pequenos e médios empresários com vistas a garantir a viabilidade de longo prazo dos seus negócios.

3.1. PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Em primeiro lugar, para definir a questão de pesquisa do estudo e o contexto no qual está inserida a problemática desta análise, foi realizado um levantamento bibliográfico por meio de artigos científicos, livros, teses e dissertações, bem como através de uma pesquisa de dados em boletins, publicações e estudos. Esse processo foi auxiliado pelos resultados de estudos desenvolvidos pelo autor e por outros pesquisadores (MARSILIO, 2022; PREFEITURA DE GRAMADO, 2020; SEBRAE, 2020) sobre a reação das MPMEs à pandemia.

Com a finalidade de estruturar o referencial teórico que dá respaldo aos capítulos 4, 5 e 6, foi realizado um levantamento bibliográfico em revistas internacionais e nacionais indexadas, como: o Portal de Periódicos da CAPES⁸, a Web of Science⁹, o

⁸ <http://www.periodicos.capes.gov.br/>

⁹ https://www-periodicos-capes.gov.br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcollection&mn=70&smn=79&cid=81& O Portal de Periódicos por meio de assinatura junto à Clarivate Analytics oferece acesso à coleção principal da base de dados Web of Science, permitindo acesso a referências e resumos em todas as áreas do conhecimento.

Google Scholar¹⁰, o Science Direct¹¹, além do Portal de livros e jornais da Springer - conforme se elenca no quadro 1.

Quadro 1 – Principais portais de buscas utilizados para selecionar os artigos acadêmicos

Plataforma de busca	Descrição (institucional)	Motivo da escolha
Portal de Periódicos da CAPES	Constitui um dos maiores acervos científicos virtuais do Brasil, que reúne e disponibiliza conteúdos produzidos nacionalmente, além de outros conteúdos assinados com editoras internacionais a instituições de ensino e pesquisa no Brasil.	Foi escolhida devido ao alto grau de internacionalização do conteúdo por reunir 39 mil periódicos com texto completo e 396 bases de dados de conteúdo variados. O conteúdo, que cobre todo o território, tem como finalidade reduzir as assimetrias regionais.
Web of Science / Clarivate Analytics	Fornecer acesso baseado em assinaturas em diversos bancos de dados que têm dados abrangentes de citações para disciplinas diferentes. Trata-se de um serviço da empresa Clarivate Analytics, que opera diversos serviços baseados em assinaturas, incluindo pesquisa científica.	O conteúdo disponibilizado por esta plataforma é de alta qualidade, devido ao seu processo de avaliação e seleção baseado em diversos critérios, como: impacto, influência, pontualidade, revisão por partes e representação geográfica.
Google Scholar	Lançado pelo Google em 2004, esta plataforma de pesquisa reúne acervo de publicações de conteúdo científico relacionado a monografias, teses, citações, artigos, livros e diversas outras fontes.	Facilidade em realizar pesquisas por meio de palavras-chave – como título, autor, outras. É livremente acessível, inclui a maior parte das revistas e livros online revisados por pares. Tem aproximadamente 400 milhões de documentos, constituindo o maior mecanismo de pesquisa acadêmica do mundo.
Science direct / Elsevier	Base de dados de textos revisados por pares da Elsevier com aproximadamente 35 mil livros, 3.800 revistas e quase 900 publicações em série de todas as áreas do conhecimento. A Science Direct é uma base da Elsevier, editorial holandesa especializada em conteúdo científico e técnico. É uma das seis empresas que domina a publicação científica no mundo. ¹²	Trata-se da plataforma multidisciplinar de livros e periódicos mais importante da Elsevier com revisão por pares. Além das buscas sofisticadas, esta plataforma inclui conteúdos de diversas fontes externas. É utilizada por mais de 16 milhões de pesquisadores, professores e estudantes para o desenvolvimento de suas pesquisas.
Springer	O portal de busca abarca 2.900 jornais e 300 mil livros, oferecendo aos pesquisadores, acadêmicos e instituições científicas conteúdo de qualidade para o desenvolvimento de pesquisa.	A plataforma faz parte da Springer Nature, uma editora global que atende e apoia a comunidade de pesquisa no mundo. Essa empresa promove a divulgação científica ao apoiar o desenvolvimento de

¹⁰ <https://scholar.google.com.br/>

¹¹ Link para o site institucional da Science Direct. Disponível em: [ScienceDirect.com | Science, health and medical journals, full text articles and books](https://www.sciencedirect.com/). Acesso em: 02/06/2023.

¹² Definição da missão da empresa disponível em: [Sobre a Elsevier](https://www.elsevier.com/pt/about-us) Acesso em: 21/06/2021.

		novas áreas de pesquisa e torna as ideias e os conhecimentos acessíveis para todos.
--	--	---

Fonte: Sites das plataformas mencionadas

Nas plataformas citadas, foram realizadas buscas em inglês¹³ e português, abrangendo o espaço temporal de cinco anos: de 2018 a 2023. Procurou-se não só contemplar o período da pandemia da Covid 19 (2020 a 2023), mas também o período anterior (2018 e 2019), com vistas a traçar um comparativo e analisar diferenças e semelhanças entre os resultados dos estudos desenvolvidos nesse período. A pesquisa dos artigos acadêmicos seguiu, portanto, uma padronização no espaço e no tempo, além de nos conceitos e palavras-chave utilizados nos mecanismos de pesquisa. Foram utilizadas três combinações de conceitos na busca por referencial teórico nos capítulos 4 e 5 desta tese e quatro combinações de buscas para o capítulo 6, conforme demonstrado no Quadro 2. A estratégia de busca para a realização desta pesquisa foi “formada por um conjunto de palavras ou expressões, ligadas por operadores booleanos – palavras que informam ao sistema de busca como combinar os termos de pesquisa –, que permitem ampliar ou diminuir o escopo dos resultados” (PIZZANI et al., 2012, p. 59). Neste levantamento bibliográfico realizado em bases de dados e mecanismos de busca, foram usados operadores booleanos “AND”¹⁴ e “OR”¹⁵ para facilitar o processo de busca e seleção das informações desejadas, conforme destacam Pizzani et al. (2012).

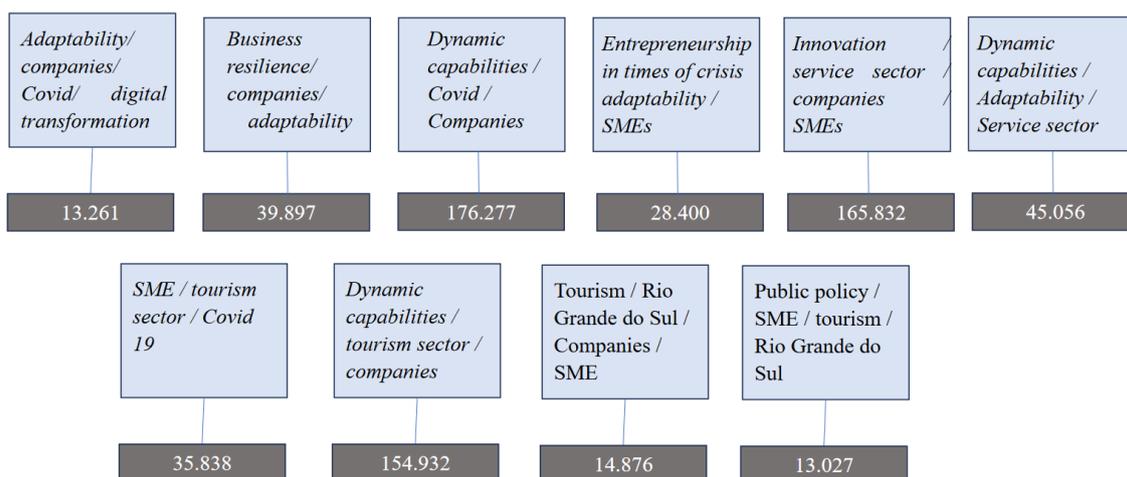
Nas tabelas do Apêndice 1, são apresentadas as métricas derivadas das buscas realizadas, isto é, a quantidade de resultados de pesquisa para cada conceito e as principais disciplinas que resultaram das buscas, por meio de tabelas e fluxogramas. Na figura 1, apresenta-se um resumo dos totais de artigos para cada grupo de palavras-chave, derivados dos mecanismos de busca.

Figura 1 – Totais de artigos para cada grupo (conjunto) de palavras-chave.

¹³ As buscas foram feitas em inglês nas plataformas da Springer, Elsevier e Web of Science. As buscas foram feitas em português no Portal de Periódicos CAPES e no Google Scholar.

¹⁴ “AND” significa o operador “E” em português. Trata-se de um operador de interseção, usado para combinar diversas palavras, com vistas a recuperar somente documentos que tenham todos os termos pesquisados. É utilizado, portanto, para restringir os resultados.

¹⁵ “OR” significa o operador “Ou” em português. Trata-se de um operador de união, usado para combinar diversas palavras, com vistas a recuperar documentos que tenham qualquer dos termos pesquisados. É utilizado, portanto, para ampliar os resultados.



Fonte: Elaboração própria a partir de informações das plataformas de buscas

A revisão bibliográfica foi complementada por referências de *Handbooks* e livros acadêmicos que tratam dos temas estipulados nos capítulos 4, 5 e 6. A partir deste processo de busca e de pesquisa sobre referencial teórico, foi realizada uma seleção intermediária, cujo detalhamento se encontra no Quadro 2. O Quadro 2 mostra os motivos da utilização das palavras-chave e dos conceitos estipulados nos mecanismos de busca (e não outros). Buscou-se inserir – sempre que possível – as palavras “*company/companies*” e “*SMEs*” para não aparecerem apenas artigos sobre resiliência e adaptabilidade de profissionais (artigos direcionadas à área de RH) e ou de ciências da saúde e biológicas (resiliência das espécies, etc), ou por meio do uso do termo “*business*”. As palavras-chave selecionadas estiveram relacionadas, portanto, ao processo de adaptabilidade e resiliências das empresas frente à pandemia.

Quadro 2 – Principais palavras-chave buscadas nas plataformas

Capítulo	Combinação de Palavras-chave buscadas	Motivo da escolha da seleção de palavras e resultados encontrados na busca
4º Capítulo – Transformação digital e capacidades dinâmicas como impulsionadores da resiliência e adaptabilidade nas MPMEs	Busca em inglês: <i>Adaptability / companies / Covid / digital transformation</i> Busca em português: Adaptabilidade / MPME / Covid / Transformação digital	Procurou-se encontrar artigos que versam sobre a adaptabilidade das MPMEs e o processo de transformação digital. Nesta busca, apareceram diversos estudos setoriais, como do setor de turismo. Foram priorizados estudos com foco no setor de serviços, além de pesquisas mais gerais analisando o processo de transformação digital das empresas.

<p>4º Capítulo – Transformação digital e capacidades dinâmicas como impulsionadores da resiliência e adaptabilidade nas MPMEs</p>	<p>Busca em inglês: <i>Business resilience / companies / adaptability</i></p> <p>Busca em português: Resiliência empresarial / empresas / Covid / Adaptabilidade</p>	<p>Procurou-se encontrar artigos que verssem sobre resiliência empresarial e nos negócios, e adaptabilidade de forma mais geral (e atemporal). A pesquisa indicou resultados relacionados ao meio ambiente e à psicologia humana e temáticas relacionadas à questão emocional. Diversos artigos focaram também em cadeias globais de valor, que não será o tópico abordado nesta tese.</p>
<p>4º Capítulo – Transformação digital e capacidades dinâmicas como impulsionadores da resiliência e adaptabilidade nas MPMEs</p>	<p>Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Covid / Companies</i></p> <p>Busca em português: <i>Capacidades dinâmicas / Covid / Empresas</i></p>	<p>Procurou-se encontrar artigos que tratam de capacidades dinâmicas nas empresas no período da pandemia.</p>
<p>5º Capítulo – Capacidades dinâmicas e inovação nas empresas de serviços no contexto da pandemia da Covid 19</p>	<p>Busca em inglês: <i>Entrepreneurship in times of crisis adaptability / SMEs</i></p> <p>Busca em português: Empreendedorismo / Adaptabilidade / MPME</p>	<p>Procurou-se encontrar artigos que identificassem como as empresas reagiram, se adaptaram e se modificaram nos períodos de crise. Objetivo desta pesquisa é analisar o processo de resiliência e adaptabilidade em outros períodos de crise por parte de empreendedores e empresas, mas com enfoque específico nas PMEs. Nessa busca específica, muitos resultados se mostraram repetidos de outras buscas, mas artigos foram acrescentados.</p>
<p>5º Capítulo – Capacidades dinâmicas e inovação nas empresas de serviços no contexto da pandemia da Covid 19</p>	<p>Busca em inglês: <i>Innovation / service sector / companies / SMEs</i></p> <p>Busca em português: Inovação / setor de serviços / empresas</p>	<p>Procurou-se encontrar artigos sobre o processo de inovação nas empresas do setor de serviços para desenvolver uma análise do referencial das empresas desse setor.</p>
<p>5º Capítulo – Capacidades dinâmicas e inovação nas empresas de serviços no contexto da pandemia da Covid 19</p>	<p>Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Adaptability / Service sector companies</i></p> <p>Busca em português: Capacidades dinâmicas / Adaptabilidade / Empresas de serviços</p>	<p>Procurou-se encontrar artigos sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e adaptabilidade nas empresas do setor de serviços.</p>
<p>6º Capítulo – Capacidades dinâmicas e inovação nas empresas de serviços no contexto da pandemia da Covid 19</p>	<p>Busca em inglês: <i>SME / tourism sector / Covid 19</i></p> <p>Busca em português: MPME / setor de turismo / Covid 19</p>	<p>Procurou-se encontrar artigos sobre MPMEs no setor de turismo e como elas reagiram, sobreviveram e se adaptaram ao contexto da pandemia.</p>
<p>6º Capítulo – Capacidades dinâmicas e inovação nas empresas de serviços no contexto da pandemia da Covid 19</p>	<p>Busca em inglês: <i>dynamic capabilities / tourism sector / companies</i></p> <p>Busca em português: capacidades dinâmicas / setor de turismo / empresas</p>	<p>Procurou-se encontrar artigos sobre capacidades dinâmicas nas empresas do setor de turismo.</p>
<p>6º Capítulo – Capacidades dinâmicas e inovação nas empresas de serviços no</p>	<p>Busca em inglês: <i>Tourism / Rio Grande do Sul / Companies / SME</i></p>	<p>Procurou-se encontrar artigos (brasileiros) sobre as empresas de turismo no Rio Grande do Sul para entender as principais características</p>

contexto da pandemia da Covid 19	Busca em português: Turismo / Rio Grande do Sul / empresas / MPMEs	dessas empresas, entraves e métricas sobre esse setor.
6º Capítulo – Capacidades dinâmicas e inovação nas empresas de serviços no contexto da pandemia da Covid 19	Busca em inglês: Public policy / SME / tourism / Rio Grande do Sul Busca em português: Políticas públicas / MPMEs / turismo / Rio Grande do Sul	Procurou-se encontrar artigos (brasileiros) sobre políticas públicas nas MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul.

Fonte: Elaboração própria a partir de informações das plataformas de buscas

Após a aplicação dos procedimentos de seleção detalhados no Quadro 2, chegou-se a um número de 607 artigos. No entanto, para esta tese, não foram utilizados todos os 607 textos, tendo sido realizado mais um filtro, de acordo com a aderência ao escopo desta pesquisa. Assim sendo, foram selecionados no total 346 artigos para compor as referências bibliográficas. Após este filtro, foram selecionados entre 20 e 40 artigos para cada grupo de palavras-chave. Assim sendo, determinados artigos foram priorizados devido à maior proximidade com o tema da tese e, preferencialmente, das áreas de gestão, de inovação e interdisciplinares que tiveram maior aderência à temática de MPMEs e o setor de serviços, além dos conceitos apresentados no referencial teórico do capítulo 4 - como capacidades dinâmicas, resiliência, adaptabilidade, transformação digital, que se enquadram nas categorias apresentadas. É importante destacar que também foi utilizada parte do acervo (referencial teórico) da dissertação do autor desta tese (LIMA, 2018), que discorreu sobre inovação aberta e capacidades dinâmicas em uma grande empresa do setor elétrico. Neste trabalho, busca-se realizar um aprofundamento das capacidades dinâmicas nas MPMEs do setor de serviços. Para além do referencial teórico pesquisado de 2018 a 2023, foram utilizados artigos considerados clássicos por parte da literatura especializada, devido ao impacto que tiveram para estudos posteriores, em termos de citação e de sua importância para o processo histórico de consolidação do conhecimento. O quadro 3 apresenta os artigos utilizados fora desse quadro temporal.

Quadro 3 – Artigos especializados utilizados com data de publicação anterior a 2018

Capítulos	Autores e ano de publicação dos artigos
4º Capítulo – Transformação digital e capacidades dinâmicas	SCHUMPETER (1912, 1939, 1942); COASE (1937); NELSON E WINTER (1982, 2003); WINTER (1964, 1965, 2003); KOOPMANS (1957); SIMON (1957); ZOLLO, WINTER (2002); HELFAT, WINTER

como impulsionadores da resiliência e adaptabilidade nas MPMEs	(2011); TEECE ET AL (1997, 2007, 2012, 2014); LIN, WU (2014); WINTER; NELSON (1977); FREEMAN; PEREZ (1986); DOSI (1982, 1988); LA ROVERE (2006); TIGRE (2006); FREEMAN (1984, 1996).
5º Capítulo – Capacidades dinâmicas e inovação nas empresas de serviços no contexto da pandemia da Covid 19	BELL (1973); GALLOUJ, WEINSTEIN (1997); GALLOUJ, DJELLAL (2010); METCALFE, MILES (2000); MILES (2007); FREEMA, SOETE (2008); EISENHARDT, MARTIN (2000); WANG, AHMED (2007); TEECE, LEIH (2016); COWLING ET AL, (2014); ZAHRA, GEORGE (2002); KINDSTROM (2011, 2013); MATHIE (2001); ZITKIENE ET AL (2015); TEECE, PISANO (1994); HERTOGE ET AL (2010); KAVADIAS ET (2016); ADAMS ET AL (2006); RIBEIRO, CHEROBIM (2017); HASSAN (2015); ZAWISLAK ET AL (2013); REICHERT ET Al (2015); KURTZ & VARVAKIS (2016); HON, LUI (2016); KOTLER E KELLER (2006); GANDOMI, HAIDER (2015); ARVIDSSON ET AL (2014); GOMEZELJ (2016); SULLIVAN-TAYLOR, BRANICKI (2011); LICHTENTHALER (2016); ZMUD (1984); WANG, ALTINAY (2012); ESCOBAR ET AL (2012); LOPEZ-CABRALES ET AL (2009); PRATONO (2016); GEROSKI, MACHIN (1992); ZHENG ET AL (2011); HSU, SCABHERWAL (2012); PENROSE (1959); VERREYNNE ET AL (2016); WILKE ET AL (2016); PORTER, KETELS (2003); AHUJA (2000); CHEN, WANG (2008); AGARWAL, SELEN (2009). JANSSEN ET AL (2015), TOIVONEN E TUOMINEN (2009).
6º Capítulo Capacidades dinâmicas e inovação nas empresas de serviços no contexto da pandemia da Covid 19	BUNZ (2014); UNWTO (2014); FARIA (2015); EY (2015); CÉSAR (2011); PERAZZOLO ET AL (2013); BARRETO (1995); AMARAL (2016); TESSONE (2015); BENI (2007); VIEIRA (2013); TOMAZZONI (2008); DIAS (2005); LAGE, MILONE (2000); DEPLAN (2016); SARAIVA (2006); DIAS E MATOS (2012); LORGA, OPUSZKA (2013); COSTA (2009); IPEA (2014); CASTILLO ET AL (2010) NAIM (2015); LOHMAN, PANOSSO NETTO (2008); OLARIAGA (2015); FAYOS-SOLÁ (1996); FITZSIMMONS (2014); TURISMO (2010); CAMISÓN E MONFORT (2012).

3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados empíricos do estudo foram coletados por meio de diagnóstico que mapeia as medidas adotadas pelas MPMEs do Rio Grande do Sul no enfrentamento da pandemia. O processo de coleta de dados segue a metodologia sugerida por Kelley et al. (2003), em que se realizou *survey*, por meio da seleção de grupos pré-determinados da população (recorte da população de interesse), seguido da coleção de pequena quantidade de dados desses indivíduos. Assim, a partir desses dados, fez-se uma inferência para a população inteira (KELLEY et al, 2003). Flick (2009) afirma que, nas entrevistas semiestruturadas, como foi o caso do *survey* aplicado às MPMEs do Rio Grande do Sul,

pode haver um direcionamento para determinada temática, além de uma concentração para um tópico específico.

Os dados foram recolhidos de forma padronizada, por meio da aplicação de um questionário (*survey*). A partir das perguntas aplicadas nos questionários da entrevista, foram retirados determinados indicadores para procurar responder às perguntas da pesquisa, estipuladas no primeiro capítulo desta tese, e atingir os objetivos da mesma. Com isso, não houve a tentativa de controlar ou manipular as variáveis. A coleta de dados num estudo de caso – como o que foi aplicado com as MPMEs relacionadas às Atividades Características de Turismo do Rio Grande do Sul - pode, também, ser extraída de várias fontes de informação, porque os estudos de caso englobam a coleta de dados para a construção de uma imagem detalhada de um caso (CRESWELL; POTH, 2016). Essa estratégia permite que os pesquisadores analisem os incidentes e os problemas desafiadores que essas empresas têm enfrentado desde a pandemia.

Este estudo analisa os dados por meio de uma abordagem interpretativa das entrevistas e observações. O estudo também identifica conceitos derivados da literatura relativa à resiliência e à adaptabilidade dos negócios. A abrangência local ou regional pode ser determinante para a capacidade de adaptação das empresas e para conhecimento das especificidades que ajudam a entender o ambiente de negócios. Isso pode ser mais difícil de acontecer em empresas com atuação global ou nacional, pois cada localidade apresenta diferenças culturais e econômicas. A análise desta tese baseou-se em empresas do ramo de serviços, isto é, empresas que possuem CNAE do setor de serviços, em específico relacionadas às Atividades Características de Turismo, classificadas a partir de nomenclatura oficialmente adotada pela Organização Mundial do Turismo (OMT) e pelo IPEA na produção de estatísticas. Essa organização das informações possibilita, também, a comparabilidade entre as estatísticas provenientes de várias fontes nacionais e estatísticas internacionais (IBGE, 2021).

Optou-se por enviar um *survey* para MPMEs de diversas ACTs do Rio Grande do Sul para verificar os reflexos da pandemia e obter um panorama das estratégias utilizadas para enfrentamento da crise e, assim, verificar as semelhanças e os contrastes na diversidade de segmentos do setor de serviços (WECKER et al., 2020). Foram enviados questionários para os gestores e os sócios das empresas e entrevistados os empreendedores de nível estratégico das empresas, pois a existência de capacidades dinâmicas está diretamente relacionada às decisões sobre o processo de alocação dos

recursos nas organizações. Nesse sentido, o líder possui uma função importante para desenvolver capacidades dinâmicas (TEECE, 1997). Os entrevistados foram selecionados pelo critério de acessibilidade, sendo as entrevistas realizadas com aqueles que garantiram que poderiam participar da Pesquisa (KISZNER, 2021). Foi feita também uma consulta a profissionais que possuem contato direto com os gestores municipais e empresários do setor de turismo de cada região turística do Estado em março de 2023, para aferir informações e dados sobre o crescimento das empresas de turismo nas regiões.

Uma amostra de pesquisa dentro do universo que foi escolhido, ao ser analisada, corresponde a uma parte do conjunto que ela compõe, além de ter que ser representativa do todo, para possibilitar a extrapolação dos resultados obtidos com a amostra de todo o universo (BARBETTA, 1994). A quantidade de pessoas a serem entrevistadas, isto é, o tamanho da amostra, foi definido de forma transparente, a fim de garantir a cientificidade da pesquisa e facilitar o reuso dos dados por outros pesquisadores (BARBETTA, 1994; GIL, 2009; HAIR JR. et al., 2009; CRESWELL, 2010). Aproximadamente 35.000 empresas são relacionadas às Atividades Características de Turismo no Estado.

A pesquisa foi implementada com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 10 pp. É importante destacar que o cálculo foi desenvolvido para uma distribuição de população mais heterogênea (50/50), devido às diferenças entre localidades, ACTs e porte das empresas que participaram da pesquisa. Para uma população mais homogênea (80/20), seria necessário realizar a pesquisa com apenas 62 MPMEs. Caso a margem de erro fosse de 5 pp, seria preciso desenvolver a pesquisa com 374 empresas, de acordo com a Calculadora da Question Pro¹⁶ e da Comento¹⁷ – o que seria o ideal em termos de nível expressivo de confiança, mas não ocorreu neste estudo, pois exigiria um esforço amplo de divulgação para os empresários. Buscou-se garantir, também, um número (absoluto) mínimo de entrevistados por cada uma das principais Atividades Características do Turismo, com pelo menos 10 participantes da pesquisa em cada um desses segmentos, a saber:

- (i) 10 entrevistados do segmento de alojamento (meios de hospedagens e hotéis);

¹⁶ Calculadora de amostra de pesquisa da Question Pro. Disponível em: [Calculadora de amostra de pesquisa | QuestionPro](#) Acesso em: 23/03/2022.

¹⁷ Calculadora amostral da Comento. Disponível em: [Calculadora Amostral - Comento](#) Acesso em: 22/03/2022.

- (ii) 10 entrevistados do segmento de alimentação (gastronomia – restaurantes e bares);
- (iii) 10 entrevistados de agências de viagens;
- (iv) 10 entrevistados de entretenimento (cultura e lazer); e
- (v) 10 entrevistados dos demais segmentos turísticos (transporte, etc).

Na pesquisa, logrou-se entrevistar 21 agências de viagens; 22 empresas de alojamento; 20 empresas de gastronomia (bebidas e alimentação); 12 empresas da categoria de cultura e lazer; e 18 empresas na categoria de “outros segmentos”, como o transporte turístico. Além disso, buscou-se aplicar os questionários a 10 empresas de cada porte no âmbito das MPMEs, ou seja, 10 microempresas; 10 pequenas empresas; e 10 médias empresas.

Em primeiro lugar, realizou-se um pré-teste, no qual foi enviado o questionário para uma MPME da ACT de agência de viagem, possibilitando, com isso, a verificação e a adequação das perguntas à realidade dessas empresas. A partir disso, foram feitas adequações ao questionário para posterior envio aos demais respondentes.¹⁸ Os questionários foram disponibilizados para aproximadamente 30 empreendedores das Atividades Características de Turismo de 20 municípios diferentes do Estado do Rio Grande do Sul, de todas as dimensões populacionais (municípios com pequena, média e alta população), e solicitou-se, após o preenchimento do *survey*, que eles compartilhassem com 3 a 5 empreendedores do setor de turismo no Estado. Os contatos com esses empreendedores foram, inicialmente, estabelecidos a partir de interações com empreendedores realizadas em Missões Técnicas nas diversas regiões turísticas do Estado do Rio Grande do Sul, em função da atuação do autor desta tese na Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul (SETUR-RS)¹⁹. Com isso, aumentou-se o alcance da rede de respostas, a capilaridade e a quantidade total de respostas do questionário.

Utilizou-se, a amostra em bola de neve, também conhecida na literatura especializada como *snowball*, que utiliza redes de referência, sendo apropriada para grupos de difícil acesso - e com tempo limitado - como são os empresários (BOCKORNI, GOMES, 2021). De acordo com Bockoni e Gomes (2021), o uso da amostra tipo *snowball*

¹⁸ Substituiu-se a pergunta de patentes pela pergunta de registro de marca, com vistas à adequação do questionário à realidade das MPMEs.

¹⁹ No segundo semestre de 2022, um grupo de servidores da SETUR-RS, junto com representantes do SEBRAE-RS, participaram de diversas Missões Técnicas nas regiões do Estado com vistas a apresentar dados, informações e linhas de crédito para o Trade Turístico do Estado.

destaca-se em pesquisas variadas, por meio do uso de redes de referência e indicações. Com isso, a literatura aponta que é necessário haver “intermediários”, isto é, “sementes”, ou pessoas que localizam algumas pessoas com o perfil necessário para que a pesquisa possa ser desenvolvida. No caso deste estudo, os próprios empresários e empreendedores das MPMEs foram as “sementes”. Conforme recomendação da literatura, não se utilizou apenas uma “semente”, mas, sim, diversas “sementes”, que foram capazes de indicar membros do seu círculo profissional em vários níveis de popularidade. Com isso, os indivíduos são mais propensos a aceitarem participar, por serem indicados por conhecidos. É importante ressaltar que a amostra *snowball* constitui uma técnica útil para o estudo de questões delicadas, de âmbito privado, que requerem o conhecimento de pessoas que pertencem a grupos para a localização de informantes (BOCKORNI, GOMES, 2021). Como se utilizou a amostragem de *snowball* na aplicação dos questionários, não se quis delimitar percentuais específicos de ACTs a priori, pois não se sabia como seria a aderência das empresas nas respostas, devido à falta de tempo dos empresários para responder a *surveys* e participar de estudos (VINUTO, 2014).

Por sua vez, a aplicação dos questionários analisa a percepção dos entrevistados sobre os impactos da pandemia da Covid 19 nas MPMEs, por meio de três blocos principais, destacados na tabela abaixo, cujas perguntas foram aprofundadas no questionário que está no Apêndice 3 desta tese. O questionário foi disponibilizado no *Google Forms* para as MPMEs responderem às perguntas entre os dias 27/06/2023 e 06/07/2023.²⁰ (ver Quadro 4)

Quadro 4 – Blocos do Questionário de Pesquisa

Bloco	Descrição
BLOCO I: Perfil da empresa e dos entrevistados.	Esta seção busca determinar a capacidade de adaptação à crise de acordo com metodologia da Sehnem et al, 2021, por meio dos seguintes critérios: anos de atuação; ramo de atividade; área geográfica de atuação; quantidade de funcionários; faturamento anual.
BLOCO II: Microfundamentos das capacidades	Nesta seção, são realizadas perguntas que visem à identificação de oportunidades e ameaças (<i>sensing</i>); questões relativas ao aproveitamento (<i>seizing</i>); e perguntas referentes à reconfiguração

²⁰ Exatamente 10 dias de questionário aberto para respostas.

	(<i>reconfiguring</i>). Metodologia adaptada de Senbeto e Hon (2020).
BLOCO III: Processo de adaptabilidade e resiliência das empresas	Alternativas para superar a crise e perspectivas de futuro que podem determinar a capacidade de adaptação à crise. Esta seção abarca a expectativa das empresas para os próximos cinco anos, as principais dificuldades da empresa na crise, o uso de ferramentas estratégicas úteis para a empresa superar a crise, as principais ações que a empresa tem utilizado para combater a crise no pós-pandemia e tendências na demanda dos produtos e serviços oferecidos. Busca, também, analisar os fatores que afetam a resiliência dos negócios. Referências na literatura para elaboração das questões: Goldschmidt (2015); Mzid (2017); Lopes (2016); Pinto (2018); Dabul (2012); Li et al (2021); Barasa et al (2018); Lopes (2015); Nogueira et al (2017) e Singh et al (2016).

Fonte: Elaboração própria com base na literatura especializada

Todas as respostas aos questionários foram tabuladas e categorizadas no software Excel, de acordo com o objetivo das perguntas: informações gerais sobre o entrevistado, gerais sobre a empresa, processo de adaptabilidade e resiliência, além das capacidades dinâmicas *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. No bloco de informações gerais, foram incluídas perguntas para aferir o perfil da empresa, como o ramo de atuação, a quantidade de funcionários, localização da empresa, faixa de faturamento. Já se disse que se busca o que se esconde sob a aparente realidade, isto é, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado, o que querem dizer, em profundidade, certas afirmações, que possam, talvez, parecer superficiais (CÂMARA, 2013). Os dados foram interpretados com base em pressupostos teóricos, por meio da comparação de dados empíricos com os padrões previstos no modelo conceitual do estudo, de acordo com recomendação de Yin (2010).

O Quadro 5 apresenta, de forma resumida, o referencial teórico de cada um dos três blocos do questionário, além dos principais questionamentos realizados nessas seções.

Quadro 5 – Perguntas do questionário de pesquisa

Bloco	O que se buscou aferir – com as perguntas – e referencial teórico para a elaboração dos questionamentos
Bloco I: Perfil da empresa e dos entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Nome da empresa • Anos de atuação da empresa no mercado

	<ul style="list-style-type: none"> • Ramo de atividade dentro do setor de serviços – atividades características de turismo • Local de atuação da empresa • Quantidade de funcionários • Faturamento anual <p>Referência na literatura: Sehnem et al (2021)</p>
Bloco II - Microfundamentos das capacidades.	<p>a) Sensing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas a clientes (Atribuir nota de 1 a 5) • Participação em feiras e eventos (Atribuir nota de 1 a 5) • Pesquisa de mercado (Atribuir nota de 1 a 5) • Análise de concorrência (Atribuir nota de 1 a 5) • Campanhas internas para geração de ideias (Atribuir nota de 1 a 5) • Desenvolvimento de tecnologias com universidades (Atribuir nota de 1 a 5) • Identificação de novas tecnologias, parcerias com universidades (Atribuir nota de 1 a 5) <p>b) Seizing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise de viabilidade econômica (Atribuir nota de 1 a 5) • Plano de lançamento de produto (Atribuir nota de 1 a 5) • Avaliação da capacidade física e tecnológica da empresa (Atribuir nota de 1 a 5) • Plano de capacitação de colaboradores (Atribuir nota de 1 a 5) • Mudanças de produtos e processos (Atribuir nota de 1 a 5) • Construção de ambiente interno pautado na lealdade e comprometimento (Atribuir nota de 1 a 5) <p>c) Reconfiguring:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera equipes multifuncionais em projetos (Atribuir nota de 1 a 5) • Banco de ideias (Atribuir nota de 1 a 5) • Patenteamentos (Atribuir nota de 1 a 5) • Participação de funcionários nas tomadas de decisão (Atribuir nota de 1 a 5) • Gestão do conhecimento e gerenciamento de informações (Atribuir nota de 1 a 5)
Bloco III - Processo de adaptabilidade e resiliência das empresas²¹	<ul style="list-style-type: none"> • Em algum momento a empresa enfrentou dificuldades por conta da crise econômica e da Covid 19? Como ocorreu? Como foi a reação da empresa? Referência na literatura especializada: Elaborado com base em Goldschmidt (2015) • Quais são as principais ações e reações que foram e estão sendo levadas a efeito pela empresa com vistas à superação da crise? Referência na literatura especializada: Elaborado com base em Mzid (2017). • A empresa identificou riscos a curto, médio ou longo prazo? Referência na literatura especializada: Lopes (2016). • Ocorreram aprendizados com relação ao enfrentamento das situações de crise? Caso afirmativo, quais seriam? A crise da Covid 19 contribuiu para fortalecer a empresa com vistas ao enfrentamento de novas crises? Referência na literatura: Pinto (2018).

²¹ Na versão final do questionário, disponibilizada por meio do Google Forms, as perguntas do terceiro bloco foram convertidas em perguntas de escala e, portanto, mudaram de formato, e as perguntas do segundo bloco também passaram por algumas adaptações.

	<ul style="list-style-type: none"> • Foram necessárias adaptações na estratégia ou nas atividades na crise econômica e da Covid 19? Caso afirmativo, quais foram as principais ações no processo de adaptação nos períodos da crise? Referência na literatura: Pinto (2018). • Descreva situações de dificuldade que a crise econômica e a Covid 19 geraram na empresa. Como ocorreu o processo de superação após essas situações? Foi necessário alterar características ou comportamentos de alguma forma? Caso afirmativo, quais foram os comportamentos que precisaram de modificações? Referência na literatura: Lopes (2016) e Pinto (2018). • Houve a necessidade de alterações na estratégia da empresa? (Sim/Não) Caso afirmativo, houve resistência para as mudanças? Referência na literatura: Dabul (2012). • Com relação a características e comportamentos resilientes, é possível obter benefícios para o processo de adaptação da empresa em momentos de crise? Caso afirmativo, quais seriam? (Ex. receitas de vendas, etc.) Referência na literatura: McAslan (2010); Lopes (2015); Nogueira et al (2017); Singh et al (2016). • Que fatores podem ter aprimorado a resiliência no setor de serviços? Referência na literatura: Li et al (2021); Barasa et al (2018). • Quais são os atributos primários para aprimorar a eficiência do modelo inovador de gestão de crises? Referência na literatura: Li et al (2021); Barasa et al (2018).
--	--

É importante afirmar que as empresas que participaram da pesquisa foram todas MPMEs. As MPMEs podem ser definidas de acordo com dois critérios: (i) faturamento; e (ii) número de funcionários. No Brasil, o critério de faturamento está estipulado na Lei Complementar nº 123, de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2006). De acordo com a Lei, as empresas podem ser classificadas em quatro tipos de estruturas, que estão elencadas na tabela a seguir. Esta tese, que possui como escopo de análise o setor de serviços, abarca as MPMEs desse setor, que possuem até 99 funcionários (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Categorias de empresas: faturamento e número de funcionários

Porte da Empresa	Faturamento	Número de funcionários (setor de serviços)
Micro empresa	Até R\$ 360 mil de faturamento anual	Até 9 pessoas
Pequena empresa	Até R\$ 4,8 milhões	10 a 49 pessoas
Empresa de médio porte	Até R\$ 300 milhões	50 a 99 pessoas
Empresa de grande porte	Mais que R\$ 300 milhões	Mais de 100 pessoas

Elaboração própria com base em BRASIL (2006)

O Quadro 6 apresenta os tipos societários que as micro, pequenas e médias empresas podem adotar. É importante destacar que no caso do MEI, o empreendedor é

uma pessoa que presta serviços, não sendo, portanto, sócio em outra empresa (ver Quadro 6).

Quadro 6 – Tipos societários das micro, pequenas e médias empresas

Empresário Individual	Micro e pequenas individuais sem sócios. O dono da empresa pode ter que arcar com os débitos da empresa, eventualmente misturando o seu patrimônio pessoal com o de pessoa jurídica.
Empresário Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)	Micro e pequenas individuais sem sócios. O titular do empreendimento não mistura seus bens pessoais aos da empresa e responde com limitações aos débitos jurídicos. A empresa precisa ter capital social mínimo de 100 vezes o valor do salário mínimo vigente no país.
Limitada (LTDA)	Mais direcionado para empresas de médio porte, os sócios respondem pelas dívidas da empresa até o limite de suas cotas no capital social.
Sociedade Anônima	Mais direcionado para empresas de médio porte, de forma geral, possui custo de registros e obrigações maiores que o Limitada. Neste tipo, a empresa é dividida em ações ao invés de quotas, e, o documento que estabelece ela é um Estatuto. Opta-se por esta modalidade societária quando se quer facilitar a troca dos sócios de forma mais ágil, como em empresas de perfil mais inovador, como <i>startups</i> , quando conseguem investimentos relacionados a capital de risco

Fonte: Portal da Indústria (2023)

As micro e pequenas empresas, enquadradas segundo os critérios da Lei Geral nº 123, de 2006, podem optar pelo Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – Simples Nacional. O regime do Simples prevê a redução da carga de impostos e a simplificação dos processos de cálculo e de recolhimento. As alíquotas dos impostos variam de acordo com o faturamento dos últimos 12 meses e com o ramo da atividade.

3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Devido à natureza dinâmica do tema desta tese, escolheu-se realizar um estudo de caso, pois serve para aferir as propriedades emergentes e eminentes do setor de serviços no contexto das rápidas transformações que o mundo atravessa. Em razão da falta de um paradigma consolidado, usou-se a metodologia de estudo de caso, que se faz necessária para a compreensão de fenômenos sociais complexos e para o conhecimento da temática

(YIN, 2005; KINDSTROM et al., 2013; HARTLEY, 1994). Yin (2013) afirma que o estudo de caso é definido com base em características do fenômeno em estudo e num conjunto de características associadas ao processo de recolhimento de dados e de estratégias de análise dos dados. Nesse sentido, o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever, explicar e, principalmente, analisar um determinado fenômeno (YIN, 2013). O estudo de caso é também uma pesquisa muito particular, com foco em determinada situação e em aspectos específicos, cuja finalidade consiste em descobrir e explicar o que há de mais característico e o que contribui para a melhor compreensão de um fenômeno de interesse (PONTE, 2006; GELWAN, 2015). De acordo com Stake (1995), o estudo de caso é um tipo de conhecimento. Não constitui uma escolha metodológica, mas sim um objeto a ser estudado. Voss et al. (2022) apontam para o fato de que o estudo de caso retrospectivo abarca a seleção de um período passado em que ocorrem fatos pertinentes. O estudo de caso é um método de pesquisa concreto, atualizado e contextualizado e com foco na interpretação do leitor,

A abordagem exploratória desta tese oferece uma oportunidade para reconhecer as características do fenômeno de estudo. Com isso, busca-se consolidar uma visão de uma temática específica para providenciar conhecimento, orientação e pesquisas aprofundadas para o futuro (COLLIS; HUSSEY, 2009). A pesquisa tem, portanto, como uma de suas finalidades proporcionar maior familiaridade com o tema, além de torná-lo mais conhecido (SILVEIRA, CÓRDOVA, 2009; GIL, 2002). Para atender à proposta da tese, optou-se por uma pesquisa *survey*, por meio de um questionário estruturado (FLICK, 2009; GIBBS, 2009; GIL, 2009; CRESWELL, 2010; CRESWELL, 2010).

Foi utilizada também a pesquisa documental, tendo como apoio os organogramas, missão, visão, valores, além de outras informações das MPMEs entrevistadas. A análise documental constitui uma operação complementar que visa analisar aspectos que não receberam tratamento analítico adequado, com vistas à compreensão de circunstâncias de cunho social e econômico (GARCIA JUNIOR et al., 2017). De acordo com Flick (2009), esse tipo de análise permite o uso de métodos e técnicas que visam à assimilação, ao entendimento e à análise de documentos de diversos tipos. Yin (2016) destaca o uso de documentos como um complemento para os dados derivados das entrevistas. Cellard (2008), por sua vez, afirma que a análise de documentos permite observar o processo de evolução de indivíduos, grupos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros fatores.

A coleta de dados realizada para desenvolver o estudo de caso ocorreu, portanto, por meio dos questionários e de pesquisa documental. Para Yin (2016), no desenvolvimento da pesquisa deve-se definir uma visão geral do projeto de pesquisa, além da explanação dos procedimentos adotados durante a pesquisa empírica. Para analisar as diversas fontes de informações, uma técnica exemplar utilizada é a triangulação, que visa obter um retrato fidedigno da realidade ou da compreensão de fenômenos. A triangulação permite garantir a confiabilidade e validade do estudo perante a comunidade científica, constituindo uma combinação de dois ou mais pontos de vista: fontes de dados; abordagens teóricas; ou métodos de coletas de dados (FLICK, 2009). De acordo com Chaiss (2019), a pesquisa qualitativa exige aspectos fundamentais para manter a transparência no tratamento de dados, a fim de garantir a confiabilidade e a validade do estudo. Determinados aspectos que devem ser observados nesse sentido são: confiabilidade, validade interna, validade externa e aplicabilidade. Com relação ao critério de confiabilidade, os resultados devem possuir um alinhamento com a teoria apresentada e com os dados secundários e documentais. Para garantir a validade interna, os dados devem estar codificados em categorias definidas conforme a teoria apresentada. Com vistas a assegurar a validade externa, os resultados são apresentados em comparação com a teoria apresentada e os procedimentos metodológicos estão explícitos de maneira organizada, o que permite a replicação do estudo. Quanto à aplicabilidade, há a possibilidade de acesso aos resultados do estudo e são apresentadas as principais contribuições e sugestões de estudos futuros (CHAISS, 2019; SALDANHA, 2014).

As proposições teóricas são o ponto inicial para a formação da argumentação analítica, principalmente para gerar sustentação e/ou contraponto nos argumentos analisados (Yin, 2015). Em seguida, as evidências da pesquisa são interpretadas e analisadas de forma segmentada, a partir de cada uma das dimensões, com a finalidade de obtenção de conclusões analíticas convincentes, eliminando interpretações alternativas. Para Flick (2009), a análise dos resultados consiste na etapa principal da pesquisa qualitativa, pois, através deles, apresentam-se e comunicam-se descobertas do estudo para a comunidade científica, por meio da colaboração com o avanço da ciência.

Para contextualizar a situação das MPMEs do Rio Grande do Sul e para analisar os dados sobre as pesquisas realizadas com as MPMEs do Estado foram desenvolvidas estatísticas descritivas a partir dos resultados derivados das pesquisas. Ademais, foram compiladas análises de estatísticas descritivas, gráficos e tabelas com base em dados de

Pesquisas realizadas pelo Sebrae, pelo IBGE e por outras instituições – como o Governo Estadual do Rio Grande do Sul e as prefeituras e entidades regionais do Estado. Com isso, foram desenvolvidas diversas constatações sobre o processo inovativo das MPMEs do Rio Grande do Sul no âmbito do setor de serviços, especificamente com relação às Atividades Características de Turismo.

Os dados primários, resultantes dos questionários aplicados, foram analisados por meio da elaboração de estatísticas básicas e aferição de índices e graus de escala. Em relação à forma, os questionários foram estruturados a partir de três tipos de questões: i) discursivas, nas quais se buscaram respostas descritivas; ii) sim e não; iii) escala de importância de 1 a 5 (Escala de *Likert*), sendo 1 (um) o valor atribuído quando o assunto questionado não é realizado pelo respondente e 5 (cinco) quando aquele assunto era percebido como de grande importância ou era realizado frequentemente pelo entrevistado. Este último tipo de pergunta permitiu o cálculo de índices. Tais índices servem para aferir a importância dada pelos entrevistados em relação a determinados tópicos e permitem comparar a relevância dos diversos assuntos analisados.

Os índices em questão resultam das médias ponderadas dos graus da escala considerados (1 a 5)²², e sendo calculados da seguinte forma: atribui-se o valor 0 para o total de empresas que marcou 1; multiplica-se por 0,25 o conjunto de empresas que atribuiu grau 2 ao quesito; multiplica-se por 0,50 o agregado de empresas que concedeu grau 3 ao quesito; multiplica-se por 0,75 o agregado de empresas que concedeu grau 4; e, finalmente, multiplica-se por 1 o agrupamento de empresas que conferiu grau 5 ao quesito. Em seguida, divide-se o total encontrado pelo somatório de empresas que responderam às perguntas. O índice varia, portanto, de 0 a 1²³. Assim sendo, quanto mais próximo de 0 menos importante e relevante é o que foi questionado na visão do

²² Foram utilizadas variações nos graus da Escala Likert, sempre respeitando cinco opções (1 a 5), de acordo com o seguinte espectro:

- i. Avaliação: Excelente / Muito bom / Bom / Razoável / Ruim
- ii. Concordância: Concordo totalmente / Concordo / Neutro / Não concordo / Discordo totalmente
- iii. Frequência: Muito frequente / Frequente / Ocasionalmente / Raramente / Nunca
- iv. Probabilidade: Quase sempre verdade / Geralmente verdade / Ocasionalmente verdade / Geralmente falso / Quase sempre falso
- v. Importância: Muito Importante / Importante / Moderado / Às vezes importante / Não é importante
- vi. Satisfação: Muito satisfeito / Satisfeito / Nem satisfeito nem insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

²³ A média ponderada do índice segue a seguinte formulação matemática: Índice = (0*agregado não relevante + 0,25*agregado baixa + 0,5*agregado neutro + 0,75*agregado alto + 1*agregado alta) / (somatório total agregado).

entrevistado; e quanto mais próximo de 1, mais o respondente atribui àquele quesito importância e relevância.²⁴

Além disso, realizou-se a análise de conteúdo com base nas perguntas qualitativas, método empírico que busca referenciar a presença ou a ausência de características do elemento pesquisado, podendo medir a frequência em que um dado fragmento aparece no discurso ou no conteúdo analisado. A análise de conteúdo possibilita sistematização e posterior classificação dos componentes da mensagem em distintas categorias, e busca uma descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo derivado das entrevistas e comunicações. À medida que o conteúdo é ordenado, ele é interligado nas categorias escolhidas em função do objetivo perseguido pelo pesquisador (BARDIN, 1977; SILVA; FOSSÁ, 2013). A análise de conteúdo objetiva estudar de forma precisa e sistemática as informações obtidas, além de permitir que as codificações sejam agrupadas em categorias, o que favorece o processo de inferência sobre o conhecimento. A análise de dados foi, portanto, estruturada por meio da análise de conteúdo, cuja finalidade consiste em compreender de maneira crítica o sentido da comunicação e seu conteúdo manifesto ou latente, sendo usada, também, para comparar mensagens e identificar intenções (BARDIN, 2016; MARTINS, LINTZ, 2000; BARDIN, 2011). Os dados coletados por meio dos *surveys* e dos documentos foram analisados seguindo as etapas propostas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados. Na pré-análise, ocorre o primeiro contato com os documentos, isto é, dados secundários como *web sites* das empresas, documentos de apresentação institucional e redes sociais.

Com base no que foi exposto, esta tese aplicou *surveys* aos gestores das MPMEs do Rio Grande do Sul, utilizando, também, a análise documental como fonte de coleta de dados, além de artigos científicos, matérias de jornais e revistas. Assim, adotou-se a triangulação de fontes de dados por meio de três ou mais fontes de dados, devido ao uso tanto de fontes de dados derivadas de entrevistas (dados primários), quanto de documentos, livros, artigos e matérias variadas (dados secundários) (COUTINHO, 2008).

²⁴ Essa metodologia de cálculos de indicadores tem como base a metodologia de cálculo de indicadores sistêmicos da RedeSist, que foi utilizada no âmbito do projeto intitulado de “Programa de P&D da ANEEL: Avaliação & Perspectivas” para cálculo do desempenho das empresas do setor elétrico e das fornecedoras de serviços (CASTRO, CASSIOLATO et al, 2020).

4. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E CAPACIDADES DINÂMICAS COMO IMPULSIONADORES DA RESILIÊNCIA E ADAPTABILIDADE NAS MPMEs

Este capítulo elucidará algumas respostas a partir do referencial teórico sobre o tema da transformação digital, adaptabilidade e resiliência nas MPMEs, buscando responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são as capacidades dinâmicas necessárias para que as empresas se adaptem ao contexto de transformação digital? Appio et al. (2021) afirmam que a forma como as tecnologias digitais sustentam e moldam a aprendizagem organizacional, a capacidade de absorção e as capacidades dinâmicas ainda é pouco explorada pela literatura especializada. De acordo com Appio et al. (2021), foi apenas em 2017 que surgiram pesquisas mais consolidadas sobre esse tema. Assim, o capítulo pretende lançar luz nesse tema, por meio da seguinte estrutura: a seção 4.1. versará sobre transformação digital; a seção 4.2. discorrerá sobre capacidades de inovação e o conceito de adaptabilidade nas MPMEs; a seção 4.3. discorrerá sobre o conceito de capacidades dinâmicas; a seção 4.4. discorrerá sobre capacidades dinâmicas como drivers que estimulam a inovação e a resiliência nas MPMEs; e, por fim, a seção 4.5. versará sobre as considerações finais.

4.1. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Para Schumpeter, a evolução dos ciclos econômicos está relacionada às ondas de destruição criativa (FREEMAN, 1984, 1996). Essas ondas, descritas por Freeman (1996), são:

- (i) Primeira Revolução Industrial. Período de 1770-1840, em que houve a mecanização, com o desenvolvimento das indústrias têxtil, química, metalmeccânica, cerâmica, tendo como fatores-chave o algodão e ferro;
- (ii) Segunda Revolução Industrial. Período de 1840-1890, em que foram introduzidas as máquinas a vapor e as ferrovias, com motores a vapor, máquinas-ferramenta, máquinas para ferrovias, por meio do carvão e sistemas de transportes;

- (iii) Era da Eletricidade. Período de 1890-1940, em que houve a consolidação da engenharia pesada e elétrica, com os estaleiros, produtos químicos, armas, máquinas elétricas, por meio do aço;
- (iv) Fordismo. Período de 1940-1980, com a consolidação do sistema fordista, com a indústria automobilística, de armas, aeronáutica, bens de consumo, bens duráveis, petroquímica, por meio dos derivados de petróleo;
- (v) Pós-fordismo e era da microeletrônica. Período de 1980 em diante, com a introdução das TICs, com os computadores, produtos eletrônicos, software, telecomunicações, novos materiais e serviços de informação, por meio dos microprocessadores.
- (vi) Pós-fordismo e era da saúde e tecnologias ambientais. Trata-se de um período de crescimento de P&D em biotecnologia, genética, nanotecnologia, com telemática e teletrabalho, tendo como principal fonte de energia as energias renováveis.

De acordo com Perez (2023), a revolução das TICs, inseridas no âmbito da quinta onda, tem o potencial de gerar uma idade de ouro para o mundo sustentável da sociedade da informação. A maneira mais eficaz de obter êxito com as oportunidades oferecidas e abertas por essa revolução é aplicar uma governança multinível. Segundo Perez (2023), as revoluções tecnológicas não são apenas sobre tecnologias materiais. Elas constituem um processo de transformação organizacional, social e de mudança institucional. Além disso, argumenta-se que essa transição é resultado de um processo moldado pela sociedade. Uma das características marcantes de uma revolução tecnológica é a introdução de uma infraestrutura inovadora que expande e transforma o acesso aos mercados. Em cada revolução, os avanços que são possíveis com as novas tecnologias são adicionados às infraestruturas existentes do período anterior, atendendo às novas formas de consumo e transformando a estrutura existente para enfrentar a transição energética (PEREZ, 2023). Ademais, é importante destacar que uma revolução tecnológica só irrompe no espaço econômico quando a revolução anterior esgotou seu potencial de aumento de produtividade, mercados e novos produtos (PEREZ; LEACH, 2021).

No pós-fordismo, a complexidade do ambiente de negócios aumentou devido à maior quantidade e heterogeneidade de elementos do processo competitivo. Esse

fenômeno resultou de fatores como a globalização ou a emergência de novos competidores, a aceleração da taxa de mudança externa, a frequência e a velocidade das mudanças que ocorreram no ambiente e que aumentaram dado o ritmo rápido dos avanços tecnológicos, ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos e aos modelos de negócios em constante mudança. Todos esses fatores levaram a mais incertezas no ambiente de negócios.

Devido à hiper segmentação dos mercados e à possibilidade de surgimento de diversos nichos de produtos e serviços customizados, tem ocorrido uma mudança de produtos tangíveis para serviços intangíveis - como a que ocorreu com filmes e música, que é acompanhada por experimentos na venda de bens e serviços em diversos setores (indústria automobilística, entre outros) (PEREZ, 2023). Atualmente, as empresas mais eficientes e eficazes na era digital estruturaram redes relativamente planas com vários nós, guiadas por objetivos comuns. Houve um achatamento da pirâmide gerencial, além do empoderamento de parte da força de trabalho para participar da inovação e da melhoria contínua (PEREZ, 2023). Para Perez (2023), o maior formador de oportunidades nesta “era de ouro” tem sido a mudanças nos estilos de vida das pessoas, as quais definem e definiram uma ampla gama de oportunidades para inovação, para as necessidades de investimento e para a criação de empregos que substituirão empregos que cessaram e que se perderam devido à destruição criativa (PEREZ; LEACH, 2020). Nesta era, a abertura para participação, colaboração, orientação e criatividade produz os melhores resultados, pois até mesmo a introdução de novas tecnologias, como a inteligência artificial, funciona de um modo mais efetivo via colaboração com trabalhadores humanos (PEREZ, 2023; DENNING, 2022).

A Transformação Digital (TD) está inserida no pós-fordismo, estando diretamente relacionada à digitalização e à interconectividade dos sistemas, o que acarreta o aumento da eficiência operacional e o desenvolvimento de modelos de negócios, produtos e serviços (MARTINS et al., 2021). O desenvolvimento da internet foi o primeiro passo rumo à consolidação da TD. Após mais de três décadas de sua difusão, a internet transformou mercados e hierarquias acarretando profundas implicações para as configurações das cadeias de valor e para a capacidade de setores tradicionais de criar valor econômico (APPIO et al., 2021). Devido a desenvolvimentos recentes em internet das coisas, computação em nuvem, inteligência artificial, arquitetura de *big data* e às tendências de servitização, a disrupção digital está fomentando o surgimento de novas

camadas de complexidade, refletidas sobre problemas relacionados aos sistemas. Devido a essa complexidade e à emergência de complementaridades entre produtos e *softwares*, aumenta a importância para as empresas se posicionarem em ecossistemas digitais que alterem as regras do jogo competitivo (APPIO et al., 2021). De acordo com Carter et al. (2019), o investimento em TD no mundo crescerá a uma taxa composta anual de 17,5% entre 2020 e 2023, devendo chegar a US\$ 7,1 trilhões, o que está relacionado com o fato de as empresas desenvolverem estratégias e investimentos para se tornarem empresas digitais em escala. As empresas que possuem novos modelos de negócios digitais como parte central de seus modelos de negócios estão competindo com êxito na atual fase do capitalismo.

Em pesquisa da PWC (2022), demonstra-se que 40% de todo o gasto com tecnologias em nível global foram alocados e investidos em TD, com empresas que gastaram mais de US\$ 2 trilhões em 2019. Além disso, enquanto que 52% das empresas pretenderam cortar investimentos devido à Covid 19, apenas 9% das empresas farão esses cortes em projetos de TD. Espera-se que interações promovidas por plataformas fomentem aproximadamente dois terços do valor de US\$ 100 trilhões, que deve ser investido em digitalização no mundo até o ano de 2025 (PWC, 2022). No entanto, apesar de tais investimentos, apenas 21% das empresas concluíram seus processos de transformação digital (SHADLER, 2018)²⁵, 87% das empresas em nível mundial acreditam que o digital irá causar transformações disruptivas em seus setores, mas apenas 44% dos empresários estão preparados para lidar e para enfrentar processos disruptivos globais. Esses dados demonstram que as empresas conhecem as oportunidades oferecidas pela TD, mas ainda há muito a ser feito em termos de preparar as empresas para embarcarem nesse processo de transformação para angariarem benefícios que possam alavancar seu potencial de criação de valor e de inovação (APPIO et al., 2021).

De acordo com o *Digital IQ Survey* da PWC (2022), 53% dos empresários afirmaram que realizaram esforços de TD nas últimas duas décadas, e 57% desses empresários constataram que essa tecnologia foi crucial para aumentar o desempenho de suas empresas ao longo desse período. Para os *Digital IQ Leaders* entrevistados, além de listarem efeitos positivos da TD para o aumento de produtividade dos funcionários das

²⁵ Enquanto que 22% das empresas estão pesquisando sobre TD ou não fizeram nada referente a processos de TD e 57% das empresas estão realizando processos de TD, mas ainda com investimentos relativamente baixos (SHADLER, 2018). Essa pesquisa foi desenvolvida com empresas da América do Norte e Europa, e os dados devem ser ainda mais alarmantes para países em desenvolvimento como o Brasil.

empresas (77%), 79% deles afirmaram que a TD cria experiências aprimoradas para os clientes, 67% sublinharam que TD aperfeiçoou e melhorou a continuidade dos negócios e 6% deles informaram que a TD melhorou o processo decisório por meio de aumento de *data analytics*. Com isso é, possível afirmar que as empresas adotam novas tecnologias da informação quando percebem que as tecnologias inovadoras podem trazer oportunidades de negócios ou ajudar a superar deficiências existentes (OMRANI et al., 2022).

O processo de TD muitas vezes é realizado por meio de colaboração com outros atores. A cooperação com parceiros de negócios é argumento constatado pela literatura referente à adoção de tecnologias. Lidar com avanços de tecnologia e manter estreita cooperação com parceiros externos são os principais impulsionadores externos para muitas empresas adotarem tecnologias digitais (OMRANI et al., 2022). Segundo Warner e Wager (2019), trabalhar com parceiros e com as universidades para transferir novos modelos de negócios é um dos fatores mais importantes para que a empresa seja efetivamente digital. Além disso, as novas tecnologias utilizadas nos processos das empresas estão mudando a forma como elas fazem negócios e colaboram com consumidores e provedores, além de alterarem os serviços ofertados e as expectativas dos consumidores com relação a tais serviços (MARTINS et al., 2021). Assim sendo, a TD abriu uma ampla gama de possibilidades para as empresas interagirem com os clientes, o que levou a inesperadas inovações nos modelos de negócios (WARNER; WAGER, 2019).

As expectativas de clientes sobre os produtos e serviços, além das mudanças nas tendências de consumo, definirão os requisitos desta nova fase do capitalismo, o que exige agilidade e flexibilidade das empresas para responderem às necessidades de um mercado em constante transformação (WARNER; WAGER; 2019). As empresas têm papel-chave como produtoras dos novos produtos “conectados”, que possuem cada vez maior valor agregado em tecnologias. Warner e Wager (2019) explicam que a TD impulsionou cinco grandes arquétipos da reinvenção de modelos de negócios: (i) reinvenção de indústrias; (ii) substituição de produtos e serviços; (iii) criação de novos negócios digitais; (iv) reconfiguração de modelos de *delivery*; (v) e remodelagem de propostas de valor. Nesse processo de reconfiguração, é possível afirmar que as *path dependencies* são as principais barreiras para a transformação do modelo de negócios, o que significa que os modelos de negócios estabelecidos podem vir a corroer com o tempo.

A demanda por tecnologias de processos e de mudanças organizacionais reflete a necessidade de reduzir custos de produção, buscar soluções para problemas ambientais e promover o aumento da produtividade do trabalho (TIGRE, 2018). Para Tigre (2018), a difusão de tecnologias disruptivas na economia brasileira depende da capacidade de as empresas especializadas de diferentes segmentos oferecerem soluções integradas, que incorporem *hardware*, *software* e serviços, a fim de dar suporte à inovação e à reconfiguração de modelos operacionais e de negócios. Evolui-se, cada vez mais, para modelos integrados, conectados, inteligentes e “servitizados” (CNI, 2018). É oportuno destacar que a TD foi o grande fator que contribuiu para mudanças que estão afetando diversos setores da economia. Nos últimos anos, o tema da TD passou a estar cada vez mais presente na agenda das empresas, do setor público e do terceiro setor, caracterizando-se como vetor de inovação, de mudança e de oportunidades induzidas pela tecnologia da informação para melhorar os processos existentes e para criar competências (OLIVEIRA et al., 2019). Independentemente do contexto, a TD ocorre de forma ágil, com foco em uma orientação para pessoas, para ações e para clientes.

