

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO POR MEIO DO *E-COMMERCE* FRENTE À PANDEMIA DE COVID- 19: UM ESTUDO NOS RESTAURANTES JAPONESES DA CIDADE DE SÃO PAULO

**INNOVATION STRATEGIES THROUGH E-COMMERCE IN FRONT OF THE
COVID-19 PANDEMIC: A STUDY IN JAPANESE RESTAURANTS IN THE
CITY OF SÃO PAULO**

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO POR MEIO DO E-COMMERCE FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO NOS RESTAURANTES JAPONESES DA CIDADE DE SÃO PAULO

INNOVATION STRATEGIES THROUGH E-COMMERCE IN FRONT OF THE COVID-19 PANDEMIC: A STUDY IN JAPANESE RESTAURANTS IN THE CITY OF SÃO PAULO

Nelson Marinho Benseny¹ • Camila Yumi Yamashita²
Isabele Povoas Madureira³ • Marcos Antonio Franklin⁴
Eduardo Neder Issa Junior⁵

Data de recebimento: 11/10/2023

Data de aceite: 04/06/2024

¹ Possui Mestrado em Administração de Empresas é Professor dos Cursos de Graduação e Pós-graduação em Administração e Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie nas modalidades presencial e EAD. Responsável pelos Cursos de Extensão Universitária/Educação Executiva em Gestão da Melhoria de Processos, Formação de Gestores e Líderes, Gestão de Projetos, Gestão Empresarial e Negócios, Coaching e Carreira; Consultoria Empresarial e Empreendedorismo e Startups. Atua, também, como Professor Consultor da Incubadora de Empresas Mackenzie.

E-mail: nelson.benseny@mackenzie.br

² Graduada em Administração de empresa pela Universidade Presbiteriana Mackenzie no Centro de Ciências Sociais e Aplicadas.

E-mail: camila_yumi98@hotmail.com

³ Graduada em Administração de empresa pela Universidade Presbiteriana Mackenzie no Centro de Ciências Sociais e Aplicadas.

E-mail: isabelepmadureira@gmail.com

⁴ Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e mestre em Qualidade pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). É professor do núcleo docente permanente do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: franklin.marcos@gmail.com

⁵ Possui graduação em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e mestrado em Administração de Empresas com Ênfase em Marketing pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Atua como Professor de Graduação presencial e a distância (EAD) da Universidade Presbiteriana Mackenzie, curador de disciplinas dos cursos de Graduação a Distância (EAD) dessa universidade, e Professor de Pós-Graduação e MBAs da Fundação Instituto de Administração (FIA), POLI (PECE) e SENAC.

E-mail: issa.eduardo@gmail.com

RESUMO

Observando o cenário da população da internet e do comércio eletrônico utilizado por várias empresas, este estudo tem como objetivo identificar as inovações por meio dos processos de e-commerce frente à pandemia do covid-19, sendo o foco os restaurantes japoneses tradicionais na cidade de São Paulo. Foi abordado um estudo qualitativo descritivo, com realizações de entrevistas junto a cinco estabelecimentos japoneses tradicionais. Os dados foram interpretados para que fosse possível comparar a base teórica com a prática. Diante da teoria apresentada foi feita a análise de dados dos pontos positivos e negativos relacionados à pandemia do covid-19 e como isso influenciou nas estratégias de inovação na área de e-commerce. Verificou-se que o comércio eletrônico foi o que mais ajudou as empresas a se manterem ativas devido ao cenário de crise e que os restaurantes pretendem continuar trabalhando com esse modelo de negócio.

Palavras-chave: Inovação, E-commerce, Covid-19, Pandemia, Restaurantes japoneses.

ABSTRACT

Observing the current scenario of Internet users and e-commerce, which has been used by many companies, this study aims to identify innovations through e-commerce processes facing the covid-19 pandemic. The focus of this study is Japanese restaurants in São Paulo city. In this research, a descriptive qualitative approach has been applied and five traditional Japanese establishments were interviewed. The data was interpreted, enabling a comparison between theoretical and practice basis. Considering the presented theory, data analysis was carried out pointing the positive and negative aspects related to the covid-19 pandemic and how it influenced the innovation strategies in the e-commerce domain. Finally, the conclusion points out e-commerce as the main tool when it comes to helping companies to remain active during this moment of crisis and, also, that restaurants intend to carry on adopting this business model.