Prover uma definição compreensiva do fenômeno de TD é complexo, pois constitui um conceito multifacetado (BROEKHUIZEN et al., 2021; HANELT et al., 2020; VIAL, 2019), além de um fenômeno multidimensional (ZANGIACOMI et al., 2020) que afeta as empresas de diferentes maneiras e em vários níveis. Não há, portanto, uma visão unificada sobre o conceito de TD, de acordo com Appio et al. (2021). A TD trata das mudanças profundas que ocorrem em diferentes níveis, além de moldar as formas como os agentes inovam, detectando, aproveitando e transformando²⁶ as oportunidades geradas pelo novo paradigma digital. Exemplos dessas mudanças profundas são os produtos inteligentes e conectados, que possuem efeitos expressivos sobre a competitividade dinâmica nos modelos de negócios, tanto para as cadeias de valor quanto para as competências requeridas pelas empresas de serviços (RAFF et al., 2020; APPIO et al., 2021).

A TD também tem o potencial de impactar diferentes estágios dos processos de inovação das empresas. É importante destacar que esse processo tem sua complexidade, pois há uma miríade de tecnologias e de formas que podem aumentar o desempenho dos serviços e dos produtos. Ademais, a fronteira entre os setores e as categorias de produtos

²⁶ *Sensing, seizing e reconfiguring.*

também se tornaram indistintas. A transição é cada vez mais moldada por meio de plataformas multilaterais e ecossistemas (CENNAMO et al., 2020; COZZOLINO et al., 2018; FRASER, ANSARI, 2020; NAMBISAN, BARÃO, 2019).

Cabe ressaltar, contudo, que nesse processo a tecnologia não fica restrita a um setor da empresa, mas torna-se o centro de todos os processos de negócios, aumentando a produtividade, a criatividade dos indivíduos e das organizações e remodelando a estratégia das empresas para obter valor diferencial através das tecnologias digitais e maximizar a produção, conectividade e inovação (FRANÇA et al., 2019; OLIVEIRA-CUNHA et al., 2019). Com base em uma ampla pesquisa bibliográfica sobre o tema, Vial (2019, p. 118, tradução nossa) conceitua a TD como:

(...) um processo que busca aperfeiçoar uma entidade por meio do estímulo a mudanças significativas em suas propriedades através da combinação de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade.

A partir dessa definição, o autor desenvolveu um *framework* lógico que resume o conhecimento atual sobre TD, com relação aos oito pilares do processo de transformação digital:

- (i) Respostas estratégicas, quais sejam: estratégia de negócios digital;
- (ii) Disrupções: expectativas e comportamento dos consumidores, panorama competitivo e disponibilidade de dados;
- (iii) Uso de tecnologias digitais, quais sejam: social, *mobile*, *analytics*, internet das coisas e plataformas e ecossistemas;
- (iv) Mudanças nos padrões de criação de valor, quais sejam: propostas de valor, redes de valor, canais digitais e agilidade e ambidestria;
- (v) Mudanças estruturais: estrutura organizacional, cultura organizacional, liderança e papéis e habilidades dos empregados;
- (vi) Barreiras organizacionais, que podem ser: inércia e resistência;
- (vii) Impactos negativos: segurança e privacidade;
- (viii) Impactos positivos: eficiência organizacional, performance organizacional e progressos na indústria e na sociedade.

Pelo *framework* estruturado por Vial (2019), é possível analisar como os pilares interagem entre si. No *framework*, o primeiro pilar consiste no uso de tecnologias digitais, que podem ser: social, *mobile*, *analytics*, internet das coisas e plataformas e ecossistemas.

O uso de novas tecnologias representa uma tendência global, no nível das empresas e da sociedade, que estimula disrupções (segundo pilar). As disrupções, por sua vez, desencadeiam respostas estratégicas por parte das empresas (terceiro pilar). As respostas estratégicas dependem também do uso de tecnologias digitais (primeiro pilar), consistindo numa fase do processo de TD na empresa. O uso das tecnologias digitais também possibilita mudanças nos padrões de criação de valor (quarto pilar), que, por sua vez, acarretam uma série de efeitos, em termos de fases do processo de TD no nível organizacional. As mudanças nos padrões de criação de valor: afetam as mudanças estruturais (quinto pilar); afetam barreiras organizacionais (sexto pilar); e causam impactos negativos (sétimo pilar) e impactos positivos (oitavo pilar). Esses vetores destacados não representam relações estatísticas ou de causalidade encontradas em modelos de variância. Ao contrário, eles detalham uma sequência abrangente de relações descritas pela literatura de TD.

Segundo Vial (2019), este *framework* baseia-se na análise relativa a oito pilares que descrevem a TD como um processo no qual as tecnologias digitais desempenham papel central na criação e fortalecimento de disrupções que ocorrem na indústria e na sociedade. Tais disrupções fomentam respostas estratégicas por parte das organizações, que, por sua vez, ocupam lugar de destaque na literatura de TD. As organizações utilizam tecnologias digitais para modificar os padrões de criação e valor tradicionais e para manter sua competitividade. Para tanto, as organizações necessitam implementar mudanças estruturais e superar barreiras que dificultam este esforço de transformação. Tais mudanças geram impactos positivos para as organizações, e, em alguns casos, para os indivíduos e para a sociedade como um todo, embora também possam engendrar resultados negativos.

Há diferenças expressivas na adoção e no uso de TICs entre grandes empresas e MPMEs em suas atividades operacionais, em particular devido ao fato de terem menos recursos para adquirir as capacidades necessárias e complementares de conhecimento, como capital humano e organizacional. O quadro 7 traz uma breve descrição de alguns destes pilares do processo de Transformação Digital.

Quadro 7: Descrição dos Pilares do Processo de Transformação Digital

Uso de Tecnologias Digitais	Utilização de tecnologias relacionadas às seguintes dimensões: redes sociais; <i>mobile</i> , <i>analytics</i> , computação em nuvem e internet das coisas feita de forma holística, refletindo o alinhamento entre a área de Tecnologia da Informação (TI) e a área de negócios a fim de implementar uma estratégia diferenciada. A literatura também aponta a combinação de tecnologias como relevante (p. ex., algoritmos de tomada de decisão, <i>analytics</i> e <i>big data</i> via dados coletadas em redes sociais).	
Disrupções	<i>Comportamento e Expectativa dos Consumidores</i>	Consumidores se tornam mais participativos e menos refêns das empresas, aumentando suas expectativas em relação aos serviços fornecidos. Além disso, os consumidores se convertem em colaboradores das organizações, atuando, em última instância como cocriadores de produtos e processos.
	<i>Panorama Competitivo</i>	Estímulo à (re)combinação de produtos e serviços existentes para gerar novas formas de fornecimento digital, favorecendo serviços perante produtos, diminuindo as barreiras à entrada e minando as vantagens competitivas das empresas estabelecidas.
	<i>Disponibilidade de Dados</i>	Impulso à geração de dados via dispositivos móveis, permitindo que as firmas explorem o potencial dos mesmos para seu próprio benefício (venda de dados para terceiros ou desenvolvimento de algoritmos de tomada de decisão baseados em dados através do uso de <i>analytics</i>).
Mudanças no Processo de Criação de Valor	<i>Proposições de Valor</i>	Criação de novos modelos de negócio de acordo com as necessidades dos consumidores e alicerçadas cada vez mais na provisão de serviços.
	<i>Agilidade e Ambidestria</i>	TD contribui para a adaptação mais rápida das firmas às mudanças nas condições do ambiente de negócios e para a prospecção e captura de oportunidades de mercado (agilidade organizacional); bem como para equilibrar objetivos mais ousados de longo prazo com a execução de ações de curto prazo com foco na geração de resultados (ambidestria organizacional).
Mudanças Estruturais	<i>Papel e Habilidades (skills) dos empregados</i>	TD incentiva os empregados que não fazem parte do setor de TI a liderarem projetos intensivos em tecnologia e pauta a questão do desenvolvimento de habilidades dos trabalhadores que irão compor a força de trabalho digital (“futuro do trabalho”).
Impactos da TD	Além do aumento das vendas e da produtividade e da criação de novas formas de interação com os clientes que resultam em modelos de negócio reformulados ou completamente novos, a TD também possui impactos em níveis mais elevados, como indústria e sociedade. As tecnologias digitais têm grande potencial para transformar setores e indústrias tradicionalmente avessas à adoção de tecnologias, como agropecuária e saúde, criando produtos e serviços inovadores e melhorando a qualidade de vida dos indivíduos.	

Fonte: Elaboração própria com base em França et al. (2019); Oliveira et al. (2019); Vial (2019)

Datta (2021) destaca quatro pilares para os quais as empresas devem atentar para o desenvolvimento de seus processos de TD: (i) a colaboração digital, que consiste em aspecto central da inovação, por meio da criação de inovações via consolidação da *expertise* e base de conhecimento. Devido à variedade de fontes de dados

que existem e às tecnologias de periferia, faz-se necessário consolidar um mecanismo estabelecido para acesso conjunto e colaboração, de forma digital, em uma arquitetura globalmente distribuída, descentralizada e modular de informações e compartilhamento de conhecimentos; (ii) a segurança e privacidade, que precisam ser foco de atenção nos esforços da TD de fomentar a conectividade dos sistemas e dos dados, com vistas à melhoria da experiência do usuário e à criação de uma nova experiência operacional digital; (iii) a transparência, que é fomentada por meio da TD, reduzindo a incerteza e aumentando a segurança institucional; (iv) e a modularidade, que depende da integração de soluções independentes, para permitir a descentralização (na periferia) e centralização (no centro) e possibilitar o maior aproveitamento das soluções. Laudon et al. (2021) realizaram uma abordagem sistemática e integrativa, que revelou que a TD pode acarretar novos processos de busca e de recombinação de efeitos que não são unidirecionais, mas sim baseados em tensões relacionadas ao conhecimento, a estruturas e as competências, além de custos emocionais.

A TD causa transformações e mudanças em diversos níveis (macro, meso e micro). Em um plano mais macro de análise, a TD influencia as formas como as empresas se organizam e são interligadas, oferecendo oportunidades e ameaças que dependem de condições contextuais, que, por sua vez, estão relacionadas a aspectos sociais, econômicos e políticos, assim como estruturas organizacionais das empresas (APPIO et al., 2021). Em um nível meso de análise, o foco está em como as empresas estruturam suas capacidades, processos e rotinas em resposta à TD. Nesse sentido, características como a integração multifuncional e limites organizacionais mais fluidos e maleáveis constituem blocos de construção relacionados a como a empresa pode estruturar suas capacidades dinâmicas de modo a abarcar a TD (APPIO et al., 2021). Scuotto et al. (2021) demonstram que a adaptabilidade organizacional, a agilidade e a ambidestria tornam as empresas mais preparadas para explorarem vantagens advindas das soluções digitais. Em um nível micro de análise, a necessidade de as empresas reformularem seus mecanismos de criação de valor envolve mudanças em seus microfundamentos, que podem considerar os mecanismos transformacionais para novos modelos de negócios e de operação. O engajamento dos funcionários das empresas com relação aos processos de TD influencia a implementação efetiva desse processo ao longo do tempo (APPIO et al., 2021; HOBERG et al, 2015).

A TD causou disrupções em numerosos mercados, acarretando pressão para as empresas e, principalmente, para as MPMEs se transformarem em organizações inovadoras (OMRANI et al., 2022). De acordo com Omrani et al. (2022), a maioria das MPMEs ainda está num estágio inicial de adoção de tecnologias digitais avançadas, pois muitas vezes não possuem os recursos e as capacidades necessárias para investirem em tecnologias recentes e precisam ser eficientes em termos de alocação de seus recursos financeiros. O processo de TD nas MPMEs é, de forma geral, difícil de ser implementado nas empresas, por ser custoso (URBACH; ROGLINGLER, 2019; STICH et al, 2020; NWANKPA, MERHOUT, 2020). Além disso, Omrani et al. (2022) destacam que o apoio da gestão (sócios e diretoria) das MPMEs é fator crítico para a adoção de tecnologias digitais por parte dessas empresas. Uma empresa que apoia a inovação e promove mudanças melhora a adoção de novas tecnologias. Os diretores e gerentes podem encorajar inovações que incentivem a missão da empresa e seus valores centrais.

De acordo com Datta (2020), a TD é um processo orientado para tecnologias que visam a melhorias nos negócios existentes e as operações que possam angariar vantagens competitivas. Há portanto uma série de fatores que são necessários para isso se concretizar de fato nas MPMEs: a existência de capacidades específicas (agilidade digital e capacidade de rede digital), recursos (ativos digitais) e estruturas organizacionais ágeis e flexíveis que permitam a adaptação a mudanças, além do uso de plataformas digitais como estratégia de crescimento digital (OMRANI et al., 2022). Omrani et al. (2022) realizaram pesquisa com MPMEs de diversos países para aferir os fatores associados à crescente adoção de tecnologias digitais por parte dessas empresas. Os resultados sugerem que o contexto tecnológico (isto é, infraestrutura de TI e outras ferramentas) juntamente com o nível de inovação existentes são os principais *drivers* que atuam como trampolins na adoção de tecnologias digitais. Ademais, a regulamentação corporativa, as habilidades disponíveis e os recursos financeiros também desempenham papel significativo na decisão de adoção. É importante destacar que a influência do ambiente foi marginal.

A transição para tecnologias digitais oferece possibilidades, mas também desafios no que se refere às mudanças organizacionais. Um desafio atual consiste no fato de a TD envolver uma transformação fundamental nas MPMEs, o que requer tecnologia e recursos organizacionais para uma adoção bem-sucedida, como gestão de conhecimento, capacidade de processamento de informações e redes. Em determinados casos, as

empresas precisam radicalmente alterar e modificar suas mentalidades individuais, o *design* organizacional e a visão estratégica corporativa, enquanto implementam tecnologias modernas que favorecem novas metas de negócios e requisitos dos clientes (OMRANI et al., 2022). Omrani et al. (2022) destacaram que os imperativos estratégicos da TD são: recursos digitais (ex: *big data*); competências tecnológicas; uma estrutura organizacional que se adapte às mudanças digitais e a existência de estratégia de crescimento digital dentro da empresa com apoio da alta administração.

Assim sendo, novas habilidades, novos processos e novas capacidades organizacionais são necessárias para incrementar a adoção de digitalização por parte de toda a organização. São justamente as tecnologias digitais que proporcionam às empresas a reconfiguração e o arranjo com sucesso entre os diferentes recursos e as tecnologias digitais (LI et al, 2018; SVAHN et al, 2018; GÜNTHER et al., 2018). Além disso, o alcance da TD depende da renovação estratégica do modelo de negócios da empresa, da abordagem colaborativa e da cultura (WARNER; WAGER, 2019).. Para as empresas, o objetivo principal dos recursos de TD consiste no gerenciamento de uma ampla gama de tensões relativas ao equilíbrio entre colaboração interna e externa, ao redesenho flexível de estruturas de governança, e à melhoria da maturidade digital de uma força de trabalho promovida internamente e recrutada externamente (WARNER, WAGER, 2019). A TD é portanto um processo de mudança fundamental, possibilitado pelo uso inovador de tecnologias digitais, além de ser acompanhado pela alavancagem estratégica dos principais recursos e capacidades, com o objetivo de melhorar as empresas e redefinir seu valor para seus *stakeholders*. No entanto, apesar da consciência difusa sobre as mudanças que as tecnologias digitais aportam para os processos de inovação, existem várias lacunas que impedem uma abordagem e uma compreensão completas sobre como o fenômeno de TD afeta a inovação.

Em resumo, os conceitos apresentados nesta subseção fundamentam o pressuposto que a TD pressiona as MPMEs a terem maior resiliência. E a resiliência permite às empresas sobreviver às disrupções da TD que foram aceleradas pela pandemia da Covid 19.

4.2. CAPACIDADES DE INOVAÇÃO, ADAPTABILIDADE E RESILIÊNCIA NAS MPMPEs

Como mencionado anteriormente, a abordagem schumpeteriana dá ênfase ao desempenho inovativo das empresas como principal força motriz de alterações no sistema capitalista. Com isso, o processo de inovação das empresas é fator fundamental para o êxito dos agentes: à medida em que surgem novas tecnologias, as antigas são suplantadas. As novas estruturas produtivas derrubam as estruturas até então vigentes. Trata-se, portanto, de um processo de destruição criadora em que empresas inovadoras superam as empresas incapazes de acompanharem o processo de mudanças. Nesse sentido, a destruição criadora é responsável pelo crescimento econômico de um país, e o progresso tecnológico é crucial para o entendimento do processo competitivo e do sistema capitalista.

De acordo com Schumpeter (1942), o processo de destruição criativa descreve o processo de mudança industrial causado pela substituição de tecnologias. O *framework* de capacidades dinâmicas é a instância na qual a gestão estratégica adquire a habilidade de se imiscuir nos trabalhos de Schumpeter e complementar o paradigma da destruição criativa (PROENÇA, BURLAMAQUI, 2023). O processo de destruição criativa revoluciona continuamente as relações econômicas entre produtores, consumidores e instituições ao forçar as empresas menos adaptáveis a abrirem espaço para participantes mais inovadores. As instituições criam as condições - regras do jogo, estruturas legais, rotinas, regularidades, mecanismos de regulação, coordenação e suporte - onde a tensão entre a criação e a destruição pode ser atenuada e administrada. Não é possível compreender a dinâmica da competição e da inovação sem situá-la no contexto institucional, de formulação de políticas e marcos regulatórios (PROENÇA, BURLAMAQUI, 2023). Assim, constata-se que capitalismo é quase sinônimo de mudança, e, nesse contexto, sobrevivem as empresas que possuem estratégias de diferenciação e desenvolvem inovações. Na compreensão da evolução econômica, dois elementos emergem: a competição como motor e as inovações como combustível (PROENÇA, BURLAMAQUI, 2023). Perez e Leach (2021) assinalam que o progresso no capitalismo está frequentemente associado ao avanço tecnológico, que pode ocorrer devido

A contribuição da economia evolucionária ou neo-schumpeteriana para a teoria da firma contemporânea consiste em demonstrar que a empresa é um agente que acumula capacidades organizacionais. Nesse sentido, as escolhas das empresas não seriam baseadas numa racionalidade maximizadora – conforme estipula a teoria *mainstream* e

neoclássica da economia -, mas sim em rotinas que coordenam a sua atividade interna, baseadas no conhecimento acumulado ao longo do tempo. A teoria sobre o comportamento das empresas e as capacidades é um dos campos de pesquisa em que se consolidou a economia evolucionária. Para os evolucionários, a inovação é a fonte do dinamismo e do crescimento da economia. No entanto, eles distanciam-se da visão de Schumpeter de que o mercado é o único determinante do comportamento econômico. Com relação às revoluções tecnológicas, eles trabalham com a noção de agrupamento de inovações, que tem impacto transformador na economia por meio do processo de destruição criativa (PEREZ; LEACH, 2021). O pensamento evolucionário distingue as inovações radicais das incrementais. De acordo com Perez e Leach (2021), as tecnologias revolucionárias são grandes inovações radicais com múltiplos usos em diversos setores, elas analisam os sistemas de tecnologias como grupos interligados de inovações radicais. Em cada revolução, é possível identificar uma grande infraestrutura que amplia os mercados e reduz custos de transportes e de comunicações, uma fonte de insumo que é confiável e barato, e um conjunto de grandes inovações interrelacionadas nos métodos de produção e nos produtos e serviços.

A consideração sobre como as empresas se comportam e tomam suas decisões é aspecto importante da economia evolucionária. Assumir que as empresas maximizam recursos presumiria que os tomadores de decisão podem identificar e ter fiel conhecimento dos contextos complexos e confusos nos quais as empresas estão inseridas, identificando e implementando ações para contextos específicos (HELFAT, 2018). Os requerimentos analíticos e a informação para a tomada de decisões e implementação de ações “otimizadoras” vai além das capacidades humanas. As empresas fazem o melhor que podem e, por vezes, alcançam o resultado esperado (SIMON, 1957). Como as empresas não conseguem antecipar todas as possibilidades, as rotinas têm papel expressivo para levar à frente as atividades. As rotinas organizacionais têm importância crítica na economia evolucionária. Uma rotina organizacional pode ser analisada como um padrão de comportamentos, ou conjunto de regras, procedimentos ou técnicas (NELSON; WINTER, 1982). A rotina – como procedimento – consiste num conjunto de procedimentos para executar determinada atividade ou função. As rotinas podem ter aspectos implícitos e tácitos, assim como codificados e explícitos. Até mesmo as rotinas que dependem de informações codificadas possuem elemento críticos e tácitos. Além disso, as rotinas organizacionais envolvem equipes de indivíduos que realizam atividades

específicas, incluindo áreas funcionais, como manufatura, e outras, como *design* para manufatura.

As rotinas permeiam diversas facetas do comportamento das empresas, envolvendo procedimentos para a condução de atividades para a tomada de decisões. A preservação das rotinas por meio da repetição pode torná-las análogas aos genes de uma organização, auxiliando com a consistência ao longo do tempo. As rotinas permitem um padrão de comportamento, mas ao mesmo tempo não devem ser rígidas e podem ser alteradas para se adaptarem às mudanças de circunstâncias. O conceito de rotinas, que deriva da teoria evolucionária, foi se consolidando ao longo do tempo, assim como essa teoria (NELSON; WINTER, 1982; NELSON et al., 2018; NELSON et al., 2021). A teoria evolucionária afirma que os investimentos voltados para o processo de inovação dependem da percepção das oportunidades por parte dos agentes econômicos. Esse processo de desenvolvimento tecnológico é direcionado pelas rotinas organizacionais das empresas. As rotinas não só se adaptam com o tempo, mas também podem facilitar a adaptação organizacional a novas circunstâncias.

Conforme mencionado anteriormente, abalos socioeconômicos, políticos e psicológicos podem afetar as decisões das empresas. Com isso, a estrutura empresarial pode dar mais suporte às tomadas de decisão e à postura de resiliência diante das crises (SEHNEM et al., 2021). Transformações econômicas, crises, incertezas, mudanças tecnológicas, sociais e políticas fazem com que as empresas tenham que se adaptar rapidamente e se tornar resilientes (SHARMA et al., 2020). As crises podem afetar as intenções dos empreendedores, representando oportunidades para a criação de novos negócios e para a promoção da expansão dos negócios. Ademais, as crises também podem ser oportunidades para estreates, pois os *spillovers* de conhecimento de setores existentes criam espaço para novos empreendedores com os filtros de conhecimento adequados (DOERN et al., 2018). No entanto, a forma como as empresas realizam seus processos de adaptação depende do grau de resiliência.

O conceito de resiliência foi definido por diversos autores da literatura especializada. As definições mais recentes do conceito de resiliência foram elaboradas por Aldianto (2021) e Wishart (2018). De acordo com Aldianto (2021), uma empresa resiliente sempre encontrará formas de arriscar e tirar vantagem das soluções. Wishart (2018), por sua vez, analisou pesquisas com estudos de caso sobre resiliência nas MPMEs e elencou algumas descobertas-chave: (i) gerentes de MPMEs carecem da capacidade para planejar,

conforme evidenciado pelas baixas pontuações relacionadas às capacidades (técnicas e organizacionais); (ii) gerentes de MPMEs tendem a atuar “apagando incêndios” nas crises, em vez de se programarem e planejarem efetivamente; (iii) o foco de curto prazo impacta a resiliência das MPMEs. As empresas resilientes se caracterizam pela maior diversidade e capacidade de “manobra”, com uma plasticidade que permite que elas se reorganizem em termos de prioridades e prossigam com as atividades durante os riscos. Nesse sentido, as empresas que favorecem uma cultura adaptativa tiveram mais probabilidade de sustentarem suas operações de negócios durante a pandemia. Além disso, as empresas resilientes permitem tomadas de decisão mais completas e descentralizadas, reunindo os chefes das unidades de negócios, aumentando a transferência e gestão de conhecimento durante a crise, delegando responsabilidades, atribuições e iniciativas (OBRENOVIC et al., 2020). Nesse sentido, algumas diretrizes para desenvolver a resiliência incluem: a adoção de uma visão estratégica de longo prazo; a manutenção dos desempenhos nas esferas econômicas, sociais e ambientais; o desenvolvimento de cenários e ferramentas a fim de acelerar o processo de aprendizagem organizacional e aumentar as vendas (DONIZETTI, 2021).

A resiliência nas MPMEs resulta da capacidade dessas empresas responderem produtivamente às mudanças significativas, além de lidarem com os imprevistos (RITTER, PEDERSEN, 2020). As MPMEs resilientes possuem as qualidades de resiliência dos seres humanos (além de outras que serão mencionadas), porque não se pode separar uma empresa das pessoas que a formam e operam, sobretudo nas empresas de menor porte. Nesse sentido, há quatro características importantes para a resiliência: flexibilidade, motivação, perseverança e otimismo. Um choque grande o suficiente para desestabilizar um equilíbrio existente, como o da pandemia, leva ao reordenamento dos meios e fins, que criam oportunidades para os empreendedores. Assim sendo, a inovação surge para preencher os vazios em um sistema com relações econômicas desestabilizadas (AGARWAL; AUDRETSCH, 2020). A pandemia leva a novas oportunidades potenciais, como a alteração nos critérios competitivos de alguns produtos. Antes, havia ênfase no critério custo. Atualmente, as empresas precisam ficar atentas às entregas confiáveis de seus produtos, além de se inserirem em cadeias regionais e consolidarem a governança local das cadeias (SEHNEM et al., 2021). As empresas mais resilientes são capazes de se adaptarem com maior rapidez (PIKE et al, 2020). A combinação de fatores competitivos, ambientais, tecnológicos, geográficos e sanitários implica que a resposta das MPMEs à

pandemia da Covid 19 tenha sido um fenômeno sistêmico que ocorreu em vários níveis (CAIAZZA et al., 2021; CALOGHIROU et al., 2020; SVEIBY, 2021). Por exemplo, Nicoletti et al. (2020) desenvolveram um estudo sobre a atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19, realizando entrevistas semiestruturadas com empresas brasileiras, em que constataram indícios de realinhamento ao propósito inicial da empresa de criar valor para a sociedade, coexistindo com indícios de continuidade da aposta em soluções via mercado e busca por crescimento infinito em um planeta com recursos limitados.

As MPMEs têm algumas vantagens para enfrentar as crises. Devido à sua estrutura reduzida, há maior fluxo de informações e proximidade com clientes e fornecedores. Isso pode facilitar um trabalho conjunto em prol da inovação, de mudanças na estratégia de negócios e do estabelecimento de parcerias estratégicas (MARCELINO et al., 2020). As MPMEs podem também ter vantagens em termos de flexibilidade, capacidade de aprendizagem, inovação e relacionamento com os clientes, em função do pequeno tamanho e baixo nível de burocracia. Como visto anteriormente, as MPMEs foram, durante a pandemia, severamente atingidas por uma queda brusca na demanda, em virtude do bloqueio das atividades; nesse caso, as empresas com mais tempo de atuação tiveram vantagens competitivas para o enfrentamento das consequências da pandemia (SEHNEM et al., 2021). Nesse sentido, a estrutura dessas empresas deve incluir capacidades que resultem em resiliência empresarial (CANETTA, POLER, 2020). Apesar dessas empresas apresentarem limitações, elas podem ter resposta resiliente de mercado, caso adotem estratégias de resiliência que exigem: atuar de forma rápida e flexível; identificar ameaças e oportunidades; possuir um bom relacionamento e atuar em rede; possuir múltiplas práticas de gestão de crises; além de ter uma mentalidade de liderança (ALVES et al., 2020). As MPMEs devem realizar uma avaliação de risco para mensurar os impactos potenciais dos eventos em vários níveis, analisando, por exemplo, as vulnerabilidades de suas infraestruturas para diversos tipos de fenômenos.

Nesse sentido, possuir flexibilidade e capacidade de adaptação estratégica são fundamentais para um ambiente de crise e de oscilações econômicas representativas. As empresas que tiveram maior flexibilidade e adaptação nos modelos de negócios e experimentaram os resultados mais efetivos (KUCKERTZ et al., 2020). A consolidação de um processo que resulta na resiliência das MPMEs passa por uma infraestrutura de TI que permita mais que a mera continuidade dos negócios. Assim sendo, é possível afirmar

que há relação direta entre a TD e a resiliência. Graças a essa infraestrutura, as empresas podem se reorientar a vendas online rapidamente e funcionar melhor quando as ameaças ocorrem, devido ao fato de possuírem estrutura de rede e força de trabalho distribuída e menos interdependente (GANATRA et al., 2020). As soluções digitais inteligentes e de plataformas de comunicação permitem às empresas se envolverem em comunicação e *brainstorming*, que podem gerar uma variedade de soluções pouco ortodoxas e alternativas de negócios (OBRENOVIC et al., 2020).

Os fundamentos da resiliência incluem os processos de negócios das empresas, suas conexões internas e externas, além de sua habilidade para responder às mudanças (INTERNATIONAL TRADE CENTRE, 2021). De acordo com o International Trade Centre (2021), as empresas que melhor se destacaram na pandemia tiveram os pilares elencados a seguir. Investir nesses três pilares pode levar a bons frutos para a competitividade e para resiliência futura das empresas: (i) competição: boa gestão de estoque, conta bancária empresarial, manutenção dos registros completos; (ii) conexão: fornecimento diversificado, conexões a organizações de suporte aos negócios; (iii) mudança: inovação, emprego com habilidades corretas, acesso a fundos.

O acesso ao capital financeiro é crítico para a construção de resiliência nas empresas de serviços. Durante períodos de crises, o capital financeiro é necessário para possibilitar às empresas de serviços de todos os portes que se capacitem e adotem uma ou mais estratégias de resiliência. Com vistas a consolidar seus processos de inovação, as empresas de serviços requerem capital financeiro para investir em P&D, além de integrar esse capital financeiro ao capital humano (MZID et al., 2019). O capital humano é fundamental para a estruturação de resiliência nas empresas. O estilo de liderança de um gerente, por exemplo, pode ser fator importante para fomentar o processo de construção de resiliência. A liderança sustentável é uma facilitadora das estratégias de construção de resiliência, pois inclui estilos de liderança participativa e transformacional enquanto destaca a criação de valor sustentável para as partes interessadas. Quanto aos empregados, alguns comportamentos auxiliam no processo de construção de resiliência na empresa, como a criatividade e a agilidade. Quando a empresa fomenta uma cultura de resiliência, agiliza-se e facilita-se a adoção e a implementação de estratégias de estruturação de resiliência (HUANG, JAHROMI, 2021; TIDEMAN et al., 2013; LUTHANS, YOUSSEF-MORGAN, 2017). O capital social também deve ser cultivado e fomentado

pelas empresas de serviços. Com isso, as empresas conseguem estruturar resiliência no médio e no longo prazo (FOSS, 2020)

A resiliência é o resultado de processos conduzidos por empresas que possuem pensamento adaptativo. As empresas devem estar dispostas e ser capazes de moldar seus comportamentos e praticarem a flexibilidade de acordo com as mudanças do ambiente externo. Nesse período, elas podem passar por períodos de aprendizado, colapso e reorganização. Empresas estabelecidas com recursos substanciais de capital podem desejar adquirir outros negócios para criação de oportunidades de crescimento e aumentar suas receitas. Essas estratégias se enquadram na reorganização corporativa, que envolve diferentes estratégias, incluindo fusões, aquisições, joint ventures e alianças estratégicas (FROMHOLD-EISEBITH, 2015; NAFDAY, 2011). Os negócios resilientes podem suspender capacidades rígidas que impedem seu crescimento, manter funcionalidades robustas e estáveis, além de inovar por meio de melhorias e criações (RITTER, PEDERSON, 2020). Os resultados de Pesquisa de Senbeto e Hon (2020) destacam ser fundamental criar um ambiente de trabalho propício à resiliência nas empresas, além de aumentar a resiliência e conscientizar os funcionários sobre os processos de mudanças, que são mecanismos indispensáveis para se manter a inovação de serviços em ambientes turbulentos. Os profissionais de recursos humanos devem priorizar a resiliência dos funcionários num mercado de trabalho em constante mudança, buscando novos procedimentos que possam levar à adoção de inovações em serviços. As capacidades dinâmicas são relevantes para esta busca, como será visto a seguir.

4.3.0 CONCEITO DE CAPACIDADES DINÂMICAS

Nelson (1991) constatou que a diversidade das empresas, suas capacidades e seus comportamentos podem ser explicados pela teoria evolucionária. Para explicar o fenômeno das capacidades dinâmicas como um dos *drivers* para fomentar a resiliência e adaptabilidade nas empresas, é fundamental analisar o referencial teórico sobre indústria 4.0 e transformação digital e como essas mudanças têm impactado as empresas. Para atravessar períodos de incertezas e dificuldades, as empresas se depararam com novas decisões e questionamentos, como: o que precisa ser feito para uma empresa se tornar mais resiliente e se adaptar diante de um cenário de tantas transformações. Se as MPMEs se concentrarem nas prioridades imediatas, podem não ter capacidade de se planejarem

paras as adversidades e, com isso, se tornam empresas menos resilientes (WISHART, 2018).

Um conceito que abarca o aspecto da incerteza no ambiente de negócios e que possibilita maior compreensão sobre como as empresas atuam nas condições de incerteza é o das capacidades dinâmicas. A discussão sobre capacidades dinâmicas é bastante ambiciosa, pois busca compreender como as empresas podem adquirir vantagem competitiva de longo prazo ao criarem mudanças no ambiente (TEECE, 2007). O conceito de capacidades dinâmicas foi consolidado teoricamente por Teece (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997) para explicar como as empresas obtêm vantagens competitivas em ambientes turbulentos, de rápidas mudanças e caracterizados pela incerteza. Teece et al. (1997) afirmam que a capacidade tecnológica, organizacional e gerencial são fatores decisivos para criar riqueza em regimes de alta mudança tecnológica. Isso está relacionado à identificação de novas oportunidades, além de organização efetiva e eficaz para aproveitar essas oportunidades. Nas definições de Teece (1994; 1997; 2007; 2022) sobre capacidades dinâmicas, os caminhos anteriores da empresa, que incluem a história da empresa e os investimentos anteriores, podem levar aos atuais posicionamentos quanto a ativos tangíveis e intangíveis, o que está em linha com a economia evolucionária. As capacidades dinâmicas fomentam a flexibilidade organizacional e o aprendizado quando as empresas se veem diante de incertezas. Por meio dessa visão inicial, pode-se considerar que as empresas possuem processos, que incluem rotinas, nas quais as capacidades dinâmicas operam e, que, por sua vez, alteram os posicionamentos existentes e levam a novos caminhos. Isso está alinhado à abordagem da economia evolucionária, ao dar ênfase à *path dependence* e ser baseado em capacidades de mudança organizacional, isto é, a empresa é considerada como uma entidade dinâmica, que está continuamente evoluindo e inovando (TEECE et al., 1997; WINTER, 2003; HELFAT, 2018).

Posteriormente, Teece (2007) incorporou à abordagem de capacidades dinâmicas suas funções principais (*sensing, seizing e reconfiguring*), que fazem parte da transformação pelas quais as empresas e seus setores passam por meio de atividades, tais como desenvolvimento de novos produtos, aquisições, entrada no mercado, entre outros. As capacidades dinâmicas podem ser vistas como uma combinação de capacidades, e não apenas como uma única capacidade (NYAMRUNDA, FREEMAN, 2021). Esses três conceitos estão interligados, pois as capacidades dinâmicas se referem à habilidade de

uma empresa de perceber mudanças (*sensing*) aproveitar as oportunidades e tomar decisões apropriadas (*seizing*) além de reconfigurar e reajustar a atual estrutura de negócios, as operações e as rotinas (*reconfiguring*) (TEECE, MICHAELIS et al., 2020; NGUYEN et al., 2022). As percepções sobre capacidades dinâmicas podem encapsular as rotinas e os processos organizacionais e estratégicos por meio dos quais as empresas desenvolvem novas configurações dos seus recursos, com relação a como os mercados emergem, se dividem, evoluem e morrem (AHMED et al., 2019).

A análise das implicações da presença de capacidades dinâmicas nas empresas foi se desenvolvendo com o tempo. Teece et al. (2007) enfatizaram a importância dessas capacidades para desenvolver novos produtos e processos, pois consistem na capacidade para absorver e integrar conhecimento externo à empresa e desenvolver novas capacidades técnicas. Já Helfat (2018) ressalta como as capacidades dinâmicas contribuem para o crescimento das empresas ao desenvolver capacidades para inovação tecnológica, entrada em novos mercados e capacidade de aquisições. Para Cortez e Johnston (2020) e Haarhaus e Liening (2020) as capacidades dinâmicas são imprescindíveis para auxiliar as empresas a terem maior capacidade de resposta para lidar com as mudanças atuais e melhorar o desempenho em termos de inovação das empresas. Finalmente, Aguiar et al. (2020) ressaltam como as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação, pois permitem a apropriação de um estoque de conhecimento que sustentam o desenvolvimento de outras e diferentes capacidades, a serem usadas de acordo com a trajetória estratégica da empresa. Portanto, todas as definições mais recentes sobre capacidades dinâmicas abordam a importância e impacto positivo que elas possuem sobre o desempenho, a produtividade e, inclusive, aumento da inovação nas empresas.

O Quadro 8 apresenta algumas atividades que podem ser incorporadas em cada um dos microfundamentos das capacidades dinâmicas. É importante ressaltar que a tabela não esgota os temas.

Quadro 8 – Atividades relacionadas às capacidades dinâmicas

<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Reconfiguring</i>
Visitas a clientes	Análise de viabilidade econômica	Considera equipes multifuncionais em projetos
Participação em feiras e eventos	Plano de lançamento de produto	Banco de ideias
Pesquisa de mercado	Avaliação de protótipos	Patenteamentos
Análise de concorrência	Avaliação da capacidade física e tecnológica da empresa	Certificações de direitos de propriedade

Campanhas internas para geração de ideias	Plano de capacitação de colaboradores	Participação de funcionários nas tomadas de decisão
Desenvolvimento de tecnologias com universidades	Mudanças de produtos e processos	Gestão do conhecimento
Identificação de novas tecnologias, parcerias com universidades	Construção de ambiente interno pautado na lealdade e comprometimento	Gerenciamento de informações

Fonte: Adaptado de Aguiar et al. (2020)

As capacidades dinâmicas também podem ser analisadas pela ótica de primeira e de segunda ordem, como pode ser visualizado no quadro 9. Vale destacar que o fato de as empresas possuírem capacidades dinâmicas de segunda ordem não é garantia de sucesso (TEECE, 2014; PROENÇA, BURLAMAQUI, 2023).

Quadro 9 - Capacidades dinâmicas de primeira e segunda ordem

Categorias de capacidades dinâmicas	Exemplos de capacidades dinâmicas
1ª Ordem	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de novos produtos; • Construção constante de alianças com fornecedores; • Canais de distribuição; • Aquisição recorrente de novos negócios.
2ª Ordem	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de aprender a refinar o processo de construção de alianças; • Processo de aquisição de novos negócios em mercados diferentes do original da empresa; • A capacidade de redefinir a arquitetura da proposta de valor e conduzir a reestruturação intencional do ecossistema da empresa.

Fonte: Proença e BURLAMAQUI (2023)

As capacidades dinâmicas de 1ª ordem ajudam as empresas a conduzirem grandes movimentos estratégicos. O foco nas capacidades dinâmicas de 2ª ordem levou Teece (2012, 2014) a retomar a centralidade da ação empreendedora da gestão como parte inerente de tais capacidades dinâmicas. Teece (2012, 2014) sugere que as capacidades de uma empresa podem ser identificadas dentro de duas categorias: (i) capacidades operacionais, que são direcionadas para manter e alavancar o *status quo* em termos de escala e escopo de atividades, negócios, linhas de produtos, segmentos e clientes; (ii) capacidades dinâmicas, voltadas para a mudança estratégica, pois elas mudam a base de

recursos, sendo que a nova base e as novas capacidades ordinárias proporcionariam melhor crescimento competitivo (PROENÇA, 1999; BURLAMAQUI, 2003).

Teece (2014) diferencia as capacidades ordinárias das capacidades dinâmicas. As capacidades ordinárias envolvem o desempenho das atividades administrativas, operacionais e funções relacionadas à governança que são necessárias para realizar as tarefas. As capacidades dinâmicas, por sua vez, referem-se a atividades de alto nível que permitem que as empresas direcionem suas atividades ordinárias para esforços de recompensa mais altos, o que requer o gerenciamento ou a “orquestração” dos recursos da empresa para abordar e moldar ambientes de negócios em ambientes de rápidas mudanças. Essas capacidades são baseadas em inovação e fornecem a capacidade para criar, estender e modificar a base de recursos de uma empresa. Nesse sentido, autores como Warner e Wager (2019) desenvolveram uma pesquisa sobre a construção de capacidades para a TD. Warner e Wager (2019) afirmam que, devido à natureza disruptiva da digitalização, a estrutura das capacidades dinâmicas é um *framework* importante para examinar a TD das empresas estabelecidas. Nesse sentido, as empresas precisam construir fortes capacidades dinâmicas para criar, implementar e transformar modelos de negócios para permanecerem relevantes na emergente economia digital.

As capacidades dinâmicas permitem alterar as capacidades operacionais (HELFAT, 2018). Em um contexto de mudanças técnicas, seja com o surgimento de novos paradigmas ou por meio de uma solução de *trade-offs* técnicos e econômicos – inovações incrementais – a sobrevivência e o crescimento das empresas dependem da posse de recursos e treinamento, construídos ao longo do tempo (MARTINS et al., 2021). As diferentes estratégias empreendidas pelas empresas ou sua heterogeneidade correspondem a diferentes estruturas organizacionais e habilidades, que incluem as relacionadas à inovação. Conseqüentemente, as empresas seguirão trajetórias diferentes umas das outras e alcançarão taxas de sucesso diversas. As diferenças organizacionais, especialmente com relação à apropriação da inovação e às capacidades, são mais que similaridades dentro de domínios tecnológicos, constituindo recursos cruciais para o longo prazo (TEECE, 2010). As empresas que acumulam formas mais profundas de conhecimentos, experiências e técnicas, geram caminhos contínuos para mudanças incrementais, que se aprimoram nos *standards* de performance originais das tecnologias em uso e modificam seus *inputs*, *outputs* e processos em resposta aos mercados de mudança de *input* e produto. As empresas também fortalecem suas capacidades ao

adquirir tecnologias de outras empresas e economias. Assim como as capacidades (de forma geral), as capacidades dinâmicas são compostas por rotinas e têm intencionalidade. Como foi apresentado na seção 3.1., as rotinas muitas vezes operam ao longo do tempo para alterar alguns aspectos das características operacionais. As capacidades dinâmicas permitem às empresas promoverem mudanças de forma repetitiva e são desenvolvidas por experimentação e aprendizado, por meio de mecanismos de aprendizado e comportamentos variados (ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; HELFAT; WINTER, 2011).

Pode-se dizer que o fato de as novas tecnologias permearem a economia está mudando a natureza e o propósito das capacidades dinâmicas. Em primeiro lugar, novos formatos digitais como *blockchain*, nuvem e plataformas de internet das coisas estão alterando a natureza dos recursos dinâmicos pelos quais as empresas, atualmente, podem aumentar ou diminuir suas operações com velocidade, facilidade e custos que não eram possíveis há uma década. Em segundo lugar, a convergência e a generatividade desses sistemas digitais significa que o propósito de construir capacidades dinâmicas é primordial para uma ampla gama de empresas (WARNER, WAGER, 2019).

O *sensing* digital consiste em atividades ligadas ao reconhecimento digital, ao planejamento de cenários e à criação de um *mindset* digital. De acordo com Warner e Wager (2019), as empresas utilizam tecnologias para realizar o *sensing*, como inteligência artificial, análise de plataformas de internet das coisas para dar sentido e nortear a *big data* (WARNER, WAGER, 2019). As empresas são orientadas a manter capacidade de *sensing* para poderem realizar um “raio X” no ambiente externo, buscando tendências inesperadas que podem causar disrupturas. O *sensing* consiste em analisar informações sobre tendências no ecossistema de negócios, devendo ocorrer em todos os níveis da empresa, com níveis mais operacionais ajudando a fornecer informações e *insights* sobre tendências externas para os gestores e para a diretoria (WARNER, WAGER, 2019). No entanto, as empresas enfrentam uma série de desafios para a estruturação de capacidades de *sensing* que podem prever as tendências digitais mais recentes. De acordo com Warner e Wager (2019), a tarefa de construir plataformas de capacidades digitais em vez de produtos (estanques/únicos) é complexa, e isso depende de complementaridades para distribuir a inovação, o que aumenta o risco de falhas sistêmicas e as consequências não intencionais.

O *seizing* digital, por sua vez, consiste em atividades voltadas à agilidade estratégica, à rapidez de prototipagem e ao balanceamento de portfólios digitais. Devido à natureza disruptiva da digitalização, descobriu-se que as empresas estão experimentando métodos empresariais que podem construir capacidades de *seizing* digital, que possibilitam o fortalecimento da agilidade estratégica para respostas às oportunidades e às ameaças inesperadas. Como resultado, argumenta-se que, graças ao seu potencial para encurtar o lançamento de produtos, maximizar o foco no cliente e escalar rapidamente a um custo marginal pouco significativos, novas tecnologias como *cloud computing* e mídias sociais estão mudando a natureza das capacidades de *seizing* (WARNER, WAGER, 2019). Ademais, para abordar oportunidades ou neutralizar ameaças, as empresas deveriam realizar o *seizing* para permitir que experimentem fronteiras descentralizadas, plataformas digitais e novos modelos de negócios. A TD induziu as empresas a fazer o *seizing* de oportunidades, por meio da experimentação do *decoupling* (regulação dos ativos nas relações de poder) da desintermediação (redução do poder dos intermediários estabelecidos) e da generatividade (produtos inovadores não solicitados). Tudo isso criou inovações de modelos de negócios (WARNER, WAGER, 2019).

Quanto às duas capacidades citadas, isto é, o *sensing* e *seizing*, pode-se dizer que ajudam a criar e descobrir oportunidades, mas para executar a estratégia digital, as empresas precisam desenvolver capacidades de *reconfiguring* para consolidarem o pleno potencial de mudanças estratégicas (WARNER, WAGER, 2019). As capacidades de *reconfiguring* são aquelas em que o *mindset* empreendedor é ativamente cultivado internamente, por meio de uma abordagem ampla e expansiva de construção de redes externas. As empresas tradicionais necessitam balancear a construção de capacidades de inovação junto com as práticas existentes de inovação de produtos; inovações de produtos e processos; tensões colaborativas entre empregados e parceiros externos; e estruturas de governança que assegurem flexibilidade e controle (WARNER, WAGER, 2019).

4.4. CAPACIDADES DINÂMICAS: DRIVERS QUE ESTIMULAM A INOVAÇÃO, A ADAPTABILIDADE E A RESILIÊNCIA NAS MPMS

As capacidades das empresas podem ser vistas como uma coleção de rotinas que conferem às organizações um conjunto de opções para produzirem bens e serviços específicos. Afirmar que uma organização possui capacidades, significa que ela é capaz de operar e coordenar rotinas (DOSI et al., 2000; WINTER, 2000), permitindo às empresas executarem determinadas atividades intencionalmente (HELFAT, 2018).

Além das capacidades operacionais, que são fundamentais e auxiliam as empresas a manterem o *status quo*, há outras capacidades que constituem *drivers* que fomentam a resiliência. De acordo com o *framework* de Aldianto et al., (2021), os *drivers* da resiliência nos negócios incluem:

- a) Capacidades tecnológicas;
- b) Liderança ágil;
- c) Estoque de conhecimento;
- d) Ambidestria de inovação.
- e) Capacidades dinâmicas;

As capacidades tecnológicas são a habilidade de incentivar empresas a usarem e desenvolverem tecnologias, incluindo desenvolvimento de produtos, processos, produção, procedimentos de fabricação e tecnologia.

A liderança ágil (b) é um *mindset* que conta com a colaboração na construção de produtos, tanto dentro quanto fora da equipe. Ser ágil pode ser definido como a paixão para lidar com as mudanças que ocorreram durante o desenvolvimento do produto. Líderes ágeis são capazes de pensar fora da caixa para articular suas organizações com o ambiente externo, além de possuírem um conjunto de valores e princípios que são acordados com todos para ajudar a empresa a se desenvolver melhor e de forma mais efetiva. Trata-se da capacidade de ser rápido, adaptável e flexível em resposta a eventos imprevistos.

O estoque de conhecimento (c) é um recurso essencial para a aprendizagem organizacional. O estoque de conhecimento serve como *pool* utilizado para refinar o conhecimento existente e absorver novos conhecimentos, além de influenciar o desenvolvimento da capacidade da empresa de adquirir, assimilar e explorar o conhecimento externo (CHAUDHARY et al., 2019). Trata-se também de uma provisão de capital na forma de experiência, combinada com conhecimento adequado para desenvolver ideias, valores, criatividade e lucro, visando aumentar ideias, inovação, pensamento, competência e perícia (ALDIANTO et al., 2021).

A ambidestria de inovação (d), por sua vez, se refere às organizações que buscam ao mesmo tempo desenvolver inovações incrementais e ininterruptas. As organizações ambidestras têm a vantagem de explorar competências que permitem inovações adicionais e exploração de novas oportunidades para a condução e inovação radical²⁷. De acordo com Iborra et al. (2020), a “ambidestria” é a capacidade dinâmica que direciona e fomenta a resiliência das MPMEs e tem como essência o aumento da eficiência por parte dessas empresas, sem perder a capacidade de desenvolver novas ideias, produtos e processos. Isso significa que essas empresas podem se tornar hábeis em tomar decisões rápidas, por meio do uso de seus ativos de uma maneira diferente, identificando oportunidades de recuperação nos períodos de crise. Além disso, para as empresas de pequeno porte atingirem a resiliência é necessária uma dose de desenvolvimento e continuidade durante os períodos de adversidade, com alocação consistente dos recursos por parte das MPMEs para facilitar o senso de direção e de estabilidade.

As capacidades dinâmicas constituem competências de alto nível que determinam a capacidade das organizações de integrarem, construírem ou reconfigurarem intencionalmente sua base de recursos para angariarem maior valor econômico do que seus concorrentes. Além disso, as capacidades dinâmicas logram transformar recursos em melhorias de desempenho (LIN; WU, 2014; TEECE, 2012) para auxiliar as empresas a lidarem com um ambiente de negócios em rápida mudança (TEECE, 2012). A construção e o reforço das capacidades dinâmicas como *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* permitem a elaboração, pelas empresas, de uma estratégia futura que projete, crie e refina um modelo de negócios, guiando a transformação na empresa e fomentando uma solução durável para a obtenção de vantagens competitivas (TEECE, 2018).

As capacidades dinâmicas têm papéis diferentes nos variados estágios do processo de colaboração (DEN HERTOOG et al., 2010; LOVE et al., 2011; JANSSEN et al., 2015). Diversas pesquisas (BECKMAN; HAUNSCHILD, 2002; HAMEL, 2003; AHUJA, 2000; WINCENT et al., 2010) apontam que as conexões diretas e indiretas na estrutura dos relacionamentos permitem a difusão de novas práticas, facilitam o aprendizado pela transferência de habilidades entre as empresas, têm o potencial para alavancar positivamente os resultados de inovação em razão das informações permitidas e podem

²⁷ As empresas que logram desenvolver esse tipo de inovação buscam e experimentam alternativas com retornos incertos e longínquos, além de refinarem e expandirem as competências, tecnologias e paradigmas com retornos preditivos e próximos (ALDIANTO et al., 2021).

influenciar os resultados de desempenho no âmbito da empresa. Os recursos obtidos por meio da cooperação entre empresas junto com a combinação dos recursos disponíveis podem resultar em algo difícil de imitar ou substituir. Além disso, a cooperação entre as empresas permite que elas tenham acesso a novos conhecimentos, facilitando o aprendizado, além de criarem e continuamente fortalecerem as capacidades dinâmicas, que podem ser materializadas nas habilidades de absorção, adaptação e inovação. Quanto maior a cooperação entre as empresas, mais as MPMEs são estimuladas a desenvolver capacidades dinâmicas. Ademais, principalmente para as MPMEs que detêm menos profissionais do que empresas de maior porte, o acesso às capacidades dos parceiros pode ser um substituto para o desenvolvimento e manutenção das capacidades internas.

4.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme destacado neste capítulo, a abordagem schumpeteriana dá ênfase ao desempenho inovativo como a principal força motriz de concretização de mudanças e de alterações do sistema capitalista. Assim sendo, o processo de inovação constitui uma das condições para a resiliência nas empresas.

De acordo com a teoria evolucionária (*neo-schumpeteriana*), a empresa possui relevante papel como agente de promoção de inovação; as rotinas das empresas coordenam e permeiam suas atividades; os investimentos com foco em inovação dependem das oportunidades que os agentes econômicos possuem; os esforços das empresas inovadoras estão relacionados à acumulação de conhecimento tecnológico; a cumulatividade e a especificidade do aprendizado permitem o aproveitamento da inovação. Outrossim, o capítulo destaca que, atualmente, se vivencia a onda do pós-fordismo, em que está inserida a TD, que se baliza na digitalização e na interconectividade dos sistemas.

A TD significa que as empresas precisarão reagir de forma mais rápida, ágil e flexível e concretiza-se por meio da combinação de diversas tecnologias físicas e digitais. O objetivo principal da TD nessa onda do pós-fordismo é aumentar a eficiência dos recursos e alavancar a produtividade para fomentar o poder competitivo das empresas (USTUNDAG; CEVIKCAN, 2018). Trata-se de uma “jornada” pela qual as empresas precisarão atravessar para se prepararem para a era digital. Os processos de TD da maioria

das empresas, principalmente das MPMEs, ainda estão em estágio inicial (WARNER, WAGER, 2019). Assim sendo, as empresas de menor porte precisam desenvolver metodologias de elaboração de estratégias digitais, voltadas ao desenvolvimento e integração de inovações e para possibilitar uma capacidade de resposta que inspire novas propostas de valor e excelência operacional. A promoção de mudanças nos modelos de negócios das empresas de menor porte tendem a gerar transformações amplas nas abordagens colaborativas, que, se executadas corretamente, podem levar a mudanças na cultura organizacional (WARNER, WAGER, 2019).

As tecnologias digitais podem ser adotadas nas empresas por uma série de motivos. Algumas empresas utilizam tecnologias digitais para comunicarem uma imagem positiva em termos de fomento à inovação. Por sua vez, os fornecedores e potenciais parceiros também podem ser impulsionadores da adoção de tecnologias digitais (OMRANI et al., 2022). As tecnologias digitais oferecem o potencial para ajudar empresas a superarem seus concorrentes por meio da redução de custos – o que inclui a redução da burocracia, por exemplo – ou por meio da otimização de seus modelos de negócios, da melhoria de seus esforços de marketing, de gerenciamento de recursos humanos e do aumento da colaboração com empresas geograficamente distribuídas (OMRANI et al., 2022).

A TD difere das formas tradicionais de mudança estratégica pelo fato de que as tecnologias digitais aceleraram a velocidade das transformações, o que resultou em maior volatilidade do ambiente e maior complexidade e incerteza (WARNER, WAGER, 2019). Neste contexto de rápidas transformações, é necessário desenvolver novas capacidades com vistas a fomentar um planejamento de cenários digital para compreender quais são as novas tendências tecnológicas, os consumidores e às tendências baseadas nos competidores.

Um conceito importante no âmbito dessa discussão é o de maturidade digital, isto é, a capacidade da empresa para alavancar as tecnologias digitais, canais e habilidades em apoio à transformação de processos, além de engajamento de talentos e modelos de produção (OMRANI et al., 2022). A maturidade digital permite às empresas efetivamente se beneficiarem de tecnologias digitais para moldar os modelos de negócios, o que tem relação direta com o conceito de resiliência também. Melhorar a maturidade digital da força de trabalho é uma capacidade fundamental para a TD contínua das empresas. As empresas consolidadas devem trabalhar para redesenhar suas estruturas internas, o que

pode ser alcançado pela descentralização das unidades de negócios e pelo estabelecimento de subsidiárias independentes (WARNER, WAGER, 2019).

A adoção de tecnologias digitais oferece vantagens às empresas modernas para desenvolverem um sistema holístico de experiência ao cliente, que abarque todos os consumidores. *Big data* e *business analytics* desempenham papel fundamental para coletar inteligência de mercado e dos consumidores. A integração de soluções de inteligência artificial permite que as MPMEs organizem e automatizem fluxos de trabalho com eficiência e que entreguem experiências altamente personalizadas para os clientes sem custos extras.²⁸ Para as MPMEs, devem existir sistemas de informação adequados, além de pessoal de apoio, para a verificar que a infraestrutura esteja sempre disponível, com a manutenção do bom funcionamento das operações comerciais nas plataformas digitais usadas. As MPMEs precisam repensar, neste período de ajustes de crises recorrentes, como revisar suas estratégias para aumentar as receitas por meio do uso de canais de venda alternativos ou adicionais. É importante manter os clientes virtuais constantemente satisfeitos (PAPADOPOULOS, BALTAS, BALTA, 2020). Como visto neste capítulo, as MPMEs são dotadas de maior flexibilidade e agilidade para se adaptarem às novas circunstâncias, além de recursos limitados e capacidades de especialização. No entanto, as MPMEs frequentemente possuem diversos desafios de gestão. Há carência de planos estratégicos para o desenvolvimento da empresa devido à falta de habilidades gerenciais de determinados empresários das empresas de menor porte, especialmente com relação aos riscos empresariais (HUDAKOVA et al., 2018). O aspecto da liderança e dos recursos humanos são considerados essenciais para que as empresas possam desenvolver maior resiliência neste contexto de transformações e de crise.

As crises e o advento de novas tecnologias demandam rápidas adaptações e alterações nas estratégias das empresas para a manutenção de seus negócios. A teoria das capacidades dinâmicas busca estudar como uma empresa, num contexto de rápidas transformações e adaptações, pode reconfigurar ativos e desenvolver competências, tendo em vista o ambiente do qual faz parte e os recursos organizacionais que detêm para otimizar suas competências (WECKER et al., 2020). Como visto neste capítulo as capacidades dinâmicas auxiliam as empresas a terem maior capacidade de resposta para

²⁸ The Future of the Medium-Sized Business. 7 Trends Driving SMEs' Digital Transformation. Disponível em: <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/eBook%20SMB%20of%20the%20Future%20FINAL%202019-07-29.pdf> Acesso em: 28/07/2021.

lidar com as mudanças atuais e melhorar o desempenho em termos de inovação (CORTEZ; JOHNSTON, 2020; HAARHAUS; LIENING, 2020) e contribuem para a inovação, pois permitem a apropriação de um estoque de conhecimento que sustenta o desenvolvimento de outras e diferentes capacidades, a serem usadas de acordo com a trajetória estratégica da empresa (AGUIAR et al., 2020). Portanto, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas empresas tem o potencial de reforçar o processo de TD. No entanto, cabe destacar que ainda é incipiente a literatura que versa sobre capacidades dinâmicas para a TD.

A competição disruptiva, as mudanças nas demandas do consumidor e os avanços nas tecnologias digitais são os principais norteadores e gatilhos para a mudança estratégica das empresas, o que impulsiona a criação de capacidades dinâmicas para a TD (WARNER, WAGER, 2019). As empresas precisam criar capacidades dinâmicas para alcançar um equilíbrio entre a eficiência e a flexibilidade necessárias para garantir a evolução dos seus modelos de negócios no âmbito da TD, especificamente relacionadas ao *sensing* e ao *seizing*, num primeiro momento, e, num momento posterior, de maior maturidade, de *reconfiguring* também. Determinados estudos relatam que empresas em busca de TD exigem atividades de *sensing* no processo de evolução digital para coletar informações por meio de novos dispositivos digitais, canais e comportamentos emergentes por parte dos usuários nos mercados (WARNER, WAGER, 2019). Capacidades dinâmicas gerenciais e unidades de negócios dedicadas a planejamentos de cenários são fundamentais para realizar as atividades de *sensing* de tendências inesperadas. No atual contexto de dados, as empresas precisam aproveitar a riqueza de informações que estão disponibilizadas nas infraestruturas digitais, como plataformas de internet das coisas, por meio da coleta e da análise de dados granulares em grande escala e em tempo real para capitalizar sobre o comportamento humano (WARNER, WAGER, 2019). Ademais, no âmbito do *sensing*, determinadas empresas estão utilizando inteligência artificial para antecipar novas tendências.

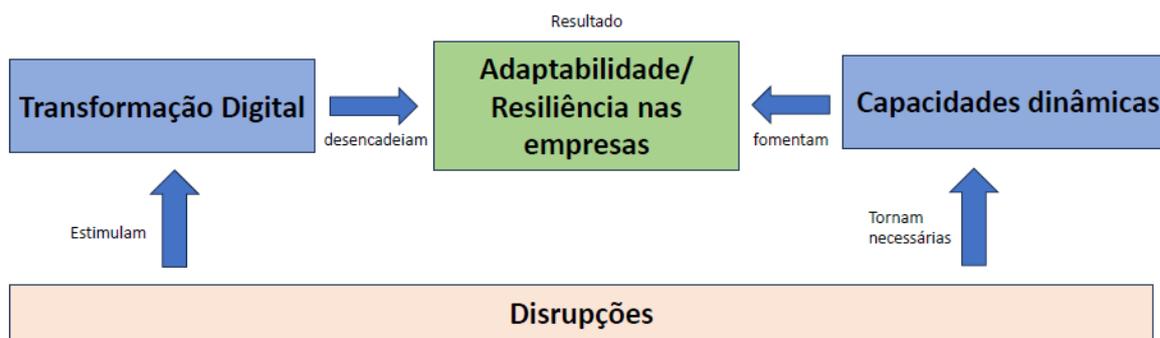
As empresas de setores tradicionais estão começando a experimentar métodos ágeis para realizar o *seizing* das novas oportunidades, mas, nesse caso, a execução é mais difícil, principalmente para as MPMEs (WARNER, WAGER, 2019). A agilidade é a capacidade de uma empresa de redistribuir e redirecionar seus recursos para criar valor e capturar de valor. Para as empresas fazerem o *seizing*, deve haver agilidade dos clientes, agilidade de parcerias e agilidade operacional para aprimorar e fomentar a performance

financeira (WARNER, WAGER, 2019). O *seizing* consiste no uso de técnicas como a prototipagem rápida, por exemplo (WARNER, WAGER, 2019). Fazer o *seizing* das oportunidades pode beneficiar indicadores-chave de desempenho como custo, receita, lucro, retorno sobre capital investido, satisfação dos clientes e funcionários, além da avaliação de mercado. As atividades inseridas no âmbito do *reconfiguring*, por sua vez, apoiam as empresas que desenvolvem processos de TD por meio de uma contínua renovação estratégica de ativos e das estruturas organizacionais, com vistas a garantir a capacidade de resposta em um ambiente de rápidas mudanças (WARNER, WAGER, 2019).

No âmbito da “jornada” rumo à consolidação do processo de TD, as empresas percorrem diferentes caminhos, em que novos gatilhos externos surgem, recalibrando a necessidade de fazer o *sensing*, o *seizing* ou o *reconfiguring* de oportunidades (WARNER, WAGER, 2019). Diante de tantos desafios, oportunidades e ameaças para as empresas no contexto das novas tecnologias digitais, as capacidades dinâmicas são centrais para determinar se uma empresa criará ou perderá valor (HIT; WILLMOTT, 2014). É possível afirmar que o processo de TD perpassa não só os investimentos em infraestruturas, aplicações, entre outros, mas passa, fundamentalmente, pelas capacidades dinâmicas, que vão auxiliar a empresa a aproveitar as oportunidades e fazer uma mudança de *mindset*. Em suma, pode-se definir TD como um processo estratégico contínuo que utiliza recursos digitais avançados para construir capacidades que revigoram o modelo de negócios das empresas, por meio da cultura e da abordagem colaborativa (WARNER, WAGER, 2019). Este processo desencadeia ações visando a tornar as empresas mais resilientes, tais como: tornar mais estratégica e proativa a abordagem de gerenciamento de ameaças e a realidade face a crises e eventos inesperados; desenvolver cenários e ferramentas para acelerar o processo de aprendizagem organizacional; aumentar as receitas por meio do uso de canais alternativos de vendas; definir estratégias que atendam à variedade de requisitos necessários, com foco em renovação; reter conhecimento por meio de força de trabalho flexível e pensamento estratégico; aumentar a proatividade em acordos de compartilhamento de conhecimento; adotar mentalidade de liderança, além da identificação de ameaças e oportunidades; realizar melhorias para a eficiência; desenvolver senso de continuidade durante a adversidade (DONZETTI, 2021; ALVES et al., 2020; SULLIVAN-TAYLOR, BRANICKI, 2011; PAPADOPOULOS, BALTAS, BALTA, 2020; IBORRA, SAFÓN, DOLZ, 2020).

Com base na revisão da literatura especializada e na discussão teórica e aplicada apresentadas anteriormente, busca-se estabelecer as conexões entre os blocos de conceitos, isto é, TD, adaptabilidade, resiliência e capacidades dinâmicas, para explicitar as relações entre eles (ver Figura 2).

Figura 2 – Vínculos causais entre os conceitos apresentados no capítulo 4



Fonte: Elaboração própria

A figura 2 demonstra que as disrupções (pandemia, panorama competitivo, etc) estimulam a TD, o que desencadeia resiliência e adaptabilidade nas MPMEs. As capacidades dinâmicas são *drivers* que possibilitam às MPMEs serem mais resilientes. É oportuno destacar que a resiliência das empresas pode ser vista sob uma perspectiva de adaptação, constituindo um resultado deste processo de transformação digital, estimulado pelas capacidades dinâmicas (HANSON, HESSEL, DANES, 2019).²⁹ A figura 3, por sua vez, destaca os principais autores de cada um dos blocos de conceitos utilizados ao longo deste capítulo.

Figura 3 – Autores utilizados para investigar a relação entre capacidades dinâmicas, transformação digital e resiliência/adaptabilidade nas MPMEs: artigos publicados entre 2018 e 2023

²⁹ O êxito de uma empresa depende justamente da sua resiliência (SUTCLIFFE VOGUS, 2003; LENGNICK-HALL, BECK, 2005).



Fonte: Elaboração própria

Para além dos fatores externos, são necessários também fatores internos para materializar a inovação. As capacidades dinâmicas, a atitude positiva em relação à inovação e a receptividade organizacional quanto às mudanças são consideradas fatores necessários e críticos nos negócios inovadores (WANG et al., 2019). Destaca-se, também, que as capacidades dinâmicas e a inovação requerem a coordenação de esforços entre *stakeholders* (LI et al., 2021). Como o ambiente de negócios muda com o tempo, a necessidade de inovação digital contínua, além de respostas às dinâmicas de mercado e às mudanças tecnológicas exigem uma força de trabalho treinada, que ofereça excelente desempenho (HASSAN, 2015).

Este capítulo desenvolveu uma discussão mais geral sobre transformação digital e capacidades dinâmicas como impulsionadores da resiliência e da adaptabilidade com foco nas MPMEs. No entanto, é importante ter presente que esses processos ocorrem de maneiras diferentes a depender do setor em que se encontram (indústria, agricultura e serviços). O próximo capítulo aprofundará essa discussão para as empresas do setor de serviços.

5. CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

Este capítulo dará continuidade à discussão realizada no capítulo anterior deste estudo. No entanto, este quinto capítulo terá como foco de análise as capacidades dinâmicas e a inovação nas empresas de serviços. Buscar-se-á responder, portanto, à seguinte pergunta de pesquisa: como as capacidades dinâmicas levam à inovação nas MPMEs do setor de serviços? Ademais, verificar-se-á como as empresas, especificamente as MPMEs, inovam no setor de serviços. Com isso, buscar-se-á compreender se faz sentido realizar uma interligação entre os conceitos de capacidades dinâmicas e inovação, no âmbito da pandemia, nas empresas do setor de serviços e, especificamente, dos serviços turísticos. Tradicionalmente, para Nguyen et al. (2022), os estudos sobre capacidades dinâmicas estiveram concentrados nos setores altamente intensivos em inovação e nos setores industriais. Ainda é limitada, portanto, a pesquisa sobre capacidades dinâmicas no setor de serviços. Isso ocorre porque no setor manufatureiro os processos, o *output*, as operações, entre outros aspectos, são mais facilmente rotinizáveis, podendo fundamentar as capacidades dinâmicas.

É importante destacar que há diferenças significativas entre o setor de serviços e o manufatureiro (industrial), como a necessidade de os fabricantes comprarem e manterem ativos físicos, além das diferenças relacionadas à gestão de projetos para atender às necessidades dos clientes e dos fornecedores (NGUYEN, 2022; BIESENTHAL et al., 2019). Apesar da evidência de inovação incorporada nos processos e procedimentos ofertados aos clientes no processo de prestação de serviços, o setor de serviços ainda possui uma quantidade limitada de pesquisas (GUSTAFSSON et al., 2020; TAQUES et al., 2020). Em particular, de acordo com Janssen et al. (2015), embora o desenvolvimento de novos serviços esteja se tornando uma grande preocupação das empresas na economia, há poucos estudos sobre os antecedentes da inovação nos serviços. É amplamente reconhecido que o envolvimento em P&D é pouco comum para prestadores de serviços, mas há também indícios de que o conceito de P&D é pouco aplicável para atender à inovação.

Como foi destacado, o setor de serviços possui determinadas especificidades, que o distinguem do setor industrial e do agro. Para serem capazes de desenvolver novos

serviços de forma contínua e compreender a lógica de negócios que está subjacente à provisão de serviços, as empresas precisam desenvolver capacidades dinâmicas que podem fomentar inovação de serviços (TEECE et al., 1997; KINDSTROM, 2011). Para alguns pesquisadores, as capacidades dinâmicas são os principais impulsionadores de alto desempenho de longo prazo nas MPMEs do setor de serviços (GALLOUJ, WEINSTEIN, 1997).

Este capítulo buscará analisar se o campo conceitual de capacidades dinâmicas permite analisar a inovação e a renovação estratégica das empresas de serviços. Com vistas a aprofundar esta discussão, o capítulo será dividido em algumas seções: a seção 5.1. discorrerá sobre as capacidades dinâmicas nas empresas de serviços; a seção 5.2. versará sobre as dimensões das capacidades dinâmicas no setor de serviços; a seção 5.3. tratará da inovação no setor de serviços; a seção 5.4. terá como foco a discussão sobre o setor de serviços turísticos; e, por fim, a seção 5.5. se concentrará nas considerações finais.

5.1. AS CAPACIDADES DINÂMICAS NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

Alguns estudos têm proposto a incorporação da inovação como uma variável mediadora entre as capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas no setor de serviços. Nesse sentido, a inovação atuaria como uma espécie de “mediadora” ou “intermediária” entre as capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas (ZHOU et al., 2019). Para dar início a esta discussão, e comprovar (ou não) esta premissa, primeiro abordar-se-á o conceito de capacidades dinâmicas no setor de serviços.

As capacidades dinâmicas são estimuladas por meio de processos implementados pelas empresas, que permitem o desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias (essas atividades incluem, por exemplo, o monitoramento de tendências tecnológicas, o uso de ferramentas formais de gerenciamento de projetos e a adoção de tecnologias existentes para as empresas) (TEECE et al., 1997; TEECE, 2007). A formação de capacidades dinâmicas pode ocorrer de várias maneiras, como destacam Winter (2003) e Teece (2007). Quando se propõe uma adequação ao modelo genérico de Teece (2014) quanto à estrutura das capacidades dinâmicas, pode-se interferir positivamente, com esse *framework*, no desempenho das empresas do setor de serviços, gerando vantagens

competitivas (EISENHARDT, MARTIN, 2000; ZOLLO, WINTER, 2002; WANG, AHMED, 2007). Ademais, essas capacidades são fundamentais em economias interdependentes, as quais experimentam mudanças tecnológicas e modificações financeiras (TEECE, LEIH, 2016). É importante destacar que a interdependência econômica é fruto da especialização, sendo quase universal e ocorrendo devido ao fato que as empresas se beneficiam quando seus funcionários se especializam, pois assim aumentam as possibilidades de comercialização dos seus produtos.

Na pandemia da Covid 19, afetou-se o ambiente operacional das empresas do setor de serviços por meio de mudanças no mercado de trabalho, novas demandas dos clientes e alterações nos custos e na disponibilidade de oferta de serviços (BATTISTI; DEAKINS, 2018). Essas mudanças criam o tipo de turbulência que precisa de “adaptação contínua” por meio do aprendizado organizacional, após um momento inicial de disrupção. No entanto, a maneira como as empresas de serviços responde a essas mudanças e alcançam a transformação depende da capacidade delas para se adaptarem, se modificarem e reconfigurarem seus recursos e suas rotinas (TEECE, 2017). As empresas de serviços em ambientes de crise e desastre podem achar difícil acessar recursos essenciais e podem precisar de velhas rotinas para continuarem suas operações comerciais.

De acordo com Dejardin et al. (2022), as capacidades dinâmicas desempenham um papel fundamental para as respostas das MPMEs às circunstâncias de emergência da pandemia. No entanto, é possível verificar que nem todas as capacidades dinâmicas tiveram e têm a mesma influência antes e durante a pandemia, pois, nesse período, as empresas concentraram maiores esforços em termos de colocação de produtos no mercado mais do que na eventual produção de algo novo. As capacidades dinâmicas das empresas associadas com o processo de tomada de decisão envolvem uma combinação de habilidades, processos e rotinas que fomentam e potencializam o crescimento do conhecimento organizacional, possibilitando, assim, uma resposta adequada à situação de crise.

Os resultados da pesquisa de Jiang et al. (2021) demonstram que a posse de recursos relacionados ao conhecimento nas empresas de serviços pode facilitar e, inclusive, apoiar o processo de renovação dos recursos, com vistas à adaptação dessas empresas às mudanças no ambiente – conforme já havia destacado também Penrose (1959). O conhecimento acumulado e as técnicas – em nível individual e organizacional – podem auxiliar no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. O conhecimento local,

de posse dos gestores e da equipe de modo geral, é fundamental para facilitar novas atividades com empresas e adaptar os planos para eventos futuros. Os líderes podem possibilitar o fluxo de conhecimento entre os membros da empresa e fomentar aprendizado exploratório para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, o que reflete também o requerimento por parte de uma estrutura orgânica que permita aos empregados iniciarem mudanças e se adaptarem rapidamente aos ambientes em constantes mudanças (JIANG et al., 2021). Uma estrutura orgânica exige que as empresas compartilhem objetivos comuns e que orientem ações em ambientes instáveis, o que exigiria uma melhor compreensão sobre as diferenças relacionadas a como as partes interessadas criam valor durante o processo de mitigação e de recuperação do impacto das crises (RAIKKONEN et al., 2017).

Ademais, a codificação regular e a disseminação de conhecimentos por meio de manuais, por exemplo, podem ajudar a tornar o conhecimento tácito em explícito para lidar com futuras crises e desastres (JIANG et al., 2021). O *networking* externo e o compartilhamento de informações, por sua vez, podem produzir novos conhecimentos dentro das empresas do setor de serviços, por meio do aprendizado ativo, que, por sua vez, contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

5.1.1. Capacidades de *Sensing* nas empresas de serviços

O setor de serviços possui algumas especificidades. Os serviços são mais intensivos em trabalho e dependentes das habilidades dos funcionários, sendo, portanto, mais fácil criar valor agregado nos serviços do que nos produtos (MATHIEU, 2001). A oferta combinada entre produtos e serviços é mais difícil de comparar e dá oportunidades às empresas diferenciarem sua oferta no mercado (KINDSTROM et al., 2013). Os modelos de negócios (tradicionais) das empresas podem não ser suficientes para aproveitar as oportunidades emergentes da inovação de serviços, o que reforça a importância de as empresas reconfigurarem elementos importantes de seus modelos de negócios e seus recursos correntes (KINDSTROM, 2011). As capacidades dinâmicas expressam habilidades empresariais não apenas para integrar ou construir competências, mas para reconfigurar e renovar as capacidades essenciais em ambientes em constante transformação (TEECE et al., 1997).

Como visto no capítulo anterior, *sensing* constitui a capacidade de detectar e moldar oportunidades e ameaças, o que envolve as atividades de procura, criação, aprendizado e interpretação. O investimento em pesquisas, exploração de mercados e tecnologia, coleta de ideias de funcionários servem para esse fim, além da coleta de informações sobre clientes. As capacidades de *sensing* e os sistemas de alerta das empresas podem ajudá-las a identificar novas oportunidades de mercado e ameaças, representando capacidades organizacionais para a sobrevivência em tempos de crise (COWLING et al., 2014; ZAHRA; GEORGE, 2002). A identificação de oportunidades e de ameaças permite às organizações desenvolverem estratégias e atenderem a tendências de mercado (WECKER et al., 2020). De acordo com Kindstrom et al. (2013), o *sensing* nas empresas de serviços se refere à coleta de inteligência de mercado. É importante para as empresas serem capazes de identificar as preferências dos consumidores e fazer uma análise do ambiente de negócios, ademais de analisarem mercados locais e globais. A orientação para o mercado auxilia as empresas a identificarem de forma mais acurada suas necessidades. No setor de serviços, especificamente, é fundamental angariar informações sobre os consumidores, pois o desenvolvimento de serviços envolve diversos estágios, caracterizados pelo envolvimento de consumidores, *feedbacks* e ajustes. A necessidade de acatar as demandas individuais dos clientes aumenta a necessidade da competência de *sensing*.

No âmbito do *sensing*, o *foresight* estratégico é a capacidade de antecipar discontinuidades, ameaças e oportunidades do futuro. Ao entregar serviços aos clientes, o *foresight* é crítico para a ação empreendedora realizada pela equipe de atendimento em tempo real, pois reflete a capacidade de antecipar e visualizar as imperfeições do mercado e avaliar as ações competitivas baseadas em tecnologia da informação e atua como um mecanismo de sondagem e aprendizado, ou seja, um meio que oferece tempo para aprender e agir na velocidade em que a indústria experimentar mudanças (AGARWAL, SELEN, 2009). O *sensing* está relacionado com a possibilidade de elaboração de novos serviços. Essa categoria pode ser dividida em duas sub-capacidades ligadas com a oferta e a demanda: a orientação para o cliente e a orientação para a competição. Trata-se da capacidade das empresas – estabelecidas e as novas – de verem possibilidades que outras não viram, além da capacidade para inspirar e mobilizar os empregados e os parceiros estratégicos a explorarem oportunidades, que são o núcleo da dinâmica competitiva (BADEN-FULLER; TEECE, 2020). Para avaliação do *sensing* no setor de serviços,

algumas perguntas importantes que precisam ser respondidas incluem: quem interage com os clientes e como sistematicamente capturar a informação? Quem interage com os parceiros de serviços e fornecedores e quais são os papéis e processos que a empresa usa para capturar isso?

Os microfundamentos do *sensing* nas empresas de serviços são: *sensing* baseado nas necessidades dos clientes; *sensing* do sistema de serviço; *sensing* de serviço interno; e exploração tecnológica (NGUYEN et al., 2020). Isso inclui a construção de um conhecimento profundo do cliente, a institucionalização dos ciclos de *feedback* e criação de funções organizacionais; criação de funções, sistemas e processos organizacionais que continuamente capturam as demandas dos clientes. Inclui, também, escanear e explorar fontes de fora do setor de serviços, principalmente referentes a mudanças tecnológicas radicais. Para aproveitarem as oportunidades de mercado, as empresas orientadas a serviços precisam usar *insights* fornecidos pelos gerentes, que usam capacidades de detecção e identificam oportunidades externas. A capacidade de *sensing* torna-se cada vez mais importante para o êxito dos empreendimentos no segmento de serviços, pois, em períodos de crise e de queda de receita, por meio do *sensing* as empresas de serviços podem acrescentar camadas de valor aos seus serviços, por meio da realização de reparos, atualizações e serviços adicionais (KINDSTROM et al., 2013). Em resumo, o *sensing* abarca as necessidades dos clientes, as opções tecnológicas, soluções inovadoras para os clientes, engajamento dos consumidores, aprendizado com foco no cliente e capacidade de aprendizado (ZITKIENE et al., 2015).

5.1.2. Capacidades de *Seizing* nas empresas de serviços

Como mencionado no capítulo anterior, *seizing*, por sua vez, é a capacidade de aproveitar oportunidades. Trata-se da fase que advém de novos processos ou serviços, de investimentos em inovação e comercialização (TEECE, 2007). Deve existir um modelo de negócios para sustentar e explorar as novas oportunidades, o que envolve a habilidade de investimentos, tomada de decisão e capacidade de assumir riscos (KINDSTROM, KOWALKOSKI, 2013). O *seizing* indica a mobilização de recursos com vistas ao atendimento das necessidades e oportunidades tanto internas quanto externas das empresas. O desenvolvimento da empresa pode ser favorecido a partir de recursos

internos que podem compor uma vantagem competitiva (DIAS, 2019; TEECE et al., 1997; HELFAT et al., 2007). Ademais, no setor de serviços, o *seizing* precisa ser orientado para serviços (KINDSTROM, 2011).

No *seizing*, perguntas importantes incluem: em que processos a empresa é boa e no que a empresa pode se beneficiar de deixar os outros fazerem? Quais são os tipos de serviços que deveriam ser realizados na própria empresa? Como deveriam ser desenvolvidos os serviços? Os microfundamentos do *seizing* são: interações de serviços; gestão do processo de *delivery* de serviços; estruturação do processo de desenvolvimento de serviços; adoção de mecanismos de novas fontes de receitas. Isso inclui a interação e o co-desenvolvimento com clientes e parceiros para compreender, visualizar e entregar proposições de valor; abarca também a estruturação do desenvolvimento de serviços e é flexível à medida que o processo se desenvolve (NGUYEN et al., 2022).

Não basta apenas identificar as boas oportunidades (*sensing*). É necessário também ter uma estrutura na empresa e um modelo de negócios prontos para explorar as oportunidades (KINDSTROM et al., 2013). Isso consiste na formulação de uma resposta às oportunidades fornecidas pelo ambiente em mudança. Realizar o *seizing* das oportunidades de serviços consiste em formular estratégias de serviços planejadas, que podem ser de integração de sistemas³⁰; serviços operacionais³¹; e consultoria de negócios (FISCHER et al., 2019). As estratégias de serviços dependem amplamente das necessidades primárias dos consumidores. As empresas orientadas a serviços podem expandir seus serviços por meio do *seizing* de oportunidades para além daquelas que são de demanda imediata. Em resumo, o *seizing* contempla a agilidade colaborativa, a capacidade inovativa colaborativa, ademais de prover serviços únicos (ZITKIENE et al., 2015).

5.1.3. Capacidades de *Reconfiguring* nas empresas de serviços

³⁰ Integração de sistemas consiste em integrar os componentes de um sistema funcional, por meio da inclusão de processos de negócios e técnicas de integração de aplicativos. A integração de processos de negócios consiste no *seizing* do valor do consumidor por meio da integração dos processos de negócios dos clientes (FISCHER et al., 2019).

³¹ Os serviços operacionais são serviços de operação e manutenção de produtos. Os serviços de operação fornecem serviços relacionados com o produto com base nas necessidades individuais (FISCHER et al., 2019).

Como visto no capítulo anterior, *reconfiguring* refere-se a recombinar e a reconfigurar ativos e estruturas organizacionais. Trata-se do aproveitamento de oportunidades que podem levar ao crescimento e aumento de recursos e ativos na empresa. Para esse processo se consolidar são necessários processos gerenciais e incentivos para a empresa se manter evoluindo (TEECE, 2007). A capacidade de transformação está associada às habilidades internas das empresas, mas, também, à capacidade de se reconfigurar e de se renovar as capacidades essenciais para um posicionamento em meio a ambientes em transformação (TEECE et al., 1997). Isso pode pressupor uma gestão mais descentralizada, que fomente a tomada de decisões integradas e que incorpore de forma mais célere as novas técnicas de gestão, tanto para ajustar produtos e serviços quanto para desenvolver inovações (WANG, AHMED, 2007). O *reconfiguring* ocorre por meio da descentralização no processo de tomada de decisão por via estruturas organizacionais mais enxutas ou pela criação colaborativa para especialização de ativos, o que pode render um diferencial difícil de ser imitado. A capacidade de *reconfiguring* refere-se às habilidades da organização para combinar e gerenciar a estratégia de serviço e de *design* organizacional para se obter um ajuste estratégico. As principais dimensões que as organizações orientadas a serviços devem focar para melhorar suas capacidades são: cultura corporativa, recursos humanos, estrutura organizacional e inovação em serviços (FISCHER et al., 2019; TEECE, 2007). Essas dimensões devem ser modeladas pelo *reconfiguring*.

A cultura corporativa deve ser capaz de perceber as mudanças no ambiente competitivo e estar preparada para mudanças, promovendo o aprendizado e estimulando experiências variadas. Somente gerentes experientes e com uma boa visão serão capazes de utilizar os recursos de detecção e apreensão para aproveitar ao máximo as oportunidades apresentadas no mercado. O *reconfiguring* ocorre, também, com os devidos ajustes nos recursos humanos para obtenção de vantagem competitiva. Com vistas a construir capacidades dinâmicas para lidar com a turbulência do *marketing* global, as empresas de serviços devem reconfigurar sua estrutura organizacional contratando empregados com uma ampla variedade de habilidades. Esses empregados, com base na visão e nos objetivos da empresa, cooperam com empresas e parceiros para buscar metas compatíveis que promovam ações estratégicas flexíveis (VAHLNE; JONSSON, 2018).

Para o processo de *reconfiguring*, é importante levar em consideração o dinamismo externo, que influencia modelos de negócios e rotinas com vistas a possibilitar

a adaptação às mudanças na indústria, nos mercados, competidores ou tecnologias (WARNER, WAGER, 2019). De acordo com Nguyen et al. (2022), é imperativo analisar o efeito do dinamismo externo nas capacidades dinâmicas das empresas de serviços. Como as empresas do setor de serviços são muito afetadas por fatores como variáveis ambientais, mudanças nas preferências dos clientes, alta concorrência, é importante analisar os efeitos de obter, transformar, explorar e usar informações externas sobre o desempenho das empresas (KALE et al., 2019).

No *reconfiguring*, perguntas importantes para o setor de serviços, incluem: que parceiros deveríamos ter? Quanto risco estamos dispostos a ter? Que papéis e estruturas podemos implementar? Como se encoraja simultaneamente o desenvolvimento de serviços? Que novos sistemas de recompensa é possível introduzir na empresa? Os microfundamentos do *reconfiguring* são: orquestração de serviços; manter o equilíbrio entre ativos relacionados à inovação de serviços; criar um modelo mental orientado para serviços. Isso inclui: gerenciar e transformar o sistema de serviços, especialmente por meio do gerenciamento de atores externos, que são fundamentais para o desempenho dos serviços, além de manter uma relação equilibrada entre a empresa de serviços e a organização do produto, propiciando a criação de papéis projetados para serviços em todos os níveis da estrutura organizacional (NGUYEN et al., 2022).

Quando uma empresa aumenta seu foco em inovação de serviços, uma das competências mais complexas demandadas é a capacidade de orquestrar o sistema de prestação de serviços de forma eficiente. A orquestração leva a uma ênfase na criação de valor num contexto amplo do sistema de serviços, o que alguns observadores consideram que exige uma reavaliação de toda a rede de fornecedores, parceiros e clientes. As empresas que dependem fortemente de fontes (revendedores) externas têm maior dificuldade para persuadir suas equipes do valor de desenvolver inovações de serviços. Diversas empresas reforçaram a importância de incluir clientes no sistema de serviços, desenvolvendo a orquestração dos processos. Quanto ao processo de *reconfiguring*, é fundamental que as empresas conquistem um novo modelo mental, que implica não só em aprendizado, mas também na disposição e habilidade para desaprender e rejeitar rotinas obsoletas, o que pode levar à adaptação de comportamentos mais eficazes, além de conferir uma maior orientação empreendedora por parte da empresa, por meio do fomento à criatividade e inovação (KINDSTROM, 2011; WANG, ALTINAY, 2012)

Em resumo, o *reconfiguring* abarca a capacidade combinativa, a adaptação, o aprendizado e a inovação por meio de novas tecnologias (ZITKIENE et al., 2015). Por meio da reconfiguração dos recursos atuais, as empresas dotadas de capacidades dinâmicas terão impacto positivo na vantagem competitiva da empresa (EISENHARDT, MARTIN, 2000; TEECE, PISANO, 1994).

5.2. DIMENSÕES, COMPONENTES, RECURSOS E BARREIRAS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO SETOR DE SERVIÇOS

Hertog et al. (2010) definem as capacidades dinâmicas nos serviços como sendo difíceis de transferir e imitar. Essas capacidades são utilizadas pelas empresas para se reestruturarem, se reintegrarem e se reconfigurarem às capacidades operacionais existentes e às novas. As capacidades dinâmicas de inovação em serviços combinam recursos novos, além de capacidades operacionais para auferirem vantagem competitivas (HERTOG et al., 2010). Esse processo abarca cinco dimensões, as quais afetam capacidades dinâmicas relacionadas à inovação de serviços: estratégia, cliente, conhecimento, rede e cliente, que podem ser analisadas no quadro 10 e serão estudadas a seguir (ZITKIENE et al., 2015).

Quadro 10 – Dimensões das capacidades dinâmicas no âmbito da inovação de serviços

Foco nos clientes	Esta dimensão pode ser interna ou externa. A dimensão interna tem como foco os empregados e o conhecimento armazenado.
Foco na estratégia	Esta dimensão é interna e se concentra nas habilidades das empresas que permitem aos gerentes mudarem e melhorarem as estratégias para promover inovação.
Foco no conhecimento	Esta dimensão é interna e externa e se refere à capacidade da empresa de aumentar o conhecimento de fontes externas ou internas.
Foco na rede	Esta dimensão refere-se à capacidade das redes de negócios e as organizações externas de coordenarem e cooperarem para aumentar as capacidades inovadoras.
Foco na tecnologia	Esta dimensão se refere à capacidade das empresas usarem tecnologias internas ou adaptarem as tecnologias externas.

Fonte: Adaptado de Zitkiene et al. (2015)

A fim de aumentar suas vantagens competitivas, os líderes das empresas de serviços podem adaptar seus conhecimentos, habilidades tecnológicas e experiências de mercado com vistas a agregar valor (KELLY; FAIRLEY, 2018). A análise dos recursos internos, o desempenho desses recursos para construir as capacidades dinâmicas e a estratégia existente nas empresas de serviços somam-se aos demais indicadores com foco em empreendimentos do setor de serviços, além de comporem um conjunto de variáveis e indicadores que interferem na prestação dos serviços nesses empreendimentos e na formação das capacidades dinâmicas (MARSILIO, 2021).

O capital intelectual sustenta a construção de capacidades dinâmicas que permitem às empresas se adaptarem às mudanças tecnológicas radicais. Diversos autores (NYGUYEN et al., 2022; NYAMRUNDA, FREEMAN, 2021) constatam que um nível de conhecimento, de habilidades e de experiências garante aos indivíduos uma habilidade específica para adquirirem e aplicarem conhecimentos novos e valiosos, o que incentiva a renovação da base de recursos. Isso está diretamente relacionado à cultura de aprendizagem, vinculada à dimensão “foco no conhecimento”. A cultura de aprendizagem organizacional refere-se à modalidade em que a aprendizagem é reconhecida como fator absolutamente crítico para o êxito do negócio. Assim sendo, nesse aspecto, a aprendizagem se tornou parte habitual e integrada das funções da empresa. Do ponto de vista estratégico, o desenvolvimento do aprendizado no âmbito da empresa deve ser incorporado à estrutura organizacional, aos processos e às rotinas (NGUYEN et al, 2022; CHEUNG; ZHANG, 2020).

Quanto à dimensão “foco na tecnologia”, Nguyen et al. (2022) apontam que há evidências na literatura de que as tecnologias digitais auxiliam e contribuem para o *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* nas atividades. A aplicação de tecnologias digitais em atividades como serviços *web*, *data warehouse*, *marketing digital*, inteligência de mercado ou em gerenciamento de relacionamento com o cliente ajudam no fomento às capacidades dinâmicas. Com o apoio de tecnologias digitais, as empresas podem realizar transações, trocar informações e facilitar a integração em tempo real com clientes e fornecedores de forma mais rápida e contínua. Assim sendo, mais serviços inovadores digitais podem ser gerados. E, quanto às capacidades dinâmicas, a tecnologia digital fornece ferramentas de *sensing* para as empresas de serviços obterem inteligência de mercado, por meio da análise de percepções dos clientes, se comunicando com respectivos clientes. No que se refere ao *seizing*, as plataformas digitais suportam fluxos

de informação entre as partes interessadas e as empresas capazes de compartilhar e transmitir seus processos complexos. No que se refere ao *reconfiguring*, as ferramentas digitais ajudam as empresas a produzirem conhecimento tácito mais abundante, além de coordenarem diversas atividades de gestão de conhecimento entre indivíduos em diversas localidades, permitindo a reprodução precisa de tarefas com arranjos de fluxo de trabalho com um número reduzido de erros (MATARAZZO et al., 2021). As capacidades dinâmicas são consideradas fundamentais na transformação de tecnologias externas em recursos tecnológicos renovados pelas empresas (ABRATE et al., 2020).

Quanto à dimensão “foco na rede”, a partir dos anos 2000, a cooperação interorganizacional passou a constituir fator importante, sendo relevante para obter recursos valiosos (WILKE et al., 2016; WINCENT et al., 2010). Nos anos recentes, é importante destacar que a agilidade da empresa, isto é, a percepção do cliente e capacidade de resposta, influenciaram e influenciam o desempenho da empresa. Os recentes desenvolvimentos tecnológicos, auxiliaram as empresas a colocarem em prática as capacidades dinâmicas de forma mais célere (COREYNEN et al., 2020; WARNER, WAGER, 2019). Essas colaborações eficientes também ajudam as empresas a facilitarem novos tipos de inovação, moldarem mais estratégias, alcançarem mais clientes e ampliarem as redes das empresas (CHEN, WANG, 2008).

No que se refere à dimensão “foco na estratégia”, com a vantagem competitiva como fonte de desempenho superior, os resultados indicam que capacidades dinâmicas fortes devem ser integradas com uma boa estratégia para alcançar um desempenho substancial (TEECE, 2014). O desenvolvimento de capacidades dinâmicas também pode ser limitado por questões administrativas das empresas, como seus atributos, a configuração dos seus ativos, a distribuição das responsabilidades gerenciais, assim como relacionamentos anteriores e atuais com outras organizações (JIANG, RITCHIE, 2018). Isso configura uma “armadilha de sucesso”, que pode fazer com que a empresa se concentre nas capacidades existentes com base no êxito passado, o que impede sua adaptação a um ambiente de mudanças. O foco numa estratégia prospectiva, que abarque e integre as capacidades dinâmicas, permite às empresas escaparem desta “armadilha de sucesso”.

Quanto à dimensão “foco nos clientes”, é importante destacar que representantes dos clientes interagem com os consumidores no dia a dia e possuem suas próprias visões sobre as necessidades e possibilidades para a melhoria dos serviços. Aponta-se a

importância de o cliente ser cocriador de valor, por meio do desenvolvimento de relações e do seu engajamento, sendo fundamental para o design e para a entrega de produtos e serviços inovadores. Ademais, as interações com as empresas podem ser possibilitadas pelos sistemas de tecnologia da informação e de comunicação, que são capazes de consolidar um relacionamento comercial, apesar dos desafios de heterogeneidade de recursos e da complexidade de processos, além de codificação, difusão e aquisição de conhecimento tácito e comunicação informal em modelos padronizados (WILKE et al., 2016).

De acordo com Jiang et al. (2021), com base nas cinco dimensões, podem ser elencados três componentes fundamentais para interpretar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas: a integração de recursos, o engajamento dos atores e a criação de valor compartilhado. Primeiramente, há quatro tipos de recursos – isto é, conhecimento, financeiro, humano e relacional – que são integrados no âmbito do setor de serviços para desenvolver capacidades dinâmicas. Em segundo lugar, atores internos e externos desempenham papéis de facilitadores para criar, modificar e expandir os recursos financeiros e baseados em conhecimento de dentro e de fora das empresas do setor de serviços. Em terceiro lugar, existem barreiras importantes para desenvolver as capacidades dinâmicas em processos internos e externos, que ocorrem devido à ausência de criação de valor compartilhado. Por exemplo, diferentes valores, normas e princípios de governança podem resultar em lideranças em múltiplas camadas e excesso de regulamentação governamental, que dificultam a integração de recursos para desenvolver as capacidades dinâmicas.

O primeiro recurso das capacidades dinâmicas das empresas de serviços é o conhecimento. De acordo com Jiang et al. (2021), há determinadas fontes de conhecimento que permitem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em empresas do setor de serviços, que são ainda mais relevantes no contexto da gestão de crises e conferem peso ao conhecimento e à experiência dos funcionários. Nesse contexto, o conhecimento local dos gerentes sobre a comunidade e as redes é outra fonte importante de conhecimento que impulsiona a capacidade das empresas de se recuperarem após a pandemia da Covid 19. Ademais, o conhecimento local de longo prazo que os funcionários acumulam também acelera a capacidade das empresas de retomarem seus negócios de forma célere. A entrada de conhecimento de *links* externos é vital para as empresas do setor de serviços que possuem recursos limitados. Além disso, a codificação

de manuais é uma forma comum de armazenar o conhecimento de múltiplas fontes e guiar o comportamento das empresas em tempos difíceis.

A segunda modalidade de recursos é o financeiro. É importante destacar que o fluxo de caixa consiste em aspecto crítico para possibilitar a capacidade de as empresas conduzirem produtos ou mudanças de serviços em tempos de crise. As empresas do setor de serviços têm que preparar três modalidades de recursos financeiros que possibilitem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para se adaptarem rapidamente às mudanças do ambiente: fundo de contingência de negócios e seguros; fundo de inovação de negócios; e subsídios do governo para a recuperação de desastres (JIANG et al., 2021). É importante destacar que as maiores empresas do setor de serviços têm mais capital para realizarem renovações regulares, enquanto que empresas pequenas, de forma geral, têm menos poupança para serem proativas diante de um ambiente em constante mudança. Faltam, portanto, recursos para aumentar a proatividade das empresas pequenas

A terceira modalidade de recursos consiste nos recursos humanos. Em primeiro lugar, o engajamento das lideranças é importante na construção das capacidades dinâmicas das empresas. Em segundo, os líderes que são capazes de tomar decisões claras em vez de correr riscos se dão melhor em termos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais para superar as crises e os desastres. Em terceiro, os líderes que têm uma mente aberta e flexibilidade para fazer mudanças após um desastre podem desenvolver capacidades dinâmicas nas próprias empresas. Em quarto, empresários e operadores estão comprometidos e engajados, o que possibilita o setor de serviços a se recuperar mais rapidamente. Em quinto lugar, clareza e colaboração do papel da equipe de gerenciamento: a recuperação de desastres e a adaptação organizacional não dependem apenas da alçada de uma pessoa, mas dependem e estão relacionados com uma cooperação mais ampla nas empresas. Além da liderança, o papel das equipes e a cooperação também contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, pois todos sabem o que fazer e como fazer (JIANG et al., 2021).

A quarta modalidade dos recursos é a relacional. Em momentos de crise, as empresas podem recorrer a uma ampla gama de colaboradores, que podem ser oriundos da comunidade ampliada, como membros de associações com acesso a informações sobre iniciativas diversas. Além disso, o compartilhamento de informações para toda a comunidade é fundamental para a capacidade de sobrevivência das empresas na pandemia

e para permitir a consolidação de planos de contingência para a recuperação dos negócios (JIANG et al., 2021).

Jiang et al (2021) destacam ainda duas dimensões principais como barreiras para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas: (i) restrições de processos internos; e (ii) restrições de processos externos. Nas restrições de processos internos, os processos de tomada de decisão das empresas constituem restrições. Para algumas empresas de médio e grande porte, a hierarquia do processo de tomada de decisões limita a sua capacidade de rápida adaptação às circunstâncias. Por exemplo, na pandemia, em muitos casos os líderes remotos não estavam envolvidos nas operações locais e, portanto, tinham falta de conhecimento local para realizar as decisões acertadas. Outro aspecto que constitui uma barreira nesta primeira dimensão é o processo conservador de elaboração estratégica. Alguns gerentes confiantes passam por vários acontecimentos, especialmente aqueles que operam em áreas propensas a crises. Outra barreira apontada pelas empresas do setor de serviços são os altos custos operacionais. A segunda dimensão, por sua vez, refere-se a restrições nos processos externos, como os processos e a regulação do governo. Grandes restrições externas para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em empresas no setor de serviços se referem ao governo, especialmente em relação à burocracia e a controles sanitários (JIANG et al., 2021).

Na esteira dessa discussão, foram desenvolvidas algumas pesquisas recentes com estudos de caso realizados sobre as capacidades dinâmicas de empresas do setor de serviços (NGUYEN et al., 2022; PAPADOPOULOS et al., 2020; SEETHARAMAN, 2020; SEHNEM et al., 2021; NGUYEN et al., 2022; MORGAN, 2020; SALVATO, VASSOLO, 2018; WECKER et al., 2021). Pesquisa desenvolvida por Nguyen et al. (2022) demonstra que as capacidades dinâmicas nas empresas do setor de serviços são influenciadas principalmente por conta do dinamismo ambiental que ocorre fora das empresas, seguido pela cultura de aprendizagem organizacional, de capital humano e pela aplicação de tecnologias digitais de *marketing* social dentro das empresas. Assim sendo, as empresas precisam estar alertas para a importância das flutuações nos ambientes, que podem afetar sua habilidade de *sensing e seizing*, além de ter capacidade para reconfigurar processos, atividades e rotinas. Constatou-se que o ambiente é a barreira com a maior probabilidade de limitar as capacidades inovadoras das MPMes no setor de serviços.

Sehnem et al. (2021) desenvolveram uma pesquisa sobre a capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise, por meio de um teste de seis hipóteses

com respostas obtidas por meio de entrevistas com empresários do Oeste de Santa Catarina. Esse estudo verifica que as estratégias de crescimento alinhadas ao escopo do negócio e à equipe tendem a auxiliar as empresas no combate à crise, sendo fator preponderante para a capacidade de adaptação. Os resultados vão ao encontro dos achados da pesquisa de Nguyen et al. (2022), que constata que as capacidades dinâmicas devem ser integradas a estratégias competitivas. Wecker et al. (2021) identificaram estratégias de enfrentamento da crise da Covid-19, por parte das empresas do setor de serviços de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, e evidenciaram que as capacidades dinâmicas tendem a contribuir para a identificação de oportunidades e ameaças, além de para a reconfiguração de rotinas. Com isso, a gestão de empresas de serviços vai além das ações de qualidade de serviços, o que fomenta uma vantagem competitiva com relação aos concorrentes.

Diversas empresas do setor de serviços tiveram que realizar adaptações em seus processos de negócios. As empresas aéreas, por exemplo, mudaram seus voos comerciais de passageiros para voos de carga e começaram a transportar itens essenciais, como produtos de saúde. Essas mudanças ajudaram as empresas a entrarem em novos mercados e a criarem novos fluxos de receitas (MORGAN, 2020). Essas transformações realizadas pelas empresas são processos que juntam uma nova tecnologia com uma necessidade de mercado, o que abarca produtos e serviços personalizados, precificação e colaboração ecossistêmica (KAVADIAS et, 2016).

Como visto no capítulo 4, as empresas resilientes têm a capacidade de se conservarem, sobreviverem e, inclusive, crescerem em períodos incertos. Nesta seção, portanto, foram analisados os componentes, as dimensões e os recursos das capacidades dinâmicas das empresas no setor de serviços para lograrem esses feitos. No entanto, a abordagem desta seção teve como foco a parte conceitual. A próxima seção aprofundará a discussão sobre as empresas de menor porte (MPMEs) no âmbito do setor de serviços.

5.3. A INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DAS MPMEs

Nas seções anteriores, abordou-se o *framework* conceitual sobre capacidades dinâmicas no setor de serviços. Essas capacidades permitem, justamente, o desenvolvimento de inovação nas empresas do setor de serviços (METCALFE, MILES,

2000). O interesse na inovação do setor de serviços reflete tanto o crescente domínio quantitativo dos serviços na economia quanto as mudanças no uso da tecnologia de serviços. No entanto, de acordo com Metcalfe e Miles (2000), é difícil mensurar atividades relacionadas ao setor de serviços, pois estes serviços são intangíveis e heterogêneos, além de não serem estocáveis e coproduzidos com clientes. A dinâmica de inovação nos serviços é marcada, portanto, por uma série de peculiaridades (GALLOUJ; DJELLAL, 2010).

Em todos os setores, incluindo no setor de serviços, existem determinadas trajetórias que refletem uma combinação de rotas tecnológicas, objetivos econômicos e modelos organizacionais dominantes. As trajetórias no setor de serviços induzem não apenas mudanças tecnológicas, mas também inovações nos processos de negócios adotadas pelos prestadores. A inovação requer a incorporação de características de cada tipo de serviço, pois as mudanças são cumulativas, dependentes de trajetórias e influenciadas pelo paradigma tecnológico dominante (TIGRE et al., 2019). Uma peculiaridade do setor de serviços, destacada por Schumpeter (1934), consiste no fato de que as inovações, além de criarem valor para as empresas, também mudam e alteram os mercados, fazendo com que outras empresas as imitem, o que pode levar ao surgimento de novos mercados. No entanto, muitas vezes a inovação de serviços é interpretada apenas como novos serviços (SNYDER et al., 2020). Tigre et al. (2019) destacam que um novo serviço ou serviço aprimorado de forma significativa são colocados em prática através de novas soluções de interface com o cliente, além de métodos inovativos de distribuição, aplicações de tecnologia no processo de prestação dos serviços, além da introdução de formas diversas de organizar as cadeias de valor e de gerenciar serviços.

Outra peculiaridade do setor de serviços, sublinhada por Snyder et al. (2020), refere-se ao fato de que as inovações de serviços tendem a ser incrementais em vez de radicais. A análise sobre a capacidade de uma empresa de gerar e recombinar conhecimento se inicia com uma análise dos esforços de P&D (NERKAR; PARUCHURI, 2005). Um dos principais problemas na inovação de serviços é que a noção de P&D é limitada à aplicação do desenvolvimento de novas soluções e experiências (MILES, 2007). No setor de serviços, há um baixo orçamento para P&D e esse processo não está estruturado de forma organizada (MILES, 2007). O desenvolvimento de serviços muitas vezes ocorre por meio de formas implícitas e não sistemáticas. É possível afirmar,

portanto, que apenas a métrica de P&D não é um indicador muito consistente para demonstrar quanto uma organização está engajada e quanto permanece adaptável. A métrica de P&D não consegue dar uma visão clara sobre as forças e as fraquezas das empresas em relação aos diferentes tipos de atividades que são requeridos para gerar e implementar novos produtos. Tigre et al. (2019) apontam que diversas inovações que impactam de forma expressiva a vida das pessoas não são mensuradas de forma apropriada por indicadores tradicionais, quais sejam: inovações de natureza digital, financeira, organizacional, marketing, relacionadas a novos modelos de negócios. Determinadas características são comuns aos serviços e as diferenciam dos bens materiais: (i) intangibilidade, o que reforça a importância do capital social e dos relacionamentos para a competitividade dos prestadores de serviços; (ii) interatividade, que se refere ao fato da produção dos serviços ser inseparável do seu consumo; (iii) heterogeneidade, que descreve a variabilidade de resultados obtidos ao se produzir um serviço; (iv) ausência de transferência de direito de propriedade, que substituiu a venda da mídia física pela licença de uso. A pouca necessidade de equipamentos nos serviços acaba por fazer com que essas empresas de serviços sejam dependentes de competências incorporadas no capital humano como fator de competitividade e elemento estratégico na organização e distribuição dos serviços. Uma tendência apontada por Tigre et al. (2019) no setor de serviços é que, devido aos avanços tecnológicos, a produção realizada de forma concomitante com o consumo vem deixando de ser uma característica obrigatória dos serviços, significando que pode ocorrer uma substituição de trabalho humano por conhecimento estocável, o que altera a necessidade de capital e trabalho.

A inovação no setor de serviços é distinta da inovação no setor industrial, pois molda e desafia as ofertas, os modelos de negócios e os mercados, além de criar novos mercados (SNYDER et al., 2020). Segundo Freeman e Soete (2008), a baixa capacidade inovativa de determinadas empresas de serviços está relacionada ao fato de que tais empresas simplesmente focaram na resolução de problemas de rotina, o que as transforma em empresas mais atrasadas por manterem o foco apenas em aspectos relacionados à operação e à redução de custos.

Para a compreensão da inovação em serviços é necessário não só abarcar uma visão sistêmica de inovação, mas também incluir variáveis provenientes do ambiente externo, que está em constante mudança. De acordo com Verryne et al. (2018), a diversidade na atividade inovativa e o *output* no nível de empresa resultam de rotinas

novas e combinadas. A diversidade de inovação, por sua vez, impacta a adaptabilidade das empresas com relação ao seu ambiente e seu crescimento. A diversidade implica, também, no fato de que há uma ampla aplicação de recursos para implementar atividades inovadoras. Ao longo da última década, as pesquisas sobre inovação de serviços cresceram, mas ainda não lograram consolidar um quadro teórico que captasse as diversas facetas da inovação em serviços. As pesquisas sobre inovação de serviços precisam evoluir para um novo conceito com vistas à geração de novos conhecimentos e à facilitação da consolidação de uma nova teoria, pois a literatura especializada (VERRYNNE et al., 2018; SNYDER et al., 2020; TIGRE et al., 2019) afirma que não é possível analisar a inovação de serviços apenas em termos de melhorar os processos e desenvolver novos designs de produtos e de serviços.

É necessário compreender os processos de criação e de difusão de inovações de serviços e, especificamente, o papel do cliente e dos outros atores envolvidos. A inovação de serviços como fenômeno ou conceito não tem sido ligado ou relacionado a importantes indicadores de desempenho, como a satisfação dos clientes, lealdade, desempenho financeiro, criação de novos mercados ou outros indicadores-chave como saúde ou bem-estar (SNYDER et al., 2020). Apesar dos desenvolvimentos recentes, ainda há muito a ser feito para a evolução da literatura sobre inovação de serviços. Nesse sentido, quatro questões fundamentais podem orientar as pesquisas sobre inovação de serviços: (i) a definição de inovação de serviços; (ii) a identificação de explicações alternativas; (iii) a operacionalização de conceitos-chave; (iv) a identificação de efeitos da inovação de serviços (SNYDER et al., 2020).

Os estudos na literatura especializada diferem muito sobre o conceito de inovação de serviços. Uma das primeiras discussões sobre inovação nos serviços foi desenvolvida por Guile e Quinn (1988), que afirmam que há uma série de percepções equivocadas sobre os serviços: terem baixo valor agregado, baixa intensidade de capital e sendo tecnologicamente pouco sofisticados. Os autores demonstram que diversos serviços, como comunicações, finanças e saúde são ramos com alta intensidade de capital e são responsáveis por desenvolverem aplicações tecnológicas sofisticadas. Miles (1993), por sua vez, foi um dos pioneiros em termos de apresentar as especificidades da inovação no setor de serviços, assinalando que é um setor pioneiro em termos de uso de TI, pois os novos serviços desenvolvidos são partes integrantes de aplicações de TI. Uma das primeiras definições de inovação de serviços por parte da literatura especializada foi a de

Gallouj e Weinstein (1997). Em 1998, Sundbo e Gallouj apresentaram cinco categorias da inovação de serviços: (i) inovação de produto/serviço, isto é, destinada à fabricação de produto ou serviço; (ii) inovação de processo; (iii) inovação organizacional/gerencial; (iv) inovação de mercado, que ocorre quando se introduz um produto no mercado, tornando necessária a criação de um novo segmento no mercado; e (v) inovação *ad hoc*, isto é, aquela que se adequa às necessidades e especificações dos clientes. Nos anos 2010, o conceito evoluiu para tratar sobre a criação de novos recursos benéficos para atores em contextos diversos. Assim, libertou-se da “dicotomia” entre fornecedor e cliente, que permite às teorias sobre inovação de serviços abarcarem novos tipos de serviços, como redes sociais e serviços públicos, os quais, pela visão neo *schumpeteriana*, são considerados como tipos de inovação (SNYDER et al., 2020).

De acordo com Snyder et al. (2020), a definição de inovação de serviços precisa abarcar uma série de componentes, aspectos contextuais, os atores e as interações. Com base numa abordagem schumpeteriana, Toivonen e Tuominen (2009) definiram a inovação de serviços como um novo serviço ou renovação de um serviço existente que proporcione benefício para a empresa que o desenvolveu. Nesse sentido, o benefício geralmente tem relação com o valor agregado que a renovação oferece aos clientes: para ser uma inovação, o benefício deve ser novo não só para o desenvolvedor, mas também num contexto mais amplo. Snyder et al. (2020) destacam que essa definição é interessante por uma série de motivos, mas, principalmente, por inovar ao destacar que a invenção é nova para outros atores, e que invenção precisa criar valor para algum dos atores. Essa definição diferencia invenção de inovação, o que garante que a comercialização e a difusão de invenções seja de mais valia para as empresas (e sociedade de forma geral) do que as invenções. O conceito de inovação em serviços pode ser balizado por alguns princípios básicos: (i) foco em resultado e não no desenvolvimento do processo; (ii) o serviço deve ser verdadeiramente novo e não representar apenas o desenvolvimento de um serviço existente; (iii) o serviço deve criar e gerar valor (econômico) para os *stakeholders*. Assim sendo, a inovação de serviços pode ser definida como um novo processo ou uma oferta colocada em prática e adotada pelas empresas, que cria valor para um ou mais *stakeholders* (SNYDER et al., 2020).

De forma resumida, existem três principais abordagens de inovação de serviços na literatura especializada: a abordagem de assimilação, a abordagem de demarcação e a abordagem de síntese (integração) (SNYDER et al., 2020). A perspectiva de assimilação

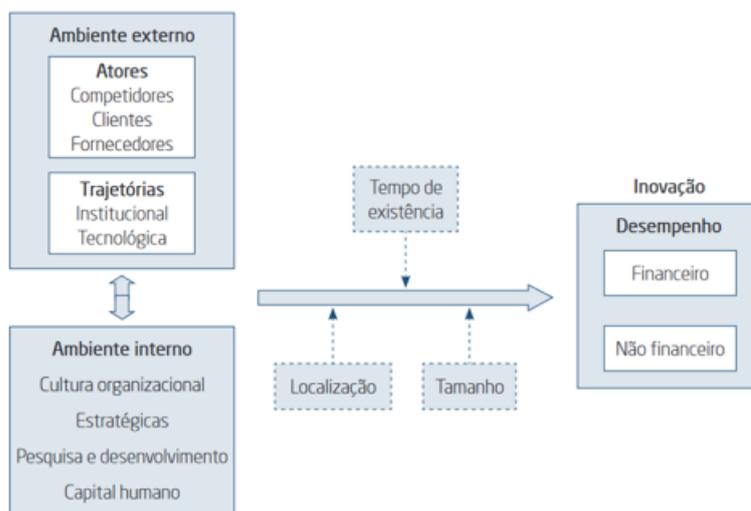
recorre a conceitos e tipologias utilizadas em inovações industriais, com ênfase na oferta de tecnologia e atribuição de pouca importância à especificidade do serviço. A perspectiva de demarcação analisa a inovação de serviços como uma inovação no setor de serviços, enquanto que perspectiva sintética sugere que as inovações são de serviços. A perspectiva de demarcação possui as seguintes características: orientada para o serviço; ênfase nas características setoriais de demanda; papel do cliente na inovação; impactos da inovação na produtividade do usuário. Por sua vez, a perspectiva de integração possui: múltiplas formas de inovação; orientada para o usuário; regulação, padrões técnicos e financiamento. Nesse caso, a inovação não é considerada apenas um resultado, mas, sim, um processo, que pode envolver qualquer mudança que afete um ou vários termos de um ou mais vetores de características (TIGRE et al., 2019). Ambas as perspectivas – de assimilação e de síntese – foram construídas na esteira da abordagem schumpeteriana. De acordo com Tigre et al. (2019), as inovações em serviços ocorrem por meio da combinação de tecnologias e maneiras novas e distintas de organização, o que gera valor para usuários e prestadores de serviços que logrem integrar essas inovações em seus modelos de negócios e processos. A inovação em serviços consiste em propor valor, por meio de uma gestão e articulação do arranjo de recursos que podem (já) existir ou que serão criados. Além disso, deve ultrapassar a mera adoção tecnológica, direcionando-se para os relacionamentos entre usuário-produtor. Do ponto de vista estratégico, a inovação de serviços é fundamental num ambiente de negócios competitivo. Caso uma MPME tenha conhecimento, recursos e *know-how* para criar, comunicar e entregar algo de valor diferenciado, isso pode resultar numa fonte de vantagem competitiva (HASSAN, 2015; LEO, GAMARRA, 2019).

A inovação de serviços abarca diversos tipos de serviços, que podem ser classificados como de baixa intensidade tecnológica – como atividades imobiliárias, comércio – ou de alta intensidade tecnológica – como aplicações de TI, que criam novos sistemas e configurações. Alguns serviços desempenham papel-chave para difundir novas tecnologias e fundir/mesclar conhecimento tecnológico com o conhecimento das necessidades dos clientes, *marketing*, treinamentos e consultorias. Mas há um ponto em comum nas empresas que atuam no setor de serviços: a maioria dessas empresas se especializa em operações mais ou menos intensivas em clientes.

O oferecimento e a prestação de novos serviços são considerados, cada vez mais, fontes de vantagem competitiva para empresas de todos os setores e um *driver* da

mudança econômica (GALLOUJ, DJELLAL, 2010). De acordo com Leo e Gamarra (2019) a inovação em serviços possui tanto *drivers* internos quanto externos. Os *drivers* internos são constituídos da cultura organizacional, das estratégias, do capital humano e de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Por outro lado, os *drivers* externos são as trajetórias e os atores. A trajetória tecnológica é composta por diversas possíveis direções tecnológicas, cujos limites exteriores são definidos pela natureza do próprio paradigma tecnológico. Por sua vez, a trajetória institucional descreve a tendência da evolução das regulações e das instituições políticas e públicas, além do desenvolvimento de regras sociais. A partir do relacionamento entre os *drivers* internos e externos, além de ressaltar aspectos que influenciam a inovação (tempo de existência, localização e tamanho), chega-se a um modelo de *drivers* de inovação em serviços, que se apresenta na Figura 4.

Figura 4 – *Drivers* de inovação em serviços



Fonte: Leo e Gamarra (2019).

Há nove *drivers* que orientam as empresas rumo à inovação em serviços: cultura organizacional, estratégias, funcionários, pesquisa e desenvolvimento, trajetória tecnológica, trajetória institucional, competidores, consumidores e fornecedores (LEO; GAMARRA, 2019). Esses *drivers* podem variar a depender do tamanho e da estrutura das empresas, resultando, portanto, em padrões de inovação diferentes. Ademais, esse arcabouço, cuja finalidade é desencadear processos inovadores que gerem aumentos de produtividade e de vantagem competitiva, depende das capacidades das empresas de serviços. Cada empresa possui uma – ou mais – capacidades que predominam sobre suas

atividades, constituindo chave para a sua vantagem competitiva. Uma empresa pode ser qualificada como inovadora não apenas pelo desempenho da sua capacidade tecnológica e inovativa, mas também a partir de vantagens que tenha em suas operações, na estrutura de gestão ou em suas estratégias de mercado (REICHERT et al., 2015).

As diferentes combinações de capacidades de inovação – o que inclui os diferentes conjuntos de conhecimentos, habilidades, rotinas e ativos – permitem que uma empresa desenvolva, transforme e processe determinados recursos com vistas a alcançar suas metas de competitividade e de desempenho, criando diferentes tipos de inovação. Consoante os estudos de Zawislak et al. (2012, 2013, 2014), o desempenho inovativo depende do desenvolvimento de quatro capacidades: a capacidade de desenvolvimento, que leva à inovação tecnológica; a capacidade de operação, que leva à inovação operacional; a capacidade de gestão, que leva à inovação gerencial; e a capacidade de comercialização, que gera inovação comercial. Essas capacidades independem do setor (incluindo, portanto, o setor de serviços) e são encontradas em qualquer empresa. Será a predominância de uma outra capacidade que propiciará um padrão mais adequado de inovação. A diversidade de capacidades e de regimes, além da capacidade de absorção e de redes diversas, são requeridas para implementar diferentes tipos de inovações com êxito.

As mudanças nos comportamentos dos consumidores têm estimulado as empresas de serviços a desenvolverem esforços para responder às necessidades dos consumidores, assim como manter vantagens competitivas (SENBETO, HON, 2020). Com isso, o ambiente empresarial tem se tornado mais dinâmico e imprevisível, o que aumenta a necessidade de as empresas inovarem de forma sistemática para garantirem crescimento de longo prazo e sobreviverem. Isso inclui a modificação dos serviços, criação de novos serviços, sendo um alívio às pressões causadas por incertezas num ambiente turbulento. A prestação de serviços por meio de formas interativas e flexíveis possibilita uma melhor compreensão das necessidades dos clientes, abrindo caminho para uma oferta de serviços aderentes aos seus interesses. O aumento da produtividade nos serviços está diretamente relacionado aos efeitos de rede, que constituem modelos de negócios potencializados por meio do aumento das conexões, isto é, quanto mais usuários, mais valor o negócio tem e maior será a demanda em termos de fornecedores e usuários. Assim sendo, os efeitos de rede podem ser definidos como o valor que a quantidade de usuários incrementa ao negócio, ao bem ou ao serviço (TIGRE et al., 2019). Por meio da criação de novos

serviços e aprimoramentos dos atuais serviços, o setor de serviços pode esperar um fluxo de serviços *on demand*, fomentado por dispositivos autônomos que podem reduzir tais problemas, como congestionamento de tráfego e segurança viária para aprimorar a qualidade de vida nos locais com maior concentração de pessoas (BUHALIS et al., 2019). As novas tecnologias geram demanda por mais serviços intuitivos que ofereçam benefícios aprimorados, como atendimento personalizado em tempo real, raciocínio e apoio à decisão para otimizar a gestão de relacionamento (BUHALIS et al., 2019). A inovação e as novas tecnologias, como a realidade aumentada, *geotagging*, inteligência artificial, entre outras, geram mais produtos, serviços e novas experiências para o público, de múltiplas formas, por meio da personalização e atendimento às necessidades dos consumidores (OCDE, 2018).

Há aspectos positivos na implementação de inovação e novas tecnologias nas MPMEs. Nessas empresas, as informações fluem de forma mais livre, pois elas são empresas flexíveis e normalmente operam em mercados competitivos, o que exige a introdução de produtos e processos inovadores, além de modelos de negócios que lhes permitam a elas se destacarem em termos de competição por meio da melhoria de seus resultados no curto e médio prazo (LICHTENTHALER, 2016). As recentes tecnologias disruptivas (internet das coisas, blockchain, computação em nuvem, big data, inteligência artificial) e somente foram possibilitadas pelo que Tigre et al. (2019) elencam como tripé digital, constituído por: (i) aumento da velocidade de processamento de dados; (ii) aumento da capacidade de armazenamento; (iii) e maior largura da banda. A primeira perna do tripé está diretamente relacionada à maior integração com aplicações específicas como a internet das coisas. A segunda perna do tripé abarca o potencial de arquivamento de dados, ao *data storage* e a *data centers*. Por sua vez, a terceira perna do tripé é utilizada para aferir a capacidade de transmissão de determinado meio, conexão ou rede. Deve-se destacar que essa terceira perna irá se ampliar à medida que ocorra a redução de custos para implementar redes de fibras ópticas.

Garantir a inovação nos serviços requer esforços por parte dos funcionários das MPMEs para criar novas ideias, assumir riscos, estimular novos processos de trabalho e garantir que essas empresas estejam preparadas para encararem ambientes turbulentos (BARADARANI, KILIC, 2018; STOREY et al., 2018). Em ambientes de alta turbulência, mas com alta maleabilidade, as empresas podem adotar estratégias que busquem alterar o ambiente de negócios, com adoção de inovação e a transformação de

modelos de negócios (REEVES, 2018; HUANG, JAHROMI, 2021). A resiliência dos funcionários (e, conseqüentemente, das MPMEs) desempenha papel crucial para garantir inovação de serviços, além de aprimorar o desempenho e a competitividade dos negócios em mercados turbulentos (LEE, HYUAN, 2016; KURTZ & VARVAKIS, 2016). A prontidão de uma empresa para a mudança enfatiza a importância da flexibilidade e adaptação em ambientes incertos. Embora a inovação em serviços seja essencial para gerenciar um ambiente de mercado turbulento, a complexidade da demanda e o cumprimento de pré-requisitos para alcançar a inovação em serviços são aspectos demandantes para as organizações. É difícil alcançar inovação de serviços sem enfrentar riscos e incertezas, o que exige mudanças no *status quo* (HON, LUI, 2016) e resiliência por parte das MPMEs, como visto no capítulo 4.³²

Kotler e Keller (2006) constataam que planejar a oferta de serviços no mercado necessita de produtos/serviços em cinco níveis: benefício central; produto básico; produto esperado³³; produto ampliado³⁴; e produto potencial³⁵. Nesse processo, a interação dos indivíduos pode desenvolver conhecimentos e *insights* indispensáveis para o progresso empresarial, além de favorecer o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (DIAS, 2019; TEECE, 2014). Para isso, segundo Jiang et al. (2021), as empresas do setor de serviços devem desenvolver uma cultura empresarial mais flexível e aberta a mudanças, além de estar bem equipadas quanto a quatro tipos de recursos para permitir práticas rápidas e adaptáveis: (i) mão de obra experiente com conhecimento local; (ii) liderança ativa e aberta a novas informações, com flexibilidade para mudar; (iii) relações sustentadas e cooperativas com associações da indústria e organizações e agências governamentais; (iv) e fundos de contingência para reconstrução e reinvestimento de negócios. As empresas com estruturas hierárquicas rígidas precisam rever suas estruturas para empoderar gerentes nos processos decisórios.