Keywords: Innovation. E-commerce. Covid-19. Pandemic. Japanese restaurants.

INTRODUÇÃO

O advento da internet contribuiu para inúmeras mudanças na sociedade, possibilitando explorar novas oportunidades como viagens, estudos a distância, *home-office* ou o conhecimento sobre qualquer assunto que pode ser obtido apenas em um clique, em qualquer lugar que o indivíduo esteja, desde que tenha um aparelho com acesso à internet. Desde o início da década de 1990, a internet vem crescendo e conquistando mais espaço na sociedade. A cada ano, as conexões na internet evoluem mais e novas tecnologias mais rápidas e mais eficientes se tornam disponíveis, aumentando a interação com as pessoas, instituições e empresas, tendo em vista que tudo isso é abordado no campo da gestão de inovação (Porter, 2001, *in* Mendes, 2013).

A inovação se relaciona com a criação de um produto ou serviço novo ou pela melhoria de um processo, ou, ainda, novos modelos de negócios e gestão. Em essência, são apresentadas neste estudo as questões de inovação sobre *e-commerce* nos restaurantes japoneses em São Paulo. Esse processo cativou inúmeras empresas, principalmente por causa da pandemia do covid-19 iniciada em março de 2020 no Brasil. Com este cenário, todos os estabelecimentos inovaram na sua maneira de entregar o produto ao cliente e, isso foi possível por meio dos processos do comércio eletrônico.

O comércio eletrônico é uma revolução comercial, juntamente com a inovação tecnológica, permitindo que empresas sejam mais flexíveis e eficientes em suas operações, trabalhando cada vez mais próximas de seus fornecedores e sendo mais eficientes em atender às necessidades de seus clientes (Guerreiro, 2006, *in* Andrade, Silva, 2017). O mercado digital está cada vez mais em alta no Brasil, pela

facilidade tanto do cliente quanto da empresa de se comunicarem. Os produtos do estabelecimento podem chegar ao consumidor por meio de redes sociais e aplicativos, promovendo comodidade para os clientes. Portanto, são os recursos digitais contribuindo para a eficácia do processo.

A culinária japonesa da cidade de São Paulo está se desenvolvendo cada vez mais na capital, trazendo costumes e maneiras tradicionais para os clientes se sentirem no Japão em São Paulo. Devido ao cenário de pandemia surgido em 2020, algumas experiências foram impactadas, como a redução do contato físico e da presença nos restaurantes. Acredita-se que o conhecimento dessa análise será importante para futuros estudos; portanto, esta pesquisa tem o propósito de entender as dificuldades com que os restaurantes japoneses tradicionais lidaram durante a pandemia do Covid-19, e quais foram as táticas de inovação por meio do *e-commerce*. Essa reflexão apresenta dados qualitativos, obtidos por entrevistas e validação dos autores, facilitando as descobertas sobre as inovações na área.

Dessa maneira, o estudo procurou responder o seguinte problema de pesquisa: Como os restaurantes japoneses inovaram por meio do *e-commerce* durante a pandemia da Covid -19? Para dar suporte à busca da resposta a esse problema, foram elaborados o objetivo geral e três objetivos específicos. Assim, foi definido como objetivo geral: estudar as estratégias de inovação por meio do *e-commerce* nos restaurantes tradicionais japoneses durante a pandemia da Covid-19. E como objetivos específicos: i) Descrever o conceito de inovação; ii) Descrever o conceito de *e-commerce* e; iii) Verificar os impactos da pandemia nos restaurantes tradicionais japoneses. Portanto o intuito desta pesquisa é o entendimento da influência do mercado eletrônico nas estratégias de inovação dos restaurantes tradicionais japoneses em São Paulo. Tal compreensão se torna visível quando há uma inovação no processo tecnológico e uma maior adesão ao e-commerce, pelo serviço de distribuição de produtos essenciais como os alimentos e bebidas.