De acordo com Verreynne et al. (2016), as MPMEs do setor de serviços tendem a se concentrar em aspectos operacionais e internos. Essas empresas necessitam melhorar

³² O planejamento estratégico de um empreendimento com foco em serviços busca apresentar propósitos em uma situação futura, sendo necessário traçar objetivos a serem alcançados com o propósito de garantir a sobrevivência econômica das empresas.

³³ Esse terceiro nível inclui atributos e condições que os clientes esperam do serviço prestado. O cliente decide pela opção mais conveniente e/ou menos cara.

³⁴ Nesse quarto nível, a empresa precisa observar o sistema de consumo de cliente.

³⁵ Nesse quinto nível, são compreendidas todas as ampliações e transformações que o produto deve possuir no futuro ou como ele será expandido.

sua capacidade de utilização de recursos de forma mais estratégica para alcançar resiliência, melhorar suas capacidades de planejamento e aprender a realizar mudanças de forma proativa. De modo geral, devido às limitações de recursos e, muitas vezes, de sistemas de gestão sofisticados, as MPMEs são mais suscetíveis a demandarem orientação para executarem seus planejamentos. Com relação à rigidez e gestão tradicional (e não orientada para mudanças), nas empresas do setor de serviços, Jiang et al. (2021) apontaram que não vale a pena focar apenas no lado operacional e no fluxo de caixa, pois esses aspectos não levariam a uma recuperação sustentada. As empresas devem considerar seu papel em um ecossistema mais amplo em que vários níveis de atores estão ativamente engajados na integração de recursos, como governos, fornecedores e colaboradores. As redes ativas e as novas tecnologias necessitarão ser estabelecidas e adotadas com todo o setor e com as agências do governo para acessar o conhecimento, além dos recursos financeiros voltados a um ambiente de crise. As redes são fundamentais para alavancar a inovação de serviços em diversos setores, como no setor de turismo ou de serviços turísticos, cuja discussão será aprofundada na próxima seção, e que está passando por diversas transformações. Assim, para as MPMEs, é fundamental que haja flexibilização nos processos de tomada de decisão, que devem focalizar na compreensão das exigências dos clientes e maior adesão às tecnologias.

Nos países em desenvolvimento, como o Brasil, esses desafios são ainda mais complexos. Akpan et al. (2020) afirmam que diversas MPMEs que operam em países em desenvolvimento, atuam em setores informais, com recursos limitados e com falta de capital humano e social. No entanto, é importante destacar que as novas tecnologias e a implementação de inovações estão proporcionando formas acessíveis para que as MPMEs introduzam produtos no mercado e a promovam marcas. Pratono (2016) afirma que os gerentes de MPMEs não possuem consciência suficiente de como gerenciar processos das empresas em circunstâncias comerciais imprevistas. As empresas precisam perceber a escala do desenvolvimento tecnológico e das mudanças no mercado, além de agir de maneira proativa e usar todos os recursos possíveis, adaptando dinamicamente seu comportamento.

5.4. INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS TURÍSTICOS: NOVAS TECNOLOGIAS E APLICAÇÕES

O setor de turismo está passando por diversas transformações derivadas da inovação em serviços. As experiências turísticas são estruturadas em um setor tradicionalmente muito dependente de tecnologia e vêm sendo afetadas pela tecnologia da informação e pelo uso de sistemas interativos especializados ou de propósito geral (PENCARELLI, 2019). Com isso, o digital está pautando e influenciando as decisões dos viajantes quanto aos seus próximos destinos.

A expectativa é de que a digitalização dos serviços continue em alta, com maior adoção de pagamentos digitais ou por contato telefônico, penetração de sistemas de automação e diversas variáveis baseadas em fatos para compilar informações em tempo real para empreendedores, gestores e para o trade turístico³⁶ de forma geral (OCDE, 2020). As instituições estão mais alinhadas às oportunidades que os serviços digitais estão oferecendo, especialmente em vista de um setor de turismo cada vez mais complexo e demandante (DEL VECCHIO et al., 2018). A inovação digital pode auxiliar no desenvolvimento de novos modelos de negócios no setor, pois gera aos turistas experiências melhores e tem relação direta com o desenvolvimento e a implementação de bens e serviços que desafiam, substituem ou complementam os termos atuais nas organizações e indústrias (HININGS et al., 2018; LI, 2020). Por exemplo, a inovação digital permite personalizar a oferta turística configurando tempo, local e preço de acordo com as preferências dos consumidores, como mencionado na seção anterior (GOVINSIDER, 2018). Outrossim, a inovação digital abarca novos produtos, procedimentos, serviços, aplicações e, até mesmo, modelos de negócios, quando são orquestrados dentro de determinado ambiente (NAMBISAN et al., 2017). A inovação digital não serve apenas para entrar em novos mercados, mas também pode aprimorar a forma alternativa como os serviços de turismo são prestados ao público. Nesse sentido, Arvidsson et al. (2014) afirmam que os empreendimentos turísticos maduros devem

³⁶ De acordo com a Embratur (1995), o trade turístico é o conjunto de agentes, operadores, hoteleiros, transportadores e prestadores de serviços turísticos. De forma específica, é composto pelas organizações privadas e governamentais atuantes no setor de “Turismo e Eventos”, como Hotéis, Agências de Viagens especializadas em Congressos, Transportadoras Aéreas, Marítimas e Terrestres, além de Promotores de Feiras, Montadoras e Serviços Auxiliares. Em suma, o trade turístico é formado, principalmente, pelos operadores do mercado e por empresas e organizações, cuja principal função é facilitar a relação entre oferta e demanda (Balanzá, Nadal, 2003).

possuir capacidades dinâmicas para garantir a inovação digital pela razão competitiva. Do ponto de vista da indústria de turismo, Gomezelj (2016) aponta que há uma correlação positiva entre a *performance* de mercado e a adoção de tecnologia e de inovação.

As aplicações de *e-commerce* vêm utilizando novas tecnologias que tornam mais fácil para os consumidores usá-las e permitem aos negócios atrair clientes (LAUDON, 2018). Os benefícios de *e-commerce* incluem a criação de produtos turísticos³⁷ sustentáveis relacionados a acomodação, *catering*, além de painéis culturais, como displays, *shows* e palestras. Os turistas estão conectados e buscam informações *online*, mas querem experiências reais nos destinos que visitam (TURISMO SUMMIT, 2018). Se antes os intermediários no setor de turismo eram as agências e os operadores de turismo, cada vez mais a intermediação é realizada pelas plataformas de compartilhamento (*business to business* ou *business to consumer*). Assim sendo, é possível afirmar que o setor turístico se insere na economia do compartilhamento, que possui uma ampla variedade de plataformas e serviços associados (LA ROVERE, PUNZO, 2019). De acordo com La Rovere e Punzo (2019), a geração de valor na atividade do turismo está diretamente relacionada à capacidade de os produtores oferecerem um conjunto de serviços inter-relacionados, o que está diretamente ligado com a inovação. Ainda segundo estes autores, introdução de inovações em serviços (específicos) pode fomentar inovações em produtos turísticos, permitindo a geração de novas estratégias baseadas no conceito de cauda longa, que sugere que empresas de produtos e serviços *online* que adotam progressivamente uma estratégia de nicho, vendendo uma ampla variedade de produtos ou serviços a grupos pequenos de usuários para que a curva de vendas tenha um formato de cauda longa.

As MPMEs do setor de turismo desenvolvem inovações ao absorver e gerar conhecimentos sobre determinadas regiões ou atividades e propor novos roteiros, experiências e formas sustentáveis de consumo (LA ROVERE, PUNZO, 2019). As inovações no setor de turismo estão, portanto, consolidando um turismo inteligente, que está gradualmente alterando os padrões de viagem, afetando a experiência dos turistas e as facilidades e as comodidades que eles exigem. Essa tendência continuará a mudar em uma direção positiva, tendo implicações estratégicas de gestão de negócios dentro do

³⁷ Os produtos turísticos são produzidos numa cadeia composta por diversos serviços em rede. As cadeias precisam de gerenciamento para criar uma vantagem competitiva, especialmente no cenário de diferentes empreendimentos que participam e competem na cadeia.

setor de turismo. É *mister* destacar que os dados gerados pelos turistas durante suas viagens são fundamentais para que os atores avaliem e reavaliem a oferta de produtos e serviços, com vistas a tomarem decisões apoiadas nos dados coletados, o que aumenta a satisfação dos visitantes (LIMA et al., 2021).

No contexto de expressiva competição no mundo de negócios, é evidente que os empreendimentos turísticos não podem se manter a não ser que sejam capazes de assegurar inovação digital. A literatura especializada indica que o valor da marca e o oferecimento de serviços digitais (e adicionais) têm efeito positivo sobre a inovação nas empresas do setor de serviços turísticos (KIM; KIM, 2021; ORFILA-SINTES, MATTSSON, 2009). A demanda por crescimento continuado e a necessidade de se adequarem à crescente competitividade e complexidade do ambiente de negócios forçam as empresas a desenvolverem estratégias de inovação. Como o setor de turismo é intensivo em termos de geração e uso de informações, as quais podem ser analisadas por meio de técnicas de *big data*, que abarca os sistemas que permitem manusear grandes quantidades de informações, pois podem registrar, armazenar, processar, pesquisar, analisar e visualizar um grande volume de dados (GANDOMI; HAIDER, 2015; FAYOS-SOLA, COOPER, 2018). A análise de *big data* pode enriquecer a tomada de decisões e a pesquisa de mercado em várias áreas, como a previsão da demanda turística, a medição da satisfação dos turistas e a projeção de experiências turísticas personalizadas, pois a customização de serviços se tornou um fator relevante para esse setor (KORZE, 2019; LI et al., 2018). Além disso, é importante destacar que a análise de *big data* possui a capacidade de possibilitar uma análise mais apurada da atividade econômica e social, que não é mensurada plenamente por meio de estatísticas e métricas convencionais. Assim, a vantagem competitiva na indústria de viagens será impulsionada pela capacidade de prever, antecipar e atender, de forma proativa, as necessidades dos clientes – o que pode ocorrer por meio do uso de *big data*. Essa tendência, que se consolidou em outros setores³⁸, está sendo utilizada no setor de turismo por uma série de motivos: melhorar a qualidade dos serviços, revelar o perfil do turista, identificar padrões de comportamento; e regularizar o trânsito nas cidades e fazer a previsão da demanda (TIN et al., 2018; DALKIRAN, 2022). A análise de *big data* pode ter efeitos no mercado de turismo como ferramenta de *marketing*, por meio do reconhecimento de padrões e análises de

³⁸ Com, por exemplo, genética e astronomia.

tendências. No setor de turismo, *big data* é produzido por várias fontes nas seguintes proporções: 47% de conteúdo gerado pelos usuários, 17% dos dados são obtidos de transações e 36% dos dados são obtidos dos dispositivos³⁹ (KALANDAROVNA et al., 2022). É importante saber quais dados podem ser utilizados e ativar os resultados do exame nos mecanismos de tomada de decisão, a fim de revelar os benefícios da análise de *big data* (DALKIRAN, 2022).

As oportunidades criadas pela internet das coisas estão avançando em vários segmentos do setor de turismo, como: empresas aéreas, aeroportos, hotéis e diversos destinos também implementaram iniciativas-pilo para trazer clientes *online* e *offline* (FAYOS-SOLA, COOPER, 2018; OSUNDU, 2018; SLIVAR et al., 2019). A internet das coisas, que desempenha papel fundamental na formação de *big data*, também é vista como parte indispensável do turismo inteligente, abrindo caminho para a consolidação de ecossistemas inteligentes por conta da conectividade de dispositivos e sistemas que podem ser personalizados pelos viajantes (WU, 2018).⁴⁰ Em termos de empreendimentos turísticos, a tecnologia de internet das coisas pode ser usada com o propósito de analisar o comportamento do consumidor, criar produtos adequados para o cliente e fornecer automação e controle (DALKIRAN, 2022).

As tecnologias em nuvem surgiram como novo paradigma para hospedagem e entrega de serviços pela internet. Esse modelo de prestação de serviços e de tecnologia empresarial permite o atendimento seguro, além de resposta flexível e escalável às necessidades do momento, estruturando conceitos como *software as a service* e *web 2.0*. Os serviços em nuvem e a computação em nuvem podem oferecer aos agentes de viagens acesso a tecnologias melhores e mais flexíveis, soluções passíveis de serem escaláveis, além de mais segurança e mobilidade (FAYOS-SOLA, COOPER, 2018). As tecnologias de nuvem⁴¹, planos móveis internacionais, incluindo *roaming* e acesso à internet em *smartphones*, ajudam os consumidores a tornarem os planos de viagens mais fáceis do que antes, rastreando e armazenando informações relacionadas às suas viagens

³⁹ A maior parte dos dados são de GPS, mas há também dados móveis de roaming, de Bluetooth, Wi-Fi, serviços meteorológicos entre outros.

⁴⁰ Por meio da interação entre partes interessadas nos ecossistemas turísticos, que incluem agências de viagens, setores de transporte, hospedagem, atrações, varejo e serviços de alimentação, os turistas são empoderados a co-criarem suas experiências e desfrutarem de propostas de valor (Buhalis, 2020).

⁴¹Essas tecnologias permitem operações das empresas em qualquer lugar do mundo.

(RAHMAN, HASSAN, 2021). Ademais, reservas *online*, informações de pagamentos móveis e de tempo estão ajudando os clientes a garantirem viagens convenientes.

O novo cenário de plataformas sociais permite um diálogo permanente entre os prestadores de serviços de viagens e seus clientes. Por outro lado, como viajante, é possível compartilhar experiências e opiniões durante a viagem. As redes sociais se tornaram parte integrante das viagens: desde a pesquisa da viagem – melhores empresas aéreas, hotéis – até o envolvimento durante toda a viagem e avaliações pós-viagens (FAYOS-SOLA, COOPER, 2018). Os empregados das MPMEs podem ser capacitados, também, por meio de plataformas sociais com cursos, informações e mentorias. Além disso, formas variadas de tecnologias, como inteligência artificial e *chatbots* estão permitindo aos consumidores realizar *check-in* digital, acessar serviços de *concierge* ou de assistências de voz. Elas possibilitam aos hotéis fazer cadastro de clientes – *check in/check out*- sem seres humanos, para usar sistemas de reconhecimento de voz multilíngues para fins de segurança, e, assim, reduzir o tempo de espera em diversos serviços em hotéis com sistemas de reconhecimento facial (AKGÜL, 2019; IVANOV, 2020; TUNG, LAW, 2017).

A inteligência artificial⁴² também está sendo utilizada para determinar preços dos quartos e dos bilhetes do avião, além de minimizar o tempo de espera no aeroporto ou para otimizar processos na indústria de viagens (BOZTAS, 2017). As agências de viagens estão começando a utilizar recomendações para seus clientes, que consiste em oferecer sugestões personalizadas de compras, etc. A inteligência artificial é utilizada em diversos segmentos do turismo. No de alimentos e bebidas, é possível que robôs de bares preparem bebidas para os clientes, que fazem pedidos por meio dos seus celulares (IMBARDELLI, 2019). No segmento de transportes, por exemplo, a KLM, empresa do setor aéreo, opera com o robô de inteligência artificial “Spencer” para fins de atendimento de perguntas ao cliente (AKGUL, 2019). O robô “Sanbot”, que trabalha nos aeroportos chineses, orienta turistas por meio do fornecimento de informações sobre questões como: plataforma, tempo de voo, entre outros (BLOCK, 2018). Na gestão de negócios, a inteligência artificial oferece os seguintes benefícios ao turismo: (i) aprimorar a tomada de decisões e o planejamento estratégico; (ii) melhorar a funcionalidade da organização; (iii) realizar a

⁴² A inteligência artificial tira proveito da interconectividade e interoperabilidade de tecnologias integradas, que trabalha para a reengenharia de processos e dados a fim de produzir serviços, produtos e procedimentos inovadores, garantindo valor para as partes interessadas na maximização de valor para o acionista.

automação das tarefas (LIN et al., 2020). Aplicações de inteligência artificial em empreendimentos turísticos podem ser eficazes, pois imitam ou revitalizam a inteligência humana por máquinas ou sistemas de informação (YILDIZ, 2019). A inteligência artificial fornece ferramentas para capturar, armazenar e disseminar o conhecimento humano e a inteligência. A razão pela qual as empresas estão interessadas em inteligência artificial é preservar a inteligência e o conhecimento de seus funcionários, usando isso para sua vantagem competitiva (OSONDU, 2018).

Realidade aumentada é um contexto onde o virtual e a realidade estão juntos. Há três componentes para a realidade aumentada: imersão, interação e participação. Essa tecnologia permite aos clientes entrarem em outro mundo, por meio da mudança de um mundo físico para um mundo virtual (KALANDAROVNA et al., 2022). O desenvolvimento da tecnologia de realidade virtual é utilizado tanto pelo setor privado quanto pelo Estado como ferramenta de promoção de turismo. Com isso, pode-se fornecer uma experiência preliminar a potenciais turistas nos mercados interno e externo, além de promover destinos.

O setor de turismo não está imune às tendências tecnológicas apresentadas, pois a tecnologia faz parte da cadeia do turismo e desempenha papel importante para os clientes que estão adotando, cada vez mais, tecnologia móvel, *smartphones*, aplicativos móveis, acelerando a velocidade e a intensidade dos desafios enfrentados pelo setor. Com isso, a estratégia das empresas passa a ser centrada em tornar os serviços (turísticos) mais personalizados, com base em quantidades cada vez maiores de informações que as empresas podem reunir sobre gostos, hábitos e características dos clientes em relação às experiências que desejam de suas viagens. No que concerne as TICs, as novas tecnologias elencadas acima irão condicionar a capacidade do setor de turismo de se adaptar ao futuro (FAYOS-SOLA, COOPER, 2018). Yallop e Seraphin (2020) afirmam que as tecnologias constituem uma das principais megatendências e forças motrizes para moldar o futuro por meio de mudanças que irão impactar a forma como a cadeia produtiva e de turismo se relacionam. As transformações vêm sendo observadas pela literatura especializada em diversos segmentos do setor de turismo, como o turismo de eventos (MITCHELL et al., 2016; DALKIRAN, 2022), o de gestão de viagens (LI et al., 2018; CIMBALJEVIC et al., 2021), o turismo rural (PAMUKÇU, TARIVSEVER, 2019), e o turismo de negócios (MEZA, 2018).

Há, portanto, possibilidades de transformação nas experiências oferecidas aos turistas. Para oferecer uma experiência inesquecível para os turistas, é essencial inovar no destino e gerar emoções (ALEN, LIBERATO, 2018). Esse processo é conhecido como “destino inteligente”. De acordo com Gretzel et al. (2018), os destinos inteligentes são áreas de valor turístico nas quais se implementa uma variedade de tecnologias para apoiar a criação de valor e o intercâmbio entre atores no sistema de turismo. O que as empresas que propõem Destinos Turísticos Inteligentes (DTIs) fazem é justamente utilizar os TICs e focar nas necessidades dos turistas por meio da promoção da melhoria da gestão do destino e na qualidade dos serviços prestados. Por meio de uso de tecnologias e ferramentas de co-criação, consolidou-se o Turismo 4.0, que combina as capacidades das tecnologias da Indústria 4.0 com o objetivo de transformar o setor numa economia baseada na inovação para o benefício de todas as partes. De acordo com Papathanassis (2017), o termo “Turismo 4.0” se refere à transformação digital e à automação no setor de turismo, referindo-se a tecnologias como computação em nuvem, internet móvel, robótica, inteligência artificial, veículos autônomos e impressão 3D. Essas tecnologias têm impacto considerável na composição da força de trabalho do turismo global. O Turismo 4.0 ocorre por meio da mudança de perspectiva com foco no turista para uma perspectiva baseada no turismo, que se dá por meio do envolvimento de cidadãos locais, autoridades locais, turistas, prestadores de serviços e governos para a criação de uma experiência turística física e digital (COMISSÃO EUROPEIA, 2023).

Uma experiência turística especial, que entrelace aspectos do mundo físico e digital, pode ocorrer por meio da criação de um ecossistema colaborativo que inclui população local, autoridades locais, turistas, prestadores de serviços e governo. Em suma, a combinação das capacidades da Indústria 4.0 com o conceito de Turismo 4.0 cria um critério para transformar a indústria de turismo em uma economia baseada na inovação para todos os atores. O principal objetivo desse processo é a estruturação de uma plataforma colaborativa que facilite a troca de informações entre as partes interessadas no ecossistema de turismo. Ademais, o Turismo 4.0 está liderando uma tendência para automação e compartilhamento de dados na indústria de turismo e de gestão de hospitalidade. (KALANDAROVNA et al., 2022).

A eficiência operacional e a lucratividade podem ser aprimoradas na indústria de turismo por meio do aumento do uso de novas ferramentas e técnicas, além de desenvolvimento de modelos de negócios e serviços inteiramente novos (OSONDU,

2018). Hodiernamente, o termo Turismo 4.0 foi implementado em pelo menos dez países, distribuídos em dois continentes, principalmente em documentos oficiais dos governos (KORZE, 2019). Alguns países que utilizam essa terminologia são: (i) na Europa: Portugal, Finlândia, Itália, Espanha, Turquia e Eslovênia; (ii) no Sudeste Asiático: Tailândia, Bali e Malásia. De acordo com Kalandarovna et al. (2022) e Korze (2019), o termo Turismo 4.0 foi introduzido, primeiramente, em Portugal, sendo, posteriormente, utilizado no setor de turismo de outros países europeus. Na Finlândia, por exemplo, o Turismo 4.0 inclui um Plano de Ação com foco no crescimento da indústria de turismo por meio de várias medidas. Na Itália, Turismo 4.0 está associado a inovações digitais no transporte, hospitalidade e na cultura, estando mais relacionado à análise de *big data*, digitalização e internet das coisas (KALANDAROVNA et al., 2022). Na Espanha, o Turismo 4.0 tem relação com o lançamento de um criptoativo que permite serviços de pagamentos e contratos no campo do turismo sem intermediários (PINO, 2018). Na Eslovênia, no âmbito do projeto “Turismo 4.0”, o novo paradigma identifica similaridades entre os conceitos de Indústria 4.0 e Turismo 4.0 como ferramentas-chave (KALANDAROVNA et al., 2022). Alguns países asiáticos possuem iniciativas relacionadas ao Turismo 4.0. Na Tailândia, o Turismo 4.0 é uma política pública com múltiplas vertentes, com o objetivo de desenvolver um sistema de inteligência turística, que poderá promover turismo digital, aprimorando os sistemas de documentos eletrônicos, melhorando a cultura organizacional, a pesquisa e o desenvolvimento (EVENSI, 2018). Na Malásia, por sua vez, o Turismo 4.0 tem como proposta consolidar um ecossistema digital para atrair turistas e aprimorar a experiência turística.

Nos hotéis do futuro, por exemplo, as tecnologias digitais podem transformar os quartos de hotel em locais de bem-estar. Diversas ações podem ser feitas nos hotéis pelo celular, aplicativos de *smartphones*, *check-ins*, *check-outs*, definindo a temperatura ambiente (FEZ, 2018). As novas tecnologias podem também fomentar a confiança e a autenticidade dos processos no âmbito do setor de turismo (HAUSOLD, 2017). Têm surgido ideias sobre como transferir dinheiro de forma rápida por meio do uso de tecnologias de autenticidade digital, como pagamentos com criptoativos (PINO, 2018; STARC PENEKY et al., 2019). No futuro, isso pode permitir aos viajantes se direcionarem ao aeroporto sem precisarem ter em mãos seus documentos de identificação,

por meio dos protocolos de autenticidade digital⁴³ (HAUSOLD, 2018). As novas tecnologias no âmbito do setor de turismo também aumentam a acessibilidade para os visitantes e viajantes, ao apoiar turistas com deficiências motoras, visuais, auditivas e cognitivas, para lidarem com barreiras físicas e de serviços (BUHALIS et al., 2019).

Em suma, a combinação das capacidades da Indústria 4.0 com o conceito de Turismo 4.0 cria um cenário que possibilita a transformação do setor de turismo em uma economia baseada na inovação para todos os atores. O principal objetivo dessa transição é a estruturação de uma plataforma colaborativa que facilite a troca de informações entre as partes no ecossistema de turismo (KALANDAROVNA et al., 2022). Starc Penecy et al. (2019) referem-se ao Turismo 4.0 como um novo paradigma, que deve desbloquear o potencial de inovação no setor de turismo como um todo, por meio do uso de tecnologias facilitadoras da Indústria 4.0. Isso ocorre por meio do estabelecimento de ecossistemas colaborativos, que envolvem autoridades, prestadores de serviços e governos para a criação conjunta de uma experiência turística enriquecedora no âmbito físico e digital. Cabe ressaltar porém que o Turismo 4.0 não apresenta apenas aspectos positivos. É importante destacar alguns conceitos referentes ao lado negativo da experiência turística tecnológica e conectada. As tecnologias 4.0 podem realmente aprimorar as experiências turísticas, mas podem também romper com as fronteiras entre uso de tecnologia e experiência turística, podendo causar perturbações para as experiências turísticas, pois a ampla implementação de tecnologias imersivas para o Turismo 4.0 está criando um novo espaço em que os objetivos físicos e virtuais se sobrepõem (FLAVIAN et al., 2019; BUHALIS et al., 2019).

As MPMEs do setor de turismo, devido ao seu porte, possuem dificuldades para lidar com a concorrência, tendo recursos financeiros e conhecimento tecnológico limitados. As MPMEs podem buscar alianças estratégicas com outras empresas para aprimorar sua capacidade de inovação digital. As empresas de turismo podem adotar tecnologias para construir e manter vantagens para obtenção de informações sobre capacidades e para se concentrarem nos seus principais fatores de sucesso. As novas tecnologias devem ajudar a identificar consumidores e realizar vendas, além de criar novas estratégias de *marketing* no setor de turismo (OSONDU, 2018). O desafio que se apresenta é como os pequenos negócios de turismo podem desenvolver e participar de

⁴³ *Digital ledger protocols.*

estratégias de Destinos Turísticos Inteligentes (DTIs), por meio da estruturação de experiências inovadoras e que assegurem sustentabilidade do destino (Turismo Summit, 2018).

De acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (2021), a Covid-19 atuou como catalisador em termos de fomento à inovação e à integração de novas tecnologias no setor de turismo (UNCTAD, 2021). A aceleração tecnológica no setor tem como objetivo impulsionar a inovação, gerar eficiência econômica e ambiental, além de aumentar os resultados das empresas de turismo por meio de aumento de produtividade (OCDE, 2020). Com isso, os modelos de negócios do setor que adotarem novas tecnologias para a operação de negócios, por meio de novas abordagens baseadas em dados, terão maior produtividade para moldar o bem-estar social e econômico no futuro (TONG, GONG, 2020). Isso consolida uma série de desafios para as MPMEs.

5.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No setor de serviços, ainda são relativamente limitadas as pesquisas sobre capacidades dinâmicas e com um recorte sobre inovação. E, enquanto no setor industrial há uma necessidade expressiva de compra de ativos físicos, no setor de serviços as empresas precisam desenvolver capacidades dinâmicas justamente para fomentarem inovação e angariarem benefícios futuros nos serviços oferecidos aos clientes. Nas MPMEs, especificamente, as capacidades dinâmicas desempenham papel fundamental para as respostas com relação às crises. As capacidades dinâmicas fomentam inovação nas MPMEs do setor de serviços por meio de processos implementados, além de estarem relacionadas a atividades de monitoramento das tendências tecnológicas, uso de ferramentas formais e gerenciamento de projetos, assim como à adoção de tecnologias. Capacidades dinâmicas fortes possibilitam a criação de modelos de negócios efetivos, além de impulsionarem a renovação estratégica por meio de abordagens e mudanças de cultura e inovação aberta. As capacidades dinâmicas permitem a detecção, alavancagem e transformação, o que leva as MPMEs do setor de serviços moldarem respostas estratégicas que garantam sua sobrevivência e futuro em tempos incertos (WARNER; WAAGER, 2019; CHATZOGLOU, CHATZOUEDES, 2018; SALUNKE et al., 2019).

Num contexto de constantes transformações, as empresas precisam ser proativas e flexíveis, estando abertas a novas oportunidades, e a novas formas de conduzir seus negócios. A influência da cultura do aprendizado sobre as capacidades dinâmicas das empresas confirma a importância de haver processos de aprendizagem estruturados nas empresas de serviços (NGUYEN et al., 2022).

A inovação, fomentada por essas capacidades dinâmicas, é justamente o mecanismo que permitirá às MPMEs sobreviverem a tempos incertos e angariarem maior vantagem competitiva. Para Lecossier e Pallot (2020), durante a pandemia da Covid-19, as empresas acabaram desenvolvendo mais inovações incrementais do que inovações radicais, pois as atividades voltadas à geração de negócios futuros tiveram menos atenção, isto é, houve menos atividades relacionadas à inovação radical. As inovações incrementais que ocorreram neste período consistiram em redução dos custos de produtos, melhorias de desempenho nos produtos e serviços, entre outras frentes. A possível identificação das circunstâncias e das formas pelas quais as empresas líderes aprendem e promovem capacidades dinâmicas permite com que benefícios estratégicos, como o desenvolvimento de inovações e novas ofertas de serviços, assim como medidas de desempenho e de produtividade, possam fluir e possibilitar melhorias incrementais, que são partes necessárias e constituem estágios de inovação, já que a inovação não chega ao mercado da forma perfeita (RIBEIRO, CHEROBIM, 2017; WILKE et al., 2016). Essas inovações (incrementais) são processos que utilizam pensamento criativo e por meio da exploração de novas ideias e possibilitar às empresas serem resilientes durante perturbações externas (WANG et al., 2019). Ademais, são fruto da capacidade das MPMEs de absorção e transformação de conhecimento em tecnologia e da tecnologia em rotinas operacionais, gerenciais e comerciais, levando em conta padrões tecnológicos e de mercado em cada ramo da atividade (LEO, GAMARRA, 2019). Snyder et al. (2020) apontam que, de forma frequente, as MPMEs não começam a inovar até que sintam pressão por mudanças. É importante destacar, também, que os fracassos são comuns e fazem parte desse processo. Para cada empresa que consegue criar uma inovação de serviços, há diversos empreendedores que fracassam. A resposta natural das empresas em relação ao risco é ter como foco as inovações incrementais em vez de realizarem inovações radicais.

As capacidades dinâmicas também permitem às MPMEs do setor de serviços lidar com transformações e mudanças em seus processos, como a TD. Diversos exemplos

podem ser citados com relação aos avanços tecnológicos que estão moldando o setor de serviços, e, inclusive, os serviços turísticos. Nesse sentido, as empresas de serviços precisam focar não só em mudanças na experiência dos clientes, mas, também, nos processos de reforma em todo o sistema, o que levaria a inovações significativas para a criação de novos modelos de negócios. Essas alterações na tecnologia e nos mercados requerem que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas e, rapidamente, identifiquem, transformem e reformulem processos de negócios ou criem novos modelos operacionais (NGUYEN et al., 2022). As disrupções recentes, que ocorreram devido à pandemia da Covid 19, têm apontado para a importância das transformações do ambiente como mola propulsora para estimular a formação das capacidades dinâmicas das MPMEs no setor de serviços e, portanto, as capacidades necessárias para responder a um ambiente em rápidas transformações. Nesse contexto, serão exigidas capacidades para operações diárias (capacidades ordinárias) e o dos recursos existentes, além de capacidades superiores (capacidades dinâmicas), com vistas à identificação dos recursos necessários para executar iniciativas inovadoras em um nível mais alto (QAIYUM; WANG, 2018; BREIER et al., 2021; JIANG; WEN, 2020).

De acordo com o que foi discutido neste capítulo, a identificação de capacidades dinâmicas pode ser uma alternativa promissora para avaliar o desempenho das MPMEs quanto à sua capacidade de implementar novos serviços e inovar no setor. A inovação nos serviços é baseada no desenvolvimento de capacidades para o conhecimento e aprendizado. As capacidades dinâmicas são influenciadas por mecanismos de aprendizagem organizacional, incluindo a acumulação, a codificação e a cultura de aprendizagem (ZOLLO, WINTER, 2002). Portanto, os recursos de conhecimento e mecanismos de aprendizagem existentes nas empresas influenciam positivamente as capacidades dinâmicas. As mudanças nas empresas são aqueles processos e práticas onde as MPMEs precisam implementar ações proativas ou reativas para prevenir ou gerenciar impactos negativos e para manter a sustentabilidade. As capacidades dinâmicas são utilizadas ativamente nesses processos de mudança organizacional incluindo inovação, gestão estratégica e *branding*, possibilitando uma melhor oferta de serviços, por meio de gerenciamento mais aprimorado da capacidade de gestão, além de interação aprimorada com o cliente, treinamentos aprimorados e outros aspectos que levam a inovações de serviços (JIANG et al., 2021).

Segundo estudo elaborado por Jiang et al. (2021), nas MPMEs, o que mais ajudou a fomentar capacidades dinâmicas durante a pandemia foi justamente uma liderança aberta e flexível às mudanças; além de uma liderança calma, mas ousada. Jiang et al. (2021) destacam que as MPMEs do setor de serviços contavam com a capacidade dos líderes de manter a calma num ambiente disruptivo. Os líderes (alta gestão das empresas) são cruciais para o processo de *reconfiguring* nas capacidades dinâmicas. Assim, as empresas melhor organizadas em termos de entrega de serviços são mais capazes de aproveitar as oportunidades relacionadas de inovação de serviços e de transformar as oportunidades em forma de valor para os clientes (KINDSTROM, 2011). Além do aspecto de capital humano, que abarca a questão de uma liderança aberta, flexível e ágil, o capital relacional foi outro aspecto fundamental, vinculado ao fundo de contingências para negócios, além da aderência com o conhecimento, isto é, capacitação dos funcionários da empresa. Os gestores das MPMEs devem avaliar o ambiente para assegurar a adoção de estratégias mais adequadas para o apoio às operações das empresas. Os gestores devem construir uma cultura de aprendizado na qual as pessoas estejam dispostas a compartilhar suas ideias e facilitar o processo de aprendizado. Essa ação pode aumentar as capacidades das MPMEs para mudarem e lidarem com o desenvolvimento de novos mercados. Em conjunto com a melhoria da qualidade das novas contratações das empresas, a criação de um ambiente de cultura de aprendizado dentro das empresas irá assegurar às MPMEs do setor de serviços um capital humano de maior qualidade.

No nível da sociedade, as inovações de serviços podem assegurar novos mercados e até novas indústrias. Nesse contexto, as plataformas de compartilhamento têm papel fundamental para moldar a evolução dos mercados, afirmando que os atores são integradores de recursos e que os papéis e processos na esteira da co-criação de valor constroem novos ecossistemas. Assim sendo, é possível aprender com os mercados que não funcionam ou que não conseguem transformar novos serviços em inovações de serviços (SNYDER et al., 2020). A inovação de serviços é dinâmica, evolucionária, interativa, mas também arriscada – e sem risco nenhum negócio sustentável pode ser criado. A inovação em serviços se constrói quando se incorpora e se abraça a mudança. As inovações no setor de serviços, portanto, são amplas e abarcam transformações sistêmicas que podem se relacionar a diversas formas no processo de confecção dos (novos) serviços, isto é, à forma como o serviço é entregue, gerido, projetado e executado (TIGRE et al., 2019). Como já mencionado nesta tese, existem microfundamentos que

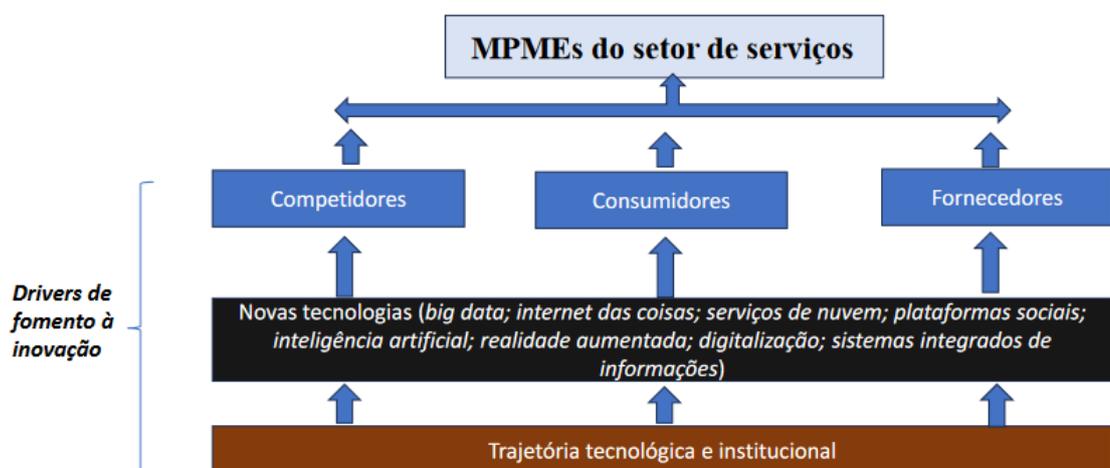
possibilitam e fomentam a inovação de serviços no âmbito do *framework* de capacidades dinâmicas. A pesquisa de Kindstrom (2011) se concentra na habilidade de uma empresa de ampliar sua aptidão evolutiva. Esse aprimoramento pode, por sua vez, melhorar o desempenho dos serviços. Uma ênfase maior nos microfundamentos também deve aumentar a capacidade técnica das capacidades à medida que a empresa usa melhor o tempo. O desafio para muitas empresas é justamente identificar e, posteriormente, implementar os microfundamentos apropriados para mudanças externas.

Com base na discussão desenvolvida neste capítulo, constata-se que a inovação nas MPMEs do setor de serviços pode ser fomentada pelas capacidades dinâmicas, quais sejam: (i) *sensing*, que possibilita às MPMEs angariarem informações sobre os consumidores, elaborarem novos serviços, criarem sistemas, processos e funções organizacionais que continuamente capturam as demandas dos clientes, acrescentam camadas de valor aos serviços, e descobrir oportunidades em áreas que outros não viram; (ii) *seizing*, que possibilita às MPMEs o aproveitamento das oportunidades, maior agilidade, o provimento de serviços únicos, a mobilização de recursos para atender às demandas e às oportunidades internas e externas das empresas, além da formulação de estratégias de serviços planejadas que podem ser integradas a sistemas, serviços e consultorias; (iii) *reconfiguring*, que é reforçado por meio da contratação de profissionais com uma ampla variedade de habilidades, da cultura organizacional, do sistema de recompensas da empresa, da instauração de um novo modelo mental, da manutenção do equilíbrio entre ativos, possibilitando a criação de valor nas empresas e a renovação das capacidades em ambientes turbulentos. Os modelos de negócios (tradicionais) das MPMEs podem não ser suficientes para o aproveitamento das oportunidades emergentes no âmbito da inovação de serviços, o que reforça a importância de as empresas reconfigurarem elementos importantes de seus negócios. Além disso, três componentes são fundamentais para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas: a integração de recursos (conhecimento, financeiro, humano e relacional), o engajamento de atores e a criação de valor compartilhado,

Os exemplos apresentados neste capítulo demonstram que as capacidades dinâmicas são influenciadas pelo dinamismo ambiental, a cultura de aprendizagem, o capital humano e a aplicação de tecnologias digitais, com ênfase para o ambiente externo e a estratégia. De acordo com Artifon et al. (2020), o setor de serviços é vulnerável às alterações do ambiente externo, precisando, portanto, de constante atualização na busca

de competitividade; quanto mais desafios as empresas são capazes de enfrentar, mais aptas estarão com relação à capacidade de sobrevivência a ambientes instáveis (ARTIFON et al., 2020). As empresas que são mais vulneráveis às turbulências do ambiente externo estarão mais propensas à busca de recursos. Para a inovação no setor de serviços, o ambiente externo é aspecto fundamental em países em desenvolvimento, como o Brasil (NGUYEN et al., 2022). Assim sendo, as relações com outras empresas tornam-se fundamentais para a lógica da alavancagem de recursos, o que inclui a criação e a manutenção de relacionamentos com parceiros diversos, incluindo fornecedores, clientes e outras partes interessadas (WILKE et al., 2016). Isso tem relação com a discussão sobre *links* externos como um motor central para a articulação dinâmica do conhecimento por meio de fluxos e aquisição de informações (FROW et al., 2019). No entanto, os governos podem acabar criando “excesso” de regulação em momentos críticos, o que pode atuar como barreiras para a transformação pós-Covid 19. A burocracia do governo tem sido frequentemente discutida como obstáculo para que as empresas adotem inovações melhores e de forma mais célere (FROW et al., 2019). Assim sendo, a inovação de serviços precisa abarcar uma série de componentes, como aspectos contextuais, atores e interações, além de uma visão sistêmica de inovação e incluir variáveis provenientes do ambiente externo, que atravessa constantes modificações. Por isso, os *drivers* da inovação em serviços incluem: competidores, consumidores, fornecedores, além das trajetórias tecnológica e institucional, conforme demonstrado na figura 5.

Figura 5 – Inovação nas MPMEs do setor de serviços



Nesse processo de integração de componentes diversos, as MPMEs estão mais fragilizadas que as grandes empresas, pois possuem menos recursos, entre outros fatores. No âmbito do setor de serviços, especificamente no turismo, está havendo uma transformação disso, inclusive nas MPMEs, com a consolidação do Turismo 4.0, que combina as capacidades da Indústria 4.0 e cria um cenário que possibilita a transformação do setor de turismo em uma economia baseada em inovação para todos. Essa tendência (Turismo 4.0) tem como objetivo a estruturação de uma plataforma colaborativa que facilite a troca de informações entre as partes interessadas no ecossistema do turismo, por meio da utilização de novas tecnologias. As novas tecnologias no setor de turismo podem aumentar a confiança e a autenticidade do setor; e aumentar a acessibilidade para os visitantes e viajantes, por meio da otimização da experiência dos usuários de acordo com as suas preferências.

As novas tecnologias possibilitam a reestruturação de um mercado, que sempre foi concentrado no turismo de massa, possibilitando experiências personalizadas e permitindo às MPMEs atuarem em determinados nichos de mercado. Os produtos turísticos “sob medida” estão aumentando, devido à transição de consumidores “passivos” em “investidores” de seus tempos para lazer e atividades que possam contribuir para o crescimento pessoal (LA ROVERE, PUNZO, 2019). Com base em literatura recente e especializada, o presente capítulo destacou as novas tecnologias que estão afetando o setor de turismo, como: (i) *big data*, que pode detectar algoritmos que irão prever situações que não existem, mas que podem surgir no futuro; (ii) internet das coisas, cujo propósito é analisar o comportamento do consumidor, além de criar produtos adequados para clientes e fornecer automação e controle; (iii) serviços de nuvem, que oferecem segurança, flexibilidade e permitem maior escala; (iv) plataformas sociais, que permitem o diálogo permanente entre prestadores de serviços de viagens e seus clientes; (v) inteligência artificial, que utiliza recomendações dos clientes com sugestões personalizadas de compras; (vi) realidade aumentada, que possui componentes como imersão, interação e participação; (vii) digitalização, que continuará em alta com as plataformas de *e-commerce*; (viii) sistemas integrados de informações, em que a inovação digital contempla novos produtos, procedimentos, serviços, aplicações e modelos de negócios quando são orquestrados dentro de determinado ambiente.

Conforme foi apresentado na última seção deste capítulo, a proliferação das novas tecnologias permitiu o desenvolvimento de uma série de inovações nas empresas do setor de serviços e, em específico, nas empresas relacionadas direta ou indiretamente com atividades turísticas. Ademais, as novas tecnologias possibilitaram ampliar o alcance das em relação a novos consumidores e clientes, permitindo maior integração entre as empresas que oferecem os serviços e os demandantes desses serviços. Nesse sentido, as capacidades dinâmicas nas empresas do setor de serviços possibilitam uma melhor apropriação da inovação, auxiliando no processo de consolidação de um turismo 4.0. e de um turismo inteligente. No entanto, a dúvida que surge é: como esse processo realmente se dá? As MPMEs relacionadas às atividades características de turismo no âmbito do setor de serviços possuem essas capacidades? O próximo capítulo aprofundará esta discussão com empresas do setor de turismo do Estado do Rio Grande do Sul.

6. O SETOR DE TURISMO NO RIO GRANDE DO SUL

Após dois capítulos mais teóricos (capítulos 4 e 5), este capítulo tem como objetivo aplicar os achados da revisão sobre capacidades dinâmicas, resiliência e inovação nos serviços para um estudo de caso com MPMEs no Estado do Rio Grande do Sul. Com isso, buscar-se-á responder à seguinte pergunta de pesquisa: as MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul possuem as capacidades dinâmicas elencadas nos capítulos 4 e 5?

De acordo com La Rovere e Punzo (2019) os serviços relacionados ao turismo (transportes, hotelaria, alimentação, entre outros), na sua maior parte, são intensivos em trabalho e constituem serviços manuais. No entanto, com a introdução das novas tecnologias, isso tende a se alterar, pois nesse setor ainda são utilizados trabalhadores pouco qualificados, e a escala de operações permite o uso intensivo de capital e tecnologia. Para que ocorra maior padronização nos processos visando à substituição de trabalho por capital, exige-se maior uso de TIC e a realização de inovações, principalmente inovações organizacionais. La Rovere e Punzo (2019) destacam que a atividade turística abarca um conjunto de serviços (alojamento, transporte, alimentação), que, por sua vez, são majoritariamente prestados por MPMEs. Conforme foi apresentado no capítulo anterior, a inovação nas MPMEs desse setor promove novos serviços e produtos turísticos. Este capítulo buscará aferir, por meio de *survey* aplicado com 95 MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul, se essas empresas possuem as capacidades dinâmicas que foram destacadas nos dois capítulos anteriores para fazerem face a este contexto de rápidas transformações e para fomentarem inovação e adquirirem resiliência.

Para isso, a seção 6.1. discorrerá sobre o conceito de turismo; a seção 6.2. fará um diagnóstico sobre o setor de turismo no Rio Grande do Sul; a seção 6.3. discorrerá sobre as políticas públicas de estímulo às MPMEs no setor de turismo no Rio Grande do Sul; a seção 6.4. versará sobre as MPMEs do setor de turismo no Rio Grande do Sul; a seção 6.5. fará uma análise das entrevistas realizadas com as MPMEs; e, por fim, a seção 6.6. tecerá as considerações finais.

6.1. O CONCEITO DE TURISMO

O turismo é uma das atividades no âmbito do setor de serviços que tem o maior crescimento. O turismo (e seus serviços correlatos) desempenha papel-chave como força de desenvolvimento econômico no mundo. Em diversos países do mundo, as atividades relacionadas ao turismo são consideradas mais importantes do que a produção de bens propriamente dita, devido aos seus benefícios econômicos e sociais. Isso ocorre porque o turismo ajuda a aumentar as oportunidades de emprego e de renda, o que pode ser de suma importância econômica para a população local. Os serviços turísticos podem também catalisar investimentos na economia. Especificamente, as unidades de hotelaria podem atrair investimentos estrangeiros e treinar profissionais (RANASINGHE et al., 2021).

A consolidação do setor de turismo está intrinsecamente relacionada aos movimentos da revolução industrial. O início da era da Indústria 1.0 ocorreu com o advento das máquinas movidas a água e vapor em 1787. Nessa época, ocorreu o início da mecanização, consolidando o fenômeno da urbanização, além de reformas econômicas, culturais, sociais e comerciais. A adoção das máquinas a vapor catalisou os fluxos turísticos. A Primeira Revolução Industrial acelerou o desenvolvimento das ferrovias por meio do uso de vapor, carvão e ferro como fontes de energia e matérias primas. Além de permitir a maior circulação de mercadorias, esse processo facilitou a consolidação da globalização, que pode ser definida como um movimento de livre circulação dos meios de produção no mundo sem restrições ou com poucas restrições em relação a aspectos econômicas, culturais e políticas (ÇELIK, TOPSAKAL, 2019; YUKSEL, GENÇ, 2018). Na esteira da Segunda Revolução Industrial, o uso de aço, eletricidade, petróleo e produtos químicos, juntamente com o vapor, carvão e ferro desempenharam papel importante para fomentar a produção em massa da indústria automotiva, o crescimento das cidades, a aceleração da industrialização com uso da energia elétrica na produção e de ferramentas como telefones, rádios e máquinas de escrever. Nesse contexto, espalhou-se a utilização de trens a vapor, de grandes navios e, inclusive, das viagens aéreas para fins turísticos, o que, por sua vez, aumentou o bem-estar da população (ÇELIK, TOPSAKAL, 2019; YUKSEL, GENÇ, 2018).

A característica fundamental do período da Terceira Revolução Industrial pode ser considerada a digitalização do processo de produção. Nesse período, a evolução das

tecnologias de informação e o uso da internet afetou a forma de fazer negócios em todos os setores. Os desenvolvimentos desse período resultaram num aumento da demanda e da oferta no turismo. O cerne do conceito de indústria 4.0, como visto anteriormente, ocorreu na esteira da integração entre indústria e tecnologia. Essa estratégia que visa a reduzir custos, produzir mais em menos tempo, cria inovações, com o avanço da tecnologia. A digitalização e a mudança tecnológica são fatores inter-relacionados, que afetam as formas de fazer negócios neste novo século. A transformação digital é um processo amplamente aceito que fomenta a transformação de processos nas estruturas de negócios, especificamente referentes a eficiência e velocidade. Quando a digitalização é comparada com o conceito de industrialização, é vista como a maior revolução depois da revolução industrial (BUNZ, 2014; YUKSEL, GENÇ, 2018). No caso do setor de turismo, as empresas hoteleiras estão gradualmente introduzindo soluções tecnológicas, como a automação de serviços, *bots* de bate-papo, robôs de entrega, robôs de limpeza e quiosques com informações self-service, entre outros (KALANDAROVNA et al., 2022). Os avanços tecnológicos no setor de turismo podem, portanto, ser ilustrados pelo avanço do uso de robôs nos hotéis, que são desenvolvidos por meio de uma combinação entre robótica e inteligência artificial (KORZE, 2019). Osondu (2018) aponta que tem havido maior aceitação por parte das pessoas quanto à introdução de novas tecnologias e realização de inovações para a atividade turística. Um dado relevante é que Pesquisa do Travelzoo's (2016) aponta que aproximadamente 75% das pessoas estariam confortáveis com robôs no setor de viagens. O Brasil foi justamente um dos países com a maior taxa de aceitação dos robôs. Os respondentes verificaram que os robôs poderiam aumentar a eficácia, de forma geral, com retenção de dados.

No entanto, apesar da consolidação do turismo como atividade global estar diretamente vinculada às revoluções industriais, devido à heterogeneidade da composição dos conjuntos turísticos, é impossível tratar de uma “indústria do turismo” no sentido convencional, pois não há apenas empresas produzindo bens homogêneos, ao se tratarem de serviços bem diferentes: há desde serviços de hotelaria até serviços de gastronomia (LA ROVERE, PUNZO, 2019). De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT)⁴⁴ – agência especializada da ONU (Nações Unidas) que busca promover o turismo

⁴⁴ A Organização Mundial do Turismo (OMT) tem como objetivo contribuir para o crescimento econômico, desenvolvimento inclusivo e sustentabilidade ambiental, por meio do fornecimento da liderança e apoio ao setor para propagar conhecimentos sobre políticas mundiais de turismo (FARIA, 2015).

responsável, sustentável e acessível para todos - o turismo pode ser definido como o conjunto de atividades realizadas durante viagens e com tempo de permanência inferior a um ano⁴⁵, com finalidade relacionada a lazer, negócios, entre outros motivos. Assim sendo, os turistas são pessoas que viajam em suas regiões ou para fora de suas regiões por uma série de motivos, como participar em atividades econômicas, sociais e culturais (UNWTO, 2014). A OMT define como atividade turística, por sua vez, a atividade que “tem como produto principal bens ou serviços que atendem à demanda típica dos turistas”, além de serem atividades que deixam de existir ou diminuem na ausência de turismo (FARIA, 2015).

O setor de turismo possui potencial de geração de benefícios econômicos para os destinos, pois gera externalidades positivas por ser uma atividade local-específica e que transforma espaços. Os impactos econômicos positivos oriundos do turismo incluem a criação de novos mercados, o aumento de receitas para o estado, a diversificação da estrutura produtiva na região, as melhorias nas condições econômicas da população, a geração de empregos e a redução de desigualdades. Todos esses fatores contribuem para o crescimento econômico (TADINI, 2011), o qual é potencializado caso a região receptora tenha um setor maduro e desenvolvido, ajudando-o, também, a mitigar os impactos negativos. O surgimento da atividade turística provém da existência precedente de fenômenos turísticos, que envolvem a interação de um somatório de recursos naturais, culturais, sociais e econômicos. O turismo é fortemente incrementado pela oferta cultural e criativa que se manifesta praticamente em todos os países do mundo (EY, 2015), pois constitui uma prática social, que ocorre em um espaço específico, isto é, no espaço nas cidades, pelos seus usuários (CÉSAR, 2011).

O turismo engloba os deslocamentos dos sujeitos para além das suas rotinas espaciais e temporais, e o aumento da circulação de pessoas acarreta novas oportunidades de geração de renda e pode reduzir a pobreza em localidades menos favorecidas. O turismo é, assim, uma atividade que possui como característica a troca de experiências nas relações humanas por meio da hospitalidade, pois surge como elemento diferenciador nas interações que ocorrem no fenômeno turístico (PERAZZOLO et al., 2013). A demanda por turismo apresenta especificidades, pois os bens turísticos (e os bens

⁴⁵ É importante destacar que o turista é a pessoa que viaja para um lugar distinto daquele onde vive por determinado período de tempo, com vistas a passear, se divertir, conhecer lugares e culturas diferentes. Constitui “toda a pessoa que viaja durante 24 horas ou mais por qualquer outro país distinto da sua residência habitual” (FUSTER, 1974, p. 17).

culturais) são bens de experiência, sendo reconhecidos como bens cuja utilidade marginal não decresce com o consumo (LA ROVERE, PUNZO, 2019).

Barreto (1995) afirma que, no turismo, há um elemento estático – a estada – e um dinâmico – a viagem. O turismo é justamente o conjunto de fenômenos e relações que se consolidam por causa do movimento das pessoas e sua permanência nos destinos. De acordo com Amaral (2016), o turismo é um fenômeno sistêmico interdependente no qual os atores se articulam de forma conjunta e competem no espaço. Portanto, o turismo pode ser analisado como um sistema complexo, que produz bens complexos, derivados de combinações específicas de serviços (LA ROVERE; PUNZO, 2019). Para Furtado et al. (2015), os sistemas complexos são abertos, marcados pela dinamicidade, não linearidade e um expressivo número de interações. Há a ausência de um controlador central, sendo que há a capacidade dos sistemas complexos se auto organizarem, o que pode atingir vários estados. Deve haver a interdependência dos componentes, conectividade e a adaptabilidade. Assim sendo, compreender como ocorre o processo interativo entre turistas e agentes que ofertam os atrativos (que vão desde bens culturais e naturais até tipos de alojamento e de transporte) é fundamental para compreender a dinâmica do sistema turístico (TESSONE, 2015).

Assim, no turismo há relação e interdependência entre várias áreas, como o meio ambiente, a cultura, a vida pessoal e a organização social (BENI, 2007). O êxito do turismo depende do desempenho de outros setores – econômicos e sociais – os quais podem ser alvo de políticas públicas específicas (VIEIRA, 2013). A figura 6 ilustra as diversas dimensões potencializadoras do turismo.

Figura 6 – Dimensões potencializadoras do turismo



Figura: Cora (2021)

O turismo deve ser considerado um sistema dinâmico, que abarca as dimensões listadas (economia, qualidade de vida, capital humano e urbanidade), e que ocorre em redes de sistemas de atividades comerciais, pois o processo de troca não é linear (MARCO et al., 2018). Neste sistema, há diversos fatores que interferem na atividade turística para além das relações mercadológicas. Nesse sentido, é importante reconhecer que há uma multiplicidade e uma desordem, pois a distribuição não é linear e deve considerar o contexto dos turistas, dos fornecedores e dos demais agentes (BENI, MOESCH, 2018). Para isso, a cooperação é um fator que influencia a capacidade de resiliência das empresas de ramos como os de alimentos e de bebidas. Isso explica porque na pandemia foram reforçadas práticas de redes de relacionamentos, trocas de recursos para obtenção de benefícios e de vantagem competitiva (LI et al., 2021).

Aspecto importante relacionado a questões econômicas do turismo no Brasil é que a análise das ACTs pode variar, pois existem diferenças nas metodologias entre a relação e seleção das CNAEs que compõem as Atividades Características de Turismo, oriundas de três fontes: (i) antiga Fundação de Economia e Estatística e atual Departamento de Economia e Estatística da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul; (ii) Organização Mundial do Turismo (OMT) e Sebrae-RS; e (iii) Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)⁴⁶. A Organização Mundial do Turismo (OMT) elabora, em colaboração com a Divisão de Estatísticas das Nações Unidas, uma lista de produtos e atividades econômicas que podem ser definidas como bens e serviços

⁴⁶ Estas diferenças estão detalhadas no Apêndice 2.

característicos de turismo. A classificação tem sido adotada pelos países, com vistas à produção de estatísticas oficiais do setor, permitindo que se tenha uma ideia da produção de bens e serviços que podem ser ofertados no âmbito do setor de turismo. O conjunto de atividades econômicas do turismo permite que se possa aferir quais bens e serviços podem ser oferecidos aos turistas (FIORI et al., 2016). A metodologia do IPEA, por sua vez, é mais ampla; no entanto, não utiliza 100% dos resultados de cada categoria para aferir quantidade de empregos, valor adicionado bruto e outros parâmetros naquela CNAE específica e, por consequência, no somatório geral. Essa metodologia utiliza percentuais (coeficientes de demanda turística) resultantes de pesquisas realizadas pelo IPEA com estabelecimentos que operam nas principais atividades características de turismo.⁴⁷

Nas outras metodologias (DEE-SPGG e OMT), foram utilizados 100% dos valores de cada CNAE específica. Com os dados de cada categoria/atividade CNAE, é possível identificar as localidades que contam com a maior intensidade ou concentração relativa de oferta de serviços voltadas aos turistas, assim como suas aparentes relações com a estrutura espacial da economia gaúcha (FIORI et al., 2016). Para chegar a essa classificação, é importante analisar os eixos que compõem a Cadeia Produtiva do Turismo (CPT), que abarca as atividades características de turismo e outras atividades correlatas. Assim, define-se a CPT como uma sequência de atividades primárias e de apoio estratégico para o desempenho do setor de turismo (UNWTO, 2019, p. 20). Tomazzoni (2008) afirma que as atividades da CPT são divididas em três eixos: centrais e universais (hotelaria, gastronomia, serviços de lazer e entretenimento e sistemas de informações); elos associados (transporte, segurança, comércio e artesanato); e elos periféricos (indústrias de vestuário, mobiliário, objetos de decoração e construção civil, serviços de saúde, serviços de educação, produtos de gastronomia regional), que podem variar de acordo com a região.

O conceito de CPT permite analisar a cadeia de forma integral, por meio da identificação das debilidades e das potencialidades, identificação dos gargalos e atividades faltantes e incremento dos fatores condicionantes de competitividade de cada segmento. O Sebrae (2018) destacou que três cadeias compõem o CPT: cadeia a montante, cadeia principal e cadeia a jusante. A cadeia a montante é composta por: patrimônio natural, histórico e cultural; sistema de transporte; construção civil;

⁴⁷ Os percentuais de cada atividade foram definidos a partir de uma pesquisa feita por telefone com as empresas há quase duas décadas.

equipamentos de hotelaria; indústria moveleira; indústria de confecções; distribuição de alimentos; indústria de alimentos e bebidas; e indústria de toucador. A cadeia principal, por outro lado, é composta por atrativos turísticos, infraestrutura turística, de eventos e negócios; operadores de turismo; agências de receptivo; organizadores de eventos; agências e organizadores de viagens; e bares e restaurantes. A cadeia a jusante é integrada por serviços terceirizados, comércio, produção de artesanato; atividades culturais; empresas de entretenimento; e publicidade e gráficas. Em suma, Rios et al. (2021) apontam que a CPT inclui turistas, operadores de turismo, agências de turismo, internet; hotéis e pousadas; restaurantes; transportes; e demais serviços.

A CPT e as especificidades do setor de turismo variam de acordo com o país e com a região. A seção a seguir discorrerá sobre esse setor no Rio Grande do Sul, sem antes deixar de abordar o contexto econômico e social no qual o Estado se insere, pois essas variáveis influenciam e impactam diretamente o setor de turismo.

6.2. DIAGNÓSTICO DO SETOR DE TURISMO NO RIO GRANDE DO SUL

O Rio Grande do Sul é a quinta maior economia do Brasil, com um PIB de aproximadamente R\$ 482 bilhões, de acordo com dados do IBGE⁴⁸. O Estado participa com 6,5% do PIB nacional⁴⁹, sendo superado pelos Estados de São Paulo (31,9%), Rio de Janeiro (10,6%) e Minas Gerais (8,8%). A economia gaúcha tem oscilações maiores do que outros Estados do Brasil, pois é influenciada de forma mais intensa pela dinâmica das exportações. Na economia gaúcha, os setores de serviços e da indústria têm forte expressão no Valor Adicionado Bruto (VAB)⁵⁰, com uma participação de, respectivamente, 68,8% e 22,5%.

Há determinados aspectos orçamentários que tornam complexo o desenvolvimento de políticas públicas anticíclicas (em diversas áreas) no Estado. De

⁴⁸ De acordo com dados de 2019, o Rio Grande do Sul era a quarta maior economia do Brasil. Dados mais recentes apontam o Estado na quinta posição, sendo superado pelo Estado do Paraná, que assumiu a quarta colocação de maior economia do país.

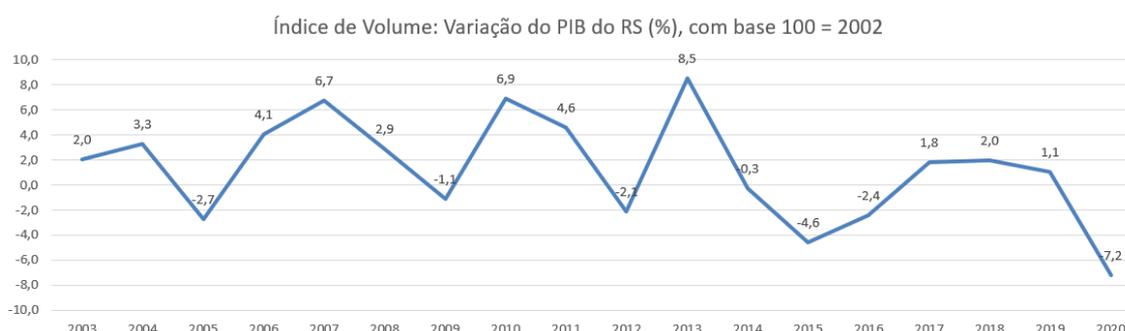
⁴⁹ Em 2022, de acordo com os dados do Novo Caged do Ministério do Trabalho (MTE), o Estado do Rio Grande do Sul teve 1.415.627 admissões de profissionais formais e 1.314.854 desligamentos em 2022, o que corresponde a um saldo positivo de 100.773 empregos formais gerados no Estado em 2022. Em 2022, 54% das novas admissões no mercado formal no Estado foram de homens e 46% das novas admissões no mercado formal foram de mulheres. O rendimento médio subiu 10,75% entre o último trimestre de 2021 e o último trimestre de 2022, passando de R\$ 2.893 para R\$ 3.204. O Rio Grande do Sul apresentou ainda queda do desemprego de 8,1% para 4,6%, conforme dados do IBGE.

⁵⁰ VAB equivale ao PIB menos os impostos.

acordo com o Plano Plurianual (PPA) de 2020-2023, o Rio Grande do Sul passa por uma situação fiscal complexa, com *déficits* orçamentários recorrentes devido às despesas serem superiores às receitas do governo. Nesse sentido, diversas iniciativas têm procurado qualificar o gasto público, além de viabilizar a adesão ao Regime de Recuperação Fiscal (RRF), instituído em 2017, por meio da Lei Complementar nº 159, de 2017, cujo objetivo é auxiliar Estados e o Distrito Federal que atravessam um contexto de desequilíbrio fiscal. Na prática, o RRF se processa com a União concedendo a redução das dívidas administradas pela STN/Ministério da Economia, além de assumir a dívida do Estado com organismos multilaterais e outros bancos. Com isso, a dívida será de zero no primeiro exercício, 11,11% no segundo, aumentando, portanto, 11,11% a cada ano, durante o prazo de nove anos, até atingir 100% em 2030. Tratou-se de uma iniciativa que visa a dar fôlego à economia do Rio Grande do Sul, no curto e médio prazo, o que permitirá realizar e concretizar outras ações (PPA, 2019).

Esse quadro se reflete e impacta diretamente o Turismo do Estado e precisa ser levado em consideração ao nortear as políticas públicas do setor. No período de 2015 a 2022, a economia gaúcha passou por diversos ciclos econômicos. Houve dois anos consecutivos de retração do Produto Interno Bruto (PIB) (2015-2016), seguidos de dois anos e meio de variação econômica positiva (2017, 2018 e até o final do semestre de 2019). Como mostra o Gráfico 1, em 2015 e 2016, o índice de volume do PIB gaúcho, calculado pela SPGG-RS/DEE, com base nos dados do IBGE, caiu -4,6% em 2015 e -2,4% em 2016. Em 2017, 2018 e 2019 houve aumento de, respectivamente, 1,8%, 2,0% e 1,1%. Em 2020, com a pandemia, houve um novo decréscimo, de 2020, de -7,2%.

Gráfico 1 – Evolução do PIB no Rio Grande do Sul de 2003 a 2020* pelo Índice de Volume



*Ano base (100) = 2002

Fonte: IBGE em parceria com o DEE-SPGG-RS (2023)

O PIB gaúcho passou de um valor de R\$ 574 bilhões⁵¹ a preços constantes, em 2017, para R\$ 612.441⁵² a preços constantes em 2019. No entanto, com a pandemia, houve uma diminuição desse valor, que passou para R\$ 573 bilhões⁵³. Em 2020, o arrefecimento da atividade econômica explica-se devido a dois eventos adversos: a pandemia e as condições climáticas. Devido a isso, houve uma queda histórica do produto do Estado. No entanto, em 2021, a recuperação da estiagem e o avanço da produção industrial levaram ao aumento do PIB, que teve alta de 10,4%, totalizando R\$ 679 bilhões⁵⁴ (o recorde dos últimos dez anos); houve crescimento significativo no setor de agropecuária (+67,5%) e na indústria (+9,7%). Em 2022, houve queda na soma de bens e serviços produzidos no Rio Grande do Sul. A retração de 5,1% ante o ano imediatamente anterior ocorreu devido à estiagem severa que atingiu a agropecuária, causando prejuízos expressivos, principalmente nas lavouras de soja⁵⁵. A queda no PIB no ano de 2022 foi decorrente da retração da agropecuária (-45,6%), pois a indústria (2,2%) e os serviços (3,7%) se expandiram. No ano de 2023, a Federasul projeta um PIB de 4,88% para o Rio Grande do Sul⁵⁶, acima da média nacional. A entidade aponta que a expectativa positiva vem da melhora no campo, com a esperada regularização da safra no próximo verão, mas ainda com efeito pequeno nos serviços, devido à menor circulação de renda.

É importante ressaltar que a pandemia da Covid-19 representou um choque externo à economia, que causou impactos na demanda e oferta. Com isso, houve diminuição do consumo das famílias, o que impactou diretamente o setor de Turismo: houve expressiva retração dos gastos com serviços não essenciais, como os gastos com turismo, transporte aéreo, entretenimento e serviços correlatos. Isso ocorreu devido à redução na circulação, medo de contaminação e perda de remuneração advinda de incertezas. Um dos principais desafios dos próximos anos do Rio Grande do Sul será com relação ao envelhecimento acelerado da população gaúcha. No período de 2010 a 2021,

⁵¹ R\$ 423 bilhões a preços correntes (sem ajuste pela inflação).

⁵² R\$ 482 bilhões a preços correntes.

⁵³ R\$ 471 bilhões a preços correntes.

⁵⁴ R\$ 583 bilhões a preços correntes.

⁵⁵ A produção de soja teve retração de -54,3%. Outros cultivos impactados foram milho (-31,6%) e arroz (-9,7%). Além disso, a partir de meados de 2022, os preços de soja e de trigo sofreram retração como resultado da diminuição dos preços das *commodities* no mercado internacional.

⁵⁶ Federasul projeta PIB de 0,74% no Brasil e de 4,88% no Rio Grande do Sul em 2023. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2022/12/federasul-projeta-pib-de-074-no-brasil-e-de-488-no-rio-grande-do-sul-em-2023-clbpfv990002017vneu44dyc.html>

o índice que mede o envelhecimento da população do Rio Grande do Sul apresentou crescimento de 74%⁵⁷. Em 2021, a população com 60 anos ou mais representava 19,4% do total do Estado, enquanto que em 2010 esse grupo respondia por 13,6% da população total (SPGG, 2023).

O setor de turismo, apesar de ter crescido na última década, também terá uma série de desafios pela frente. O Valor Adicionado Bruto (VAB)⁵⁸ das Atividades Características do Turismo no Estado do Rio Grande do Sul foi de R\$ 18,3 bilhões a preços constantes, o que equivale a 3,4% do Valor Adicionado Bruto total do Estado⁵⁹ em 2019. Em 2013, o VAB do Turismo foi de R\$ 13,3 bilhões a preços constantes, equivalente a 2,6% do VAB total do Estado. Com isso, de 2013 a 2019, o VAB do Turismo aumentou 36% em termos reais.

O Rio Grande do Sul possui 28 regiões turísticas⁶⁰. Todas as regiões têm experiências turísticas, com rotas, passeios e diversas atrações. No entanto, a representação delas no VAB do Turismo do Estado varia. As regiões turísticas que detinham o maior VAB de Turismo no Rio Grande do Sul, em termos absolutos em 2019, eram o Delta do Jacuí⁶¹, Uva e Vinho e a Costa Doce Gaúcha, com, respectivamente, R\$ 7 bilhões a preços constantes, R\$ 1,8 bilhões a preços constantes e R\$ 1,3 bilhões a preços constantes.

As regiões turísticas do Rio Grande do Sul que possuem a maior participação relativa das ACT de alojamento e alimentação em relação ao total estão apresentadas no gráfico 2.

Gráfico 2 – Três regiões do Rio Grande do Sul com maior participação relativa das ACT de alojamento e alimentação em relação ao total

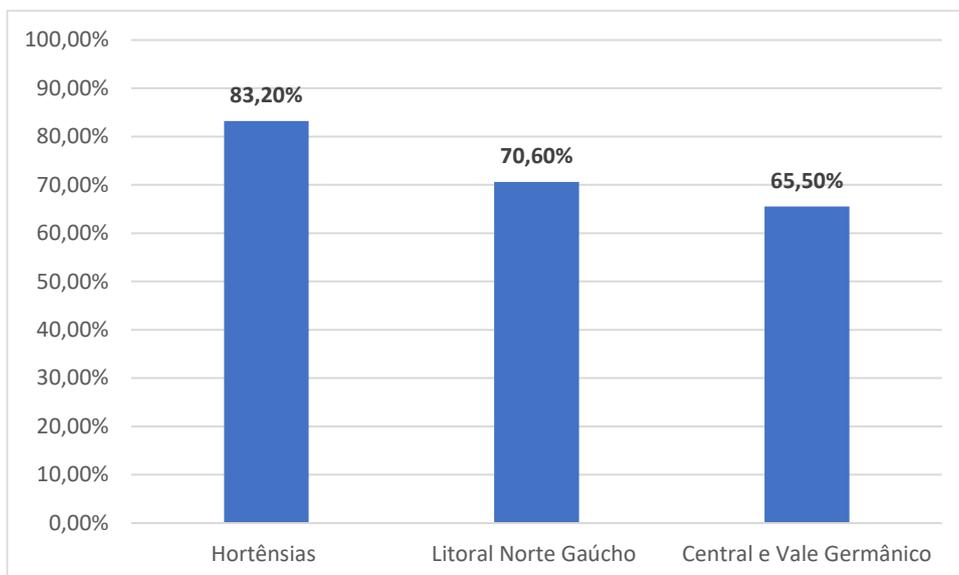
⁵⁷ A idade mediana da população do Estado passou de 32,66 anos em 2010 para 37,10 em 2021.

⁵⁸ O Valor Adicionado Bruto equivale ao valor do PIB menos os impostos. Trata-se do valor que cada setor da economia (agropecuária, indústria e serviços) acresce ao valor final de tudo que foi produzido em determinada região.

⁵⁹ Levantamento realizado pelo DEE-SPGG em parceria com a Setur-RS, com base nos dados brutos do IBGE de 2019. A pesquisa completa foi divulgada no âmbito do BI do Turismo do Rio Grande do Sul, disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYjE0MjViNjEtNmJlNC00YWU0LWI3MGEtYjM1ZDExMTM2ZTU5IiwidCI6IjE1ZGNkOTA5LThkYzAtNDBIOS1hMWU1LWNIY2IwNTNjZGQxYSJ9>

⁶⁰ No ano de 2023, foi criada uma nova região turística, que foi incluída no Mapa de Turismo e de Regionalização do Estado. Até 2022 eram 27 regiões turísticas.

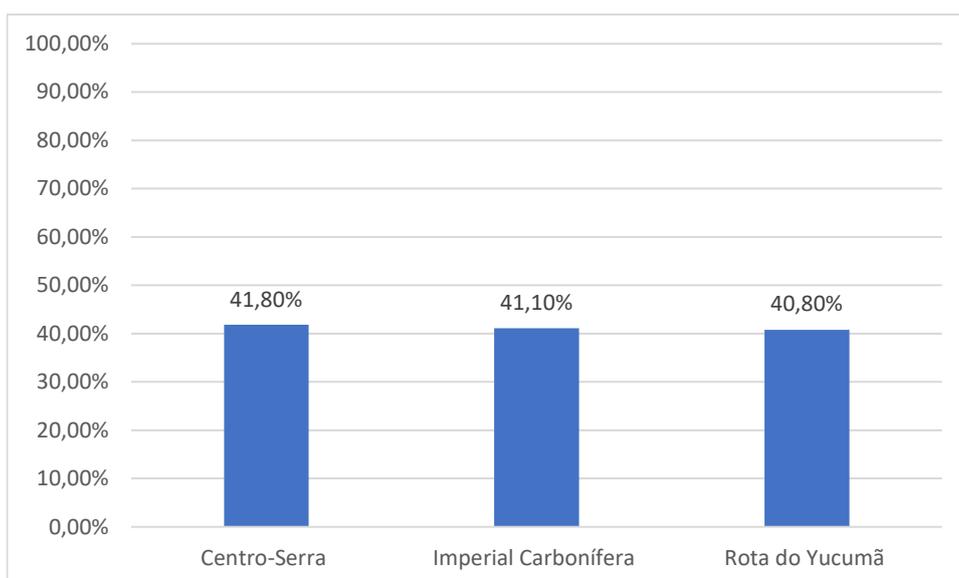
⁶¹ Delta do Jacuí é a região turística que abarca os municípios de Porto Alegre, Nova Santa Rita, Eldorado do Sul, Canoas e Triunfo.



Fonte: DEE-SPGG (2023)

As regiões turísticas do Rio Grande do Sul que possuem a maior participação relativa da ACT de transporte e armazenagem em relação ao total estão apresentadas no gráfico 3.

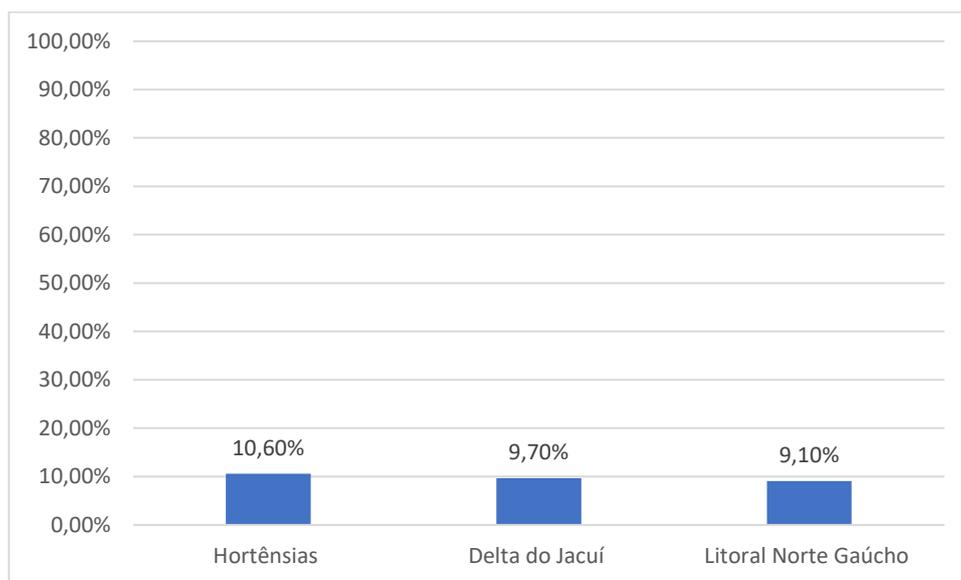
Gráfico 3 – Três regiões do Rio Grande do Sul com maior participação relativa das ACT de transporte e armazenagem em relação ao total



Fonte: DEE-SPGG (2023)

As regiões turísticas do Rio Grande do Sul com a maior participação relativa da ACT de arte, cultura, esporte e recreação, além de outras atividades de serviços em relação ao total estão apresentadas no gráfico 4.

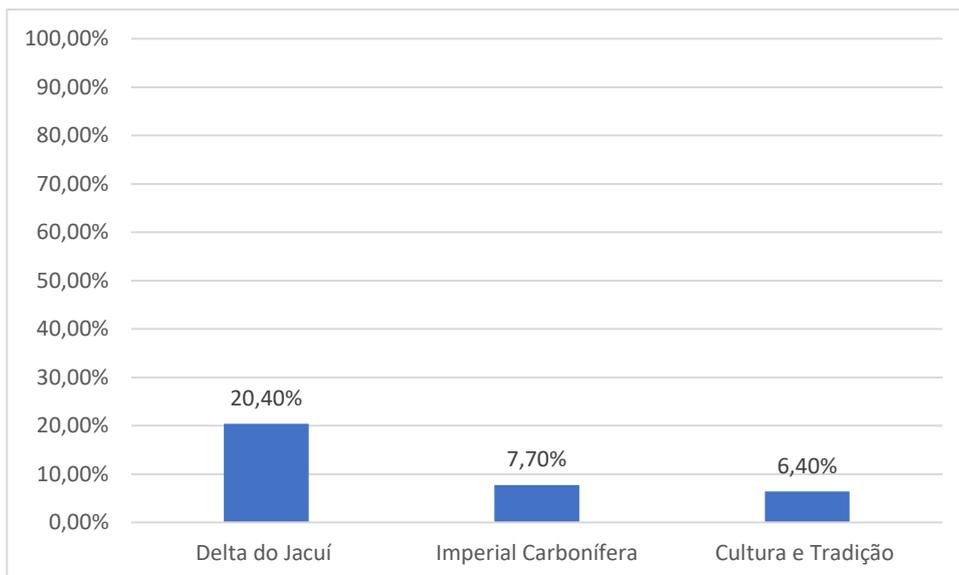
Gráfico 4 – Três regiões do Rio Grande do Sul com maior participação relativa das ACT de arte, cultura, esporte e recreação em relação ao total



Fonte: DEE-SPGG (2023)

As regiões turísticas do Rio Grande do Sul que possuem a maior participação relativa da ACT de “demais ACTs” em relação ao total estão apresentadas no gráfico 5.

Gráfico 5 – Três regiões do Rio Grande do Sul com maior participação relativa das ACT das “demais ACTs” em relação ao total



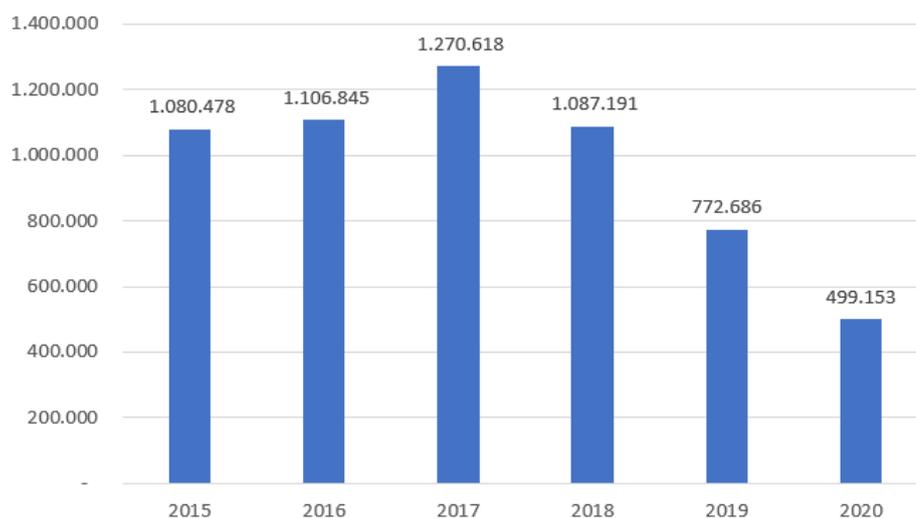
Fonte: DEE-SPGG (2023)

A região das Hortênsias é apontada como indutora do desenvolvimento turístico regional, sendo considerada um dos 65 mais importantes fomentadores do país (FEE, 2016). Nessa região turística, destaca-se a elevada participação de atividades agregadas como arte, cultura e lazer, as quais constituem marcas registradas da região, com seus festivais e atrações permanentes – sobretudo na rota Gramado-Canela. Com relação às regiões turísticas anteriormente destacadas, é reconhecida a importância da porção territorial localizada no nordeste do Rio Grande do Sul como polo dinâmico do turismo estadual, por razões que dizem respeito com a própria origem da concentração econômica e demográfica do Estado. Por fim, a região Uva e Vinho também se destaca como área importante para o VAB do turismo no Estado. A região desenvolveu-se, turisticamente, no entorno do Vale dos Vinhedos, próximo ao município de Bento Gonçalves, que possui selo de denominação de origem de sua produção de vinho.

O Estado do Rio Grande do Sul, devido à sua localização geográfica próxima a de outros países do MERCOSUL, como Argentina e Uruguai, que fazem fronteira direta com o Estado, somada à diversidade de paisagens e culturas, é um grande receptor de turistas, principalmente do continente sul-americano, cujos turistas atravessam o país, em sua maior parte, por meio de vias terrestres. Os dados levantados pelo Ministério do Turismo em parceria com o Departamento da Polícia Federal demonstraram que mais de 92% dos turistas internacionais no Estado vieram da Argentina e do Uruguai. Os dados do Ministério do Turismo apontam que, em 2019, 772.686 turistas internacionais tiveram

como destino o Rio Grande do Sul, o que representou uma fatia de 12,16% do total dos turistas internacionais, colocando o Estado na 4ª colocação entre os Estados.

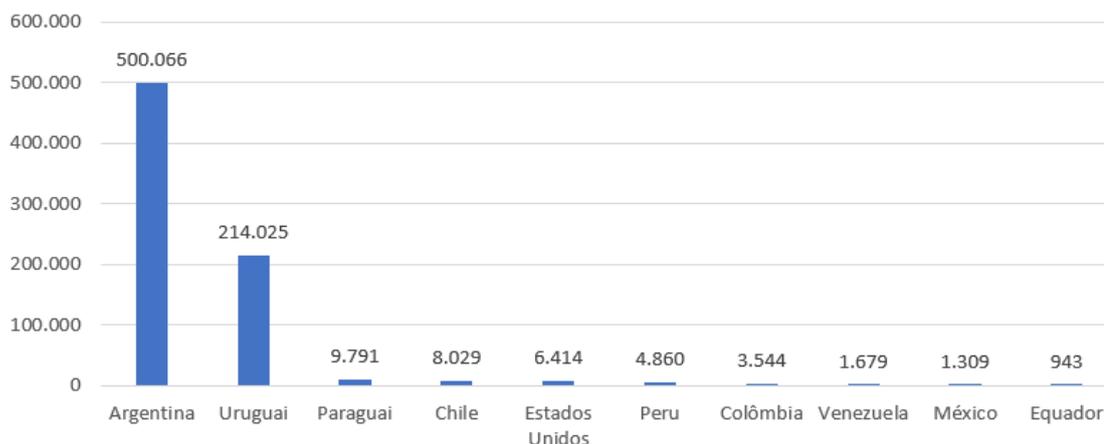
Gráfico 6 – Total de turistas internacionais que tiveram como destino o Estado do Rio Grande do Sul



Fonte: Anuário Estatístico do Ministério do Turismo (2022)

Em 2020, devido à pandemia do coronavírus, o fluxo de turistas internacionais que vieram ao Brasil e a todos os Estados brasileiros teve queda. No Rio Grande do Sul, também houve retração na quantidade de turistas internacionais, mas o Estado subiu para a segunda colocação em termos de total de turistas internacionais, devido ao expressivo número de turistas que chegaram ao Estado por meio de vias terrestres e devido ao bloqueio das vias aéreas. Com isso, em 2020, o Estado do Rio Grande do Sul recebeu 499.153 turistas internacionais, o que representou 23,25% do total do país. Os 10 países com maior origem de estrangeiros ao Rio Grande do Sul representaram em média 97% do total de turistas internacionais no país naquele ano específico. Desses turistas, 64,7% eram argentinos e 27,7% eram paraguaios.

Gráfico 7 – Origem dos turistas internacionais que chegam ao Rio Grande do Sul



Fonte: Anuário Estatístico do Ministério do Turismo (2022)

O IBGE, por meio da sua Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), mapeou dados referentes às motivações dos turistas que vão para o Estado do Rio Grande do Sul. É importante destacar que o motivo principal da realização de viagem por parte dos turistas – mapeado nessa pesquisa - foi o turismo para fins pessoais em 2021, com 83,9% do total de turistas, mas o motivo de realização de viagem para fins profissionais aumentou, de 2019, de 14,2% para 16,1% em 2021. De 2020 a 2021, o percentual de turistas que foram ao Estado fazer tratamento de saúde ou consulta médica saltou de 14,3% para 21,6%. A PNAD também oferece outros *insights* sobre o comportamento desse turista: 18% dos turistas nacionais que vêm ao Estado se hospedam em hotéis. Além disso, os dados de 2019 constataram que quase metade dos turistas (43%) se hospedaram na casa de amigos e 34% se enquadraram em outra categoria⁶². Em 2021, o Rio Grande do Sul foi a quinta Unidade da Federação mais procurada para viagens nacionais, com 6,5% do total dos turistas nacionais e também foi a quinta unidade federativa onde houve mais gastos totais em viagens nacionais com pernoite, com 8%. Quanto ao gasto per capita diário médio dos moradores em viagens nacionais com pernoite foi de R\$ 243 no Rio Grande do Sul em 2021 (IBGE, 2021).

O emprego no setor de turismo foi impactado devido à pandemia da Covid 19, mas isso parece já estar sendo revertido após 2022, com uma tendência de aumento nas admissões de novos profissionais para as atividades características de turismo no Rio Grande do Sul. No ano de 2022, foram admitidos 105.939 profissionais formais no setor

⁶² Novas modalidades de hospedagem e opções que não estavam contempladas nas alternativas da pesquisa.

de Turismo no Estado, o que representou 7,5% do total de admissões do Estado. Nesse ano, houve 94.360 desligamentos de profissionais relacionados ao turismo. Isso levou a um saldo positivo (admissões – desligamentos) de 11.579 profissionais formais no setor de Turismo do Estado. Houve um aumento de 23,7% entre as admissões no setor de Turismo entre 2021 e 2022.

Além de analisar a demanda turística do Estado, é fundamental apresentar a oferta turística – isto é, infraestrutura turística – do Rio Grande do Sul, por meio dos dados do Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR), do Ministério do Turismo em parceria com a Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul, um cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor turístico. Trata-se de um cadastro obrigatório para determinadas categorias e opcional para outras, incentivando empresários e empreendedores a participarem de programas e projetos do governo federal, participação em programas de qualificação, visibilidade, apoio em eventos, entre outras vantagens. Até o segundo trimestre de 2022, o Estado do Rio Grande do Sul possuía 1932 transportadoras turísticas, sendo que 22,3% do total das transportadoras foram classificadas como: especial, passeio local e traslado. De 2019 a 2022, foram instaladas 166 novas modalidades de transporte turístico. As transportadoras turísticas estão presentes em 385 dos 497 municípios (77,47%), e os dez municípios com maior quantidade de transportadoras turísticas responderam por 26,7% do total. Os três municípios com a maior quantidade de transportadoras turísticas foram: Porto Alegre, com 146; Caxias do Sul, com 79; e Pelotas, com 48.

O Estado possui 5,7% do total de agências de turismo cadastradas no Brasil. Nos últimos quatro anos, foram instituídas 716 agências de turismo. O ano com a maior quantidade de novas agências de turismo foi 2021, com 242 novas agências. As agências de viagens estão presentes em 43,7% dos municípios do Estado, sendo que os cinco municípios com mais agências de turismo são: Porto Alegre, com 567; Caxias do Sul, com 112; Gramado, com 86; e Novo Hamburgo, com 71; esses municípios concentram 45,4% do total de agências de turismo do Estado. Os empreendimentos de apoio ao turismo náutico ou à pesca esportiva estão situados em seis municípios. Dos seis empreendimentos, cinco são de natureza jurídica de Sociedade Limitada e um é Empresa Individual de Responsabilidade Limitada.

O Rio Grande do Sul concentra 96 dos 489 empreendimentos de entretenimento cadastrados no Brasil, isto é, 19,36% do total. Os empreendimentos de entretenimento

estão consolidados em 49 municípios. Os municípios que mais concentraram empreendimentos de entretenimento foram: Gramado (12), Porto Alegre (11), Caxias do Sul (6) e Santa Maria (6). Os 44 parques temáticos estão distribuídos em 26 municípios, sendo que os parques temáticos na área de entretenimento constituem 57% do total. Os municípios com mais parques temáticos cadastrados são: Canela (9); Gramado (4) e Bento Gonçalves (4). De 2019 a 2021, foram abertos e cadastrados sete parques temáticos no Estado. Os organizadores, promotores e prestadores de serviços de infraestrutura constituem 62,8% dos prestadores de serviços de infraestrutura de apoio a eventos no Estado. Os três municípios com mais prestadores de infraestrutura de apoio a eventos foram Porto Alegre, com 40; Erechim, com 13; e Novo Hamburgo, com 12. Nos últimos dez anos, foram abertos 55% dos estabelecimentos de prestadores de serviços de infraestrutura de apoio a eventos. O turismo de negócios vem se consolidando no Estado. Em 2022, os centros de convenções cadastrados estiveram presentes em 14 municípios. Há, no Estado do Rio Grande do Sul, 512 organizadoras de eventos. O setor de alimentação e bebidas também é muito importante para o Turismo⁶³: há 1350 empreendimentos cadastrados. Os restaurantes compõem 64,9% do total, quando se elencam restaurantes, cafeterias, bares e similares.

O Rio Grande do Sul possui 909 meios de hospedagem cadastrados, os quais têm 39405 unidades habitacionais e 88895 leitos. O hotel continua sendo o meio de hospedagem com a maior participação do total, representando 60% dos meios de hospedagem totais; 80% das unidades habitacionais; e 76,7% dos leitos do Estado. Em segundo lugar, aparecem as pousadas, com 261 no Estado, o que representa 29% dos meios de hospedagem. Há também 68 acampamentos turísticos, com uma capacidade média de mais de 700 pessoas. Quase a totalidade dessas empresas (96%) são microempresas. De 2019 a 2021 foram cadastrados 19 acampamentos turísticos, com destaque para 2020 e 2021, em que se ampliou para oito em cada ano o número de acampamentos turísticos.

Em 2022, o setor de gastronomia (restaurantes e outros estabelecimentos de alimentação e bebidas, serviços ambulantes de alimentação e serviços de catering, bufê e outros serviços de comida preparada) correspondeu a 63,3% das novas admissões como percentual do total de empregos do setor de turismo. O setor de hotelaria (hotéis e

⁶³ Esse segmento não possui cadastro obrigatório pelo Cadastur, portanto o número total é muito superior ao apresentado.

similares), por sua vez, foi responsável por 11% das admissões no setor de Turismo no total dos empregos do Estado do Rio Grande do Sul em 2022. Por fim, o setor de transportes turísticos – o que engloba todos os 15 CNAEs relacionados ao setor de transporte – correspondeu a uma fatia de 10,6% do total de admissões no setor de Turismo.

O turismo do Estado apresenta uma série de atrativos, como as paisagens da Serra, o Pampa gaúcho, o extenso litoral – devido às Regiões Turísticas do Litoral Norte e Costa Doce -, além de estâncias hidrominerais, e sítios arqueológicos ou históricos, como Missões (Patrimônio Cultural da Humanidade), ou como o Parque Nacional dos Aparados da Serra e o Parque Nacional da Lagoa do Peixe. Em nível cultural, o Mosaico de Etnias, que moldou o Estado, por meio das tradições herdadas pelos imigrantes consolidou os costumes do povo gaúcho e a gastronomia do Estado. Para analisar com maior profundidade o setor de turismo no Estado e a consolidação das empresas que compõem a oferta turística, principalmente as MPMEs, que compõem a maioria das empresas do setor, é importante discutir as políticas públicas de promoção a essas empresas no Rio Grande do Sul, o que será aprofundado na próxima seção.

6.3. POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESTÍMULO ÀS MPMES NO SETOR DE TURISMO NO RIO GRANDE DO SUL

A compreensão sobre a dimensão do setor de turismo e de todas as atividades econômicas que o compõem é fundamental para possibilitar a elaboração de políticas públicas com vistas tanto ao fomento quanto à atração de turistas (demanda turística) e à consolidação das MPMEs turísticas (oferta turística). O papel do governo no turismo está associado ao uso do setor de turismo como instrumento de desenvolvimento socioeconômico local. As políticas de turismo foram consideradas prioridade por vários governos nacionais (e estaduais) na década de 1970, como resultado de pressões realizadas por grupos da sociedade civil. Há, todavia, questionamentos quanto à eficácia dessas políticas públicas, assim como quanto à forma como elas têm sido formuladas, implementadas e avaliadas (DIAS, MATOS, 2012; NAIM, 2015).

Há três condições básicas para que as políticas sejam consideradas como públicas: objeto público; tradução da intenção em dispositivos e instrumentos concretos; e autorização ou ratificação por agências públicas (HALL, JENKINS, 2004; DIAS,

MATOS, 2012; MUELLER, 2015). Furtado et al. (2015) apontam que as políticas públicas não devem ser consideradas como pontuais ou estatísticas, pois suas influências repercutem e são produto de diversas ações governamentais e da própria sociedade. Assim sendo, o efeito das políticas públicas é a combinação da interação entre os atores e as variáveis. Dias e Matos (2012) afirmam que outra característica das políticas públicas é a sua peculiaridade, pois podem ser consideradas respostas à realidade. Para ser considerada pública, de acordo com Saravia (2006), a política deve possuir um componente institucional (vínculo formal), decisório (escolha em determinada situação específica), comportamental (curso de ação) e causal (efeitos causados) como mostra o quadro 11.

Quadro 11 – Componentes das políticas públicas

Componente	Descrição
Institucional	A política pública é elaborada ou decidida por autoridade formal legalmente constituída no âmbito da sua competência e é coletivamente vinculante.
Decisório	A política pública é um conjunto-sequência de decisões, relativo à escolha de fins e/ou meios, de longo ou curto alcance, numa situação específica.
Comportamental	Implica ação ou inação, fazer ou não fazer nada, mas uma política pública é um curso de ação e não apenas uma decisão regular
Causal	Produtos de ações que têm efeitos no sistema político e social.

Fonte: Saravia (2006)

As políticas públicas precisam estar em constante evolução, por serem condicionadas a uma série de variáveis, o que exige um permanente reexame dos papéis do governo (SARAVIA, 2006). Lohman e Panosso Netto (2008) afirmam que as políticas públicas e as ações governamentais podem tanto estimular ou inibir setores, como o setor de turismo. O interesse do envolvimento governamental reflete a importância do setor turístico na economia dos países, isto é, quanto maior o poder econômico do turismo, maior a probabilidade desses mesmos destinos terem políticas públicas específicas. As políticas direcionadas ao turismo são responsáveis por controlar e abarcar variáveis chaves, como segurança, investimento e os incentivos. Ademais, é importante destacar que as políticas públicas contribuíram para demonstrar o compromisso governamental do país em apoiar o turismo (OLARIAGA, 2015). Elas reduzem a incerteza sobre como os mercados responderão a produtos novos ou modificados. A principal característica

relacionada a políticas públicas do lado da oferta é a importância de fornecer aconselhamento e suporte para as empresas, contemplando uma combinação de diversas intervenções necessárias para garantir que o impacto das inovações seja maximizado. No mundo, as políticas públicas voltadas ao turismo foram migrando de um foco promocional para o desenvolvimento de produtos turísticos competitivos (FAYOS-SOLÁ, 1996; SILVA et al., 2013; VILELA, 2018).

As políticas públicas para o setor precisam ter um enfoque sistêmico pois, como visto anteriormente, o produto turístico é intangível e complexo, possuindo como base diversos serviços. Ele é variável e perecível, com características diferenciadas diante dos outros setores produtivos (FITZSIMMONS, 2014). Ele é produzido em várias unidades econômicas e enriquecido ao longo da cadeia produtiva até chegar ao consumidor final. Ao abordar os produtos turísticos, é importante destacar um conceito que tem relação direta com isso, que é a questão da segmentação do mercado turístico que interfere nas organizações e empreendimentos. Há uma grande variedade de segmentos turísticos que podem moldar os mercados, como por exemplo: turismo paisagístico, turismo arqueológico, turismo étnico, turismo esotérico, turismo LGBT, turismo de aventura, turismo gastronômico, enoturismo, turismo de negócios, turismo de eventos, turismo de luxo, turismo automobilístico, turismo de entretenimento, turismo industrial, turismo de intercâmbio, turismo náutico, turismo de pesca, turismo para pessoas com deficiências, turismo excêntrico e turismo espacial (BUHALIS, LAW, 2008; BENI, MOESCH, 2017). Essa segmentação exige políticas mais adequadas e direcionadas para esse contexto. O Ministério do Turismo utiliza a segmentação como uma forma de organizar o turismo para fins de planejamento, gestão e mercado. Os segmentos turísticos podem ser estabelecidos a partir de elementos de identidade da oferta e também das características e variáveis de demanda. A CPT pode variar e se tornar mais especializada, a depender dos segmentos turísticos, pois cada um desses segmentos possui perfil diversificado de demanda, o que resulta em produtos e serviços diferenciados. Com isso, o poder público é obrigado a mudar suas políticas para atender às tendências do turismo, caso haja defasagem entre as políticas públicas e o que acontece no turismo.

Tendo em vista que o setor de turismo foi um dos mais afetados pela Covid 19, alterar determinadas políticas públicas em vigência e estruturar novas políticas públicas pode permitir às empresas de turismo sobreviver no curto e médio prazo. Realizar determinadas iniciativas no nível de governo aliviará os efeitos prejudiciais da situação

pandêmica (RAHMAN et al., 2021). De acordo com Verrynne et al. (2018), as políticas públicas de fomento à inovação nas empresas de turismo e, especificamente das MPMEs, devem recompensar as empresas em termos de aumento de inovação eficaz, por meio de mecanismos como licitações públicas, facilitação de acesso a informações sobre mercados, além de outras oportunidades. Ademais, os governos devem considerar as implicações de longo prazo da pandemia por meio de políticas públicas de capitalização do digital nas MPMEs, promovendo apoio a ações de incentivo ao baixo carbono e transformação digital e funcional para que essas empresas possam ser mais resilientes e fortes (HASSAN, 2015; TURISMO, 2010; FAYOS-SOLÁ, 1996; PEREIRA, 1999).

Como visto anteriormente, os avanços recentes e as novas ferramentas digitais foram responsáveis por impulsionar o aparecimento da inteligência no turismo. A inteligência no turismo se consolida com a estruturação de uma plataforma urbana de turismo, que interliga a CPT da atividade turística, coletando e trocando informações úteis para o enriquecimento das experiências do turismo em tempo real (CORREA et al., 2019; FESENMAIER, 2018). No entanto, é importante destacar que a incorporação de “inteligência no turismo”, por mais que seja uma tendência no setor, ainda não é uma realidade para diversas empresas, sobretudo as MPMEs. Nesse sentido, as políticas públicas são fundamentais tanto para reduzir as desigualdades entre as empresas no setor de turismo para incorporação e desenvolvimento de inovações. Neste cenário de constantes transformações nas MPMEs do setor de turismo, os gestores públicos devem atuar de forma ativa para direcionar e estabelecer mudanças em direção às novas tecnologias - de sistemas tracionais para sistemas digitais – com vistas ao fomento à produtividade, inovação e valor potencial para as MPMEs do setor de turismo (HASSAN, 2015).

De acordo com pesquisa desenvolvida por Cellini e Cuccia (2015), em períodos de crise, as políticas públicas de incentivo ao turismo devem ser capazes de aumentar o fluxo de turismo regional para compensar a queda no fluxo turístico internacional. Nesse sentido, o foco em novos mercados é o principal facilitador da resiliência no setor de turismo, e as políticas públicas devem ter como foco o auxílio à consolidação da resiliência nas MPMEs do setor de turismo. Costa (2009) afirma que as MPME do setor de turismo são fundamentais para a economia dos municípios, o que passa pela geração de empregos, fomento ao empreendedorismo, competição de mercado e busca pela inovação. Essas empresas são consideradas dinamizadoras das economias locais em que

estão inseridas. As políticas públicas precisam ser orientadas para as empresas de menor porte no setor de turismo, pois Lopes-Acevedo e Tan (2011) destacam que essas empresas têm uma série de dificuldades e problemas quanto à habilidade gerencial, exploração de economias de escala, além de procedimentos burocráticos, assimetrias quanto às condições de concorrência. Ademais, assimetrias de informações e falhas de mercado tendem a afetar mais as MPMEs. Sarfati (2013), por sua vez, destacou – ao analisar a associação entre políticas públicas, empreendedorismo e as MPMEs – que as políticas regulatórias que mais afetam as MPMEs e o empreendedorismo são: entrada e saída de negócios; trabalhistas e sociais; propriedade; tributárias; propriedade intelectual; falência; e que afetem a liquidez e disponibilidade de capital, como taxas de juros e acesso a financiamento. Diversos desses aspectos (talvez em menor escala aspectos relacionados a propriedade intelectual) afetam as MPMEs do setor de turismo.

No mundo, é generalizado o reconhecimento de que as MPMEs no setor de turismo são fundamentais. Nesse sentido, foram desenvolvidas diversas políticas públicas para dar suporte às empresas de menor porte, além de iniciativas internacionais de fomento, como os programas executados e recursos disponibilizados do Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento⁶⁴. O Estado estruturou o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), um banco de desenvolvimento criado em 1961 de forma conjunta pelos Estados da Região Sul, que disponibiliza diversas linhas de financiamento para MPMEs e que, a partir do final dos anos 1980, realizou diversas políticas públicas de estímulo ao turismo, que serão listadas e descritas no quadro 12. É importante afirmar que, além das políticas públicas estaduais, diversas políticas públicas federais e municipais foram desenvolvidas, também, para auxiliar e estimular as MPMEs instaladas no Rio Grande do Sul. Devido à quantidade expressiva de políticas públicas com foco em turismo desenvolvidas nessas duas esferas (federal e municipal), não será objetivo desta pesquisa o aprofundamento no histórico dessas políticas. No entanto, é fundamental elencar as políticas públicas de incentivo às MPMEs, no nível federal, no contexto da pandemia. Polastrini et al. (2023) e Trenti et al. (2020) apontam as seguintes políticas públicas:

- (i) Resolução Codefat nº 850, de 2020: instituir linha de crédito (Proger) voltada para atendimento da demanda por financiamento de capital de giro isolado

⁶⁴ De acordo com o BID (2014), o Brasil representa 55% do volume total de empréstimos de apoio às PMEs.

para empresas com faturamento de até R\$ 10 milhões, além de apoio financeiro por meio de abertura de crédito para manutenção dos negócios nas MPMEs.

- (ii) Lei n° 13.999, de 2020: institui o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe) para o desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios.
- (iii) Medida Provisória n° 992, de 2020: dispõe sobre o financiamento a microempresas e empresas de pequeno porte sobre o crédito presumido apurado com base em créditos decorrentes de diferenças temporárias.
- (iv) Medida Provisória n° 994 de 2020: criou o Programa Emergencial de Suporte a Emprego com crédito para pagamento dos salários durante a pandemia, prevendo a possibilidade de empréstimo para microempreendedores individuais que estejam cadastrados no Cadastro de Prestadores de Serviços Técnicos (CADASTUR) via operacionalização de recursos do Fundo Geral do Turismo (FUNGETUR).
- (v) Resolução CGSN n° 158, de 2021: prorroga os prazos de pagamentos de tributos no âmbito do Simples Nacional.
- (vi) Lei n° 14.161, de 2021: institui o Pronampe de forma permanente como uma política oficial de crédito, com vistas a conferir tratamento diferenciado e benéfico para micro e pequenas empresas.

De acordo com Trentin et al. (2020), o governo federal alocou uma verba de R\$ 51 bilhões para possibilitar que as empresas executassem a flexibilização de salário e jornadas de trabalhos durante três meses, isentando o prestador de serviços ou a sociedade empresarial do reembolso imediato ao consumidor. Além disso, foram realizadas medidas emergenciais para as empresas aéreas, e permitiu-se o adiamento de eventos por até 12 meses sem obrigação de ressarcimento dos valores pagos por meio de regulamentação sobre o cancelamento de serviços e de reservas dos setores de turismo. Ademais, regulamentou-se a inclusão das empresas do segmento turístico nas linhas de créditos que foram disponibilizadas pelo Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e a Caixa Econômica Federal.

Quadro 12 – Ações de estímulo às MPMEs no Estado do Rio Grande do Sul com foco no setor de serviços

Ano/Década	Ação	Descrição
Final dos anos 1980	Balcão de Atendimento ao Empresário	Teve como objetivo proporcionar aos empresários locais o apoio necessário para a expansão e a constituição de novas empresas, além de estimular a desconcentração espacial do desenvolvimento. Com isso, logrou-se gerar novas formas de investimentos, além de orientar empresas para um melhor aproveitamento das potencialidades do Estado.
Anos 1990	Projeto PRORENDA Microempresas RS	Visava ao desenvolvimento do empresário de microempresa, incentivando o associativismo por meio de entidades representativas fortalecidas.
Anos 1990	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (Qualidade RS)	Teve como objetivo melhorar a qualidade dos produtos e serviços produzidos no Rio Grande do Sul.
Anos 1990	Programa Estadual de Modernização Industrial e de Tecnologia (PROMIT)	Teve como objetivo estimular e apoiar o financiamento de longo prazo e executar investimentos direcionados ao aumento da produtividade, da qualidade e da competitividade do produto industrial gaúcho nos seus mercados nacionais e internacionais. Ademais, tinha finalidade de estimular a execução de investimentos direcionados ao aumento da produtividade, qualidade e competitividade da produção industrial.
Anos 2000	Apoio ao Desenvolvimento Empresarial	Teve como objetivo motivar o empreendedorismo e realizar capacitações para implementar o programa de crédito assistido.
Anos 2000	Conselho Estadual de Competitividade do Rio Grande do Sul	Tratou-se de um espaço de deliberação das macropolíticas para aumentar a competitividade da economia do Estado.
Anos 2000	Programa de Capacitação para a Competitividade Empresarial	Teve como objetivo articular e configurar a rede de capacitação para o empreendedor, com vistas a ampliar a eficiência e eficácia das ações de apoio às MPMEs
Anos 2000	Exporta RS	Teve como objetivo estimular o processo de relacionamento comercial do Estado, por meio da promoção do aumento das exportações e da eficiência do setor produtivo, com vistas à inserção dos produtos do Rio Grande do Sul com padrões de competitividade e qualidade.
Anos 2000	Fundo de Desenvolvimento do Turismo do Estado do Rio Grande do Sul (FUNDETUR)	Teve como objetivo constituir um fundo para estimular o financiamento de projetos na área de turismo, voltado ao desenvolvimento das empresas do setor, com recursos destinados à infraestrutura turística, promoção turística, qualificação de recursos humanos, eventos e outras atividades características do turismo.
Anos 2010	Projeto Inovação	Incentivava a agregação do valor tecnológico e de novas práticas de gestão, por meio de apoio aos processos de inovação dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) e da implantação de Redes de Cooperação.
Anos 2010	Programa Gaúcho de Microcrédito	Instituído por meio de uma parceria entre o Bando do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL) e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, para disponibilizar aos micros e pequenos empreendedores linhas de créditos compatíveis com o perfil de seus negócios.
Anos 2010	FOPEMPE/RS	Constituiu um espaço de debates e conjugação de esforços entre o governo e o setor privado para elaboração de

		propostas voltadas para a implantação de políticas públicas às MPMEs, com vistas ao desenvolvimento de pequenos negócios no Estado do Rio Grande do Sul. Com isso, busca-se facilitar a implantação das diretrizes inerentes à Lei Complementar 123/2006 e 147/2014 para desenvolver as MPMEs no Estado.
Anos 2010	Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI)	Serviço de extensão produtiva para que as MPMEs pudessem aumentar a produção, além da geração de empregos e renda para realizar o desenvolvimento de diversos setores da economia como um todo e de suas diversas regiões (DEPLAN, 2016).
Anos 2010	Observatório de Turismo do Rio Grande do Sul	Consolidação de ferramenta que reúne dados e informações específicas para o setor de turismo do Rio Grande do Sul, de forma gratuita. Os dados podem ajudar as MPMEs a tomarem decisões baseadas em evidências.
2022	Turismo em Movimento	Uma série de 10 <i>workshops</i> e reuniões realizadas com interlocutores regionais e sócios/gestores de MPMEs no interior do Rio Grande do Sul para levar informações e orientações sobre tendências no setor de turismo, além de recursos para o trade turístico. Iniciativa da Setur-RS, realizada em parceria com o SEBRAE-RS e o Badesul.

Fonte: Elaboração própria a partir de DEPLAN (2016), Goss (1991), Observatório do Turismo do Rio Grande do Sul (2023)

O FOPEMPE/RS, instituído pelo Decreto nº 48.665 de 2011, tem um viés de promoção da tecnologia e da inovação, pois busca identificar maneiras que possam ajudar as MPMEs a implementar inovações tecnológicas. Ademais, pretende-se aumentar a participação em compras governamentais, além de identificar, disseminar e propor políticas e ações nessa linha com foco no fomento à competitividade empresarial. O PEPI, por sua vez, realizou ações relacionadas a assessoria, consultoria, capacitação para inovações técnicas, gerenciais e tecnológicas para os empreendimentos. Sua execução é de responsabilidade da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) (DEPLAN, 2016). Os objetivos do PEPI incluem: (i) desenvolvimento de cultura de acesso, geração e oferta permanente de serviços produtivos, investimentos, pesquisa, tecnologia, inovação, financiamento e cooperação de diversas instituições; (ii) aprimoramento das capacidades de universidades e instituições locais para prestar serviços e empreendimentos produtivos; e (iii) aumento da eficiência e competitividade das empresas para aumentar a produção, emprego e renda e desenvolver setores econômicos.

Ao realizar-se uma análise sobre as políticas públicas de estímulo às MPMEs do Estado, percebe-se que diversas dessas iniciativas tiveram como foco o setor industrial (principalmente nos anos 1980 e 1990). Uma tendência mais recente – desde os anos 2010

– foram políticas públicas mais focadas em orientações, linhas de crédito para MPMEs, com direcionamento maior para inovação e para o estabelecimento de redes a empresas do setor de serviços. Nos últimos anos, com a consolidação de uma Secretaria de Turismo em 2021 (que conta com orçamento próprio) puderam ser desenvolvidas com mais facilidade políticas públicas norteadas para o setor de turismo, como as missões técnicas no âmbito do turismo em movimento e o Observatório de Turismo, que fornece informações e dados para auxiliar as MPMEs do setor de turismo a tomarem decisões. Essas iniciativas ainda são incipientes, mas as reuniões promovidas pela Secretaria têm aproximado empresários de MPMEs que nunca teriam se encontrado para troca de dados e informações. Esses espaços de encontros são propícios para os gestores/sócios se capacitarem e formarem redes, por meio de novos contatos. É importante institucionalizar esses encontros e as parcerias, para que ganhem um viés técnico, contínuo e rotineiro, ao invés de serem encontros esporádicos e pouco aprofundados em termos de conteúdo técnico. Além disso, é fundamental institucionalizar a cultura de editais públicos com chamadas para as MPMEs, o que, por sua vez, dá um direcionamento para essas empresas por parte do Estado sobre aspectos importantes a serem desenvolvidos (por exemplo: editais na área de entretenimento para as MPMEs de audiovisual desenvolverem curtas em locais com paisagens no Estado, a fim de estimular o turismo de natureza).

Quanto a determinadas políticas públicas federais e estaduais realizadas para apoiar as MPMEs no âmbito da pandemia, pode-se afirmar que muitas vezes essas políticas não atenderam às necessidades desse grupo de empresas, além de não levarem em consideração aspectos e especificidades das particularidades regionais dessas empresas (BANCO MUNDIAL, 2020). Normalmente a responsabilização e a operacionalização dessas políticas públicas recaíam sobre as instituições bancárias e financeiras, o que acabava diminuindo a efetividade dessas políticas públicas (NOGUEIRA et al., 2020). Com base nesta discussão sobre políticas públicas e ações dos governos, cabe discorrer sobre as características das MPMEs do setor de turismo do Estado para permitir uma compreensão mais acurada acerca dos desafios e das particularidades das empresas desse setor. As MPMEs são uma parte significativa do segmento de viagens e de turismo, hospitalidade, serviços de alimentação no Estado.

6.4. AS MPMES DO SETOR DE TURISMO NO RIO GRANDE DO SUL

No Rio Grande do Sul, as micro e pequenas empresas representam aproximadamente 93% do total de empresas no Estado (DEPLAN, 2016; SEBRAE, 2020). São 1.355.346 empresas de micro e pequeno porte, incluindo microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte de um total de 1.458.155 empresas. As MPMEs representam 99% do total das empresas do Estado. É possível afirmar, portanto, que as MPMEs possuem papel relevante para a economia do Rio Grande do Sul em diversos setores.

No setor de turismo do Estado, de 2018 a 2022, houve a abertura de mais de 73 mil empresas, de acordo com dados do BI do Turismo da Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul⁶⁵. Em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio Grande do Sul e com Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul (JUCIS), o Observatório do Turismo da Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul⁶⁶ realizou um mapeamento sobre a quantidade de abertura e o saldo de empresas de turismo no Estado nos anos de 2020, 2021, 2022 (JUCIS-RS, 2023). Como foram abertas 18.631 empresas de Turismo, essas empresas representaram aproximadamente 8% do total das novas empresas do Estado em 2022. Isso representa um crescimento de 6,3% em comparação a 2021 e de 26,8% em relação a 2020 (JUCIS-RS, 2023).⁶⁷

A Pesquisa realizada permitiu verificar que, em 2022, foram abertas empresas em 465 municípios, o que representa 93,6% do total de municípios do Estado. Em 2021, foram abertas empresas de turismo em 478 municípios do Rio Grande do Sul; os cinco municípios com mais empresas abertas de turismo foram Porto Alegre (3029); Canoas (741); Caxias do Sul (741); Pelotas (594); e Gravataí (512). Em 2020, foram abertas empresas de Turismo em 441 municípios diferentes do Estado. Em 2020, os cinco municípios com mais empresas abertas foram Porto Alegre (2639 empresas); Canoas (717); Caxias do Sul (594); Pelotas (516); e Gravataí (465) (JUCIS-RS, 2023). Das

⁶⁵ 73,67 mil empresas abertas. Disponível em: [Microsoft Power BI](#) Acesso em: 25/04/2023.

⁶⁶ O Observatório de Turismo do Rio Grande do Sul, vinculado à Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul, foi estruturado tendo em vista a necessidade de mapear números, dados e informações sobre a realidade turística do Estado. O Observatório de Turismo tem como objetivo levantar informações e desenvolver estudos e pesquisas qualitativas e quantitativas sobre demanda turística doméstica e internacional para dar respaldo às decisões políticas (OBSERVATÓRIO DE TURISMO DO RS, 2023).

⁶⁷ Em 2021 e 2020 foram abertas, respectivamente, 17.524 e 14.697 empresas de turismo no Estado.

empresas de turismo abertas em 2022, 25% estão presentes na região turística do Delta Jacuí. Os dez municípios que mais tiveram empresas de turismo consolidadas em 2022 representaram 43,7% do total de empresas do setor. Os municípios com mais empresas de turismo abertas no Estado em 2022 foram: Porto Alegre (16,2% do total de empresas de turismo do Estado), Caxias do Sul (4,4%), Canoas (4%), Pelotas (3,3%), Gravataí (3,1%), Alvorada (2,8%), Santa Maria (2,8%), Viamão (2,5%), Novo Hamburgo (2,4%) e São Leopoldo (2,2%) (JUCIS-RS, 2023).

As áreas do setor de turismo que concentraram a maior quantidade de abertura de empresas em 2022 foram: (i) atividades auxiliares de transportes terrestres (21,5%); (ii) lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares (17,8%); (iii) restaurantes e similares (15,2%); (iv) serviços ambulantes de alimentação (10,8%). Com isso, é possível afirmar que há uma concentração de abertura de empresas nos ramos de alimentação. Determinados setores tradicionais do Turismo, como os meios de hospedagem, que concentram uma expressiva quantidade de empregos no Setor, tiveram participação menor no total de empresas abertas em 2022, devido aos maiores investimentos necessários para consolidar essas iniciativas. De todo modo, foram abertos 99 hotéis em 2022 no Estado (JUCIS-RS, 2023).

Por mais que tenha havido um crescimento na quantidade de abertura de empresas e, especialmente de MPMEs no setor de turismo durante a pandemia da Covid 19, essas empresas tiveram diversos percalços nesse período. De acordo com mapeamento do Sebrae (2021), as atividades referentes a turismo, economia criativa, academias de beleza, foram as mais afetados durante a crise da Covid 19. O setor de turismo foi o mais impactado, com uma redução de 68% no faturamento do segmento em relação a uma semana normal, no primeiro semestre de 2021, e de queda de 88% no primeiro semestre de 2020. Entre 2020 e 2021, em quatro aplicações de Pesquisas realizadas pelo Sebrae, entre 48% e 65% dos empresários do ramo estavam preocupados com o futuro. Este cenário é corroborado por pesquisa realizada pela Prefeitura de Gramado em abril de 2020, com MPMEs desse município, e que contou com uma participação de 36,8% de empresas de hotelaria e hospitalidade, 24,1% de bares e restaurante e 39,1% de MPMEs das demais Atividades Características de Turismo, a qual constatou o fato de que 81,4% das MPMEs tiveram impacto negativo na pandemia, com 32% das empresas afirmando que houve queda superior a 32% no faturamento e 30,8% dizendo que houve queda superior a 50% no faturamento (PREFEITURA DE GRAMADO, 2020).

Com relação ao faturamento das MPMEs no mês de abril de 2020, relativamente ao mês de abril de 2019, houve queda de 100%, sendo que 26,1% dos respondentes assinalaram que houve queda superior a 75%. Nesse contexto, 56,1% das MPMEs de Gramado ficaram sem atividades e 32,8% com as atividades reduzidas, sendo que apenas 11,1% permaneceram ativas. A Pesquisa realizada em Gramado em 2020 demonstrava que, para as MPMEs entrevistadas em abril, a retomada das atividades estava prevista para 36,4% das empresas, enquanto que a redução das atividades da empresa faziam parte de 27,3% das empresas e o fato de a empresa se manter paralisada estava previsto para 26,1% das empresas. Ademais, 4,7% das MPMEs tinham a expectativa de ampliar e expandir suas atividades, o que pode ser derivado de processos digitais, da venda por meio de plataformas digitais, modelos de *delivery*, entre outros sistemas (PREFEITURA DE GRAMADO, 2020).

As MPMEs de Gramado desenvolveram ações variadas em decorrência da crise: 83,8% das empresas fecharam devido à quarentena imposta nos municípios; 70,4% das empresas renegociaram prazos e pagamentos com os fornecedores; 61,3% das empresas deram férias aos seus funcionários; e 49,4% das empresas efetivamente demitiram funcionários. Quanto à questão de mudança do modelo de negócios para um sistema mais digital, 25,7% das empresas disseram que ampliaram as vendas *online* e 15,8% das empresas implementaram o teletrabalho. Entre as ações menos adotadas pelas MPMEs foram a busca por consultorias gratuitas (2,8%) ou pagas (11,1%) (PREFEITURA DE GRAMADO, 2020).

A Instância de Governança Regional de Turismo do Pampa Gaúcho – APATUR –, em parceria com o SEBRAE-RS, realizou uma pesquisa virtual para avaliar o Impacto da Covid-19 no turismo do Pampa Gaúcho, no Rio Grande do Sul, com a participação de 75 empresas do setor, nos segmentos de meios de hospedagem, gastronomia e prestadores de serviços turísticos. A pesquisa, entre março e abril de 2020, buscou compreender a situação atual das MPMEs de turismo na região, com vistas à obtenção de um diagnóstico para monitorar a situação e buscar soluções assertivas. Nessa pesquisa, os principais desafios enfrentados por empresários, na quarentena, devido à suspensão do funcionamento tradicional do comércio e serviços, estiveram relacionados com a manutenção do fluxo de caixa (73,3%), geração de novas fontes de receitas (54,7%), pagamento de colaboradores (53,3%) e dos fornecedores (34,7%), demonstrando as fragilidades em gestão de negócios e planejamento financeiro (APATUR, SEBRAE,

2020). Dentre as estratégias elaboradas, 46% das empresas optaram por dispensar ou demitir funcionários, 31% mantiveram os postos de trabalhos e outras 23% deram férias coletivas. O interessante dessa pesquisa é que ela aponta para o fato de que 73,3% das empresas adotaram como estratégia a realização de ações de marketing digital, por meio do uso das redes sociais para manter seus clientes engajados. Ademais, 30,7% das empresas estavam focadas em buscar parcerias com outras do setor; 30,7% das empresas estavam voltadas a vendas online e *delivery*; 25,3% das empresas apostaram na criação de novos produtos e serviços, enquanto que 22,7% das empresas buscaram negociar com seus fornecedores. Cabe destacar que 80% das empresas que participaram da pesquisa possuem interesse em cooperar e trabalhar colaborativamente no setor. Além disso, 45,3% das empresas contam com apoio especializado, por meio de consultorias e instruções (APATUR, SEBRAE, 2020).

As MPMEs de turismo são afetadas de forma desproporcional pela incerteza, pois enfrentam uma série de desafios e barreiras para seus processos de crescimento. Isso ocorre porque tanto no mercado local quanto internacional essas empresas se inserem em um ambiente altamente competitivo e dinâmico. Tendo em vista as incertezas causadas pela turbulência de mercado, as MPMEs podem enfrentar dificuldades para identificar as necessidades dos clientes, as dinâmicas de mercado e influenciar os competidores, tendo assim maiores dificuldades para ser resilientes. Ademais, as MPMEs de turismo estão expostas a diversas incertezas na cadeia de abastecimento que afetam negativamente a demanda e a receita (RITCHIE, 2004). A inovação pode ajudar a reduzir as barreiras ao crescimento e à incerteza para as MPMEs, estimulando a diversidade, que é relevante para o turismo (HALL, 2009; HJALAGER, 2010; LEE et al., 2016).

Como visto anteriormente, as capacidades dinâmicas são as ferramentas que possibilitam que as empresas e, especificamente, as MPMEs, adquiram maior resiliência e inovem mais nesse contexto. A próxima seção analisará, por meio de um estudo de caso, se as MPMEs do Rio Grande do Sul possuem as capacidades dinâmicas necessárias para que esse processo seja fomentado e dinamizado.