Com base neste estudo, foi possível entender as ferramentas utilizadas para lidar com as dificuldades diante da pandemia do Covid-19, e o maior investimento no comércio eletrônico. As medidas preventivas do Governo, como o isolamento social, contribuíram com as mudanças no processo de serviço e, deste modo, foi possível aos restaurantes tradicionais japoneses continuarem ativos mesmo sem o contato físico com os clientes. Portanto, esta pesquisa pretende contribuir com a expansão do conhecimento, ajudando a compreender como os negócios continuaram eficientes diante da crise da pandemia do Covid-19, analisando quais inovações foram abordadas e como o *e-commerce* impactou nas empresas.

REFERENCIAL TEÓRICO - INOVAÇÃO

A palavra inovação tem sua origem do latim, *innovare*, e significa fazer algo novo ou melhorar algo que já existe, trazendo oportunidade de ideias completamente novas. Está associada à criatividade e coragem para querer mudar, agregando valor social ou riqueza. A inovação sempre será questão de conhecimento, seja científico, tecnológico ou empírico. Deve envolver informação, ou seja, aquele conjunto organizado de sinais e dados já disponíveis ou recentemente capturados, que geralmente advém do ambiente no qual se está inserido. Inovação, diz respeito à criatividade (Tidd *et al.*, 2008).

Drucker (2002) define a inovação como uma ferramenta utilizada por empresários para explorar uma mudança, como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Entretanto, quando se fala de inovação dentro de um ambiente empresarial, está se associando ao sucesso da ideia, ou seja, à aceitação dos clientes sobre o processo novo e a resultados positivos. Quando uma inovação é introduzida pioneiramente por uma única empresa, seus impactos econômicos são limitados ao âmbito do inovador e, eventualmente, de seus clientes. Uma inovação só produz impactos econômicos abrangentes quando se difunde amplamente entre empresas, setores e regiões (Tigre, 2006).

Rogers e Shoemaker (1971), definem inovação como uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo. Porém, inovação está associada a tudo que cria valor a um negócio. Portanto, se destaca o entendimento para compreender a gestão tecnológica e organizacional (Schumpeter, 2006, *in* Tigre, 2006). A inovação é importante pois, além de gerar vantagem competitiva entre as empresas e manter os negócios atuais, ela torna-se essencial para o crescimento das organizações. Desse modo, agrega-se valor aos produtos da instituição, chamando atenção do seu público-alvo com o propósito de conquistar e fidelizar mais clientes para a companhia. (Tidd *et al.*, 2008).

As empresas alcançam vantagem competitiva mediante ações de inovação. Abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias, quanto novas formas de fazer coisas (Porter, 1990, *in* Tidd *et al.*, 2008). Um fator importante para a inovação em empresas é a inovação sistemática, que consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, promovendo flexibilidade nos processos e a análise sistemática da oportunidade para que tais modificações possam oferecer uma inovação econômica ou social (Drucker, 2003).

As mudanças tecnológicas são classificadas pelo seu grau de revolução. Segundo as atividades econômicas, existem dois tipos de inovação: a incremental e a radical. Inovação incremental está ligada ao nível de mudanças técnicas, melhorando o design ou a qualidade dos produtos, layout, processos organizacionais, ocorrendo de maneira contínua na empresa. (Tigre, 2006). Em termos de inovação radical, por sua vez é definida pelo rompimento das trajetórias existentes, forçando uma nova rota tecnológica, ou seja, a inovação radical pode romper os limites da inovação incremental, mudando a produtividade e iniciando um novo caminho tecnológico e, geralmente deriva de atividades de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) (Tigre, 2006).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) definem inovação em quatro categorias abrangentes, os 4Ps de inovação, sendo eles, produto, processos, posição e paradigma. Inovação de produtos ou serviço está associada às mudanças que uma empresa oferece; inovação de processos explica a transformação pela qual o produto ou serviço é criado ou entregue; inovação de posição se destaca no contexto de alterações em que um produto ou serviço é introduzido; e, por fim, inovação de paradigma é a variação nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. Outra vertente relevante é a do manual de Oslo que, além de destacar as inovações de produto e processos, aborda a inovação organizacional, estendendo-se na mudança da estrutura gerencial da empresa e articulando-se em áreas tanto como o relacionamento com os clientes e funcionários, quanto na especialização de funcionários e promovendo modificações na parte organizacional ambiental e na parte de processos de negócios (Tigre, 2006).