6.5. RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM MPMEs DO RIO GRANDE DO SUL

Para desenvolver o estudo de caso, foram selecionadas MPMEs entre as três Atividades Características de Turismo que mais empregam profissionais e que mais possuem empresas⁶⁸, isto é, dos setores de alimentação, de alojamento e de agências de viagens. Com isso, buscou-se aumentar o nível de confiança desta pesquisa, ao serem realizadas entrevistas com os gestores das MPMEs nas ACTs que têm maior representatividade em termos de geração de novos empregos e renda para o setor de turismo do Estado do Rio Grande do Sul, quais sejam: o setor de alojamento, que abarca os meios de hospedagens (hotéis, pousadas, albergues, etc); o setor de alimentação, que inclui os restaurantes e empresas do ramo de alimentação e de bebidas; e o setor de agências de viagens, que inclui as MPMEs físicas e digitais que trabalham com essa temática. Com isso, houve abrangência sobre as principais atividades que compõem o Elo Central da Cadeia Produtiva do Turismo. Para a realização das entrevistas, pretendeu-se uma abrangência territorial no Estado, por meio de entrevistas com empresas de, no mínimo, 20 municípios diferentes do Rio Grande do Sul e de 5 regiões turísticas diferentes. No total, 95 empresas responderam ao *survey* enviado. Com vistas a garantir o sigilo das informações, as respostas das empresas foram tratadas de forma agregada.

O resultado da pesquisa demonstra que MPMEs de 45 municípios do Rio Grande do Sul responderam ao *survey*, correspondendo a uma abrangência de 9,1% dos municípios do Estado. Os municípios com maior participação de entrevistados foram: Gramado (15,8%) e Porto Alegre (14,7%). Esses dois municípios foram destacados pelo Ministério do Turismo no Mapa do Turismo Brasileiro como sendo de “Categoria A”, constituindo os únicos municípios do Estado com essa classificação, isto é, são os municípios que contam com a maior infraestrutura turística do Estado.⁶⁹ De acordo com Bittencourt (2023), a qualificação hierárquica dos municípios brasileiros (Categorização) categoriza e qualifica os municípios por letras de A (maior valor) a E (menor valor), o que constitui resultado de uma fórmula que condensa questões de emprego, renda, meios de

⁶⁸ No Rio Grande do Sul, essas três ACTs são as que tiveram maior quantidade de admissões e de abertura de empresas no ano de 2022, portanto possuem maior representatividade sobre o total das 8 ACTs estipuladas pela metodologia do IPEA.

⁶⁹ De acordo com o relatório sobre a Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro, apenas 62 municípios no Brasil receberam “Categoria A”, incluindo dois municípios no Rio Grande do Sul (Gramado e Porto Alegre). Essa Categoria representa as capitais e os municípios com maior fluxo turístico, maior número de estabelecimentos, empregos e arrecadação de impostos federais no setor de hospedagem. Disponível em: https://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/conteudo/Perguntas_espostas_Categorizacao_2019.pdf Acesso em: 13/07/2023.

hospedagem, fluxo de turistas, entre outros fatores, sendo uma metodologia que veio a substituir a identificação anterior intitulada de Destinos Indutores. É importante destacar que municípios regionalizados são os que possuem vocação turística, isto é, recebem turistas em seus territórios, possuindo papel de provedor e fornecedor de mão de obra ou de produtos destinados a atender os turistas com destino a esses municípios. Os municípios regionalizados contam com o apoio do Ministério do Turismo para estruturarem seus destinos, além de terem apoio na gestão e promoção de turismo.⁷⁰

A tabela 2 demonstra que a proporção na categorização dos municípios que participaram da pesquisa é diversa do total do Rio Grande do Sul. Enquanto no Estado apenas 5,7% dos municípios regionalizados possuem categoria “A” ou “B”, na pesquisa realizada 28,6% dos municípios têm essas duas categorias. Assim sendo, entre os municípios regionalizados do Rio Grande do Sul, 94,3% são das categorias “C”, “D” e “E”, enquanto nos municípios da pesquisa houve 71,4% nessas três categorias. As tabelas 2 e 3 apresentam esses resultados. Apenas dois municípios da pesquisa aplicada não são regionalizados: Canoas, que fica situada na região metropolitana da capital do Estado, e Teutônia. No Estado, dos 497 municípios, 385 estão regionalizados. Isso denota que houve uma participação acima da média do Estado nesta pesquisa, de empresas em municípios com maior infraestrutura (oferta) e demanda turística.

Tabela 2 – Categoria de Regionalização dos municípios que participaram da pesquisa – Distribuição (%)

Categoria	%
A	4,8%
B	23,8%
C	26,2%
D	28,6%
E	16,7%
Total	100%

Tabela 3 – Categoria de Regionalização dos municípios do Rio Grande do Sul – Distribuição (%)

⁷⁰ A definição sobre regionalização do turismo e o mapa das regiões turísticas (com os municípios regionalizados) está disponível no site da Secretaria de Turismo do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://setur.rs.gov.br/regionalizacao> Acesso em: 03/07/2023.

Categoria	%
A	0,5%
B	5,2%
C	10,9%
D	55,2%
E	28,2%
Total (municípios regionalizados do RS)	100%

O primeiro bloco do *survey*, referente à identificação da empresa, ou seja, o perfil das empresas, será analisado a seguir, nas tabelas 4 a 8. A tabela 4 demonstra a abrangência da pesquisa, inclusive no interior do Estado, com a participação de respondentes de municípios de 15 das 27 regiões turísticas, o que corresponde a 55,6% das regiões turísticas do Estado. Participaram empresas, portanto, de 45 dos 497 municípios do Estado (9% do total).

Tabela 4 – Localização das MPMEs que participaram do *survey*

Regiões Turísticas	Quantidade de empresas que participaram do survey de cada região turística	%
ALTO DA SERRA DO BOTUCARAÍ	3	3,2%
CENTRAL	2	2,1%
COSTA DOCE GAÚCHA	11	11,6%
CULTURA E TRADIÇÃO	3	3,2%
DELTA DO JACUÍ	23	24,2%
HORTÊNSIAS	18	18,9%
LITORAL NORTE GAÚCHO	7	7,4%
NÃO REGIONALIZADO	2	2,1%
PAMPA GAÚCHO	4	4,2%
ROTA ÁGUAS E PEDRAS	1	1,1%
ROTA MISSÕES	1	1,1%
ROTA TERMAS E LAGOS	3	3,2%
VALE DA FELICIDADE	3	3,2%
VALE DO RIO PARDO	1	1,1%
VALE DO TAQUARI	13	13,7%
Total de participantes	95	100%

A tabela 5, por sua vez, apresenta o tempo de atuação das empresas no mercado. A partir dos dados, é possível constatar que 15,8% são mais recentes, tendo se

consolidado nos últimos 3 anos. 45,3% das MPMEs que participaram da pesquisa têm até 10 anos de atuação no mercado e 75,8% das MPMEs até 20 anos de atuação no mercado.

Tabela 5 – Tempo de atuação das MPMEs no mercado

Quantidade de anos de atuação da empresa no mercado	Quantidade de empresas	%
1 a 5 anos	25	26,3%
6 a 10 anos	18	18,9%
11 a 15 anos	18	18,9%
16 a 20 anos	11	11,6%
21 a 30 anos	15	15,8%
31 a 50 anos	4	4,2%
Mais de 50 anos	4	4,2%
Total	95	100%

A tabela 6 apresenta o ramo principal de atividade da empresa, isto é, as atividades características de turismo das MPMEs que participam da pesquisa. É possível verificar que as metas estipuladas no capítulo metodológico foram atingidas, com mais de 10 empresas respondendo às perguntas de cada uma das principais ACTs. Inclusive, constata-se que há uma distribuição relativamente equânime entre esses agrupamentos. No agrupamento de outros, surgiram atividades como turismo de negócio, turismo de eventos, turismo rural, empresas de captação e de apoio a congressos, empresas de equitação, entre outras, o que denota uma variedade de temas e negócios entre os respondentes.

Tabela 6 – Atividades Características de Turismo das MPMEs participantes da pesquisa

Ramo principal de atividade da empresa	Quantidade de empresas	%
Agências de viagens	21	22,6%
Alojamento	22	23,7%
Gastronomia (bebidas e alimentação)	20	21,5%
Cultura e Lazer	12	12,9%
Outros (transporte, etc)	18	19,4%
Total	93	100%

A tabela 7 apresenta a quantidade de funcionários nas MPMEs participantes da pesquisa: 19,4% das empresas só têm um sócio e não possuem funcionários e 36,6% das empresas possuem de 1 a 5 funcionários, isto é, mais da metade das empresas entrevistadas (55,9%) possuem até 5 funcionários.

Tabela 7 – Quantidade de funcionários das MPMEs participantes da pesquisa

Quantidade de funcionários	Quantidade de empresas	%
Microempresa	65	69,9%
Pequena empresa	20	21,5%
Média empresa	8	8,6%
Total	93	100%

A tabela 8 demonstra que se logrou atingir a participação mínima (no mínimo 10 empresas) de cada grupo de empresas (micro, pequenas e médias empresas) na pesquisa, com preponderância para as microempresas (54,8%). Cabe observar que duas empresas classificadas como de pequeno porte em relação ao total de funcionários tiveram um faturamento equivalente ao de empresas de médio porte (R\$ 4,8 milhões a R\$ 300 milhões). Ademais, algumas microempresas com até 9 funcionários tiveram faturamento equivalente ao de empresas de pequeno porte, isto é, de R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões.

Tabela 8 – Faturamento das MPMEs participantes da pesquisa

Faturamento das empresas	Quantidade de empresas	%
Microempresa - Menor ou igual a R\$ 360 mil	51	54,8%
Pequena empresa - Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões	32	34,4%
Média empresa - Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	10	10,8%
Total	93	100%

Os blocos II e III da pesquisa se referem ao processo de adaptabilidade e resiliência das empresas e aos microfundamentos das capacidades, que serão analisados a seguir e estarão contemplados nas tabelas 9 a 13, e nos próximos gráficos. Os cálculos

dos indicadores de capacidades dinâmicas e de resiliência que serão apresentados a seguir estão disponíveis no Apêndice 4. A tabela 9 demonstra que mais da metade das empresas (61,1%) não contam com um departamento de P&D ou de inovação, ou um profissional que atue com foco nessa temática.

Tabela 9 – Existência de departamento de inovação ou funcionário que trabalhe com inovação na empresa

Existência de Departamento de Inovação ou funcionário com foco em inovação na empresa	Quantidade de empresas	%
Não	58	61,1%
Sim	37	38,9%
Total	95	100%

No entanto, surpreende o fato de que 38,9% das MPMEs já conferem atenção para a temática de inovação. Ao analisar as MPMEs com um direcionamento maior para inovação, constata-se que isso não tem relação com o porte da empresa, pois, entre as empresas que responderam que possuem área ou funcionário de inovação, 43,2% são microempresas, 45,9% de pequeno porte e 10,8% de médio porte. Ademais, quando indagadas a respeito da estratégia de capacitação dos colaboradores, 51,1% das empresas declararam ter algum tipo de estratégia; mesmo assim, 88,3% das empresas afirmaram ter enfrentado dificuldades por conta da crise econômica e da Covid 19. No âmbito da estratégia de capacitação de colaboradores, conforme destacado por Jiang et al. (2011) é fundamental que ocorra o compartilhamento de informações para os funcionários, além da consolidação de planos de contingência para fomentar a recuperação dos negócios. Para isso, as redes ativas podem ser estruturadas para que as MPMEs possam acessar conhecimento e recursos financeiros para um ambiente de crise. As dificuldades das MPMEs nesse contexto de crise exigem dessas empresas flexibilidade e colaboração, além da consolidação da resiliência organizacional para acomodarem mudanças de perspectivas com mais facilidade.

A tabela 10 apresenta a reação que as MPMEs que participaram da pesquisa tiveram com relação à Covid 19. Apenas 15,4% das empresas não fecharam e não foram afetadas com a pandemia. Quanto ao porte das empresas afetadas, foram todas micro e

pequenas empresas. É importante destacar, também, que mais de um quarto das MPMEs (27,5%) fecharam por mais de 3 meses e que, aproximadamente, 45,1% das MPMEs fecharam por mais de 1 mês. Ademais, 22,4% das MPMEs funcionaram em horário reduzido (basicamente as empresas de ramo de restaurantes e bebidas). Esses resultados estão alinhados aos de pesquisas com MPMEs desenvolvidas pelo Sebrae (2020) e pela Prefeitura de Gramado (2020) sobre o impacto da pandemia nas empresas desses portes, constatando que a grande maioria das empresas de turismo fechou as portas e sofreu os impactos da pandemia. Isso, de certa forma, forçou determinadas transformações e mudanças nessas empresas.

Tabela 10 – Reação da empresa à Covid 19

Qual foi a reação da empresa na Covid 19?	Quantidade de empresas	%
A empresa fechou por até 1 mês	14	15,4%
A empresa fechou por até 3 meses	16	17,6%
A empresa fechou mais de 3 meses	25	27,5%
A empresa não fechou e não foi afetada	14	15,4%
A empresa passou a operar em horário reduzido	22	24,2%
Total Geral	91	100%

As empresas foram solicitadas a destacar seus três desafios mais relevantes. Os resultados demonstram que 85% das MPMEs entrevistadas apontaram a queda de faturamento como um dos principais impactos da Covid 19 para a empresa. Esse foi, sem dúvida, o principal impacto da pandemia para essas empresas. Os três impactos da Covid 19 que mais apareceram, de forma conjunta, para as empresas foram a queda do faturamento, o cancelamento de agendamentos e dos pedidos de reserva. Ademais, dois impactos foram mencionados e listados de forma conjunta para aproximadamente metade (47,3%) das empresas: a “queda de faturamento” e o “cancelamento dos agendamentos e dos pedidos de reserva”.

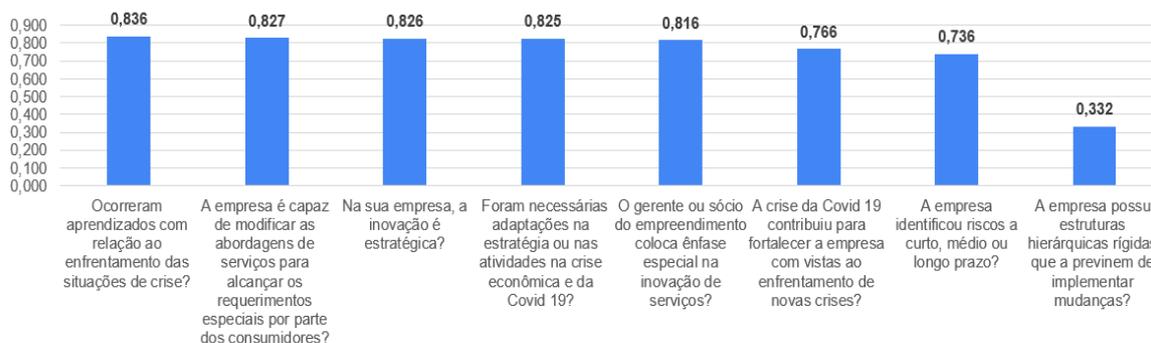
A seguir, são apresentados os resultados dos indicadores dos blocos II e III da Pesquisa, nos gráficos 4 a 7. Os respondentes puderam responder de uma escala de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Quanto mais próximo de 1, maior o grau de intensidade. Quanto mais próximo de 5, menor o grau de intensidade do indicador. As perguntas em escala consistiam em afirmações sobre a presença de atividades específicas da empresa, o que reflete os microfundamentos no nível de

processos e de estruturas (TEECE, 2007). De acordo com Janssen et al. (2015), é importante ter uma escala de medição que permita o foco nas rotinas. Baseada na teoria evolucionária, a realização das perguntas do *survey* com suas respectivas respostas fornece *insights* sobre em que medida as empresas possuem rotinas que lhes permitam gerarem, transformarem e aplicarem o conhecimento (JANSSEN et al., 2015).

Analisando os resultados, é possível observar que o indicador com grau de intensidade mais alto se relaciona à pergunta sobre se a empresa busca, de forma recorrente, novas formas de aprimorar serviços aos clientes. Esse indicador com grau 0,863 demonstra que a quase totalidade de MPMEs procuram realizar melhorias e aprimoramentos constantes nos serviços aos clientes. Em segundo lugar, as MPMEs destacaram um indicador que mede a lealdade e o comprometimento dos funcionários na construção do ambiente interno, que possui grau de 0,839, constituindo um resultado extremamente positivo para as empresas.

A pesquisa realizada mostrou que os indicadores de resiliência tiveram, em geral, pontuação alta (de 0,736 a 0,836) por parte das MPMEs, com exceção do indicador que buscava aferir se as empresas possuíam estruturas hierárquicas rígidas que dificultavam a implementação de mudanças (0,332). Pode-se afirmar que as MPMEs vinculadas às atividades características de turismo do Rio Grande do Sul contavam com estruturas flexíveis – de modo geral – que lhes permitiram reagir de forma resiliente à crise da pandemia. As empresas foram capazes de aprender com o enfrentamento das situações de crise (0,836), tendo realizado uma série de modificações em suas abordagens de serviços (0,827) e desenvolvido adaptações na estratégia ou nas atividades na crise econômica e na Covid 19 (0,825).

Gráfico 8 – Indicadores de resiliência

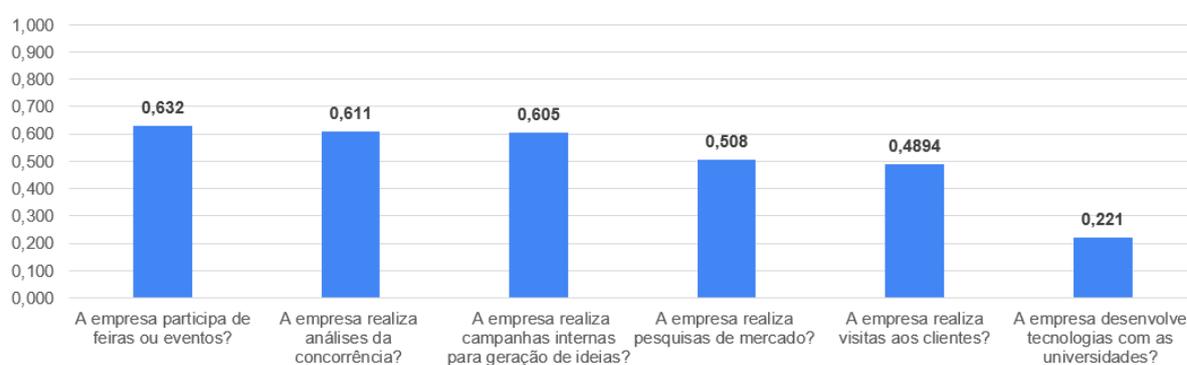


Os indicadores de resiliência possuem a maior média em comparação com a média geral de todos os indicadores (0,623) e em comparação com todas categorias de indicadores de capacidades dinâmicas. Os indicadores de resiliência tiveram um grau de intensidade de 0,746, o que demonstra a expressiva capacidade de resiliência das MPMEs das atividades características de turismo.

As perguntas que geraram os indicadores de capacidades dinâmicas foram classificadas em três agrupamentos; a depender de categoria as perguntas faziam referência a: *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. Camisón e Monfort (2012) já haviam destacado a capacidade das empresas de turismo de desenvolverem comportamentos inovadores como fonte das capacidades dinâmicas.

Quanto aos indicadores de *sensing*, que podem ser analisados no gráfico 9, é possível destacar que foi o agrupamento que recebeu a menor média (0,511), com alguns indicadores recebendo nota inferior a 0,5. Pode-se afirmar que as MPMEs não realizam de forma muito direcionada e intensiva contatos com o mercado, elaborando relativamente poucas pesquisas de mercado (0,508) para descobrir tendências, visitando pouco os clientes (0,489) ou desenvolvendo relativamente poucas tecnologias com universidades (0,221). As MPMEs não organizam, também, com expressiva intensidade, campanhas para gerar ideias (0,605) ou análises de concorrência (0,611).

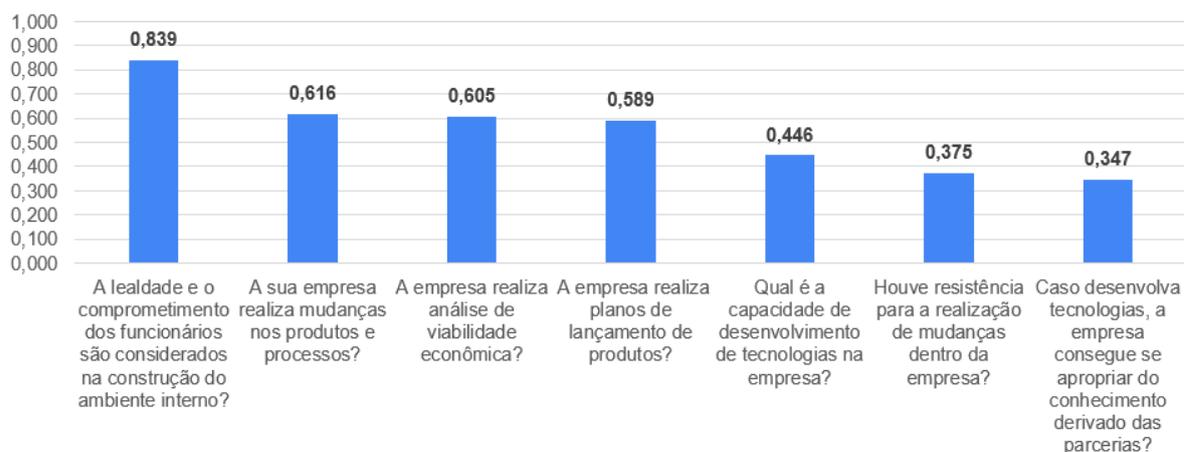
Gráfico 9 – Indicadores de *sensing*



Quanto aos indicadores de *seizing*, que podem ser analisados no gráfico 10, é possível verificar que a média geral desse agrupamento de capacidades dinâmicas também foi baixa, de 0,545. Nessa categoria, há um indicador que puxa a média para cima, que corresponde à consideração, por parte das MPMEs, de aspectos como a lealdade e comprometimento dos funcionários, para a construção do ambiente interno.

Quanto ao componente do *seizing*, as notas mais baixas atribuídas pelas MPMEs se referiram a itens como: as capacidades de desenvolvimento de tecnologias na empresa (0,446), resistência para realizar mudanças dentro da empresa (0,375) e apropriação do conhecimento derivado das parcerias (0,347). Enfim, com relação às atribuições de apropriação e de desenvolvimento de tecnologias, as empresas que participaram da pesquisa atribuíram notas relativamente baixas a esses pontos.

Gráfico 10 – Indicadores de *seizing*



Quanto ao componente *reconfiguring*, a média geral dessa categoria foi superior ao *sensing* e ao *seizing* com uma média de 0,663. Determinados indicadores do *reconfiguring* tiveram notas altas, como: a busca, por parte das empresas, de novas formas de aprimorar os serviços aos clientes (0,863), a importância atribuída por parte das empresas para a gestão do conhecimento e o gerenciamento das informações tidas como importantes (0,787) e a multidisciplinaridade das equipes na empresa (0,711). Assim sendo, as empresas reconhecem certa importância de que o processo decisório seja cada vez mais horizontal (0,642) e com gerenciamento de informações. Os indicadores com valores inferiores demonstram que as empresas atribuíram baixo grau de intensidade para a aferição sobre o banco de ideias empresarial (0,550) e sobre o registro de marca por parte das empresas (0,428).

Gráfico 11 - Indicadores de *reconfiguring*

De forma geral, constatou-se que as MPMEs priorizaram os protocolos de prevenção à Covid-19 e as ações sanitárias, com destaque para as palavras “higiene” e “gel” e “uso de máscaras” e “medidas” para controlar o espalhamento do vírus. Devido às restrições sanitárias, houve limitação no número de visitantes, além de terem sido realizadas ações estratégicas com a equipe de colaboradores e medidas de distanciamento entre os clientes. As MPMEs destacaram também a palavra “redução”. Houve redução de: despesas, gastos, horário e salário, público, ações de higiene rígidas, no número de funcionários, no quadro pessoal, além de adequações financeiras e melhorias de gestão. Por outro lado, as MPMEs destacaram o termo “governo”. Além disso, alguns empresários enfatizaram como importante o programa do governo federal que reduziu a carga horária dos funcionários e custeou parte dos salários.

O *survey* contou com uma questão extra, na qual as empresas poderiam expor alguns pontos de vista que não tinham sido abordados diretamente pela pesquisa. Foram incluídos comentários que destacaram o poder de resiliência e adaptabilidade das empresas, reforçando o posicionamento da empresa no mercado, como: “o posicionamento inovador da empresa nos colocou em destaque mesmo quando estávamos fechados, após a abertura fizemos movimentos de retomada e, em 2022, tivemos recorde no número de visitantes superando o período pré-pandemia”. Outros comentários afirmaram que o “governo estadual restringiu o diálogo e tardou demais em realizar flexibilizações para o setor de turismo” (a temática de governo já havia sido mencionada em pergunta anterior). Os comentários também abarcaram a questão das demissões dos funcionários no período da pandemia, causando “prejuízos sem precedentes”, o que reforça o impacto negativo da pandemia para diversos profissionais do setor de turismo. Alguns comentários nessa linha apontaram a “situação de endividamento da categoria” e “tivemos que nos endividar para pagar todos os impostos”. Outra MPME sugeriu a elaboração de uma política pública para atender diretamente aos empreendedores afetados pela pandemia e outras afirmaram que as políticas públicas que foram implementadas pelo governo não puderam ser utilizadas diretamente pelas empresas: “alguns projetos como o Pronampe, foram recursos apresentados para o enfrentamento da crise, mas que muitas empresas não tiveram acesso”, ou que poderiam ter ampliado a abrangência: “mais créditos do governo para a realização de mais estrutura e estabilidade no negócio” e “mais incentivos do governo para quem investe no turismo”.

De modo geral, a partir dos resultados do *survey* aplicado pode-se afirmar que as empresas foram resilientes a adaptáveis no período da pandemia, com 91,6% dos empresários concordando parcialmente ou totalmente que a inovação foi e é fator fundamental para o desenvolvimento de processos. Apenas 5,3% dos sócios ou gestores das empresas foram indiferentes ou não atribuíram importância à inovação de serviços. Ademais, 97,9% dos empresários concordaram total ou parcialmente que suas empresas buscaram de forma recorrente novas formas de aprimorar serviços aos clientes.

As empresas que participaram da pesquisa, de modo geral, têm estruturas hierárquicas flexíveis (61,1% concordaram parcialmente ou totalmente com essa afirmativa) e são capazes de modificar abordagens de serviços para alcançar as novas demandas dos consumidores (93,6% concordaram parcial ou totalmente com essa afirmativa). É importante destacar que as empresas tiveram aprendizados com a crise, com 92,5% das empresas concordando total ou parcialmente com essa afirmativa, e a pandemia contribuiu para fortalecer a empresa para o enfrentamento de novas crises (82,6% concordaram total ou parcialmente quanto a isso).

Impressiona o fato de que são justamente os indicadores de *sensing*, isto é, a primeira camada em termos da estrutura de capacidades dinâmicas, que tiveram os valores mais baixos. Assim sendo, é possível afirmar que as MPMEs de turismo ainda fazem poucas pesquisas de mercado, têm dificuldades para descobrir tendências, visitam pouco os clientes e praticamente não desenvolvem tecnologias com universidades. As pesquisas realizadas pelo Sebrae (2020) na pandemia já demonstravam que, após o capital de giro, as MPMEs queriam realizar ou ter parcerias para realizar tendências e perspectivas de mercado, além de alternativas para diversificar produtos e serviços. É importante destacar que essas pesquisas e sondagens podem ser feitas pela própria empresa ou com parceiros. E as MPMEs do turismo do Rio Grande do Sul ainda fazem pouco isso, principalmente com parceiros tradicionais, como as universidades. Dentre as atividades de *sensing*, a que recebeu a maior nota foi “participação em feiras ou eventos”, que constitui uma característica do setor de turismo, em que as empresas, tradicionalmente, expõem seus serviços e produtos em estandes (nos segmentos de alimentação e bebidas, além dos segmentos de agências de viagens e de hotelaria realizarem divulgações de seus serviços, por exemplo). Essa atividade é fundamental para a empresa estar em contato com outros atores, como fornecedores e clientes, e poder aprender sobre novas tendências nos seus nichos de mercado.

Quanto às capacidades dinâmicas, como foi destacado na seção dos indicadores derivados das atividades de *sensing*, menciona-se que 35,1% das empresas nunca ou raramente realizavam visitas aos clientes e 26,6% realizam visitas ocasionais. Ademais, 47,4% dos entrevistados nunca, raramente ou ocasionalmente participaram de feiras ou eventos, e 66,3% dos entrevistados nunca, raramente ou ocasionalmente realizavam pesquisas de mercado. Outro dado que chama a atenção é que mais da metade dos entrevistados (51,6%) nunca tinham desenvolvido tecnologias com as universidades. Quanto ao *seizing*, isto é, a apropriação, 22,4% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente que conseguem se apropriar do conhecimento derivado das parcerias.

De modo geral, as atividades de *seizing* também receberam notas baixas, com exceção da pergunta sobre “lealdade e comprometimento dos funcionários para construir um ambiente interno”. Com exceção dessa atividade, que ajuda positivamente no processo de consolidar uma cultura interna na empresa baseada na confiança, as MPMEs pecaram com relação a outros indicadores. As MPMEs do turismo do Rio Grande do Sul ainda têm algumas dificuldades relacionadas ao “desenvolvimento de tecnologias” e de “apropriação do conhecimento derivado do uso de novas tecnologias, por meio de parcerias”, o que se traduz num baixo grau de realização de “planos de lançamento de produtos”. Isso pode estar relacionado ao fato dessas empresas não realizarem as capacitações necessárias, além de não disporem ainda uma estrutura muito consolidada para apropriação de inovações, que se consolida por meio de rotinas.

Mais uma vez, a atividade do *seizing* relacionada à “resistência para a realização de mudanças na empresa” demonstra que essas empresas são flexíveis e que os sócios já compreenderam a importância de as MPMEs efetuarem mudanças para se adaptarem aos novos tempos, sempre que necessário. Em resumo, quanto ao *seizing*, 48,4% dos entrevistados afirmaram que apenas ocasionalmente as empresas realizam alterações nos produtos e processos, o que denota que não há uma aderência frequente às mudanças nas empresas. E para o lançamento de novos produtos, 52,6% não realizava planos de lançamento de produtos com frequência.

No âmbito do *reconfiguring*, é importante destacar que as MPMEs que participaram da pesquisa realmente buscaram “novas formas de aprimorar os serviços aos clientes” e realizaram a “gestão do conhecimento e o gerenciamento das informações”, empregando “equipes multidisciplinares”. Todavia, faltaria consolidar uma camada ainda maior de horizontalização nas estruturas das MPMEs por meio de um maior “grau de

participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão” e em relação à participação no processo de “elaboração de novas ideias” (como já foi destacado). Em resumo, quanto ao *reconfiguring*, aspectos positivos das empresas se referem ao fato de que as equipes são multidisciplinares (70,5% dos entrevistados concordam total ou parcialmente com essa afirmativa). Ademais, 54,7% das empresas atribuem grau importante ou muito importante para a participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão, demonstrando alguma horizontalidade no discurso. No entanto, apenas 38,9% das empresas contavam com um banco de ideias para efetivar a participação dos funcionários nas novas iniciativas e nos projetos.

Os resultados demonstram que as empresas não realizam o que a literatura especializada intitula de “identificação e exploração de oportunidades”, além de “criação e na captura de valor”, o que possibilitaria a elas se posicionarem como primeiros entrantes em novos mercados, além de se beneficiarem de um entendimento mais profundo sobre os clientes, incluindo a criação de sistemas e processos que continuamente capturem e informem as demandas dos clientes. Seria a partir das atividades de *sensing* que seriam consolidadas as “sementes” para a criação de habilidades de rede e para o entendimento sobre todo o sistema de serviço. Isso denota que as empresas estão muito “fechadas” em si mesmas, com um olhar interno de estratégia, mas sem haver um foco maior para o mercado e para a consolidação de redes. No médio e longo prazo, isso pode inviabilizar as estratégias das empresas, que estão mais voltadas ao momento presente, às questões operacionais atuais e à sobrevivência.

Em resumo, é possível destacar determinados aspectos positivos das MPMEs que participaram do *survey*. Essas empresas foram ágeis e flexíveis durante a pandemia e tiveram boas intenções ao buscar novas formas de aprimorar serviços, tendo, inclusive, atribuído expressiva importância à temática de conhecimento e da inovação. No entanto, muitas das MPMEs entrevistadas não tinham iniciativas, programas e, inclusive, parcerias ou equipes para desenvolver as camadas necessárias de *sensing* e *seizing*, com vistas à apropriação efetiva de conhecimento no médio e longo prazo. Assim sendo, como o processo de *sensing* não foi realizado de forma efetiva, isso acaba comprometendo as atividades de *reconfiguring*, que, por mais que sejam realizadas pelas empresas, acabam se tornando processos mais limitados.

6.6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto aos resultados do *survey* aplicado, quando se analisam as empresas por quantidade de funcionários e pelo faturamento, pode-se destacar que algumas empresas classificadas como de micro e pequeno porte tiveram faturamento que se enquadraria na faixa superior (por exemplo, na categoria de funcionários as empresas foram enquadradas como micro empresas, mas na categoria de faturamento foram consideradas empresas pequenas). Isso ocorre porque algumas microempresas têm encontrado formas de aumentar seus faturamentos mesmo com poucos funcionários, inclusive por meio das novas tecnologias e das estratégias digitais.

O fato das MPMEs que participaram da pesquisa serem empresas, em geral, com relativamente poucos funcionários não esteve correlacionado ao fato de terem necessariamente um departamento de inovação ou profissional com foco nessa área. Quanto ao porte (micro, pequenas ou médias empresas), não necessariamente uma microempresa está menos preparada do que uma empresa média, por exemplo, quanto à temática de inovação. Contudo, impressiona que 61,1% das MPMEs de turismo ainda não terem uma estrutura consolidada para fomento à inovação. Esse dado é reforçado com o fato de que quase a metade das MPMEs (48,9%) ainda não possuem um plano de capacitação para seus colaboradores, que é fundamental para treinar os funcionários para os desafios da nova economia e para capacitá-los para novos temas e novas ferramentas que se consolidam no mercado.

Os resultados da pesquisa demonstram que a quase totalidade (88,3%) das MPMEs enfrentaram dificuldades na pandemia, o que está em linha com os resultados da Pesquisa realizada em Gramado (81,4%) e com outros estudos de caso desenvolvidos pela literatura especializada, que afirmam que as MPMEs de turismo foram severamente impactadas com a pandemia. Contudo, os resultados do *survey* demonstram que os impactos foram desiguais quando analisamos o porte das empresas que participaram da pesquisa: as micro e pequenas empresas foram mais afetadas do que as médias empresas, sendo que quase a totalidade das empresas de micro e pequeno porte fechou as portas durante o período mais crítico da pandemia (primeiro semestre de 2020).

O *survey* mostrou, assim como as Pesquisas com MPMEs de turismo de Gramado, do Pampa, do Sebrae e as realizadas pela literatura especializada, que um dos maiores impactos da Covid 19 para essas empresas foi a queda do faturamento. Como as

entrevistas foram realizadas com empresas do ramo de serviços (do turismo), que trabalham com passagens aéreas, pacotes de turismo, hospedagem e alimentação, também foram listados como impactos expressivos o cancelamento de agendamentos e a queda dos pedidos de reserva. Alguns respondentes afirmaram que o governo realizou “políticas ineficazes” ou teve determinado grau de “descaso” com as MPMEs.

Nos resultados da pesquisa, destaca-se o expressivo grau dos valores referentes aos indicadores de resiliência. As pesquisas realizadas com MPMEs de Gramado e do Pampa Gaúcho no início da pandemia demonstram que aproximadamente um terço das empresas buscava realizar melhorias e aprimoramentos constantes nos serviços aos clientes. Por sua vez, nesta pesquisa, o grau foi de 0,863, demonstrando que quase a totalidade das MPMEs busca realizar melhorias nos serviços aos clientes neste contexto de recuperação da pandemia. De modo geral, os indicadores de resiliência demonstraram que as MPMEs tiveram estruturas flexíveis e foram capazes de se reinventarem no período da pandemia. Isso é reforçado pelo indicador de resiliência relacionado a “estruturas hierárquicas rígidas”, que teve uma nota baixa (0,332). Chama atenção que o indicador relacionado à pergunta “a inovação é estratégica” foi de 0,826, sendo que 61,1% das MPMEs não possuíram qualquer tipo de estrutura de inovação (nem departamento, nem funcionário focado nesse tema); no entanto, para os sócios (respondentes da pesquisa) a inovação de serviços precisa ser enfatizada. Isso permite concluir que as empresas fizeram modificações e tiveram aprendizados, mas ainda não há uma estrutura efetiva para identificar os riscos e realizar o *sensing*, isto é, fazer iniciativas com foco em capacitação e planejamento, o que é reforçado pelo indicador referente à pergunta de “a empresa identificou riscos”, que foi menor que os outros indicadores de resiliência.

Respondendo à pergunta se as MPMEs do Rio Grande do Sul possuem essas capacidades dinâmicas, com base nos resultados do *survey*, é possível afirmar que as MPMEs do setor de turismo no Estado ainda precisam realizar o *sensing* (0,511) e o *seizing* (0,545) de forma mais efetiva para fomentarem mais inovação e serem ainda mais resilientes. Talvez tenha faltado às MPMEs o desenvolvimento de rotinas que permitam gerarem e aplicarem o conhecimento por meio do *sensing* e do *seizing*. No atual cenário pós-pandêmico, as empresas do setor de turismo são cada vez mais dependentes de suas habilidades de adquirir conhecimentos internos e externos, utilizando o conhecimento como recurso crítico para aumentar a inovação e obter vantagem competitiva. As MPMEs com o melhor desenvolvimento de processos conseguem identificar melhor determinados

conhecimentos externos como valiosos, adquiri-los, assimilá-los e explorá-los. Ao desenvolverem capacidades dinâmicas, as MPMEs do setor de turismo aprimoram sua habilidade de monitorar e responder às mudanças no mercado e derivadas das novas tecnologias.

É importante destacar que os gestores e sócios das MPMEs de turismo entrevistadas conseguiram ser resilientes: eles reinventaram suas empresas, principalmente com um olhar para o ambiente interno e para a sobrevivência. Ademais, eles realizaram campanhas de informação, priorizaram os protocolos de prevenção à Covid 19, lograram reduzir custos e fizeram as adequações financeiras necessárias em termos de melhorias de gestão, passando a utilizar mais as plataformas *online* e redes sociais, além de inovarem no atendimento. Algumas das MPMEs entrevistadas saíram mais fortalecidas neste contexto pós-pandêmico, mas para algumas outras empresas a resiliência foi mais uma questão de sobrevivência ao cenário da Covid 19 (protocolos sanitários, maior presença digital, etc) do que propriamente de aprendizados e de desenvolvimento de processos efetivos de TD, que são reforçados pelas capacidades dinâmicas. No entanto, faltou a realização de determinadas ações para uma efetiva incorporação do conhecimento, por meio de maior inclusão da equipe nos processos de decisão, conferindo autonomia para que possam ter novas ideias, além de contato mais efetivo com todo o ambiente externo, por meio de uma visão para as tendências de mercado, desenvolvimento de análises de viabilidade, estudos e, inclusive, desenvolvimento de parcerias com universidades, além de outras empresas e atores diversos. Com isso, é possível afirmar que a questão de desenvolvimento de redes ainda pode ser aprimorada por parte das MPMEs que participaram do *survey*. Essa temática de inovação aberta, por mais que tenha crescido bastante no setor de serviços de modo geral, ainda é pouco explorada nas MPMEs do setor de turismo no Rio Grande do Sul. Nesse setor, os relacionamentos sociais externos da equipe gerencial influenciam o desenvolvimento de produtos, processos e inovações, conforme constataram Wilke et al. (2016), além do fato de o turismo ser aprofundado e baseado nos relacionamentos. A cooperação entre empresas, que como visto anteriormente estimula as MPMEs a desenvolver capacidades dinâmicas consiste no conjunto de ações em que as partes se envolvem em processo interativo, por meio do uso de regras partilhadas, normas e estruturas para agir e decidir sobre questões relacionadas ao desenvolvimento do turismo em determinada região. A cooperação na área do turismo permite às organizações

desenvolverem estratégias de marketing, melhorarem a comunicação e fortalecem as ações de *lobby*, possibilitando um maior envolvimento por parte da comunidade (WILKE et al., 2016).

Assim sendo, políticas públicas direcionadas para as MPMEs com foco em qualificação, treinamento e capacitação são bem-vindas, e elas podem ser estimuladas por meio de instituições como o Sebrae e Associações de Classe ou por meio de editais realizados pelo Estado. No entanto, é de suma importância que essas políticas facilitem o cadastramento de empresas do setor de serviços, especificamente do setor de turismo, para que mais pesquisadores possam atuar nessas empresas. Geralmente, elas são mais voltadas para parcerias no setor industrial. Outro caminho poderia ser estruturar um edital ou editais específicos para empresas das atividades características de turismo, que precisam muito mais de melhorias incrementais, de processos, organizacionais, do que propriamente do registro de uma nova patente, por exemplo. Iniciativas como essas, que possam ajudar as MPMEs a consolidarem uma camada de apropriação de inovação, são importantes. Trata-se de um processo que pode ser lento, mas que traz benefícios de médio e longo prazo para essas empresas em termos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas e fomento à inovação.

Para desenvolver capacidades de *sensing*, as políticas públicas de fomento à inovação nas MPMEs de turismo devem recompensar as empresas por meio de mecanismos de facilitação de acesso a informações sobre mercados e oferecimento de outras oportunidades. Assim sendo, como foi destacado neste capítulo, as políticas públicas de fomento às MPMEs do turismo devem ter abrangência holística, com incentivo à economia de baixo carbono, à TD e ao acompanhamento de tendências. As políticas públicas precisam ser direcionadas ao fortalecimento da resiliência nas MPMEs do setor de turismo, devendo resguardar as especificidades dessas empresas, como o fato de frequentemente não disporem informações adequadas sobre regulamentos básicos, gestão ambiental e gestão de negócios. As MPMEs necessitam de programas e políticas públicas com foco em consultoria empresarial, que poderiam ser fomentados pelo Estado com parceiros que possuem capilaridade em diversos municípios do Rio Grande do Sul, como o Sebrae e consultores de negócios independentes, e que possam ajudar no desempenho do negócio, no crescimento da empresa e no fomento à produtividade.

Com relação a políticas públicas direcionadas para crédito, as MPMEs apresentam muitas dificuldades nessa área. Algumas empresas do setor de turismo (pousadas,

restaurantes, entre outras) sequer estão regularizadas.⁷² As que são regularizadas muitas vezes não sabem da existência de linhas de crédito voltadas para MPMEs no setor de turismo. Assim sendo, iniciativas voltadas a ampliar a circulação e a qualidade de informações, executadas pelo governo estadual, para essas empresas são fundamentais, além da realização de capacitações sobre como acessar essas linhas de crédito. As MPMEs também muitas vezes têm dificuldade para acessar as linhas de crédito devido às diversas documentações que são necessárias, à necessidade de garantia, entre outros fatores. No nível federal, devido à digitalização e a determinados programas instituídos, houve melhorias e facilitações para que as MPMEs tenham acesso a esses recursos, mas, conforme foi demonstrado no *survey*, elas ainda apresentam dificuldades de acesso ao crédito, principalmente para capital de giro, no Estado do Rio Grande do Sul. Pesquisa do Sebrae demonstrou que 48% das micro e pequenas empresas buscaram crédito desde o início da crise e, desse total, 50% não conseguiram o recurso, o que reforça a necessidade de serem desenvolvidas políticas públicas mais acessíveis às empresas.

Com isso, propõe-se que sejam estruturadas políticas públicas que logrem fomentar o *sensing* por parte dos gestores e sócios das MPMEs, como a criação de centros (públicos ou públicos em parceria com atores privados) de desenvolvimento de dados, informações e pesquisas sobre o cenário econômico do setor, ou o próprio fortalecimento do Observatório de Turismo do Estado, com investimentos em compras de dados privados para compartilhamento de informações e análises agregadas com atores da iniciativa privada, além de prover capital para contratações de parceiros para o desenvolvimento de pesquisas.

Ademais de uma política pública na linha de estruturar e disponibilizar mais dados e pesquisas para o trade turístico do Rio Grande do Sul, seria fundamental atacar a questão da capacitação dos empresários, isto é, o pilar educacional, para possibilitar que eles possam compreender os dados e incorporar as informações para a tomada de decisões. Auxilia-se na camada básica de capacidades que pode ajudar as MPMEs inclusive na gestão operacional. Para isso, é fundamental criar cursos online e presenciais, que possam capacitar empresários e servir de inspiração para eles, por meio do compartilhamento de casos de sucesso de empresários que já realizaram a incorporação de tomada de decisão

⁷² O Estado do Rio Grande do Sul deveria incentivar ainda mais a regularização das MPMEs do Turismo por meio do Programa Cadastur, o Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos, do Ministério de Turismo, operado junto com os Estados, que possui o cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor turístico. Disponível em: <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/> Acesso em: 13/03/2023.

(*data driven decision making*). Os cursos precisam ser desenvolvidos para diferentes perfis de empresários (ex: cursos com foco nos mais novos e mais engajados digitalmente; cursos específicos para os mais antigos e tradicionais; cursos específicos para empresários em estágio inicial; entre outros modelos de cursos) e precisam ser disponibilizados de noite, nos finais de semana, no horário de almoço, enfim, nos horários que permitam que empresários possam participar.

É possível afirmar que a proposição de uma nova política pública para o fomento das capacidades dinâmicas e, por consequência, da inovação nas MPMEs, precisa passar pela temática de Recursos Humanos, isto é, pela qualificação do trade turístico, por meio do desenvolvimento de *workshops* e atividades variadas que possam fomentar uma cultura (intra empresa) mais descentralizada e inovativa. Essa política pública, ao promover encontros entre os empresários das MPMEs do setor de turismo, também irá promover, conseqüentemente, o *networking* entre os atores, que constitui um fator fundamental para desenvolver as atividades relacionadas à capacidade de *sensing*.

Como um dos grandes gargalos do setor de turismo é a informalidade, é fundamental, ainda, promover caravanas com informações e incentivos públicos para a maior formalização das MPMEs do setor. Atualmente, o registro no Cadastur, que é permitido para Pessoas Jurídicas de segmentos como hotelaria, alimentação, entre outros, permite uma série de benefícios, como o acesso a recursos e crédito. No entanto, seria fundamental informar aos empreendedores que o registro no Cadastur não tem cunho fiscalizatório (por mais que seja importante saber onde estão as empresas de turismo, se elas prestam serviços com segurança e atendam a protocolos diversos), mas, sim, de incentivo de iniciativas específicas para esse público.

6.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O turismo é considerado uma área promissora no contexto do desenvolvimento econômico, estando relacionado a mudanças ambientais e socioculturais, oportunidades de emprego, novos valores de consumo e difusão de conhecimento técnico, além de desenvolvimento de novos mercados e produtos. Os turistas consomem produtos complexos, constituídos por um conjunto de serviços, que são desenvolvidos por empresas que atuam em atividades características de turismo.

As empresas do setor de turismo desempenham papel importante para o desenvolvimento sustentável e competitivo nos destinos turísticos. Deve-se destacar que essas empresas se beneficiam dos avanços tecnológicos dos sistemas de transporte, comunicação, além da estruturação de novas modalidades de turismo. No entanto, as perspectivas para as empresas do setor de turismo do Rio Grande do Sul estarão restritas pelo quadro fiscal deteriorado no Estado, que dificulta o desenvolvimento de ações e políticas públicas em diversos setores, como no turismo. Somado a isso, a pandemia impactou diretamente o setor de turismo, com redução e retração dos gastos com serviços não essenciais, como gastos com turismo, transporte aéreo, entretenimento e serviços correlatos. Ademais, houve menor circulação de pessoas, medo de contaminação e perda de remuneração devido às incertezas.

As pesquisas apresentadas neste capítulo (SEBRAE 2020, 2021, 2022) demonstram diversos aspectos das MPMEs e o quanto elas foram impactadas na pandemia. As MPMEs do Rio Grande do Sul estão adotando cada vez mais uma gestão resiliente, inovadora e sustentável. As dificuldades apontadas para as MPMEs que não inovaram, todavia, foram: a falta de recursos financeiros, a falta de tempo, a escassez de recursos humanos e o não conhecimento técnico. A falta de tempo, a escassez de recursos humanos e a ausência de conhecimento técnico poderiam ser solucionados por meio da atuação com parceiros num formato em rede (universidades, instituições diversas, entre outros).

A pesquisa desta tese demonstrou que aproximadamente dois terços das micro e pequenas empresas pretendiam buscar apoio externo para inovarem e buscarem ideias fora do ambiente de seus negócios; todavia, apesar das intenções, isso não foi concretizado. Portanto, o desenho de políticas públicas para o apoio às capacidades dinâmicas das MPMEs de turismo no Rio Grande do Sul deve incluir programas para estimular as capacidades dinâmicas destas empresas, de modo que elas possam fortalecer suas capacidades de resiliência e adaptabilidade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Devido à pandemia da Covid 19 e ao processo de transformações tecnológicas que já vinham ocorrendo de forma acelerada, o ambiente de negócios mundial tornou-se ainda mais complexo, exigindo uma série de adaptações por parte das empresas. A pandemia constitui um desafio – e ao mesmo tempo uma oportunidade – para transformar modelos de negócios ou implementar novas tecnologias como suporte para seus processos de negócios. Empresas no mundo inteiro precisam e precisarão passar por mudanças de paradigma, não apenas para sobreviverem à crise atual, mas também para prosperarem numa recessão ambiental no mundo pós-Covid 19, isto é, um contexto totalmente novo no qual clientes preocupados com os custos buscam, continuamente, maior valor com menos gastos (RITTER, T.; PEDERSEN, 2020). Ambientes dinâmicos mudam rapidamente e exigem que as empresas e, especialmente as MPMEs, respondam com rapidez e flexibilidade, por exemplo, por meio do avanço tecnológico contínuo às variações do mercado e às inovações relacionadas às políticas e aos regulamentos. Nesse contexto, a resiliência das MPMEs tornou-se fator fundamental para a sobrevivência e para o crescimento dessas empresas, pois as que se mantiverem estáticas e não realizarem transformações serão extintas do mercado. A atuação resiliente por parte das MPMEs inclui desenvolver iniciativas focadas nas necessidades dos clientes, além da adoção e consolidação de suas posições em canais *online* e aquisições de fornecedores.

Como visto nesta tese, a pandemia antecipou e, ao mesmo tempo, acelerou processos de transformação digital (TD), com quase a metade das empresas tendo antecipado planos de incorporação de novas tecnologias (WEF, 2020). A inovação, que permite às empresas constituírem vantagens competitivas, por meio da exploração e do aproveitamento de oportunidades, consolida-se, portanto, como a mola propulsora do processo contínuo de mudanças, constituindo alavanca fundamental desse processo e, tornando-se componente-chave para o êxito dos negócios. Neste mundo em constante evolução, a dinâmica de desenvolvimento e a acumulação de capacidades nas empresas emergiram como um tema central. De acordo com o que foi constatado nos capítulos 4 e 5, as capacidades dinâmicas são fundamentais para aumentar a inovação, aprimorar o desempenho e manter a continuidade das empresas. Como tradicionalmente a literatura

especializada se concentrou em estudos com empresas de grande porte, optou-se por analisar a teoria das capacidades dinâmicas com empresas de pequeno porte nesta tese. Este estudo buscou, a partir dos capítulos 4, 5 e 6, fazer uma reflexão sobre os desafios de adaptabilidade e de resiliência das MPMEs do setor de turismo no Estado do Rio Grande do Sul frente à pandemia. Para isso, foram desenvolvidos capítulos com as seguintes propostas: (i) levantar as capacidades dinâmicas necessárias para que as empresas se adaptem ao contexto de transformação digital (TD); (ii) analisar se as capacidades dinâmicas fomentam inovação nas MPMEs do setor de serviços; (iii) e averiguar se as MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul possuem essas capacidades dinâmicas.

Tendo em vista a necessidade de as MPMEs desenvolverem capacidades dinâmicas para aprimorarem sua resiliência, efetuou-se uma análise, por meio de uma pesquisa aplicada com as MPMEs do setor de turismo no Rio Grande do Sul, para saber, de forma específica, como ocorrem o *sensing*, *seizing* e o *reconfiguring* nessas empresas, isto é, as capacidades dinâmicas necessárias para fazer com que as empresas se adaptem ao contexto de TD. Este estudo, portanto, traz implicações importantes para a agenda de pesquisa sobre capacidades dinâmicas. Uma primeira implicação refere-se à teoria de gestão/administração estratégica. Ao abordar a temática da resiliência das empresas através do uso de capacidades dinâmicas em períodos de crise, como a Covid 19, demonstra-se a importância dessas capacidades para o desempenho da empresa e a superação dos momentos difíceis. As capacidades dinâmicas destacam-se como *proxies* para a resiliência, além de poderem contribuir para a resiliência das MPMEs, a depender do contexto que prevalece com relação a essas capacidades. Além disso, no âmbito da TD, a combinação das novas tecnologias é particularmente relevante, pois permite às empresas explorar os recursos existentes e explorar as possibilidades de inovação digital (LI et al, 2018; SVAHN et al, 2018; GÜNTHER et al., 2018).

Conforme foi demonstrado nos capítulos desta tese, as capacidades dinâmicas ajudam as empresas a reduzirem sua vulnerabilidade e a lidarem com incertezas, o que pode eventualmente aumentar a resiliência dessas empresas. As capacidades dinâmicas permitem às empresas reconhecerem oportunidades técnicas e de mercado para que possam decidir explorá-las, além de identificarem exigências dos consumidores e explorar suas preferências/fraquezas para o desenvolvimento mais aprimorado de produtos e serviços. As capacidades dinâmicas são, também, uma representação poderosa

das empresas dinâmicas, isto é, empresas dedicadas a inovar e evoluir com êxito em ambientes mutáveis e incertos (PROENÇA, BURLAMAQUI, 2023). As capacidades dinâmicas afetam positivamente a vantagem competitiva das empresas, e a vantagem competitiva, por sua vez, afeta o desempenho das empresas, pois estimulam a habilidade das empresas de identificarem e explorarem oportunidades de mercado, estando relacionadas à flexibilidade de uma empresa para reorganizar seus recursos internos com vistas a responder às exigências externas (WILKE et al, 2016).

No entanto, não são todas as empresas que possuem tempo, visão, recursos e disposição para desenvolver capacidades dinâmicas. O desenvolvimento sistemático e a manutenção das capacidades dinâmicas demandam um compromisso relevante com o tempo, além de recursos financeiros e esforços de organização (PROENÇA, BURLAMAQUI, 2023). De acordo com os resultados apresentados nesta tese, é possível afirmar que a forte gestão dos ativos – especialmente das capacidades – pode representar o segredo para o processo de sobrevivência das empresas em períodos de turbulência expressiva. Os ambientes que envolvem tarefas dinâmicas levam as empresas a desenvolverem as habilidades essenciais para lidarem com as mudanças. O desafio para as empresas é estabelecer uma organização com estrutura ágil, flexível e colaborativa em grau suficiente, enquanto o resto do negócio funciona sem problemas. Ademais, a resiliência da organização é requisito essencial para o êxito no rápido movimento do mundo digital. Quando uma empresa se estrutura de forma a se tornar resiliente, pode acomodar mudanças de perspectivas com maior facilidade em períodos com rápidas transformações. Pode-se afirmar que, ao destacar as capacidades dinâmicas necessárias para um desempenho competitivo em ambientes dinâmicos, o *framework* das capacidades dinâmicas permite um novo olhar, pois são rotinas organizacionais e estratégias pelas quais as empresas alcançam uma nova configuração de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem e morrem (EISENHARDT, MARTIN, 2000).

As capacidades dinâmicas podem ser de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, conforme foi abordado nos capítulos 4 e 5. O capítulo 4 aponta que as empresas devem desenvolver capacidades dinâmicas para alcançar um equilíbrio entre a eficiência e a flexibilidade necessárias para que seus modelos de negócios cresçam e ganhem maturidade no âmbito da TD, especialmente atividades relacionadas à capacidade de *sensing* e *seizing* num primeiro momento. Num estágio inicial do processo de TD essas

capacidades (*sensing* e *seizing*) são importantes para a coleta de informações por meio das novas tecnologias, como a inteligência artificial, para análise dos comportamentos emergentes dos clientes e usuários e para, quando tiverem mais maturidade, desenvolverem atividades relacionadas às capacidades de *reconfiguring*, que auxiliam na renovação contínua e estratégica dos ativos e das estruturas organizacionais. Para o fomento de processos de TD, a literatura especializada (WARNER; WAGER, 2019) afirma que as empresas devem ter agilidade para o *seizing*. Em suma, as capacidades dinâmicas vão contribuir com uma mudança de cultura e de *mindset* nas empresas que realizarem processos de TD, e ao, mesmo tempo, os processos de TD revigoram o modelo de negócios e abordagem colaborativa das empresas.

As capacidades dinâmicas são fundamentais para as MPMEs no setor de serviços, cuja discussão foi tratada no capítulo 5 desta pesquisa, pois o setor está atravessando diversas transformações e mudanças em seus processos, como a TD. As novas tecnologias que estão transformando o setor de serviços incluem tecnologia móvel, *big data*, internet das coisas, *blockchain*, tecnologia 5G, realidade aumentada, entre outras. Conforme destacado no capítulo 6, as dimensões das capacidades dinâmicas (conhecimento, tecnologia, rede, estratégia e clientes) apontam para determinados aspectos que afetam diretamente as empresas e, conseqüentemente, fomentam as capacidades dinâmicas e a inovação: a aprendizagem tornou-se parte integrada das funções das empresas, podendo ser incorporada às rotinas e aos processos; as novas tecnologias digitais possibilitam às empresas trocarem informações e realizam a integração entre clientes e fornecedores por meio de inteligência de mercado; a cooperação entre as empresas e outras organizações facilitam novos tipos de inovação, moldando estratégias e chegando a mais clientes; a interação com os consumidores permite compreender melhor suas necessidades; e as possibilidades para aprimorar os serviços proporcionam um maior desempenho por parte das empresas.

As capacidades dinâmicas nos serviços são difíceis de imitar e de transferir, pois, conforme demonstrado no capítulo 5, o setor de serviços possui uma série de especificidades que o diferencia de outros setores, como o industrial. A métrica e a noção de P&D, por exemplo, no setor de serviços têm difícil aplicabilidade para o desenvolvimento de novas soluções e experiências, pois o setor de serviços tem baixo orçamento para P&D. Assim sendo, as pesquisas sobre inovação de serviços precisam gerar novos conhecimentos e permitir uma compreensão sobre os processos de criação e

de difusão de inovações, o papel de clientes e de outros atores envolvidos. A inovação em serviços consiste em propor valor, por meio da gestão e da articulação de recursos que podem existir ou que serão criados, devendo ultrapassar a mera adoção tecnológica. No entanto, Tigre et al (2019) afirmam que as inovações em serviços têm ganhado maior complexidade devido à inclusão de novas ferramentas digitais, arranjos organizacionais, práticas gerenciais e modelos de negócios. A inovação em serviços precisa abarcar uma série de componentes, como aspectos relacionados ao contexto, aos atores envolvidos e suas devidas interações, devido à intensa interação com os clientes e com os consumidores. Assim sendo, a inovação em serviços deve contemplar uma visão sistêmica de inovação e incluir variáveis provenientes do ambiente externo, que passa por constantes transformações e modificações. Por meio de uma base comum para comparar a presença das atividades de inovação nas empresas permite-se aos estudiosos abordarem questões relativas à competitividade dos serviços e à lacuna de inovação em serviços (GALLOUJ, DJELLAL, 2010).

As empresas do setor de serviços são muito expostas e, ao mesmo tempo, dependentes de processos externos e restrições. Por mais que as empresas de serviços operem de forma independente, elas também emergiram de redes maiores baseadas em interações com recursos e processos decisórios colaborativos que levam à resiliência dos sistemas e à estabilidade nas funções (FROW et al, 2019). Nas empresas de serviços, as capacidades de coprodução e de orquestração estão relacionadas com os esforços com que um novo serviço é entregue ao mercado e podem ser vistas por meio de duas perspectivas: foco interno, com a capacidade de usar recursos e produzir serviços; e foco externo, por meio da colaboração com parceiros de negócios e aproveitamento das oportunidades de mercado. Esses processos passam pela orientação empreendedora dos gestores das empresas e pela criatividade. Quando uma empresa tem uma orientação maior para a criatividade, ocorrem mais processos inovadores. A orientação empreendedora refere-se às características comportamentais de engajamento na inovação de produto orientado ao mercado, o que promove comportamentos inovadores dentro das empresas, por meio de empreendimentos arriscados (WANG, ALTINAY, 2012).

Com base na discussão desenvolvida no capítulo 5, constata-se que a inovação nas MPMEs do setor de serviços pode ser estimulada pelas capacidades dinâmicas, que são: a capacidade de *sensing*, que possibilita às MPMEs angariarem informações sobre os consumidores, elaborarem novos serviços, criarem sistemas, processos e funções

organizacionais que continuamente capturam as demandas dos clientes, acrescentam camadas de valor aos serviços, além de identificar possibilidades em áreas que outros não viram; a capacidade *seizing*, que faculta às MPMEs o aproveitamento das oportunidades, maior agilidade, serem mais responsivas, a mobilização de recursos para atender às demandas e às oportunidades internas e externas das empresas, além da formulação de estratégias de serviços planejadas que podem ser integradas a sistemas, serviços e consultorias; e a capacidade de *reconfiguring*, que é reforçada por meio da contratação de profissionais com uma ampla variedade de habilidades, da cultura organizacional, do sistema de recompensas da empresa, da instauração de um novo modelo mental, da manutenção do equilíbrio entre ativos, possibilitando a criação de valor nas empresas e a renovação das capacidades em ambientes turbulentos. O ambiente externo é relevante, pois os serviços possuem, por natureza, intensa interação entre clientes e consumidores. Nesse processo de integração de componentes diversos, as MPMEs estão mais fragilizadas do que as grandes empresas, pois contam com menos recursos, entre outros fatores.

Devido ao expressivo processo de TD pelo qual empresas de diversos setores atravessam, incluindo as MPMEs do setor de turismo, é importante destacar um tópico que surgiu no capítulo 6. As duas definições de MPMEs (por número de empregados ou pelo faturamento) podem gerar determinados desafios para a literatura. Embora seja possível apontar que uma definição com base no número de funcionários é suficiente para comparar o desempenho das MPMEs, pode-se afirmar que as MPMEs altamente digitalizadas podem ter significativamente menos funcionários e resultados econômicos superiores às MPMEs não digitalizadas, o que denota a importância da incorporação de processos inovadores nas empresas. É possível adiantar que o processo de TD perpassa não só pelos investimentos em infraestruturas, aplicações, entre outros, mas passa, fundamentalmente, pelas capacidades dinâmicas, que vão auxiliar as MPMEs a aproveitarem as oportunidades e realizarem mudanças de *mindset* e em termos de cultura para o desenvolvimento de uma estratégia digital por parte da empresa. O processo de TD utiliza novas tecnologias, isto é, recursos digitais avançados com vistas ao desenvolvimento de capacidades que possam revigorar o modelo de negócios das empresas. No âmbito do setor de serviços, especificamente no turismo, está havendo uma transformação disso, inclusive nas MPMEs desse setor, com a consolidação do Turismo 4.0. Com o advento do Turismo 4.0, o aumento da automação na produção turística

intensiva em mão de obra traz alguns riscos. Uma delas é a menor necessidade de mão de obra, com o desaparecimento de empregos. Isso já é visível para algumas profissões dentro do setor de turismo, como a utilização de realidade aumentada para substituir os guias de viagens, além de menus inteligentes para reduzir a necessidade de pessoal de serviços nos restaurantes. Conforme foi destacado no capítulo 5, o Turismo 4.0 pode ser denominado como um novo ecossistema de valor ao turista, construído sobre um paradigma de produção altamente tecnológico, apoiado pelos princípios comuns da Indústria 4.0: virtualização, descentralização, interoperabilidade, análise de dados e orientação para serviços. Assim sendo, é possível reforçar a afirmação de Pencarelli (2019) de que as novas tecnologias estão afetando o setor de turismo de forma expressiva. Osondu (2018) aponta que, por meio da assistência de sistemas de informação empresarial, aplicativos de comércio eletrônico, sistemas de gestão e de apoio à decisão, as empresas na indústria de turismo podem atingir seus objetivos estratégicos, fiscalizar a competitividade e gerar lucratividade.

Com relação às empresas de serviços no setor de turismo, a resiliência organizacional foi fundamental no âmbito da pandemia da Covid 19. A pandemia da Covid 19 causou rupturas em diversos negócios no mundo devido ao *lockdown* e às medidas de distanciamento social, que foram essenciais para coibir o espreado do vírus. Devido a essas medidas, setores que contam com maior interação social, como o turismo, tiveram impactos profundos. As incertezas no âmbito do ambiente operacional influenciam a inovação no turismo, no sentido de que a concorrência estimula a inovação (THUKRAL, 2021). As capacidades dinâmicas oferecem um mecanismo importante para as empresas de turismo no fomento à inovação e à resiliência. Para isso, de acordo com o que foi apontado por Huang e Jahromi (2021) e Jiang et al (2019), no capítulo 5, as empresas de serviços turísticos deveriam, num primeiro momento, adotar estratégias para sobrevivência e para angariar alguns recursos, com vistas a, num segundo momento, adotarem, de forma complementar, uma das estratégias de construção de resiliência.

Para analisar se as empresas do setor de turismo do Rio Grande do Sul possuem as capacidades dinâmicas necessárias apontadas pela literatura especializada e compilada nos capítulos 4 e 5 desta pesquisa, realizou-se um estudo de caso com 95 MPMEs do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da aplicação de um *survey* no primeiro semestre de 2023, no capítulo 6. A partir de indicadores construídos com base em atividades relacionadas ao *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, pode-se afirmar que as MPMEs não

realizaram, de forma expressiva, atividades relacionadas ao *sensing* e ao *seizing*. As MPMEs podem entrar em determinadas “armadilhas”, pois os sócios/gestores (que responderam ao *survey* do capítulo 6) podem ver suas organizações como prontas o suficiente para encarar os desafios, dificultando que as empresas realmente estejam preparadas para os desafios atuais. De acordo com a literatura especializada (JIANG et al, 2021) é justamente a dimensão “foco na estratégia” das capacidades dinâmicas, que está diretamente relacionada ao *seizing*, que permite a superação da “armadilha de sucesso”, por meio da configuração de ativos, da distribuição de responsabilidades gerenciais e dos relacionamentos diversos.

As MPMEs do setor de turismo ainda não trabalham o conceito de rede, isto é, de colaboração com universidades, centros de pesquisa, *startups* e outras empresas para colher informações e concretizar as atividades vinculadas ao *sensing*. Assim sendo, é possível afirmar que, de forma geral, as MPMEs de turismo ainda fazem poucas pesquisas de mercado, têm dificuldades para descobrir tendências, visitam pouco os clientes e praticamente não desenvolvem tecnologias com universidades. Quanto ao *sensing*, a atividade mais realizada pelas MPMEs foi a participação em feiras e eventos. A cooperação entre empresas, que pode ocorrer nas feiras e nas outras formas de coletar informações do ambiente externo, acabam tendo como efeito o estímulo às MPMEs para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

As MPMEs do setor de turismo do Rio Grande do Sul também atribuíram baixa relevância para o desenvolvimento de novos sistemas e para a apropriação do conhecimento derivado do uso de novas tecnologias por meio de parcerias, que são atividades relacionadas à capacidade de *seizing*. Essas MPMEs ainda não possuem, portanto, estruturas muito consolidadas para apropriação de inovações – o que foi reforçado pelas empresas respondentes na pergunta referente ao fato de que 61% delas não possuem uma área, departamento ou profissional dedicado à inovação – por meio do desenvolvimento de rotinas. Esses processos contribuem para a consolidação da TD nessas empresas, ao permitir que elas estejam melhor preparadas para ambientes e períodos turbulentos. Quanto ao *reconfiguring*, percebeu-se que as MPMEs atribuem pouca importância à “elaboração de novas ideias” e ao “grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão”, o que denota que uma cultura decisória ainda está muito concentrada no(s) sócio(s) nessas empresas, havendo pouca

horizontalidade. A literatura sobre o setor de serviços constata que é importante garantir autonomia ao processo criativo para os profissionais das MPMEs com vistas ao estímulo à inovação. Os indicadores demonstram que o desenvolvimento de rotinas permite às empresas gerarem e aplicarem o conhecimento por meio do *sensing* e do *seizing*. No atual cenário pós-pandêmico, as empresas do setor de turismo são cada vez mais dependentes de suas habilidades de adquirir conhecimento interno e externo, utilizando o conhecimento como recurso crítico para aumentar a inovação e obterem vantagem competitiva. Por meio do desenvolvimento de processos de forma efetiva, as MPMEs conseguem identificar conhecimentos externos como valiosos, adquiri-los, assimilá-los e explorá-los. Ao desenvolver as capacidades dinâmicas, as MPMEs do setor de turismo aprimoram sua habilidade de monitorar e responder a mudanças no mercado e nas novas tecnologias.

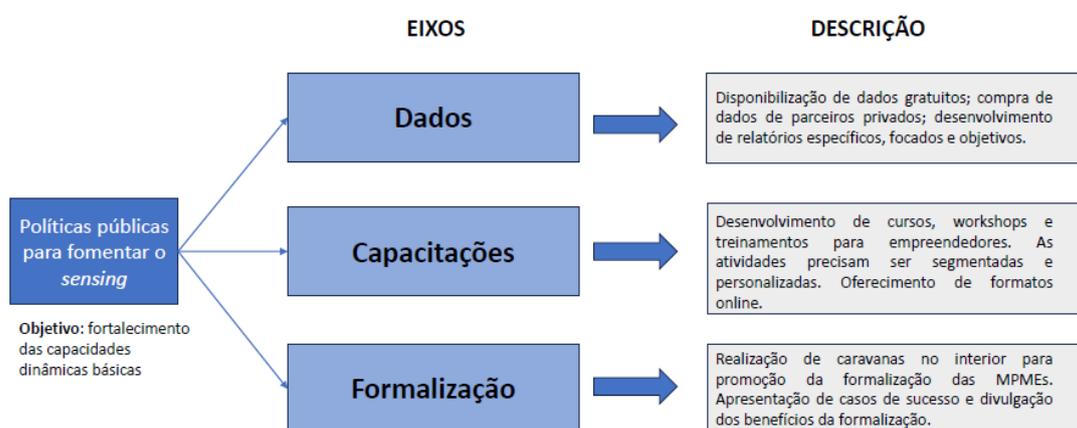
A criação de valor mútuo, que vincule a regulação do governo com as necessidades das empresas do setor de serviços é necessária em processos de crises, em que o valor comum deve ser o de assegurar rápida assistência, auxiliando essas empresas a terem uma rápida recuperação, além de fomentar a continuidade dos negócios e o desenvolvimento sustentável em um ambiente de rápidas transformações. Os governos devem conduzir o compartilhamento consistente de informações com o público e produzir procedimentos simples para evitar confusões e a baixa aceitação de políticas e programas. Além disso, embora vários recursos foram mobilizados para apoiar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas a fim de que elas possam lidar com períodos complexos e turbulentos, poucos gestores de empresas turísticas podem estimar a escassez de recursos e onde/como acessá-los em momentos de emergência, como foi a pandemia da Covid 19 (JIANG et al, 2021).

Conforme foi destacado no capítulo 6, as políticas públicas são mais eficazes quando atendem às particularidades das MPMEs e não apresentam um modelo único e generalista para assistir a todas as empresas; quando, nas políticas de crédito, as condições são especiais e são realizados processos diferenciados e facilitados; quando há um direcionamento apropriado para melhoria da infraestrutura física e não física; e quando as políticas públicas das três esferas (federal, estadual e municipal) estão alinhadas em termos de programas e governos, pois há uma miríade de iniciativas que devem estar em sintonia e alinhadas entre si para ajudarem as MPMEs a se desenvolverem. É

fundamental, também, que as políticas públicas com foco em MPMEs no setor de turismo do Rio Grande do Sul deem um direcionamento, em termos das principais tendências tecnológicas, para as MPMEs desse setor, e que essas ações reduzam as disparidades e desigualdades em termos de apropriação e desenvolvimento de inovações entre as MPMEs do setor.

A partir dos resultados apresentados nesta tese, a figura 8 resume os três principais eixos a serem contemplados por possíveis políticas públicas de fomento às capacidades dinâmicas de *sensing* nas MPMEs do setor de turismo.

Figura 8 – Propostas de políticas públicas para fomentar o *sensing* e as capacidades básicas nas MPMEs do setor de turismo no Rio Grande do Sul



Fonte: Elaboração própria

Conforme demonstrado na figura 8, diversos empreendedores de MPMEs não possuem sequer capacidades dinâmicas básicas para se tornarem resilientes e se apropriarem e fomentarem inovação. Para auxiliar os empreendedores nesse processo, as políticas públicas precisam ser estruturadas em três eixos. Um primeiro eixo de atuação das políticas estaria relacionado a dados, isto é, estruturar e consolidar centros públicos – que possam atuar em parceria com atores não governamentais e da iniciativa privada – para disponibilização de dados e elaboração de relatórios sintéticos e objetivos para o trade turístico. É fundamental que as informações sejam específicas e que possam possibilitar aos empreendedores a tomada de decisão de forma mais assertiva. Um segundo eixo de atuação são as capacitações, que consiste na realização de cursos em

diversos formatos (com durações de um dia, de uma semana, de um mês, de um ano, etc) e modalidades variadas (presencial, híbrido, online), que possam treinar os empresários das MPMEs de diversos segmentos. Um terceiro eixo seria o fomento à maior formalização dos empresários, inclusive, para terem acesso a mais recursos, crédito e, inclusive, maior apoio dos governos municipal, estadual e federal. Assim sendo, as políticas públicas precisam atuar nestas frentes para auxiliar as MPMEs a desenvolverem a primeira camada de capacidades, isto é, as capacidades dinâmicas de *sensing*, que possibilitarão o fomento à inovação.

A discussão, baseada em capítulos sobre capacidades dinâmicas e resiliência nas MPMEs do setor de serviços e, em específico, do setor de turismo, não se esgota nesta tese. Como possibilidade de futuros estudos, pode-se analisar de forma mais assertiva o impacto das políticas públicas para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nas MPMEs do setor de serviços, com foco na atividade turística. Um aspecto que ficou em evidência no capítulo 6 é que as instituições e as políticas públicas poderiam alimentar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de primeira e segunda ordem por parte das empresas – e até mesmo nos setores. Há, no *framework* das Capacidades Dinâmicas e Gestão Estratégica de forma geral, uma abordagem conceitual que poderia lidar com o papel do Estado e com as políticas públicas com foco no processo de promoção e aprimoramento das estratégias corporativas (PROENÇA, BURLAMAQUI, 2023). No entanto, essa abordagem ainda vem sendo pouco explorada na literatura e ainda não há estudos suficientes que comprovem isso, pois o *framework* de capacidades dinâmicas muitas vezes desconsidera o papel do Estado como um possível estimulador dessas capacidades. Assim sendo, estudos futuros deveriam explorar ainda mais esses determinantes por meio de análises de impacto, da realização de entrevistas com gestores públicos ou até inserção de mais perguntas sobre o papel do Estado nos questionários aplicados. Ademais, é importante destacar que a principal limitação deste estudo é o fato de que o *survey* aplicado abarcou empresas em média maiores do que a média do Estado, portanto, outros *surveys* com empresas menores serão necessários para reforçar os resultados desta análise.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABOUZEEDAN, A., KLOFSTEN, M., & HEDNER, T. Internetization management as a facilitator for managing innovation in high-technology smaller firms. *Global Business Review*, 14(1), 121–136, 2013.
- AGARWAL, R., & AUDRETSCH, D. Looking forward: Creative construction as a road to recovery from the COVID-19 crisis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14, 549–551, 2020.
- AGUIAR, SAMUEL & FROEHLICH, CRISTIANE & ZANANDREA, GABRIELA & HERMANN NODARI, CRISTINE & SCHMIDT, SERJE. Contribuição das capacidades dinâmicas para a inovação sob a lente dos microfundamentos. *Revista Gestão Organizacional*. 13. 53-70, 2020.
- AKANIME, C. T.; YAMAMOTO, R. K. *Estudo dirigido de estatística descritiva*. 3. ed., São Paulo: Érica, 2013.
- AKPAN, I. J, ELIJAH ABASIFREKE PAUL UDOH & BAMIDELE ADEBISI. Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 2021.
- ALBAZ, A.; MANSOUR, T.; RIDA, T.; SCHUBERT, J. Setting up small and medium-size enterprises for restart and recovery. McKinsey & Company, 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/Setting%20up%20small%20and%20medium%20size%20enterprises%20for%20restart%20and%20recovery/Setting-up-small-and-medium-size-enterprises-for-restart-and-recovery-vF.pdf>>. Acesso em: 05/06/2021.
- ALCHIAN, A. Uncertainty, Evolution, and Economic Theory. *Journal of Political Economy*, 58, (3), 211-221, 1950.
- ALDIANTO, L; ANGGADWITA, G.; PERMATASARI, A.; MIRZANTI, I.; WILLIAMSON, I. Towards a Business Resilience Framework for Startups. *Sustainability*, 13, 3132, 2021.
- ALSHEBAMI, A. S. Psychological Features and Entrepreneurial Intention among Saudi Small Entrepreneurs during Adverse Times. *Sustainability*, 14(13), 7604, 2022.
- ALVES, Jose C; LOK, Tan Cheng; LUO, Yubo; HAO, Wei. Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: survival, resilience and renewal strategies of firms in macau. Research Square, [S.L.], p. 1-29, *Research Square*, 2020.
- APPIO, FRANCESCO & FRATTINI, FEDERICO & PETRUZZELLI, ANTONIO & NEIROTTI, PAOLO. Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies. *Journal of Product Innovation Management*. 38. 4-20, 2021.
- ARTIFON, RENATO & CASSOL, ALESSANDRA & CUNHA, JULIO & BONETT, ARIEL. Orientação empreendedora e a capacidade de inovação de micro e pequenas empresas do setor de serviços. *Revista de Gestão e Projetos*. 11. 74-93, 2020.
- ARVIDSSON, V., HOLMSTRÖM, J., AND LYYTINEN, K. Information systems use as strategy practice: A multi-dimensional view of strategic information system implementation and use. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(1), 45–61, 2014.
- ASPARA, J., LAMBERG, J. A., LAUKIA, A., & TIKKANEN, H. Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of nokia. *Long Range Planning*, 46(6), 459–474, 2013.
- BARADARANI, S., & KILIC, H. Service innovation in the hotel industry: Culture, behavior, performance. *The Service Industries Journal*, 38(13–14), 897–924, 2018.
- BARASA, E., MBAU, R., & GILSON, L. What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491, 2018.

- BARBETTA, P. A. *Estatísticas aplicadas às Ciências Sociais*. Florianópolis: UFSC, 1994.
- BARBOSA, J; A. The applicability of technology in the New coronavirus pandemic (Covid-19). *Revista da FAESF*, v. 4, n. 19, p. 48-52, 2020. Disponível em <https://www.faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/116>. Acesso: 04/04/2021
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. B. 'Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view.' *Journal of Management* 27: 643–650, 2001.
- BARRETO, M. *Manual de iniciação ao estudo de turismo*. Campinas: Papirus, 1995.
- BELL, D. *The coming of post-industrial society*. London: Heinemann, 1973.
- BHAMRA, R.; DANI, S.; BURNARD, K. Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, v.49, n.18, p. 5375-5393, 2011.
- BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento. *Uma Análise Comparativa das abordagens do BID no Apoio às PMEs: Analisando Resultados no Setor Industrial Brasileiro*, 2014.
- BITTENCOURT, P. Procedimentos metodológicos para formulação e reconhecimento da localidade turística. *Caderno Virtual de Turismo*, 23(1), 1-15, 2023.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm Acesso em: 26/04/2023.
- BROEKHUIZEN, THIJS L. J., MARIJKE BROEKHUIS, MAARTEN J. GIJSENBERG, AND JAAP E. WIERINGA. "Digital Business Models: A Multi-Disciplinary and Multi-Stakeholder Perspective." *Journal of Business Research* 122: 847–52, 2021.
- BARDIN, L. *L'Analyse de contenu*. Ed: Presses Universitaires de France, 1977.
- BATTISTI, M., BEYNON, M., PICKERNELL, D., & DEAKINS, D. Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms. *Journal of Business Research*, 100, 38–50, 2019.
- BHAMRA, R.; DANI, S.; BURNARD, K. Resilience: The concept, a literature review and future directions. *Int. J. Prod. Res.*, 49, 5375–5393, 2011.
- BELL, M. *Learning and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries*. In: KING, K. & FRANSMAN, M. (eds.), *Technological capability in the third world*. Londres: Macmillan, 1984.
- BOCKORNI, B.; GOMES, A. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105-117, 2021.
- BUHALIS, D., & FOERSTE, M. Socomo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 151–161, 2019.
- BUHALIS, D. AND MICHPOULOU, E. "Information provision for challenging markets: the case of the accessibility requiring market in the context of tourism". *Information & Management*, Vol. 50 No. 5, pp. 229-239, 2020.
- BUNZ M. *The silent revolution: how digitalization transforms knowledge, work, journalism and politics without making too much noise*. Palgrave Macmillan, New York, 2014.
- BUSQUETS, JAVIER. Artificial Intelligence and the Challenge of Global Governance. *Forbes*, 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/esade/2019/07/10/artificial-intelligence-and-the-challenge-of-global-governance/#18a97d24636b>
- CADASTUR. Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no setor turístico. Plataforma disponível em: <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/capa/entrar> Acesso em: 06/09/2023.

- CALOGHIROU, YANNIS & GIOTOPOULOS, IOANNIS & KONTOLAIMOU, ALEXANDRA & KORRA, EFTHYMIA & TSAKANIKAS, AGGELOS. Industry-university knowledge flows and product innovation: How do knowledge stocks and crisis matter? *Research Policy*. 50, 2021.
- CAMISÓN, C., & MONFORT-MIR, V. M. Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33, 776–789, 2012.
- CAIAZZA, R., PHAN, P., LEHMANN, E. An absorptive capacity-based systems view of Covid-19 in the small business economy. *Int Entrep Manag J*, 2021.
- CARTER, P.; WU, LIANFEN.; VESSET, D.; SMITH, E. IDC. Future Scape: Worldwide Digital Transformation 2020 predictions, 2019. Disponível em: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US45569118> Acesso em: 05/03/2022
- CASTRO, M. P., & ZERMEÑO, M. G. G. Being an entrepreneur post-COVID-19–resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 2020.
- CASTRO, N.; CASSIOLATO, J. LA ROVERE, R.; MATOS, M. P.; PODCAMENI, M.; MOSZKOWICZ, M.; ROSENTAL, R. *Programa de P&D da ANEEL: Avaliação & Perspectivas*. Rio de Janeiro: Publit, 2020.
- CDC. Using telehealth to expand access to essential health services during the COVID-19 pandemic, 2020. Disponível em: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/hcp/telehealth.html> Acesso em: 03/05/2021
- CELLARD, A. *A análise documental*. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CÉSAR, P. A. B. *Turismo e desenvolvimento sustentável: análise dos modelos de planejamento turístico*. Caxias do Sul: EducS, 2011.
- CHAISS, C. *Universidades empreendedoras e ambientes de inovação: uma proposta de sustentabilidade econômica para o ensino superior*. 283f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019.
- CHANG, Y.Y.; HUGHES, M. Drivers of Innovation Ambidexterity in Small- to Medium-Sized Firms. *European Management Journal*, 30, 1-17, 2012
- CHAUDHARY, S. Knowledge stock and absorptive capacity of small firms: The moderating role of formalization. *J. Strategy Manag*, 12, 189–207, 2019.
- CHENG, M., HOUGE MACKENZIE, S., DEGAREGE, G.A. Airbnb impacts on host communities in a tourism destination: an exploratory study of stakeholder perspectives in Queenstown, New Zealand. *Journal of Sustainable Tourism*, 2020.
- CHINA.ORG.CN. Covid-19's impact on China's industries, 2020. Disponível em: http://www.china.org.cn/business/covid-19-economic-impact/node_8018307.html. Acesso em: 04/03/2022
- CHESBROUGH, H. To recover faster from covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, v.88, p. 410-413, 2020.
- CLP. Ranking de Competitividade dos Estados. Edição de 2022. Disponível em: [Relatorio tecnico 2022 set 22.pdf \(clp.org.br\)](#) Acesso em: 02/05/2023.
- CLP. Inovação e Gestão Estratégica do Impacto. Inteligência de dados e competitividade em prol do Desenvolvimento Sustentável, 2023. Disponível em: [Ranking-dos-Estados 2022 ESGODS Relatorio-1-2.pdf \(clp.org.br\)](#) Acesso em: 02/05/2023.
- CNI. Projeto Indústria 2027. *Riscos e oportunidades para o Brasil diante de inovações disruptivas*. CNI – Confederação Nacional da Indústria. Brasília, 2018.
- COASE, R. The nature of the firm. *Economica*, v.4, 16, p.386-405, 1937.

- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. 3rd edition Palgrave Macmillan, New York, 2009.
- COMISSÃO EUROPEIA. Industry 4.0 inspires a new perception of tourism, 2023. Disponível em: <https://ati.ec.europa.eu/news/industry-40-inspires-new-perception-tourism> Acesso em: 11/05/2023.
- CORREA, S. C. H, GOSLING, M. S., & GONÇALVES, C. A. Destinos turísticos inteligentes: um estudo bibliométrico. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 9(1), 40-61, 2019.
- CORTEZ, R. M.; JOHNSTON, W. J. The Coronavirus crisis in B2B settings: crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, v. 88, p. 125-135, 2020.
- COSTA, H. A. Análise das Relações de Rede e do Perfil da Competitividade Turística: Estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna - SC. 175 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2005.
- COSTA, A. P. N.; LEANDRO, L. A. L. A Atual Cenário das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. XIII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/14924134.pdf>, 2016. Acesso em: 04/12/2022
- COWLING, M., LIU, W., LEDGER, A.; ZHANG, N. What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics. *International Small Business Journal*, 33(5), 488- 513, 2014.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CROSS, D.; THOMSON, S.; SINCLAIR, A. Research in Brazil: a report for CAPES by Clarivate Analytics [Internet], 2017. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/17012018-CAPES-InCitesReport-Final.pdf> Acesso em: 18/07/2021.
- COUTINHO, C. P. *A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade*. Educação Unisinos, v. 12, n. 1, p. 5-15, 2008.
- DABUL, N. J. de S. *Características de resiliência e a implementação de uma nova estratégia de comunicação: um estudo de caso.*, 136f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.
- DATTA, P.; KWANKPA, J. Digital Transformation and the Covid 19 crisis continuity planning. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 2021, 11:2, 81, 89, 2021.
- DE SAUSMAREZ, N. Malaysia's response to the Asian financial crisis: Implications for tourism and sectoral crisis management. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 217–231, 2004.
- DEL VECCHIO, P., SECUNDO, G., PASSIANTE, G. Modularity approach to improve the competitiveness of tourism businesses: Empirical evidence from case studies. *EuroMed Journal of Business*, 13(1), 44–59, 2018.
- DEPLAN. Estudos DEPLAN - Avaliação de Impacto do Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Secretaria do Planejamento, Mobilidade e Desenvolvimento Regional. Departamento de Planejamento Governamental. Nº 06/2016.
- DOBBS, M., & HAMILTON, R. T. Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(5), 296–322, 2007.
- DONZETTI, S. *Resiliência: um caminho para a sustentabilidade das pequenas e médias empresas em tempos de crise*. Dissertação (mestrado em sustentabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade, Centro de Economia e Administração, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2021.
- DOERN, RACHEL & WILLIAMS, NICK & VORLEY, TIM. Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*. 31. 1-13, 2018.

- DOERN, R. Knocked down but not out and fighting to go the distance: Small business responses to an unfolding crisis in the initial impact period. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, 2019.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11, 147-162, 1982.
- DOSI, G. *The Nature of the Innovative Process*. In: Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, C. & Soete, L. (eds.). *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Pinter, 1988.
- DOSI, G.; NELSON, R.R.; WINTER, SIDNEY. *Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities*. *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press. 1-22, 2020.
- DUCHEK, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, v. 13, n. 1, p. 215-246, 2020.
- DUTTA, S.; LANVIN, B.; WUNSCH-VINCENT, S (org). *Global Innovation Index (GII). Creating Healthy Lives - The Future of Medical Innovation*. WIPO, 12TH EDITION, 2022.
- EDELMAN. Edelman trust barometer—trust in technology, 2019. Disponível em: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-04/2019_Edelman_Trust_Barometer_Technology_Report.pdf Acesso em: 03/04/2022.
- EGGERS, F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal Of Business Research*, [S.L.], v. 116, p. 199-208. Elsevier BV, 2020.
- ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. *Competitividad Sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política*. Revista de la Cepal, n.59, 1996.
- ESTADO DO RS. Governo assina 37 projetos inovadores para estimular a nova economia do RS, 2021. Disponível em: <<https://www.estado.rs.gov.br/governo-assina-37-projetos-inovadores-para-estimular-a-nova-economia-do-rs>>. Acesso em: 01/03/2023.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategy Manag. J.*, 21, 1105–1121, 2020.
- EVENSI. *Tourism 4.0: The Impact of Digital Disruption*, 2018. Disponível em: <https://www.evensi.com/%E0%B9%80%E0%B8%8A%E0%B8%8D%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%87-tourism-40-cmbkk-college-management-bangkok-university-phayao/247561391> Acesso em: 02/02/2021.
- EY – ERNST & YOUNG. *The first global map of cultural and creative industries*. In: Cultural Times, 2015.
- FARIA, B. *Evolução da gestão nas micro e pequenas empresas de turismo em Aracajú: 2012 a 2014*. Dissertação (mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) – Universidade Federal de Sergipe, 2015.
- FEMENIA-SERRA, F., NEUHOFER, B. & IVARS-BAIDAL, JOSEP A. Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. *The Service Industries Journal*, 39(2), 109-133, 2019.
- FILLIS, I., & RENTSCHLER, R. The role of creativity in entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18(1), 49–81, 2010.
- FISCHER, T., GEBAUER, H., GREGORY, M., REN, G., FLEISCH, E. ‘Exploitation or exploration in service business development?: Insights from a dynamic capabilities perspective.’ *Journal of Service Management*, 21: 591–624, 2019.
- FLAVIÁN C, IBÁÑEZ-SÁNCHEZ S, ORÚS C. The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *J Bus Res* 100:547–560, 2019.

- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANÇA, R.; CORRÊA, F.; RIBEIRO, J. S.; ZIVIANI, F. LIMA, L. C. *Transformação digital na agricultura moderna: pilares e proposta de modelo para o futuro da inovação agrícola*. In: Anais do XI Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, Porto Alegre, 2019.
- FREEMAN, C. & PEREZ, C. *Structural Crises of Adjustment: Business Cycles and Investment Behavior*. In: Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G. & Soete, L. (eds.). *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Pinter, 1988.
- FREEMAN, C. Ed. *The Long Wave in the World Economy*. International Library of Critical Writings in Economics, Edward Elgar, Aldershot, 1996.
- FROMHOLD-EISEBITH, M. Sectoral resilience: Conceptualizing industry-specific spatial patterns of interactive crisis adjustment. *European Planning Studies*, 23(9), 1675–1694, 2015.
- FOROUDI, P., TABAGHDEHI, S. A. H., & MARVI, R. The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102717, 2021.
- FOSS, N. J. Behavioral strategy, and the COVID-19 disruption. *Journal of Management*, 46(8), 1322–1329, 2020.
- FOSS, N. J. & SCHMIDT, J., TEECE, D. Ecosystem Leadership as a Dynamic Capability. *Long Range Planning*. 56, 2022.
- GARCIA JUNIOR, E. F.; MEDEIROS, S.; AUGUSTA, C. Análise documental: uma metodologia da pesquisa para a ciência da informação. *Revista Temática*, v. 13, n. 7, p. 138-150, 2017.
- GARRET, R.; ZETTEL, L. *Entrepreneurial Resilience*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, 2021.
- GEROSKI, P., MACHIN, S., & VAN REENEN, J. The profitability of innovating firms. *The RAND Journal of Economics*, 24(2), 198–211, 1992.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMEZELJ, D.G. A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516–558, 2016.
- GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. *RAE*. São Paulo, v. 38, n.2, p. 6-17, 1998.
- GONZÁLEZ-TEJERO, C. B., ULRICH, K., & CARRILERO, A. The entrepreneurial motivation, Covid-19, and the new normal. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(2), 205-217, 2022.
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Síntese setorial de Ciência e Tecnologia. Elaboração do Plano Plurianual 2024-2027. 2023. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/plano-plurianual> Acesso em: 27/05/2023.
- GOVINSIDER.ASIA. How the Singapore tourism board uses data to personalise tourism, 2018. Disponível em: <https://govinsider.asia/smart-gov/how-the-singapore-tourism-board-uses-data-to-personalise-tourism/> Acesso em: 03/12/2021
- GRETZEL U., HAM J., KOO C. *Creating the City Destination of the Future: The Case of Smart Seoul*. In: Wang Y., Shakeela A., Kwek A., Khoo-Lattimore C. (eds), *Managing Asian destinations. Perspectives on Asian Tourism*. Springer, Singapore, 2018.
- GUILE, B. R.; QUINN, J. B. (eds.). *Technology in Services*. Washington DC, National Academy Press, 1988.
- HAARHAUS, T.; LIENING, A. Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, United States, v. 155, 2020.
- HALL, C. M., & WILLIAMS, A. Tourism and innovation. *Psychology Press*, 2008.

- HALL, C. M.; JENKINS, J. *Tourism and Public Policy*. In LEW, A. A.; HALL, C. M.; WILLIAMS, A. M. *A Companion to Tourism*. Blackwell Publishing: 2004.
- HALL, C. M. Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: Never the twain shall meet? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), 2–18, 2009.
- HANELT, ANDRÉ, RENÉ BOHNSACK, DAVID MARZ, AND CLÁUDIA ANTUNES MARANTE. “A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change.” *Journal of Management Studies Forthcoming*, 2020.
- HAIR, Jr., J. F., BARBIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMEL, G.A.; VALIKANGAS, L. The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81 (9), 52–63, 2003.
- HARWOOD, T., GARRY, T. An investigation into gamification as a customer engagement experience environment, *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Nos 6-7, pp. 533-546, 2015.
- HAUSOLD, A. Unlock the ultimate travel experience with cryptocurrency incentives, *TourismReview*, 2017. Disponível em: <https://www.tourism-review.com/trippki-introduced-brand-new-travel-reward-system-news10343> Acesso em: 02/04/2021.
- HERTOG, P. DEN, AA, W. VAN DER, JONG, M. W. De. ‘Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework.’ *Journal of Service Management* 21: 490–514, 2010.
- HARTLEY, J. Case studies in organizational research. In: Cassell, C., Symon, G. (Eds), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. Sage, London, pp. 208- 229, 1994.
- HELFAT, CONSTANCE; PETERAF, MARGARET. Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path. *Strategic Organization - STRATEG ORGAN*. 7. 91-102. 2009.
- HELFAT, C., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D. AND WINTER, S. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell, 2007.
- HELFAT, C. *The Behavior and Capabilities of Firms*. In R. Nelson, G. Dosi, C. Helfat, A. Pyka, P. Saviotti, K. Lee, et al. (Ed), *Modern Evolutionary Economics: An Overview* (pp. 85-103). Cambridge: Cambridge University Press, 2018.
- HJALAGER, A.-M. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12, 2010.
- HIDAYAT, M., LATIEF, F., NIANTY, D., BAHASOAN, S., & WIDIAWATI, A. Factors influencing resilience of micro small and medium entrepreneur (MSME) during COVID 19 outbreak in South Sulawesi Province Indonesia. *TEST Engineering and Management*, 83, 26707–26721, 2020.
- HININGS, B., GEGENHUBER, T., GREENWOOD, R. *Digital innovation and transformation: An institutional perspective*. *Information and Organization*, 28(1), 52– 61, 2018.
- HOBERG P, KRCMAR H, OSWALD G, WELZ B. *Skills for digital transformation—research report. Initiative for digital transformation (IDT) at the Technical University of Munich, Chair for Information Systems*, 2015.
- HON, A. H. Y., & LUI, S. S. Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862–885, 2016.
- HUANG, X.-K., YUAN, J.-Z., & SHI, M.-y. *Condition and key issues analysis on the smarter tourism construction in China*. In: *Multimedia and signal processing* (pp. 444–450). Springer Berlin Heidelberg, 2012.
- HUDAKOVA, M., MASAR, M., LUSKOVA, M., & PATAK M.R. The Dependence of Perceived Business Risks on the Size of SMEs. *Journal of Competitiveness*, 10(4), 54–69, 2018.

IBORRA, María; SAFÓN, Vicente; DOLZ, Consuelo. What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, [S.L.], v. 53, n. 6, p. 101947. Elsevier BV., 2020.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Introdução à Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE versão 2.0. Introdução., 2021. Disponível em: https://concla.ibge.gov.br/images/concla/documentacao/CNAE20_Introducao.pdf Acesso: 25/07/2021.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Classificação Nacional de Atividades Econômicas — versão 2.0*. Rio de Janeiro, 2007.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Economia do Turismo: uma perspectiva macroeconômica 2003 – 2009*. Rio de Janeiro, 2011.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Turismo 2020-2021. PNAD Contínua. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*, 2021.

IANSITI, MARCO, AND KARIM R. LAKHANI. *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership when Algorithms and Networks Run the World*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. *Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento*. SANTOS, A.L.; KREIN, J.D; CALIXTRE, A.B (organizadores). Rio de Janeiro, 2012.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. Empowering the Green Recovery. SME Competitiveness Outlook 2021: Empowering the Green Recovery, 2021. International Monetary Fund. 2020 Global prospects and policies.

Disponível em: <https://www.elibrary.imf.org/view/IMF081/24892-9781484338278/24892-9781484338278/ch01.xml?language=em> Acesso em: 03/03/2022

ISMAIL, A.F., ZORN, S.F., CHERN BOO, H., MURALI, S., MURPHY, J. Information technology diffusion in Malaysia's food service industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(3), 200–210, 2013.

IVANOV, S. The impact of automation on tourism and hospitality jobs. *Inf Technol Tour* 22(2):205–215, 2020.

JANSSEN, MATTHIJS & CASTALDI, CAROLINA & ALEXIEV, ALEXANDER. (2015). Dynamic capabilities for service innovation: Conceptualization and measurement. *R&D Management*, 2015.

JIANG, Yawei; RITCHIE, BRENT W.; VERREYNNE, MARTIE-LOUISE. Building dynamic capabilities in tourism organisations for disaster management: enablers and barriers. *Journal of Sustainable Tourism*, 2021.

JUCIS-RS. Dados sobre abertura de empresas. Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul, 2023. Disponível em: <https://jucisrs.rs.gov.br/inicial> Acesso em: 02/03/2023

KAVADIAS, S., LADAS, K., & LOCH, C. The transformation business model. *Harvard Business Review*, 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model> Acesso em: 03/04/2023.

KELLY, D.M., FAIRLEY, S. What about the event? How do tourism leveraging strategies affect small-scale events? *Tourism Management*, 64, 335–345, 2018.

KIM, B.; KANG, Y; Social capital and entrepreneurial activity: A pseudo-panel approach. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 97, p. 47-60, 2014.

KIM, J., KIM, J., & WANG, Y. Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102752, 2021.

KINDSTRÖM, D., KOWALKOWSKI, C., & SANDBERG, E. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073, 2013.

KOCHNAR, R., & BARROSO, A. Young workers likely to be hard hit as COVID-19 strikes a blow to restaurants and other service sector jobs. Pew Research Center, 2020. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/03/27/young-workers-likely-to-be-hard-hit-as-covid-19-strikes-a-blow-to-restaurants-and-other-service-sector-jobs/> Acesso em: 02/04/2022.

- KPMG. COVID-19: SME survival phase two—Rebuilding your business, 2020. Disponível em: <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/06/COVID-19-survival-for-sme-phase-2.html> Acesso em: 01/04/2022.
- KUCKERTZ, ANDREAS & BRÄNDLE, LEIF & GAUDIG, ANJA & HINDERER, SEBASTIAN & MORALES REYES, CARLOS ARTURO & PROCHOTTA, ALICIA & STEINBRINK, KATHRIN & BERGER, ELISABETH. Startups in Times of Crisis – A Rapid Response to the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*. 13, 2020.
- LA ROVERE, R. PUNZO, L. *Inovações em turismo na economia do compartilhamento*. Capítulo 13. In: Tigre, P; Diniz, E; Cernev, A; Pinheiro, A; La Rovere, R; Querette, E; Morel, L; Arroio, Ana. *Inovação em Serviços na Economia do Compartilhamento*, 2019.
- LA ROVERE, R.L. *Paradigmas e Trajetórias Tecnológicas*. In: PELAEZ, V; SZMRECSÁNYI, T. (org). *Economia da Inovação Tecnológica*. São Paulo:Hucitec, 2006.
- LAGE, B. H; MILONE, P. C. (Org). *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LANZOLLA, GIANVITO, DANILO PESCE, AND CHRISTOPHER L. TUCCI. This issue. “The Digital transformation of Search and Recombination in the Innovation Function: Tensions and an Integrative Framework.” *Journal of Product Innovation Management in Press*, 2021.
- LAUDON, K., J. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (15th Edition), Pearson Education Inc, 2018.
- LEE, K.-H., & HYUN, S. S. An extended model of employees’ service innovation behavior in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1622–1648, 2016.
- LEE, C., HALLAK, R., & SARDESHMUKH, S. R. Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215–228, 2020.
- LENGNICK-HALL, C.A.; BECK, T.E. *Beyond Bouncing Back: The Concept of Organizational Resilience*. In Proceedings of the National Academy of Management Meetings, Seattle, WA, USA, 3–6, 2005.
- LEUNG, D., LAW, R., VAN HOOFF, H., AND BUHALIS, D. *Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review*. In *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30(1–2), 3–22, 2013.
- LIBERATO, P., ALEN, E. & LIBERATO, D. Smart tourism destination triggers consumer experience: the case of Porto. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(1), 6-25, 2018.
- LIMA, A.P. *Inovação no setor elétrico: estudo de caso de programas de apoio a startups em uma empresa do setor*. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, 2018.
- LI, B., ZHONG, Y. Y., ZHANG, T., & HUA, N. Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and Innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44–53, 2021.
- LI, F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92(93), 102012, 2020.
- LI, J., Pearce, P.L., and Low, D. Media representation of digital-free tourism: A critical discourse analysis. *Tourism Management*, 69, 317–329, 2018.
- LICHTENTHALER, U. Toward an innovation-based perspective on company performance. *Management Decision*, 54(1), 66–87, 2016.
- LIN, C. Y., & CHEN, M. Y. Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115–132, 2007.
- LIU, Y., LEE, J. M., & LEE, C. The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19, 277- 297, 2020.

- LOCK, S. Food service industry: Global market size 2020-2027. Statista, 2021. Disponível em: 2021, from: <https://www.statista.com/statistics/1095667/global-food-service-market-size/>. Acesso em: 10/02/2022
- LOPES, P. N.; GREWAL, D.; KADIS, J.; GALL, M.; SALOVEY, P. *Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work*. *Psicothema*, v. 18, n. suplemento, p. 132-138, 2016. Cia da resiliência em eventos indesejáveis. 2016, 119f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- LOPES-ACEVEDO, G; TAN, H. W. *Impact Evaluation of Small and Medium Enterprise Programs in Latin America and the Caribbean*. World Bank Publications, The World Bank, 2298, 2011.
- LOVE, J. H., ROPER, S., & BRYSON, J. R. Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services. *Research Policy*, 40(10), 1438–1452, 2011.
- LUPION, R. O sonho da liberdade econômica, o pesadelo da pandemia do covid-19 e a empresa resiliente. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, v. 4, p. 2493-2521, 2020.
- LU, Y., PAPAGIANNIDIS, S. ALAMANOS, E. Internet of things: a systematic review of the business literature from the user and organisational perspectives, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 136, pp. 285-297, 2018.
- LUTHANS, F., VOGELGESANG, G. R., & LESTER, P. B. Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44, 2006.
- McASLAN, A. The concept of resilience: understanding its origins, meaning and utility. Adelaide: Torrens Resilience Institute, 2010. Disponível em: <http://flinders.edu.au/centres-files/TRI/pdfs/organisationalresilience.pdf>. Acesso em 08 dez. 2019.
- MCCABE, S., SHARPLES, M., FOSTER, C. Stakeholder engagement in the design of scenarios of technology- enhanced tourism services. *Tourism Management Perspectives*, 4, 36–44, 2012.
- MCKERCHER, B. Towards a taxonomy of tourism products. *Tourism Management*, 54, 196–208, 2016.
- MANJARI, RATIH MELATI EKA: Introducing Tourism 4.0: What is It and How Do We Get Here? 2018. Disponível em: <http://forbil.org/id/article/211/introducing-tourism-40-what-is-it-and-how-do-we-get-here> Acesso em: 02/03/2023.
- MARCON, A.; LENHARI, L. A Pandemia e o Empreendedorismo Inovador: A Destruição Criativa na Prática. n. 6. p. 1-6, 2020. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/sites/default/files/2020-05/Boletim%20Covid-19%20-%20DPCT-IG%206%20%283%29.pdf>. Acesso em: 02/10/2021.
- MARSILIO, M. *A relação entre elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras: um modelo de mensuração*. Universidade de Caxias do Sul – UCS. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PPPG. Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade – PPGTURH. Tese de doutorado. Caxias do Sul, 2021.
- MARTIN-RIOS, C., & PASAMAR, S. Service innovation in times of economic crisis: The strategic adaptation activities of the top EU service firms. *R&D Management*, 48(2), 195–209, 2018.
- MARTIN, R.; SUNLEY, P. On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation, *Journal of Economic Geography*, Volume 15, Issue 1, pp.1-42, 2015.
- MARTIN, D., GUSTAFSSON, A., & CHOI, S. Service innovation, renewal, and adoption/rejection in dynamic global contexts. *Journal of Business Research*, 69(7), 2016.
- MARTINS, J. *O Cativo da Terra*. São Paulo: Hucitec, 8ª edição, 2004.
- MARTINS, G., LINTZ, A. *Guia para elaboração de monografia e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

- MARTINS, D. B. *Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional*. 2019, 235f. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.
- MATHIEU, V. ‘Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership.’ *International Journal of Service Industry Management* 12 (5): 451–475, 2001.
- METCALFE, STAN & MILES, IAN. *Innovation Systems in the Service Economy: Measurement and Case Study Analysis*, 2000.
- MEZA, R. *Transforming the future of the travel experience, one mobile at a time*, 2018. Disponível em: <https://www.tnooz.com/article/transforming-the-future-of-the-travel-experience-one-mobile-at-a-time/> Acesso em: 20/02/2022.
- MILLMAN, E. The New reality for concerts in COVID: Virtual reality? *RollingStone*, 2020. Disponível em: <https://www.rollingstone.com/pro/features/virtual-reality-livestreams-covid-1021683/> Acesso em: 20/02/2023.
- MILES, R.; SNOW, C. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MINISTRY OF CULTURE AND TOURSIM. 2019 Statistical Report of China’s Star Hotels, 2020. Disponível em: http://zwgk.mct.gov.cn/auto255/202008/t20200814_874141.html?keywords= Acesso em: 20/02/2022.
- MITCHELL, V.W., SCHLEGELMILCH, B.B. AND MONE, S.D. Why should I attend? The value of business networking events. *Industrial Marketing Management*, 52, 100–108, 2016.
- MORELIX, A.; MATOS, F.; OLIVEIRA, L.; AFONSO, R.; RADAELLI, V. Startups do Brasil em meio à pandemia. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2020. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/portuguese/document/Startups-do-Brasil-em-meio-a-pandemia-Como-o-ecossistema-brasileiro-de-startups-tem-enfrentado-a-crise-da-COVID-19-Solucoes-desafios-e-propostas-para-o-futuro.pdf>. Acesso em: 02/02/2022
- MUELLER, B. Sistemas Complexos em Políticas Públicas no Brasil. In: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. *Modelagem de Sistemas Complexos para Políticas Públicas*. Brasília: IPEA, 2015.
- MTUR/IPEA. Relatório com as estimativas da caracterização da ocupação formal e informal do turismo, com base nos dados da RAIS* e da PNAD** 2013, para o Brasil e regiões. Brasília: Ipea, 2015. https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/150317_estimativas_ocupacao-2015.pdf. Acesso em: 02/05/2023
- MUDA, S., & RAHMAN, M. R. C. A. Human Capital in SMEs Life Cycle Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 683–689, 2016.
- MZID, I. Family capital and organizational resilience of the family firm in Tunisia. In: *Family Businesses in the Arab World*. Springer, Cham. p. 41-61, 2017.
- MZID, I., KHACHLOUF, N., & SOPARNOT, R. How does family capital influence the resilience of family firms? *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 249–277, 2019.
- NAFDAY, A. M. Strategies for professional engineering firms during economic recession. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 137(1), 7–11, 2011.
- NAMBISAN, S., LYYTINEN, K., MAJCHRZAK, A., SONG, M. Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 41(1), 223–238, 2017.
- NGUYEN, H.; PHAM, H.; FREEMAN, S. Dynamic capabilities in tourism businesses antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science*, 17:1645-1680, 2022.

- NELSON, R. R., & WINTER, S. G. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: *Belknap Press of Harvard University Press*, 1982.
- NELSON, R.; WINTER, S. In Search of Useful Theory of Innovation. *Research Policy*, 1977.
- NELSON, R.R. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 2, p. 61-74, Winter, 1991.
- NELSON, R.; TEECE, D.; DOPFER, K.; POTTS, J.; PYKA, A. *Evolutionary economics, routines, and dynamic capabilities*. The Handbook of Evolutionary Economics. Routledge: London, 2018.
- NEUMEYER, X.; ASHTON, W.; DENTCHEV, N. Addressing resource and waste management challenges imposed by covid19: An entrepreneurship perspective. *Resources, Conservation and Recycling*. v. 162, 105058, 2020.
- NEVES, C. S. B., CARVALHO, I. S., SOUZA, W. F. L., & FILIPPIM, M. L. Os impactos da COVID-19 nas viagens de turistas brasileiros: conjuntura e perspectivas na eclosão e na expansão da pandemia no Brasil. *Turismo Visão e Ação*, 23 (1), 2-25, 2020.
- NIOSI, J. *Strategic technological collaboration in Canadian industry: Towards a theory of flexible or collective innovation*. In R. Coombs, A. Richards, P.P. Saviotti and V. Walsh (eds), *Technological Collaboration: The Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*, Cheltenham, UK and Brookfield, VT, USA: Edward Elgar, pp. 98–118, 1996.
- NOGUEIRA, V.; ARRUDA, C. *Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2015.
- NOGUEIRA, M. O.; SILVA, S. P.; CARVALHO, S. S. Da virose biológica à virose econômica: uma vacina para microempresas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 2020.
- NOGUEIRA, M. G. S.; GONÇALO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional. *Revista Espacios*, v. 37, n. 7, p. 18-33, 2017.
- OBRENOVIC, BOJAN & DU, JIANGUO & GODINIĆ, DANIJELA & TSOY, DIANA & AAMIR, MUHAMMAD & KHAN, MUHAMMAD AAMIR SHAFIQUE & JAKHONGIROV, ILIMDORJON. Sustainability Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". *Sustainability*. 12, 2020.
- OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO RS. Dados de abertura de empresas de Turismo no RS, 2023. Disponível em: <https://setur.rs.gov.br/observatorio-do-turismo> Acesso em: 25/04/2023.
- OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO RS. Admissões de Profissionais no Setor de Turismo do RS em 2022. 2023. Disponível em: <https://setur.rs.gov.br/upload/arquivos/202303/06175508-admissoes-de-profissionais-no-setor-de-turismo-no-rio-grande-do-sul-em-2022.pdf> Acesso em: 27/02/2023.
- OCDE. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Key issues for digital transformation in the G20*. Report prepared for a joint G20 German Presidency/ OECD Conference. Berlin, Germany, 2018.
- OCDE. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery*, 2020. Disponível em: www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/ Acesso em: 25/04/2023
- OCDE. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Fostering greater SME participation in a globally integrated economy*, OECD Ministerial Conference on SMEs. 23 February 2018. Mexico City, www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Plenary-Session-3.pdf Acesso em: 25/04/2023
- OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; ZIVIANI, F. *Processo de inovação no contexto de transformação digital: Framework para a gestão da inovação*. In: Anais do XI Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, Porto Alegre, 2019.

OLIVEIRA-CUNHA, Y. L.; RODRIGUES-SANTOS, T. R.; CARVALHO, M. E. *Impactos da transformação digital no modelo de negócios*. In: Anais do Congresso Transformação Digital (CTD), FGV EAESP, 2019.

OMRANI, NESSRINE & REJEB, NADA & MAALAOUI, ADNANE & DABIC, MARINA & KRAUS, SASCHA. Drivers of Digital Transformation in SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2022.

OMT. Organização Mundial do Turismo. Desenvolvimento do Turismo Sustentável: Manual para Organizadores Locais. 2ª Ed. – Brasília: EMBRATUR, 2009.

OSONDU, J. *Tourism Digitization Using the Main Components of Industry 4.0*. JIEB-6, 2018.

O'REILLY, C.A., III; TUSHMAN, M.L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Res. Organ. Behav*, 28, 185–206, 2008.

PAN, S. L.; CUI, M.; QIAN, J. Information resource orchestration during the COVID-19 pandemic: A study of community lockdowns in China. *International Journal of Information Management*, v. 54, n. 102143, 2020.

PAPADOPOULOS, T; BALTAS, K N.; BALTA, M. The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: implications for theory and practice. *International Journal Of Information Management*, [S.L.], v. 55, p. 4. Elsevier BV, 2020.

PAPATHANASSIS, ALEXIS. R-Tourism: Introducing the Potential Impact of the Robotics and Service automation in tourism. "Ovidius" University Annals, *Economic Science Series*, Vol. XVI, Iss 1/2017. Disponível em: <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2017/Section-III/16.pdf> (Acesso em: 25/02/2023)

PENCARELLI, T. *The digital revolution in the travel and tourism industry*. Inf Technol Tour, 2019.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford, 1959.

PEREZ, C. *Learning form History: Succeeding in the digital age*. In Oejj, P., Kirov, V., and Pomares, E. editors, *Beyond 4.0. The Practical side of Digital Transformation: A Tool book for Practitioners*. Publishing House Bulgarian Academy of Sciences. Chapter 3, pp. 42-60, 2023.

PEREZ, C.; MURRAY LEACH, T. *Technological Revolutions: which ones, how many and why it matters: a neo-schumpeterian view*. Working paper. Horizon Project. Beyond 4.0 Publications, 2021.

PHILLIPS, P. MOUTINHO, L. Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 48, pp. 96-120, 2014.

PINTO, J. S. *Alicerces à construção da resiliência nas empresas embarcadas no Porto Digital: estratégias baseadas em capacidades e recursos organizacionais à luz da tecnologia da informação e comunicação e da aprendizagem organizacional*. 181f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

PINO, M. *Tourism 4.0? Here we explain it to you*, 2018. Disponível em: <http://bitfinance.news/en/a-cryptocurrency-for-modern-travelers/> Acesso em: 02/05/2023.

PIKE, A.; DAWLEY, S.; TOMANEY, J. Resilience, adaptation, and adaptability. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, v. 3, n. 1, p. 59-70, 2020.

PMS. *Principais resultados da Pesquisa Mensal de Serviços*, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html> Acesso em: 02/05/2023.

PONTE, J. P. Estudos de caso em educação matemática. *Bolema* 25, pp. 105-132, 2006.

POPKOVA, E. G., BOGOVIZ, A. V., LOBOVA, S. V., CHILILOV, A. M., SOZINOVA, A. A., & SERGI, B. S. Changing entrepreneurial attitudes for mitigating the global pandemic's social drama. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-12, 2022.

PORTAL DA INDÚSTRIA. *Qual a definição de micro e pequena empresa*, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm Acesso em: 26/04/2023.

- PPA. Plano Plurianual 2020-2023 / Rio Grande do Sul. Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. Departamento de Planejamento Governamental. Porto Alegre: Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, 2019.
- PRATONO, A. H. Strategic orientation and information technological turbulence. *Business Process Management Journal*, 22(2), 368–382, 2016.
- PREBISCH, R. *Problemas teóricos e práticos do crescimento econômico*, Reprinted in BIELSCHOWSKY (2000) (Ed.), *Cinquenta anos de pensamento na CEPAL*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1949.
- PROENÇA, A.; BURLAMAQUI, L. *Schumpeterian Competition and Dynamic Capabilities: Towards a Theory of the “Schumpeterian Corporation”*. Textos de Discussão CBAE – Colégio Brasileiro de Altos Estudos/UFRJ, 2023.
- POGGI, M. Transformação Digital no Turismo. *Strategia Consultoria Turística Ltda*, p. 4-13, 2018.
- PWC. *How business Leaders can raise their Digital IQ*. 2022. Digital IQ. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/cloud/digital-iq.html> Acesso em: 25/07/2023.
- RAFF, S, DANIEL W, OBWEGESER, D. “Smart Products: Conceptual Review, Synthesis, and Research Directions.” *Journal of Product Innovation Management*, 37 (5): 379–404, 2020.
- RAHMAN, M.K., GAZI, M.A.I., BHUIYAN, M.A., RAHAMAN, M.A. Effect of Covid- 19 pandemic on tourist travel risk and management perceptions. *PloS One*, 16(9), 1–18, 2021.
- RANASINGHE, J; KARUNARATHNA, A; HERATH, H. After Corona (Covid-19) impacts on global poverty and recovery of tourism based service economies: An appraisal. *Int.J.Tour.Hosp.* 1(1) (2021) 52-64, 2021.
- REEVES, M. *How to choose and execute the right strategy* [Webinar]. Harvard Business Review, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/webinar/2017/11/how-to-choose-and-execute-the-right-strategyV> Acesso em: 04/03/2023.
- RIBEIRO, L. C. S., SANTOS, G. F., CERQUEIRA, R. B., & SOUZA, K. B. Economic impact of covid-19 on tourism in Brazil, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341805042_Economic_impact_of_Covid-19_on_tourism_in_Brazil, acesso em 23 de julho de 2022
- RIBEIRO, L. C. S., & Lopes, T. H. C. R. Características e similaridades do setor cultural nos municípios e regiões metropolitanas brasileiras. *Revista de Economia Contemporânea*, 19 (2), 307-334, 2015.
- RIBEIRO, G., & CHEROBIM, A. P. M. S. Environment and innovation: Discrepancy between theory and research practice. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(1), 30–40, 2017.
- RIOS, M.; LEVINO, N.; FINGER, A. Atividades Características da Cadeia de Turismo: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Turismo em Análise – RTA. RTA | ECA-USP / v. 32, n. 2, p. 344-366*, 2021.
- RITCHIE, B. W. Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683, 2004.
- RITTER, T., & PEDERSEN, C. L. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214–224, 2020.
- ROCHA, M. *O mundo pós-covid e a indústria brasileira*. *Jornal dos economistas*, 2021.
- ROSENBERG, N. *Inside the black box: Technology and economics*. New York, USA: Cambridge University Press, 1982.
- SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R.W. At the heart of success: Organizationwide management competencies. In *Steps to the Future: Fresh Thinking on the Management of IT-Based Organizational Transformation*; Jossey-Bass: San Fransisco, CA, USA; pp. 143–163, 1997.

- SANTANA, R. C. A. Análise de elementos logísticos no setor de Turismo: Um estudo de caso no município de Aracaju-SE/ São Cristóvão. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal de Sergipe, Curso de Administração, 2018.
- SANTOS, B. P.; ALBERTO, A.; LIMA, T. D. F. M.; CHARRUA-SANTOS, F. M. B. (2020). Industry 4.0: Challenges and opportunities. *Revista Produção e Desenvolvimento*, v. 4, n. 1, p. 111-124, 31, 2020.
- SANTOS, F. R., RIBEIRO, L. C. S., & SILVEIRA, E. J. G. Caracterização das atividades turísticas nos municípios brasileiros em 2015. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12 (2), 65-82, 2018.
- SARAVIA, E. *Introdução à Teoria da Política Pública*. In SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. (Org.). *Políticas Públicas*. Brasília: ENAP, 2006.
- SARFATI, G. *Políticas Públicas de Empreendedorismo e de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPE's): o Brasil em Perspectiva*. In: GOMES, M. V. P.; ALVES, M. A.; FERNANDES, R. J. R. (Orgs.). *Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo e às Micro e Pequenas Empresas*. São Paulo: Editora PGPC, 2013.
- SAWYERR, O. O., MCGEE, J., & PETERSON, M. Perceived uncertainty and firm performance in SMEs: The role of personal networking activities. *International Small Business Journal*, 21(3), 269–290, 2003.
- SCUOTTO, VERONICA, MANLIO DEL GIUDICE, ARMANDO PAPA, SHLOMO TARBA, STEFANO BRESCIANI, AND MERRILL WARKENTIN. “A Self-Tuning Model for Smart Manufacturing SMEs: Effects on Digital Innovation.” *Journal of Product Innovation Management Forthcoming*, 2021.
- SHARMA, G., ANNABELLE SANTOS VOLGMAN, ERIN D. MICHOS. *Sex Differences in Mortality From COVID-19 Pandemic: Are Men Vulnerable and Women Protected?*, JACC: Case Reports, Volume 2, Issue 9, Pages 1407-1410, 2020.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 1942.
- SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. New Jersey: Transaction, 1912.
- SEHNEM, S.; MAGRO, C.; MAZZIONI, S.; FILHO, J.; LUNKES, R.; ZANELLA, A. Capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 33-53, 2021.
- SEBRAE-FGV - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Fundação Getúlio Vargas. *O impacto do coronavírus por estado*. DataSebrae, 2020.
- SEBRAE. SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Encadeamento Produtivo: Cadeia do Turismo (sol e praia, religioso e eventos). Salvador, Brasil: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia, 2017. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Encadeamento%20produtivo%20-%20Cadeia%20do%20turismo%20na%20Bahia.pdf>. Acesso em: 22/02/2022.
- SEBRAE. SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 22/02/2022.
- SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, 2014. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 20 jul. de 2021.
- SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Pesquisa de Monitoramento dos Pequenos Negócios na Crise, 2020. Disponível em: <https://sebraers.com.br/87-das-pequenas-empresax-gauchas-estao-funcionando/>. Acesso em: 25/04/2023.
- SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Análise do Caged, 2021. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/07/2021-07-01-Relatorio-Sebrae-Caged.pdf>. Acesso em: 25/04/2023

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios, 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20%20Impacto%20do%20Coronav%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20n%C2%BA20\(09042020\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20%20Impacto%20do%20Coronav%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20n%C2%BA20(09042020).pdf), Acesso em: 25/04/2023

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. MPEs gaúchas ampliam o faturamento e projetam crescimento de 2022, 2022. Disponível em: <https://sebraers.com.br/mpes-gauchas-ampliam-faturamento-e-projetam-crescimento-em-2022/> Acesso em: 25/04/2023.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Micro e pequenas empresas do país serão capacitadas em inovação, 2022b. Disponível em: <https://cndi.org.br/varejosa/micro-e-pequenas-empresas-do-pais-serao-capacitadas-em-inovacao/> Acesso em: 25/04/2023.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Pequenos negócios aceleram emprego e PIB do Brasil, 2023. Motor da Economia. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/01/pequeno-negocio-brasil-set-2022.pdf> Acesso em: 28/07/2023.

SENBETO, L. D., & HON, A. H. Y. The impacts of social and economic crises on tourist behavior and expenditure: An evolutionary approach. *Current Issue in Tourism*, 23(6), 740–755, 2018.

SHUEN, A.; FEILER, P.; TEECE, D. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews* 3, 5 – 13, 2014.

SICT. Mapeamento do Ecossistema de Inovação do Rio Grande do Sul, 2023. Disponível em: [Mapeamento - Secretaria de Inovação, Ciência e Tecnologia \(sict.rs.gov.br\)](https://sict.rs.gov.br) Acesso em: 02/05/2023.

SIGALA, M. *The bright and the dark sides of social media in tourism experiences, tourists' behavior, and well-being*, 2019. In D.J. Timothy (Ed.), *Handbook of Globalisation and Tourism*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 247– 259

SIMON, H. A. *Models of Man*. Nova York, John Wiley, 1957.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *Reuna*, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.

SILVA, F.; DA COSTA, S.; DE CARVALHO, C. Políticas públicas de turismo no Brasil: estratégias para administração da atividade no país. *Gestão e Tecnologia para a Competitividade*, 2013. X SEGET: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: [36218351.pdf \(aedb.br\)](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos/36218351.pdf) Acesso em: 02/03/2023

SILVEIRA, D. T. & CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (org.). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SLIVAR I, STANKOV U, PAVLUKOVIĆ V. Case study: delegated distribution: hotels should be warned! An example from Croatia. *Transnatl Mark J* 7(2):245–256, 2019.

SNYDER, HANNAH & WITELL, LARS & GUSTAFSSON, ANDERS. Service Innovation: A New conceptualization and Path Forward. *Journal of Service Research*. 23, 2020.

SPGG. População idosa do Rio Grande do Sul – 2010 a 2021. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Nota Técnica, nº 75, 2023. Disponível em: [09110723-nt-dee-75-populacao-idosa-do-rio-grande-do-sul-2010-21-1-1-1.pdf](https://www.spgg.rs.gov.br/portal/images/stories/nt-dee-75-populacao-idosa-do-rio-grande-do-sul-2010-21-1-1-1.pdf) Acesso em: 25/02/2023

STATISTA. Impact of the coronavirus pandemic on the global economy – Statistics & Facts. Statista Research Department, 2023. Disponível em: [Impact of the coronavirus pandemic on the global economy - Statistics & Facts | Statista](https://www.statista.com/statistics/1107233/impact-of-the-coronavirus-pandemic-on-the-global-economy-statistics-facts/) Acesso em: 29/06/2023.

STICH, VOLKER; ZELLER, VIOLETT; HICKING, JAN; KRAUT, ANDREAS. Measures for a successful digital transformation of SMEs. *Procedia CIRP*. 93. 286-291, 2020.

SVAHN, F., MATHIASSEN, L., LINDGREN, R. Embracing digital innovation in incumbent firms: how Volvo Cars managed competing concerns. *MIS Quart.* 41 (1), 239–253, 2018.

- SULLIVAN-TAYLOR, B.; BRANICKI, L. Resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 18, pp. 5565-5579, 2011.
- SUNESON, G. Industries hit hardest by coronavirus in the US include retail, transportation, and travel. USA Today, 2020. Disponível em: <https://www.usatoday.com/story/money/2020/03/20/us-industries-being-devastated-by-the-coronavirus-travel-hotels-food/111431804/> Acesso: 23/02/2023.
- SUTCLIFFE, KATHLEEN & VOGUS, TIMOTHY. *Organizing for Resilience*. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn. San Francisco, CA, Berrett-Koehler: 94-110, 2003.
- SVEIBY, K. E. *Innovation and the global financial crisis—systemic consequences of incompetence*, 2021.
- STAKE, R. E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
- STARC PECENY, URŠKA, URBANČIČ JURIJ, MOKOREL SIMON, KURALT VESNA & ILIJAŠ TOMI. Tourism 4.0: Challenges in Marketing a Paradigm Shift. *Consumer Behaviour and Marketing*, March 2019. Disponível em: <https://www.intechopen.com/online-first/tourism-4-0-challenges-in-marketing-a-paradigm-shift> Acesso: 23/02/2023
- STOREY, C., CANKURTARAN, P., PAPASTATHOPOULOU, P., & HULTINK, E. J. Success factors for service innovation: A meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), 527–548, 2016.
- SYED, H. A. *Sustainability in Crisis: Towards Business Continuity in Small and Medium Enterprises*. In *Proceedings of the 17th European Conference on computer-Supported cooperative work: The International Venue on Practice-centred Computing and the Design of Cooperative Technologies – Doctoral Colloquium Papers, Reports of the European Society for Socially Embedded Technologies*, 2019.
- TANFORD, S., AND JUNG, S. Festival attributes and perceptions: A meta-analysis of relationships with satisfaction and loyalty. *Tourism Management*, 61, 209–220, 2017.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategy Manag. J*, 18, 509–533, 1997.
- TEECE, D. Profiting from technological innovation. *Research Policy*, 15(6), 285-305, 1986.
- TEECE, D. J.; LEIH, S. Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, California, v. 58, n. 5, p. 5–12, 2016.
- TEECE, D. *Technological innovation and the Theory of the Firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities*. In: HALL, B.; ROSEMBERG, N. (ed.). *Handbooks of the Economics of Innovation*. North Holland. v. 1. p. 680-730, 2010.
- THE WORLD BANK. COVID-19 to Plunge global economy into Worst Recession since world War II, 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii> Acesso: 23/02/2023
- THUKRAL E. COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Strategic Change*: 30, 153–158, 2021.
- TIGRE, P; DINIZ, E; CERNEV, A; PINHEIRO, A; LA ROVERE, R; QUERETTE, E; MOREL, L; ARROIO, ANA. *Inovação em Serviços na Economia do Compartilhamento*, 2019.
- TIGRE, P. *Iniciativas para avançar a inovação no Brasil*. Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI), 2018.
- TIGRE, P.B. *Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TIN, HLAING HTAKE KHAUNG, SAN THIDA, AND DIVYENDU KUMAR MISHRA. "Developing the Tourism Management Information System and Decision Support Framework for Selection Trip in Kayah State." *International Journal of Emerging Research in Management and Technology (IJERMT)* 7.4: 30-35, 2018.
- TOIVONEN, M., & TUOMINEN, T. Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887–902, 2009.

- TOMAZZONI, E. L. *Turismo e desenvolvimento regional: dimensões, elementos e indicadores*. Caxias do Sul, Brasil: Educus, 2008.
- TRAVELZOO. Travellers Expect Robots in Their Holidays by 2020. 2016. Disponível em: <https://press.travelzoo.com/robophiles--robophobes--britons-divided-over-use-of-robots-in-travel/> Acesso: 23/02/2023
- TUNG, V.W., LAW, R. The potential for tourism and hospitality experience research in human-robot interactions. *Int J Contemp Hosp Manag* 29(10):2498–2514, 2017.
- TURISMO SUMMIT, 2022. Disponível em: <<http://turismosummit.com.br/>>. Acesso em: 6/03/2022.
- URBACH, N; RÖGLINGER, M. “Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age,” in *Digitalization Cases*, N. Urbach and M. Röglinger, Eds., Cham: Springer International Publishing, pp. 1–12, 2019.
- USTUNDAG, A.; CEVIKCAN, E. *Industry 4.0: Managing the Digital Transformation*. Springer Series in Advanced Manufacturing, 2018.
- VENEGAS, TANYA & BELARMINO, AMANDA: A room for robots in hospitality. HTT Features, 2018. Disponível em: <https://news.hftp.org/download/1220000004.html> Acesso em: 13/02/2023.
- VERREYNNE, MARTIE-LOUISE & WILLIAMS, ALLAN & RITCHIE, BRENT & GRONUM, SAREL & BETTS, KIM. Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism firms. *Tourism Management*. 72. 257-269, 2016.
- VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144, 2019.
- VINUTO, J. *A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto*. *Temáticas*, 22(44), 203-220, 2014.
- VOGUS, T.J.; SUTCLIFFE, K.M. *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*. IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 7–10 October, Montreal, Que: ISIC, 3418–3422. 2007.
- UNWTO - World Tourism Organization. UNWTO Tourism Definitions. Madrid, Espanha: UNWTO, 2019.
- UNWTO - World Tourism Organization. *Tourism highlights*. Edition, 2014. Available at: Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029> Acesso em: 02/05/2023.
- YALLOP, A., & SERAPHIN, H. Big data and analytics in tourism and hospitality: opportunities and risks. *Journal of Tourism Futures*, 6(3), 257-26, 2020.
- YILDIZ ERSAN & DAVUTIUGLU, NACI ATALAY. The transition from Industry 4.0 to Tourism 4.0: Smart Hotels, Artificial Intelligence and Improvements in Robotics. In *Recent Advances in Social Science*. E. Recep, I. Koleva, M. Ozturk and M. Arabaci (ed.), pp. 229-242, Cambridge Scholar Publishing: Newcastle, 2018. Disponível em: https://books.google.si/books?id=HWJ6DwAAQBAJ&pg=PA240&lpg=PA240&dq=%22tourism+4.0%22&source=bl&ots=klcz0gaSxY&sig=ee1r5HkIkS_EAxtxhqHAFWn-ZIo&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjZo9jl2_neAhXRy6QKHShtAVg4FBDoATABegQICxAB#v=onepage&q=%22tourism%204.0%22&f=false Acesso em: 02/03/2022.
- YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). London: SAGE, 2013.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, R. K. O que é pesquisa qualitativa – e por que você cogitaria fazer este tipo de pesquisa? *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso, 2016.
- YU, D.; HANG, C. C. A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 4, p. 435-452, 2021.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

- WANG, W., CAO, Q., QIN, L., ZHANG, Y., FENG, T., & FENG, L. Uncertain environment, dynamic innovation capabilities and innovation strategies: A case study on Qihoo 360. *Computers in Human Behavior*, 95, 284–294, 2019.
- WANG, J., & RITCHIE, B. W. A theoretical model for strategic crisis planning: Factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy*, 3(4), 297–317, 2010.
- WANG, C. L., & ALTINAY, L. Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small businesses in the UK. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(1), 3–23, 2012.
- WARNER, K. S., & WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349, 2019.
- WECKER, A. & FROELICH, C. & GONCALVES, M. CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE DIANTE DA PANDEMIA DA COVID-19. *Revista Gestão Organizacional*, 14. 10-32, 2020.
- WEISSENBERG, A. “Trends defining the global travel industry in 2017”, Global Economic Impact and Issue 2017. Disponível em: www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2017-documents/global-economic-impact-and-issues-2017.pdf Acesso em: 07/02/2022
- WEF. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum, 2020.
- WARNER, K.S.R., WÄGER, M. *Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal*, Long Range Planning, 2019.
- WILKE, R.; COSTA, B; FREIRE, OTÁVIO. Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva na hotelaria: uma análise a partir da cooperação interorganizacional em destinos turísticos. XL Encontro da ANPAD. Costa do Sauípe/BA, 2016.
- WINCENT, J., ANOKHIN, S., & ORTQVIST, D. Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks. *Journal of Business Research*, 63(3): 265-275, 2010.
- WISHART, M. Resilience in SMEs. State of the Art Review – Enterprise Research Centre. *SOTA Review* No 15, 2018.
- WOOLLISCROFT, James O. Innovation in Response to the Covid-19 Pandemic Crisis. *Academic Medicine*, v. 95, n. 8, p. 1140 -1142, 2020.
- WORLD BANK. Doing business 2020: Comparing business regulation in 190 economies, 2020. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf?sequence=24&isAllowed=y>>. Acesso em 28 jun. 2021
- WOZNIAK, T., STANGL, B., SCHEGG, R., LIEBRICH, A. The return on tourism organizations’ social media investments: Preliminary evidence from Belgium, France, and Switzerland, 2017. *Information Technology and Tourism*, 17(1), 75– 100.
- ZAHRA, SHAKER; SAPIENZA, HARRY; DAVIDSSON, PER. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies - J MANAGE STUD-OXFORD*. 43. 917-955, 2006.
- ZAHRA, S., & GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203, 2002.
- ZAPATA. L., MELISSA; BERRAH, LAMIA; TABOUROT, LAURENT. Is a digital transformation framework enough for manufacturing smart products? The case of Small and Medium Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 42. 70-75, 2020.
- ZANGIACOMI, A, PESSOT, E, FORNASIERO, R, BERTETTI, M, SACCO, M.. Moving Towards Digitalization: A Multiple Case Study in Manufacturing. *Production Planning and Control* 31 (2–3): 143–57, 2020.
- ZAWISLAK, P. A. et al. Innovation Capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, Santiago, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

ZAWISLAK, P. A., ALVES, A. C., TELLO-GAMARRA, J., BARBIEUX, D., & REICHERT, F. M. Influences of internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. *International Journal of Management*, 30(1), 329-348, 2013.

ZAWISLAK, P. A. et al. The Different Innovation Capabilities of the Firm: further remarks upon the Brazilian experience. *Journal of Innovation Economics & Management*, v. 13, p. 129-150, 2014.

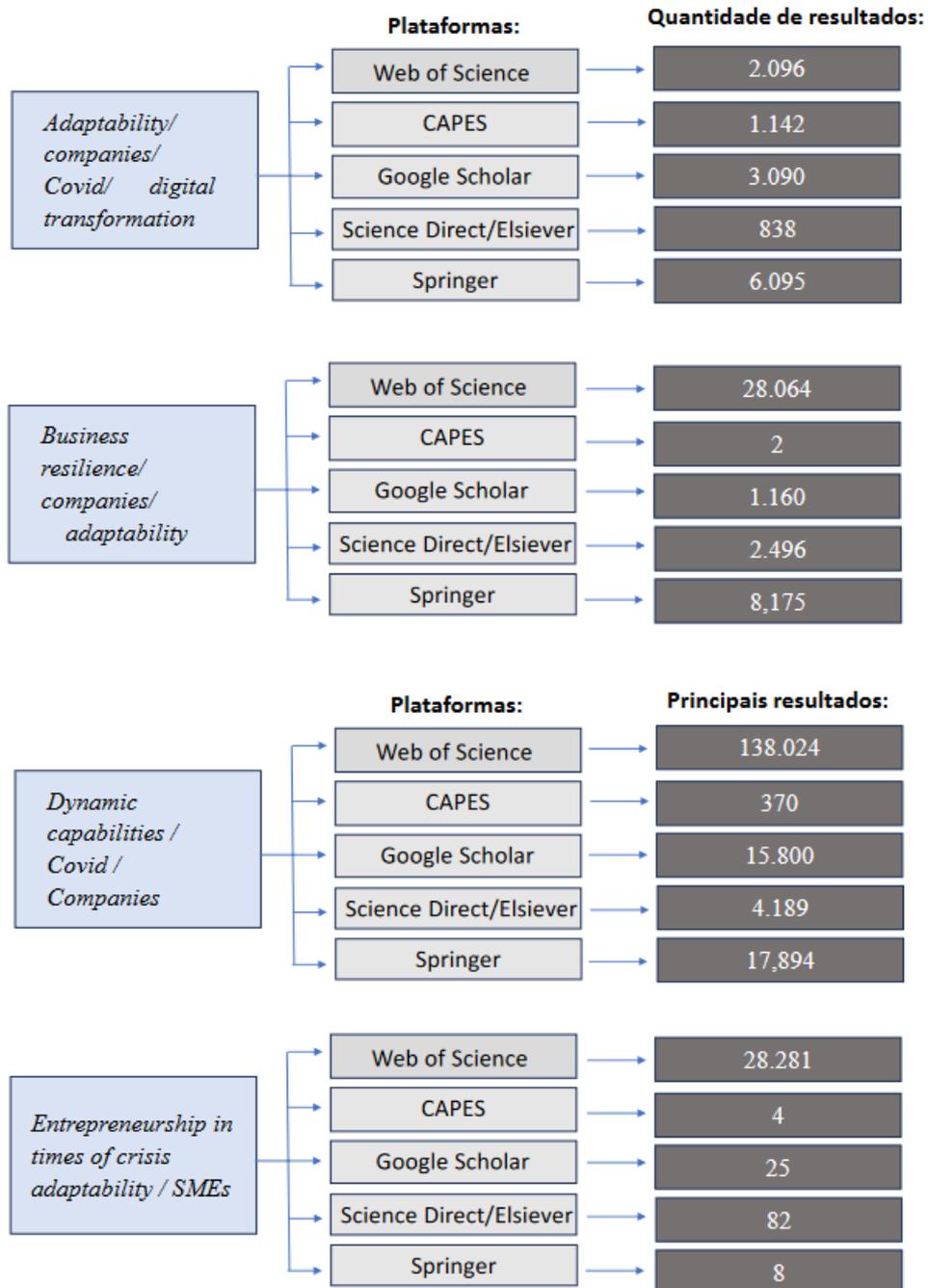
ZHANG, A. How is China's catering industry evolving under the impacts of COVID-19? The Pig site, 2020. Disponível em: <https://www.thepigsite.com/articles/how-is-chinas-catering-industry-evolving-under-the-impacts-of-covid-19> Acesso em: 02/03/2023.

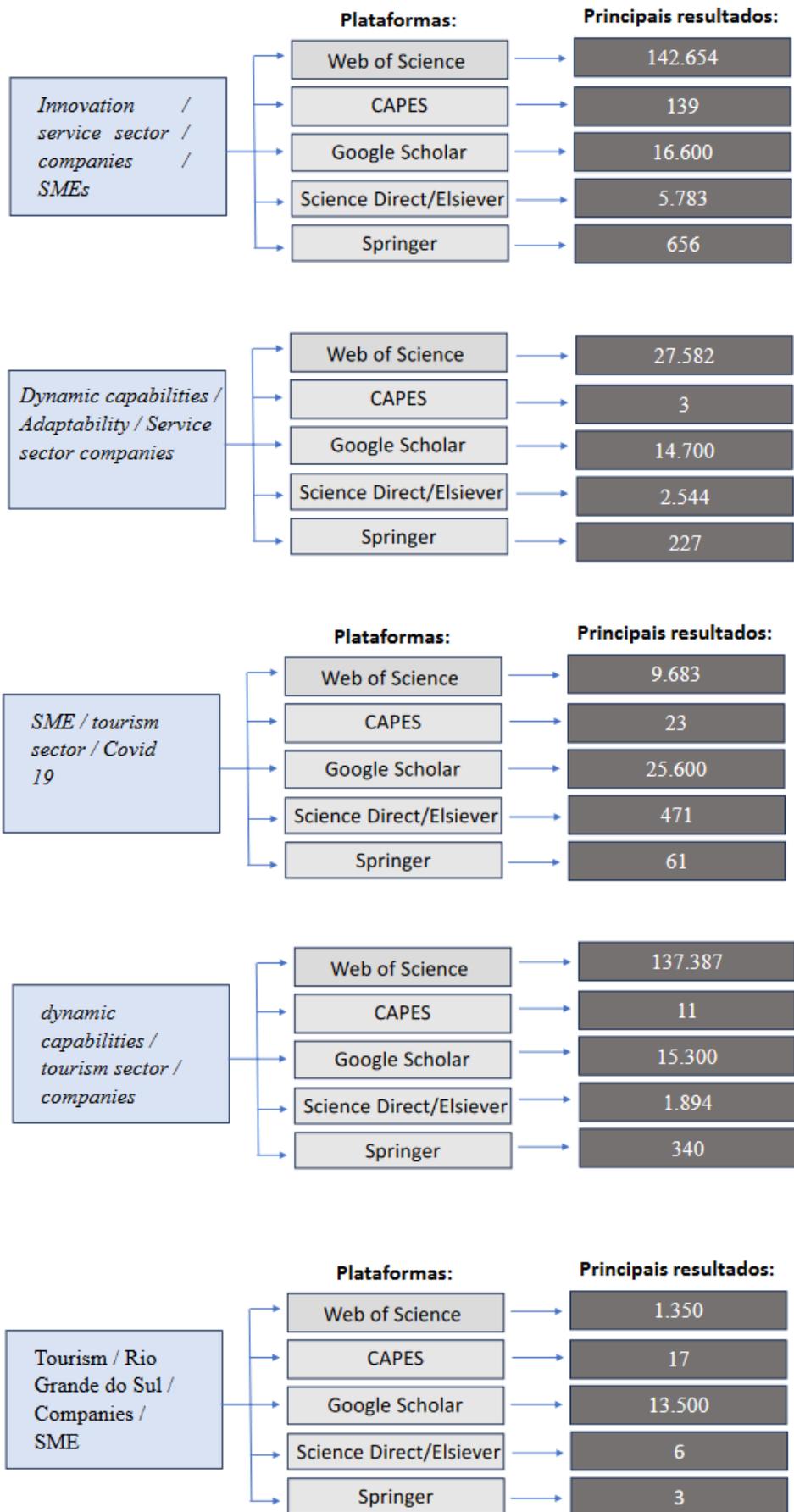
ZHOU, K.Z.; WU, F. Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategy Manag. J.*, 31, 547-561, 2010.

ZITKIENE, RIMA & KAZLAUSKIENE, EGLE & DEKSNYS, MINDAUGAS. Dynamic Capabilities for Service Innovation, 2015.

APÊNDICE 1 - DADOS DA COLETA DE ARTIGOS

Fluxograma: Principais resultados da pesquisa





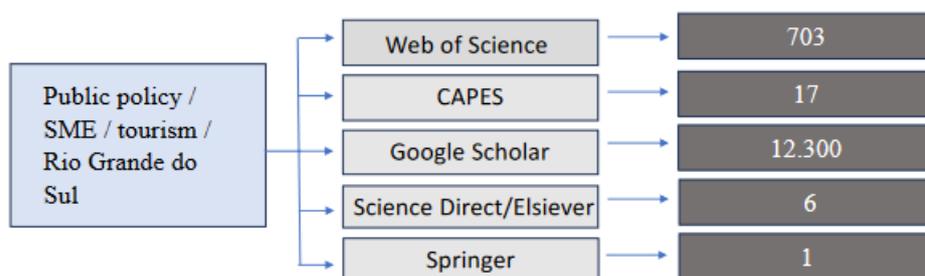


Tabela 1 –Portal de Periódicos da Web of Science – Resultados de pesquisa

Combinação de Palavras-chave buscadas	Resultados das buscas (inglês) – total de artigos acadêmicos	Principais disciplinas dos artigos acadêmicos
Busca em inglês: <i>Adaptability / companies / Covid / digital transformation</i> Busca em português: Adaptabilidade / MPME / Covid / Transformação digital	2.096 resultados, sendo: 123 artigos de revisão; 121 textos de acesso antecipado; 1.256 artigos de acesso aberto; 662 referências citadas.	Management (437); Education & Educational research (183). Communication (96); Design & Manufacturing (84); Supply chain & logistics (54).
Busca em inglês: <i>Business resilience / companies / adaptability</i> Busca em português: Resiliência empresarial / empresas / Covid / Adaptabilidade	28.064 resultados, sendo: 1.810 artigos de revisão; 1.138 acesso antecipado; 13.537 acesso aberto; 9.140 referências citadas enriquecidas.	Crop Science (1.365); Robotics (1.072); Management (901); Power Systems (899).
Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Covid / Companies</i> Busca em português: <i>Capacidades dinâmicas / Covid / Empresas</i>	138.024 resultados, sendo: 5.938 artigos de revisão; 6.108 artigos de acesso antecipado; 67.017 artigos de acesso aberto; 32.447 artigos de referências citadas enriquecidas.	Management (27.552); Economics (12.332); Supply Chain & Logistics (4.933); Sustainability Science (3.788).
Busca em inglês: <i>Entrepreneurship in times of crisis adaptability / SMEs</i> Busca em português: Empreendedorismo / Adaptabilidade / MPME	28.281 resultados, sendo: 1.815 artigos de revisão; 1.137 artigos de acesso antecipado; 13.622 artigos de acesso aberto; 9.141 referências citadas enriquecidas.	Management (1.424); Crop Science (1.365); Robotics (1.074); Power Systems (896).
Busca em inglês: <i>Innovation / service sector / companies / SMEs</i> Busca em português: Inovação / setor de serviços / empresas	142.654 resultados, sendo: 6.281 artigos de revisão; 6.307 artigos de acesso antecipado; 69.841 artigos de acesso aberto; 33.502 referências citadas enriquecidas.	Management (28.497); Economics (12.567); Supply Chain & logistics (4.912).
Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Adaptability / Service sector companies</i> Busca em português:	27.582 resultados, sendo: 1.790 artigos de revisão; 1.091 artigos de acesso antecipado; 13.256 artigos de acesso aberto; 8.992 referências citadas enriquecidas.	Crop Science (1.365); Robotics (1.074); Power Systems & Electric Vehicles (901); Management (865).

Capacidades dinâmicas / Adaptabilidade / Empresas de serviços		
Busca em inglês: <i>SME / tourism sector / Covid 19</i> Busca em português: MPME / setor de turismo / Covid 19	9.683 resultados, sendo: 329 artigos de revisão; 545 artigos de acesso antecipado; 5.001 artigos de acesso aberto; 2.454 referências citadas enriquecidas.	Management (2.540); Hospitality, Leisure, Sport & tourism (527); Economics (524); Design & Manufacturing (322).
Busca em inglês: <i>dynamic capabilities / tourism sector / companies</i> Busca em português: capacidades dinâmicas / setor de turismo / empresas	137.387 resultados, sendo: 5.912 artigos de revisão; 6.037 artigos de acesso antecipado; 66.591 artigos de acesso aberto; 31.192 referências citadas enriquecidas.	Management (27.402); Economics (12.319); Supply Chain & Logistics (4.877); Sustainability Science (3.781).
Busca em inglês: Tourism / Rio Grande do Sul / Companies / SME Busca em português: Turismo / Rio Grande do Sul / empresas / MPMEs	1.350 resultados, sendo: 32 artigos de revisão; 60 artigos de acesso antecipado; 720 artigos de acesso aberto; 292 referências citadas enriquecidas.	Management (184); Corporate Social Responsibility (106); Industry 4.0 (96); Entrepreneurship (70).
Busca em inglês: Public policy / SME / tourism / Rio Grande do Sul Busca em português: Políticas públicas / MPMEs / turismo / Rio Grande do Sul	703 resultados, sendo: 35 artigos de revisão; 33 artigos de acesso antecipado; 455 artigos de acesso aberto; 141 referências citadas enriquecidas.	Management (101); Healthcare policy (54); Hospitality, Leisure, Sport & tourism (54).

Tabela 2 – Portal de Periódicos da CAPES – Resultados de pesquisa

Combinação de Palavras-chave – definidas a priori para todas as plataformas de busca	Resultados das buscas (português) – total de resultados	Principais disciplinas dos artigos acadêmicos
Busca em inglês: <i>Adaptability / companies / Covid / digital transformation</i> Busca em português: Adaptabilidade / MPME / Covid / Transformação digital	1.142 resultados, sendo: 1.116 artigos. (Na busca, optou-se por utilizar a seguinte terminologia para refinar (ainda mais) os resultados: “adaptabilidade” E “transformação digital” OU “Covid”).	Science & Technology (94) Life Sciences & Biomedicine (93) Adaptability (92) Agriculture (89).
Busca em inglês: <i>Business resilience / companies / adaptability</i> Busca em português: Resiliência empresarial / empresas / Covid / Adaptabilidade	2 resultados, sendo: 2 artigos. (Na busca, optou-se por utilizar a seguinte terminologia para refinar (ainda mais) os resultados: “adaptabilidade” E “empresas” E “resiliência”).	Revista de Ciências Sociais (1); Revista de Gestão (1).
Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Covid / Companies</i> Busca em português:	370 artigos, sendo: 352 artigos. 4 dissertações.	Management (48); Dynamic capabilities (35); Innovation (27); Capacidades dinâmicas (23); Business (23).

Capacidades dinâmicas / Covid / Empresas	(Na busca, optou-se por utilizar a seguinte terminologia para refinar (ainda mais) os resultados: “capacidades dinâmicas” E “empresas”	
Busca em inglês: <i>Entrepreneurship in times of crisis adaptability / SMEs</i> Busca em português: Empreendedorismo / Adaptabilidade / MPME	4 artigos, sendo todos artigos em português. (Na busca, optou-se por utilizar a seguinte terminologia para refinar (ainda mais) os resultados: “empreendedorismo” E “adaptabilidade”).	Entrepreneurship (2); Individualization (1); Leadership (1).
Busca em inglês: <i>Innovation / service sector / companies / SMEs</i> Busca em português: Inovação / setor de serviços / empresas	139 resultados, sendo: 135 artigos, 2 dissertações e 2 conjuntos de dados. (Na busca, optou-se por utilizar a seguinte terminologia para refinar (ainda mais) os resultados: “inovação” E “setor de serviços” E “empresas”).	Innovation (43) Management (10); Social Sciences (5).
Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Adaptability / Service sector companies</i> Busca em português: Capacidades dinâmicas / Adaptabilidade / Empresas de serviços	3 artigos. (Na busca, optou-se por utilizar a seguinte terminologia para refinar (ainda mais) os resultados: “capacidades dinâmicas” E “adaptabilidade” E “empresas”).	Educação (1); Multidisciplinar (1); Mercado de trabalho (1).
Busca em inglês: <i>SME / tourism sector / Covid 19</i> Busca em português: MPME / setor de turismo / Covid 19	23 artigos. (Na busca, optou-se por utilizar a seguinte terminologia para refinar (ainda mais) os resultados: “turismo” E “empresas” E “covid”).	Turismo (18); Ciências Sociais (5).
Busca em inglês: <i>dynamic capabilities / tourism sector / companies</i> Busca em português: capacidades dinâmicas / setor de turismo / empresas	11 artigos. (Na busca, optou-se por utilizar a seguinte terminologia para refinar (ainda mais) os resultados: “capacidades dinâmicas” E “Empresas” E “turismo”).	Turismo (5); Inovação (3); Competitividade (3).
Busca em inglês: Tourism / Rio Grande do Sul / Companies / SME Busca em português: Turismo / Rio Grande do Sul / empresas / MPMEs	17 resultados, sendo: 15 artigos; 2 dissertações. (Na busca, optou-se por utilizar a seguinte terminologia para refinar (ainda mais) os resultados: “turismo” E “Rio Grande do Sul” E “empresas”).	Ciências Sociais (5); Turismo (5); Administração (3); Economia compartilhada (2); Ciências Sociais (2).
Busca em inglês:	17 resultados, sendo:	Ciências Sociais (5);

Public policy / SME / tourism / Rio Grande do Sul Busca em português: Políticas públicas / MPMEs / turismo / Rio Grande do Sul	15 artigos; 2 dissertações. (Na busca, optou-se por utilizar a seguinte terminologia para refinar (ainda mais) os resultados: “políticas públicas” E “Rio Grande do Sul” E “turismo”).	Grandes equipamentos urbanos (4); Agroindústrias (2).
--	--	--

Tabela 3 –Portal de Periódicos da Google Scholar – Resultados de pesquisa

Combinação de Palavras-chave buscadas	Resultados das buscas (português) – total de artigos acadêmicos
Busca em inglês: <i>Adaptability / companies / Covid / digital transformation</i> Busca em português: Adaptabilidade / MPME / Covid / Transformação digital	3.090
Busca em inglês: <i>Business resilience / companies / adaptability</i> Busca em português: Resiliência empresarial / empresas / Covid / Adaptabilidade	1.160
Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Covid / Companies</i> Busca em português: <i>Capacidades dinâmicas / Covid / Empresas</i>	15.800
Busca em inglês: <i>Entrepreneurship in times of crisis adaptability / SMEs</i> Busca em português: Empreendedorismo / Adaptabilidade / MPME	25
Busca em inglês: <i>Innovation / service sector / companies / SMEs</i> Busca em português: Inovação / setor de serviços / empresas	16.600
Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Adaptability / Service sector companies</i> Busca em português: Capacidades dinâmicas / Adaptabilidade / Empresas de serviços	14.700
Busca em inglês: <i>SME / tourism sector / Covid 19</i> Busca em português: MPME / setor de turismo / Covid 19	25.600
Busca em inglês: <i>dynamic capabilities / tourism sector / companies</i> Busca em português: capacidades dinâmicas / setor de turismo / empresas	15.300
Busca em inglês: Tourism / Rio Grande do Sul / Companies / SME Busca em português: Turismo / Rio Grande do Sul / empresas / MPMEs	13.500
Busca em inglês: Public policy / SME / tourism / Rio Grande do Sul Busca em português: Políticas públicas / MPMEs / turismo / Rio Grande do Sul	12.300

Tabela 4 –Portal de Periódicos da Science Direct / Elsevier– Resultados de pesquisa

Combinação de Palavras-chave buscadas	Resultados das buscas (inglês) – total de artigos acadêmicos	Principais disciplinas dos artigos acadêmicos
<p>Busca em inglês: <i>Adaptability / companies / Covid / digital transformation</i></p> <p>Busca em português: Adaptabilidade / MPME / Covid / Transformação digital</p>	<p>838 resultados, sendo: 136 review articles; 579 research articles; Os outros resultados foram referentes a capítulos de livros, enciclopédias, entre outros.</p>	<p>Business, Management and Accounting (260); Engineering (181); Decision Sciences (160); Social Sciences (150); Computer Science (123); Outros resultados foram de áreas como economia, energia, etc.</p>
<p>Busca em inglês: <i>Business resilience / companies / adaptability</i></p> <p>Busca em português: Resiliência empresarial / empresas / Covid / Adaptabilidade</p>	<p>2.496 resultados, sendo: 358 review articles; 1.753 research articles. Os outros resultados foram referentes a capítulos de livros, enciclopédias, entre outros. Impressiona o fato de que artigos acadêmicos sobre essa temática cresceram muito em 2022 e 2023. Foram 227 artigos desenvolvidos sobre essa temática em 2018, 253 em 2019, 339 em 2020, 476 em 2021, 655 em 2022 e 546 em 2023.</p>	<p>Social Sciences (591); Business, Management and Accounting (535); Engineering (531); Environmental Science (538); Energy (382); Outros resultados foram de áreas como ciência da computação, economia, etc.</p>
<p>Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Covid / Companies</i></p> <p>Busca em português: <i>Capacidades dinâmicas / Covid / Empresas</i></p>	<p>4.189 resultados, sendo: Review articles (534); Research articles (3.075). Os outros resultados foram referentes a capítulos de livros, enciclopédias, entre outros. Não houve nenhum artigo desta temática publicado nos anos de 2018 e 2019. Em 2020, houve 191 trabalhos publicados, em 2022 foram 1.663 e em 2023, por sua vez, 1.345.</p>	<p>Business, Management and Accounting (1.320); Social Sciences (729); Engineering (709); Decision Sciences (683); Outros resultados foram de áreas como ciência da computação, economia, etc.</p>
<p>Busca em inglês: <i>Entrepreneurship in times of crisis adaptability / SMEs</i></p> <p>Busca em português: Empreendedorismo / Adaptabilidade / MPME</p>	<p>82 resultados, sendo: Research articles (71); Book chapters (4). Os artigos com esses conceitos tiveram maior quantidade de publicações de 2021 a 2023, com 17 resultados em 2021, 27 em 2022 e 22 em 2023.</p>	<p>Business, Management and Accounting (52); Decision Sciences (13); Psychology (13); Social Sciences (11). Outros resultados foram de áreas como ciência da computação, economia, etc.</p>
<p>Busca em inglês: <i>Innovation / service sector / companies / SMEs</i></p> <p>Busca em português: Inovação / setor de serviços / empresas</p>	<p>5.783 resultados, sendo: Research articles (4.849); Review articles (371). Essa temática vem sendo difundida de forma bastante distribuída ao longo dos últimos cinco anos.</p>	<p>Business, Management and Accounting (2.149); Decision Sciences (1.149); Environmental Science (982); Energy (851). Outros resultados foram de áreas como economia e ciências sociais.</p>
<p>Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Adaptability / Service sector companies</i></p>	<p>2.544 resultados, sendo: Research articles (1.744); Review articles (423).</p>	<p>Business, Management and Accounting (235); Decision Sciences (138); Engineering (121).</p>

Busca em português: Capacidades dinâmicas / Adaptabilidade / Empresas de serviços	Essa temática vem sendo difundida de forma bastante distribuída ao longo dos últimos cinco anos.	Outros resultados foram de áreas como ciências ambientais, energia e ciências sociais.
Busca em inglês: <i>SME / tourism sector / Covid 19</i> Busca em português: MPME / setor de turismo / Covid 19	471 resultados, sendo: Research articles (394); Review articles (24). Essa temática ganhou força, em termos de resultados, em 2021, 2022 e 2023, com, respectivamente, 130, 166 e 144 resultados.	Business, Management and Accounting (227); Social Sciences (101); Decision Sciences (73). Outros resultados foram nas áreas de economia, ciência ambiental e psicologia.
Busca em inglês: <i>dynamic capabilities / tourism sector / companies</i> Busca em português: capacidades dinâmicas / setor de turismo / empresas	1.894 resultados, sendo: Research articles (1.562); Review articles (133). Essa temática vem sendo difundida de forma bastante distribuída ao longo dos últimos cinco anos.	Business, Management and Accounting (279); Decision Sciences (88); Social Sciences (87). Outros resultados foram nas áreas de psicologia, ciência da computação e ciência ambiental.
Busca em inglês: Tourism / Rio Grande do Sul / Companies / SME Busca em português: Turismo / Rio Grande do Sul / empresas / MPMEs	6 resultados, sendo: Research articles (5); Review article (1). Essa temática vem sendo difundida de forma bastante distribuída ao longo dos últimos cinco anos.	Business, Management and Accounting (2); Energy (2); Environmental Science (2).
Busca em inglês: Public policy / SME / tourism / Rio Grande do Sul Busca em português: Políticas públicas / MPMEs / turismo / Rio Grande do Sul	6 resultados, sendo: Research articles (5); Review article (1). Essa temática vem sendo difundida de forma bastante distribuída ao longo dos últimos cinco anos.	Business, Management and Accounting (2); Energy (2); Environmental Science (2).

Tabela 5–Portal de Livros da Springer - Resultados de pesquisa

Combinação de Palavras-chave buscadas	Resultados das buscas (inglês) – total de artigos acadêmicos
Busca em inglês: <i>Adaptability / companies / Covid / digital transformation</i> Busca em português: Adaptabilidade / MPME / Covid / Transformação digital	6.095 resultados, sendo: 5.109 livros; 2.093 conference proceedings; 677 capítulos; 262 artigos. Quase a totalidade desse material foi publicado em inglês (6.033).
Busca em inglês: <i>Business resilience / companies / adaptability</i> Busca em português: Resiliência empresarial / empresas / Covid / Adaptabilidade	8,175 resultados, sendo: 5.397 livros; 1.753 capítulos; 1.610 conference proceedings; 776 artigos. Quase a totalidade desse material foi publicado em inglês (8.072).
Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Covid / Companies</i>	17,894 resultados, sendo: 11.130 livros; 3.980 capítulos; 3.300 conference proceedings;

Busca em português: <i>Capacidades dinâmicas / Covid / Empresas</i>	2.415 artigos. Quase a totalidade desse material foi publicado em inglês (17.672).
Busca em inglês: <i>Entrepreneurship in times of crisis adaptability / SMEs</i> Busca em português: Empreendedorismo / Adaptabilidade / MPME	8 resultados, sendo: 8 capítulos de livros. Todos foram publicados em inglês.
Busca em inglês: <i>Innovation / service sector / companies / SMEs</i> Busca em português: Inovação / setor de serviços / empresas	656 resultados, sendo: 656 capítulos de livros. Quase a totalidade desse material foi publicado em inglês (655).
Busca em inglês: <i>Dynamic capabilities / Adaptability / Service sector companies</i> Busca em português: Capacidades dinâmicas / Adaptabilidade / Empresas de serviços	227 resultados, sendo: 227 capítulos de livros. Todos foram publicados em inglês.
Busca em inglês: <i>SME / tourism sector / Covid 19</i> Busca em português: MPME / setor de turismo / Covid 19	61 resultados, sendo: 61 capítulos de livros. Todos foram publicados em inglês.
Busca em inglês: <i>dynamic capabilities / tourism sector / companies</i> Busca em português: capacidades dinâmicas / setor de turismo / empresas	340 resultados, sendo: 340 capítulos de livros. Todos foram publicados em inglês.
Busca em inglês: Tourism / Rio Grande do Sul / Companies / SME Busca em português: Turismo / Rio Grande do Sul / empresas / MPMEs	3 resultados, sendo: 3 capítulos de livros. Todos foram publicados em inglês.
Busca em inglês: Public policy / SME / tourism / Rio Grande do Sul Busca em português: Políticas públicas / MPMEs / turismo / Rio Grande do Sul	1 resultado, sendo: Sendo 1 capítulo de livro publicado em inglês.

APÊNDICE 2 - COMPARATIVO ENTRE AS METODOLOGIAS DE CNAE DA FEE-SPGG, SEBRAE E IPEA

CNAE (2.0)	CNAE FEE-SPGG	CNAE SEBRAE (OMT)	CNAE IPEA
55.10-8	Hotéis e similares	Hotéis e similares	Hotéis e similares
55.90-6	Outros tipos de alojamento não especificados anteriormente	Outros tipos de alojamento não especificados anteriormente	Outros tipos de alojamento não especificados anteriormente
56.11-2	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas
56.12-1	Serviços ambulantes de alimentação	Serviços ambulantes de alimentação	Serviços ambulantes de alimentação
56.20-1			Serviços de catering, bufê e outros serviços de comida preparada
49.12-4			Transporte metroviário de passageiros
49.21-3			Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, municipal e RM
49.50 - 7	Trens turísticos, teleféricos e similares	Trens turísticos, teleféricos e similares	Trens turísticos, teleféricos e similares
49.22-1	Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, intermunicipal, interestadual e internacional	Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, intermunicipal, interestadual e internacional	Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, intermunicipal, interestadual e internacional
49.23-0	Transporte rodoviário de táxi	Transporte rodoviário de táxi	Transporte rodoviário de táxi
49.29-9	Transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento, e outros transportes rodoviários não especificados anteriormente	Transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento, e outros transportes rodoviários não especificados anteriormente	Transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento, e outros transportes rodoviários não especificados anteriormente
50.99-8	Transportes aquaviários não especificados anteriormente	Transportes aquaviários não especificados anteriormente	Transportes aquaviários não especificados anteriormente
50.12-2	Transporte marítimo de longo curso	Transporte marítimo de longo curso	Transporte marítimo de longo curso
51.11-1	Transporte aéreo de passageiros regular	Transporte aéreo de passageiros regular	Transporte aéreo de passageiros regular

50.11-4		Transporte marítimo de cabotagem	Transporte marítimo de cabotagem
50.91-2		Transporte por navegação de travessia	Transporte por navegação de travessia
50.22-0		Transporte por navegação interior de passageiros em linhas regulares	Transporte por navegação interior de passageiros em linhas regulares
51.12-9	Transporte aéreo de passageiros não regular	Transporte aéreo de passageiros não regular	Transporte aéreo de passageiros não regular
51.30-7			Transporte espacial
52.21-4	Concessionárias de rodovias, pontes, túneis e serviços relacionados		
52.22-2	Terminais rodoviários e ferroviários		Terminais rodoviários e ferroviários
52.29-0	Atividades auxiliares dos transportes terrestres não especificados anteriormente		Atividades auxiliares dos transportes terrestres não especificados anteriormente
52.31-1			Gestão de portos e terminais
52.32-0			Atividades de agenciamento marítimo
52.40-1	Atividades auxiliares dos transportes aéreos		Atividades auxiliares dos transportes aéreos
79.11-2	Agências de viagens	Agências de viagens	Agências de viagens
79.12-1	Operadores turísticos	Operadores turísticos	Operadores turísticos
79.90-2	Serviços de reservas e outros serviços de turismo não especificados anteriormente	Serviços de reservas e outros serviços de turismo não especificados anteriormente	Serviços de reservas e outros serviços de turismo não especificados anteriormente
77.21-7		Aluguel de equipamentos recreativos e desportivos	
77.11-0	Locação de automóveis sem condutor	Locação de automóveis sem condutor	Locação de automóveis sem condutor
77.19-5			Locação de meios de transporte, exceto automóvel, sem condutor
59.14-6	Atividades de exibição cinematográfica		
90.01-9	Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares	Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares	Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares
90.02-7	Criação artística		Criação artística
90.03-5	Gestão de espaços para artes cênicas, espetáculos e outras atividades artísticas		Gestão de espaços para artes cênicas, espetáculos e outras atividades artísticas
91.01-5	Atividades de bibliotecas e arquivos		
91.02-3	Atividades de museus e de exploração, restauração artística e conservação de lugares e prédios históricos e atrações similares	Atividades de museus e de exploração, restauração artística e conservação de lugares e prédios históricos e atrações similares	Atividades de museus e de exploração, restauração artística e conservação de lugares e prédios históricos e atrações similares

91.03-1	Atividades de jardins botânicos, zoológicos, parques nacionais, reservas ecológicas e áreas de proteção ambiental	Atividades de jardins botânicos, zoológicos, parques nacionais, reservas ecológicas e áreas de proteção ambiental	Atividades de jardins botânicos, zoológicos, parques nacionais, reservas ecológicas e áreas de proteção ambiental
92.00-3	Atividades de exploração de jogos de azar e apostas	Atividades de exploração de jogos de azar e apostas	Atividades de exploração de jogos de azar e apostas
93.11-5	Gestão de instalações de esportes		Gestão de instalações de esportes
93.12-3	Clubes sociais, esportivos e similares		Clubes sociais, esportivos e similares
93.13-1			Atividades de condicionamento físico
93.19-1	Atividades esportivas não especificadas anteriormente	Atividades esportivas não especificadas anteriormente	Atividades esportivas não especificadas anteriormente
93.21-2	Parques de diversão e parques temáticos	Parques de diversão e parques temáticos	Parques de diversão e parques temáticos
93.29-8	Atividades de recreação e lazer não especificadas anteriormente	Atividades de recreação e lazer não especificadas anteriormente	Atividades de recreação e lazer não especificadas anteriormente

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IPEA, FEE-SPGG e Sebrae (2023)

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário disponibilizado no Google Forms entre os dias 27/06/2023 a 04/07/2023 no seguinte link: [Questionário sobre Transformação Digital e Adaptabilidade em empresas que atuam direta ou indiretamente com o setor de Turismo do RS \(google.com\)](#)

Formulário sobre Transformação Digital e Adaptabilidade em empresas que atuam direta ou indiretamente com o setor de Turismo do RS

1. Nome da empresa (opcional)

Sua resposta

2. Anos de atuação da empresa no mercado (número)

Sua resposta

3. Ramo principal de atividade da empresa

(Especificar a atividade característica de turismo)

- Alojamento
- Gastronomia (bebidas e alimentação)
- Agências de viagens
- Transporte
- Lazer e cultura
- Outro: _____

4. Localização da empresa (município)

Sua resposta _____

5. Quantidade de funcionários

Sua resposta _____

6. Faturamento anual (Faixa de faturamento em R\$)

- Microempresa - Menor ou igual a R\$ 360 mil
- Pequena empresa - Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- Média empresa - Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Grande empresa - Maior que R\$ 300 milhões

7. Existe algum departamento de inovação ou funcionário que trabalhe com inovação na empresa?

- Sim
- Não

8. Na sua empresa, a inovação é estratégica?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Indiferente (neutro)
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

9. O gerente ou sócio do empreendimento coloca ênfase especial na inovação de serviços?(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Indiferente (neutro)
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

10. A empresa busca, de forma recorrente, novas formas de aprimorar serviços aos clientes?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Indiferente (neutro)
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

11. A empresa é capaz de modificar as abordagens de serviços para alcançar os requerimentos especiais por parte dos consumidores?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Indiferente (neutro)
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

12. A empresa possui estruturas hierárquicas rígidas que a previnem de implementar mudanças?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Indiferente (neutro)
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

13. A empresa realiza visitas aos clientes?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com a frequência).

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

14. A empresa participa de feiras ou eventos? (Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com a frequência).

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

15. A empresa realiza pesquisas de mercado? (Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com a frequência).

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

16. A empresa realiza análises da concorrência? (Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com a frequência).

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

17. A empresa realiza campanhas internas para geração de ideias? (Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com a frequência).

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

18. A empresa desenvolve tecnologias com as universidades? (Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com a frequência).

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

19. Caso desenvolva tecnologias, a empresa consegue se apropriar do conhecimento derivado das parcerias? (Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com a frequência).

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

20. A empresa realiza análise de viabilidade econômica? (Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com a frequência).

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

21. A empresa realiza planos de lançamento de produtos? (Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com a frequência).

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

22. Qual é a capacidade de desenvolvimento de tecnologias na empresa? (Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Ruim
- 2 - Razoável
- 3 - Boa
- 4 - Muito boa
- 5 - Excelente

23. A sua empresa possui um plano de capacitação para os colaboradores?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- Sim
- Não

24. A sua empresa realiza mudanças nos produtos e processos?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de frequência).

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

25. A lealdade e o comprometimento dos funcionários são considerados na construção do ambiente interno?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

26. As equipes na sua empresa são multidisciplinares?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

27. A empresa possui um banco de ideias?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

28. A empresa realizou registro de marca?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequente
- 5 - Muito frequente

29. Qual é o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Não é importante
- 2 - Às vezes é importante
- 3 - Moderado
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

30. A gestão do conhecimento e o gerenciamento das informações são considerados importantes?

(Atribuir uma nota entre 1 e 5 de acordo com o grau de intensidade).

- 1 - Não são importantes
- 2 - Às vezes são importantes
- 3 - Moderado
- 4 - Importantes
- 5 - Muito importantes

31. Em algum momento a empresa enfrentou dificuldades por conta da crise econômica e da Covid 19?

- Sim
- Não

32. Quais foram os principais impactos da Covid 19 para a sua empresa? (Elencar até 3 opções)

- Queda do faturamento
- Inadimplência dos clientes
- Cancelamento dos agendamentos e dos pedidos de reserva
- Piora no acesso ao crédito
- Dificuldades relacionadas ao fluxo de caixa da empresa
- Demissões de funcionários
- Indisponibilidade de trabalhadores
- Dificuldades relacionadas ao transporte
- Outro: _____

33. Quais foram medidas adotadas na sua empresa em relação aos impactos da Covid 19? (Elencar até 3 opções)

- A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene
- A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários
- A empresa antecipou as férias dos funcionários
- A empresa adiou o pagamento dos impostos
- A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online
- A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços
- A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial
- Outro: _____

34. Qual foi a reação da empresa na Covid 19?

- A empresa não fechou e não foi afetada
- A empresa fechou até 1 mês
- A empresa fechou até 3 meses
- A empresa fechou mais de 3 meses
- A empresa passou a operar em horário reduzido

35. A empresa identificou riscos a curto, médio ou longo prazo?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

36. Ocorreram aprendizados com relação ao enfrentamento das situações de crise?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

37. A crise da Covid 19 contribuiu para fortalecer a empresa com vistas ao enfrentamento de novas crises?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

38. Foram necessárias adaptações na estratégia ou nas atividades na crise econômica e da Covid 19?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

39. Quais foram as principais ações adotadas pela empresa no processo de adaptação durante a Covid 19?

Sua resposta _____

40. Houve resistência para a realização de mudanças dentro da empresa?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

Questão extra. Você gostaria de destacar algo que não foi abordado diretamente pelas questões?

Sua resposta _____

APÊNDICE 4 – CÁLCULO DOS INDICADORES

Na sua empresa, a inovação é estratégica?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
3 - Indiferente (neutro)	8	0,5	4
4 - Concordo	50	0,75	37,5
5 - Concordo totalmente	37	1	37
Total Geral	95		

O gerente ou sócio do empreendimento coloca ênfase especial na inovação de serviços?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Discordo totalmente	1	0	0
2 - Discordo	1	0,25	0,25
3 - Indiferente (neutro)	3	0,5	1,5
4 - Concordo	57	0,75	42,75
5 - Concordo totalmente	33	1	33
Total Geral	95		

A empresa busca, de forma recorrente, novas formas de aprimorar serviços aos clientes?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
3 - Indiferente (neutro)	2	0,5	1
4 - Concordo	48	0,75	36
5 - Concordo totalmente	45	1	45
Total Geral	95		

A empresa é capaz de modificar as abordagens de serviços para alcançar os requerimentos especiais por parte dos consumidores?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
2 - Discordo	1	0,25	0,25
3 - Indiferente (neutro)	5	0,5	2,5
4 - Concordo	52	0,75	39
5 - Concordo totalmente	36	1	36
Total Geral	94		

A empresa possui estruturas hierárquicas rígidas que a previnem de implementar mudanças?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Discordo totalmente	30	0	0
2 - Discordo	28	0,25	7
3 - Indiferente (neutro)	19	0,5	9,5
4 - Concordo	12	0,75	9
5 - Concordo totalmente	6	1	6
Total Geral	95		

A empresa realiza visitas aos clientes?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Nunca	16	0	0
2 - Raramente	17	0,25	4,25
3 - Ocasionalmente	25	0,5	12,5
4 - Frequentemente	27	0,75	20,25
5 - Muito frequentemente	9	1	9
Total Geral	94		

A empresa participa de feiras ou eventos?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Nunca	2	0	0
2 - Raramente	18	0,25	4,5
3 - Ocasionalmente	25	0,5	12,5
4 - Frequentemente	28	0,75	21
5 - Muito frequentemente	22	1	22
Total Geral	95		

A empresa realiza pesquisas de mercado?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Nunca	7	0	0
2 - Raramente	22	0,25	5,5
3 - Ocasionalmente	34	0,5	17
4 - Frequentemente	25	0,75	18,75
5 - Muito frequentemente	7	1	7
Total Geral	95		

A empresa realiza análises da concorrência?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Nunca	3	0	0
2 - Raramente	17	0,25	4,25
3 - Ocasionalmente	25	0,5	12,5
4 - Frequentemente	35	0,75	26,25
5 - Muito frequentemente	15	1	15
Total Geral	95		

A empresa realiza campanhas internas para geração de ideias?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Nunca	2	0	0
2 - Raramente	17	0,25	4,25
3 - Ocasionalmente	28	0,5	14
4 - Frequentemente	35	0,75	26,25
5 - Muito frequentemente	13	1	13
Total Geral	95		

A empresa desenvolve tecnologias com as universidades?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Nunca	49	0	0
2 - Raramente	19	0,25	4,75
3 - Ocasionalmente	19	0,5	9,5
4 - Frequentemente	5	0,75	3,75
5 - Muito frequentemente	3	1	3
Total Geral	95		

Caso desenvolva tecnologias, a empresa consegue se apropriar do conhecimento derivado das parcerias?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Nunca	31	0	0
2 - Raramente	13	0,25	3,25
3 - Ocasionalmente	22	0,5	11
4 - Frequentemente	15	0,75	11,25
5 - Muito frequentemente	4	1	4

A empresa realiza análise de viabilidade econômica?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Nunca	7	0	0
2 - Raramente	9	0,25	2,25
3 - Ocasionalmente	28	0,5	14
4 - Frequentemente	39	0,75	29,25
5 - Muito frequentemente	12	1	12
Total Geral	95		

A empresa realiza planos de lançamento de produtos?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Nunca	7	0	0
2 - Raramente	11	0,25	2,75
3 - Ocasionalmente	32	0,5	16
4 - Frequentemente	31	0,75	23,25
5 - Muito frequentemente	14	1	14
Total Geral	95		

Qual é a capacidade de desenvolvimento de tecnologias na empresa?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Ruim	8	0	0
2 - Razoável	29	0,25	7,25
3 - Boa	34	0,5	17
4 - Muito boa	19	0,75	14,25
5 - Excelente	3	1	3
Total Geral	93		

A sua empresa realiza mudanças nos produtos e processos?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Nunca	2	0	0
2 - Raramente	4	0,25	1
3 - Ocasionalmente	46	0,5	23
4 - Frequentemente	34	0,75	25,5
5 - Muito frequentemente	9	1	9
Total Geral	95		

A lealdade e o comprometimento dos funcionários são considerados na construção do ambiente interno?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Discordo totalmente	1	0	0
2 - Discordo	2	0,25	0,5
3 - Neutro	4	0,5	2
4 - Concordo	43	0,75	32,25
5 - Concordo totalmente	45	1	45
Total Geral	95		

As equipes na sua empresa são multidisciplinares?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Discordo totalmente	2	0	0
2 - Discordo	5	0,25	1,25
3 - Neutro	21	0,5	10,5
4 - Concordo	45	0,75	33,75
5 - Concordo totalmente	22	1	22
Total Geral	95		

A empresa possui um banco de ideias?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Discordo totalmente	6	0	0
2 - Discordo	15	0,25	3,75
3 - Neutro	37	0,5	18,5
4 - Concordo	28	0,75	21
5 - Concordo totalmente	9	1	9
Total Geral	95		

A empresa realizou registro de marca?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Nunca	37	0	0
2 - Raramente	13	0,25	3,25
3 - Ocasionalmente	9	0,5	4,5
4 - Frequente	10	0,75	7,5
5 - Muito frequente	25	1	25
Total Geral	94		

Qual é o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Não é importante	4	0	0
2 - Às vezes é importante	6	0,25	1,5
3 - Moderado	33	0,5	16,5
4 - Importante	36	0,75	27
5 - Muito importante	16	1	16
Total Geral	95		

A gestão do conhecimento e o gerenciamento das informações são considerados importantes?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Não são importantes	2	0	0
2 - Às vezes são importantes	1	0,25	0,25
3 - Moderado	12	0,5	6
4 - Importantes	46	0,75	34,5
5 - Muito importantes	34	1	34
Total Geral	95		

A empresa identificou riscos a curto, médio ou longo prazo?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Discordo totalmente	2	0	0
2 - Discordo	4	0,25	1
3 - Neutro	19	0,5	9,5
4 - Concordo	39	0,75	29,25
5 - Concordo totalmente	28	1	28
Total Geral	92		

Ocorreram aprendizados com relação ao enfrentamento das situações de crise?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
2 - Discordo	1	0,25	0,25
3 - Neutro	6	0,5	3
4 - Concordo	46	0,75	34,5
5 - Concordo totalmente	40	1	40
Total Geral	93		

A crise da Covid 19 contribuiu para fortalecer a empresa com vistas ao enfrentamento de novas crises?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Discordo totalmente	2	0	0
2 - Discordo	2	0,25	0,5
3 - Neutro	12	0,5	6
4 - Concordo	48	0,75	36
5 - Concordo totalmente	28	1	28
Total Geral	92		

Foram necessárias adaptações na estratégia ou nas atividades na crise econômica e da Covid 19?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
2 - Discordo	1	0,25	0,25
3 - Neutro	10	0,5	5
4 - Concordo	40	0,75	30
5 - Concordo totalmente	39	1	39
Total Geral	90		

Houve resistência para a realização de mudanças dentro da empresa?	Quantidade de empresas	Peso	Peso ponderado
1 - Discordo totalmente	21	0	0
2 - Discordo	25	0,25	6,25
3 - Neutro	27	0,5	13,5
4 - Concordo	17	0,75	12,75
5 - Concordo totalmente	2	1	2
Total Geral	92		

Quais foram medidas adotadas na sua empresa em relação aos impactos da Covid 19?	Quantidade de empresas	%
A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários	2	2,2%
A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa adiou o pagamento dos impostos	2	2,2%
A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online	1	1,1%

A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa adiou o pagamento dos impostos, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	1	1,1%
A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	1	1,1%
A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	1	1,1%
A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online	1	1,1%
A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	1	1,1%
A empresa inicio na pandemia	1	1,1%
A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	2	2,2%
A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	2	2,2%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene	20	21,5%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene,	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adiou o pagamento dos impostos, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	3	3,2%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adiou o pagamento dos impostos, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	2	2,2%

A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adiou o pagamento dos impostos, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários	2	2,2%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa adiou o pagamento dos impostos	2	2,2%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa adiou o pagamento dos impostos, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa adiou o pagamento dos impostos, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa adiou o pagamento dos impostos	1	1,1%

A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa adiou o pagamento dos impostos, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa adiou o pagamento dos impostos, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	2	2,2%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	2	2,2%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa adotou trabalho domiciliar (teletrabalho, trabalho remoto e trabalho à distância) para os funcionários, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	2	2,2%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online	2	2,2%

A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	3	3,2%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa adiou o pagamento dos impostos, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	3	3,2%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa adiou o pagamento dos impostos, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	3	3,2%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa alterou o método de entrega de produtos ou serviços, incluindo a mudança para serviços online, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa antecipou as férias dos funcionários, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	2	2,2%

A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	2	2,2%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços	5	5,4%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços, A empresa conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, A empresa lançou ou passou a comercializar novos produtos ou serviços, Turismo limpo	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, Diminuímos a capacidade de receber e ficamos mais rígidos c higiene e limpeza	1	1,1%
A empresa realizou campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene, Paramos de pagar aluguel colocando o equipamento em deposito	1	1,1%
Outros	6	6,5%
Total Geral	93	100%

Quantidade de anos de atuação da empresa no mercado	Quantidade de empresas	%
1	5	5,3%
2	4	4,2%
3	6	6,3%
4	5	5,3%
5	5	5,3%
6	2	2,1%
7	4	4,2%
8	4	4,2%
9	3	3,2%
10	5	5,3%
11	3	3,2%
12	4	4,2%
13	4	4,2%
14	2	2,1%
15	5	5,3%
17	1	1,1%
18	4	4,2%
19	1	1,1%
20	5	5,3%
21	1	1,1%
22	2	2,1%
23	1	1,1%
24	4	4,2%
25	5	5,3%
27	1	1,1%
30	1	1,1%
34	1	1,1%
35	1	1,1%
47	1	1,1%
48	1	1,1%
53	1	1,1%
55	1	1,1%
85	1	1,1%
Mais de 100 anos	1	1,1%
Total	95	100%

Município da empresa	Quantidade de empresas	%
Ametista do Sul	1	1,1%
Anta Gorda	1	1,1%
Arroio do Meio	1	1,1%
Bagé	3	3,2%
Barros Cassal	1	1,1%
Bom Retiro do Sul	1	1,1%
Canela	2	2,1%
Canguçu	2	2,1%
Canoas	1	1,1%
Capao da Canoa	1	1,1%
Encantado	2	2,1%
Ernestina	1	1,1%
Ervál Grande	1	1,1%
Gramado	15	15,8%
Gravataí	3	3,2%
Herveiras	1	1,1%
Hulha Negra	1	1,1%
Imigrante	1	1,1%
Lajeado	1	1,1%
Marcelino Ramos	1	1,1%
Montenegro	1	1,1%
Morrinhos do Sul	1	1,1%
Nova Petrópolis	1	1,1%
Pareci Novo	2	2,1%
Passo Fundo	2	2,1%
Pelotas	2	2,1%
Porto Alegre	14	14,7%
São José do Norte	1	1,1%
Progresso	1	1,1%
Rio Grande	3	3,2%
Santo Antonio da Patrulha	1	1,1%
Santa Clara do Sul	3	3,2%
Santa Maria	2	2,1%
Santa Vitória do Palmar	1	1,1%
Santo Ângelo	1	1,1%
São Francisco de Paula	2	2,1%
São José do Norte	2	2,1%
Soledade	2	2,1%
Taquari	1	1,1%
Teutônia	1	1,1%
Torres	1	1,1%
Tramandaí	1	1,1%
Três Arroios	1	1,1%
Viamão	6	6,3%
Xangri-Lá	1	1,1%
Total	95	100%

Município	Categoria
Ametista do Sul	D
Anta Gorda	D
Arroio do Meio	D
Bagé	B
Barros Cassal	D
Bom Retiro do Sul	D
Canela	B
Canguçu	C
Capão da Canoa	B
Encantado	D
Ernestina	D
Erval Grande	E
Gramado	A
Gravataí	C
Herveiras	D
Hulha Negra	E
Imigrante	D
Lajeado	B
Marcelino Ramos	C
Montenegro	C
Morrinhos do Sul	E
Nova Petrópolis	C
Pareci Novo	E
Passo Fundo	B
Pelotas	B
Porto Alegre	A
Progresso	E
Rio Grande	B
Santa Clara do Sul	E
Santa Maria	B
Santa Vitória do Palmar	C
Santo Ângelo	C
Santo Antônio da Patrulha	D
São Francisco de Paula	C
São José do Norte	D
Soledade	C
Taquari	D
Torres	B
Tramandaí	B
Três Arroios	E
Viamão	C
Xangri-lá	C