Um negócio inovador é aquele que vive e respira fora dos padrões. Não se trata apenas de boas ideias, mas de uma combinação delas com uma equipe motivada e uma compreensão instintiva sobre o que seu cliente necessita (Branson, 1998, *in* Tidd *et al.*, 2008).

E- COMMERCE

A definição de *e-commerce*, comércio eletrônico, em português, é o processo de compra e venda de um produto ou serviço realizado por meios eletrônicos, com o uso de computadores, *smartphones*, *tablets* para acessar a internet e ter o conhecimento de lojas virtuais de diferentes áreas e obter transações *on-line*. O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias das informações e de comunicação, atendendo aos objetivos dos negócios (Albertin, 1999, *in* Mendes, 2013).

Nos Estados Unidos, em 1960, foi criado o *e-commerce*, com o objetivo de trocar arquivos de solicitações de pedidos, ou seja, mostrar ao proprietário quais os interesses de compra dos clientes. Na década de 90, o *e-commerce* ganhou espaço em todo o mundo. No Brasil, a primeira loja virtual apareceu em 1996. O significado da palavra *e-commerce* foi alterado. Inicialmente era visto como um processo de execução de transações comerciais feitas em um ambiente eletrônico. Devido ao seu desenvolvimento, o termo comércio eletrônico, passou a ser definido como o processo de compra de bens e serviços disponíveis por intermédio da internet, aplicando conexões seguras e serviços de pagamentos (Makelainen, 2006, *in* Mendes, 2013).

O comércio eletrônico em 2008 teve como primeiros meios de vendas a web, onde foram desenvolvidas plataformas como *Amazon*, *Google*, *Youtube*, entre outras. No Brasil, o *e-commerce* começou a se destacar em 2011, crescendo em torno de 25% em relação ao varejo e, em 2013, empresas como *Amazon* começaram a divulgar seus produtos *on-line* como os e-livros (London, 2013). A loja virtual de um mercado próprio, tem como objetivo aumentar a presença digital do estabelecimento, trabalhando com tendências, soluções práticas e tecnológicas. Para os lojistas é importante investir, pois além de aumentar a visibilidade dos negócios, os consumidores utilizam todos os canais à sua disposição quando estão pesquisando, selecionando e comprando um produto ou serviço. Navegando de forma *on-line* podem se tornar compradores.

A internet é o termo genérico que engloba todos os acessos de todos os usuários, em todo mundo, remotamente conectados em rede, para qualquer propósito ou uso (London, 2013, p. 40). As vantagens para os vendedores que aplicam o *e-commerce* no mercado é poder funcionar 24 horas todos os dias, aumentando a demanda de pedidos. A comunicação com os clientes pode ser mais direcionada ao que realmente interessa, atingindo um maior número de clientes e sem a necessidade de se montarem lojas físicas para que as vendas sejam realizadas; por conseguinte, o custo fixo se reduz e o preço fica mais acessível para os consumidores.

A melhor maneira para convencer o consumidor a comprar usando a Web é mostrar-lhe o ganho. O fato é que os consumidores podem reduzir seus custos em até 80%. A possibilidade de se fazerem pedidos por meio da Web não reduz apenas os custos, mas também ajuda os consumidores a entenderem suas próprias organizações de compras (Keltner, 2000, *in* Mendonça, 2016). O *e-commerce*

é subdivido em sete tipos (Mendonça, 2016):

B2B (*Business to Business*): é um negócio entre uma empresa e outra. Um distribuidor pode comprar seus produtos de um fabricante ou importador. É sempre uma compra grande, podendo ter uma cobrança de impostos diferentes dependendo do estado ou tipo de empresa.

B2C (*Business to Consumer*): é a venda varejo, relação da empresa diretamente com o consumidor, ou seja, quando o consumidor entra em uma loja ou site e compra um produto.

B2E (*Business to Employee*): é a criação de plataformas na internet por uma empresa para oferecer produtos aos seus funcionários com preços menores. Como exemplo o PREVI, site criado pelo banco do Brasil para oferecer serviços e produtos com baixo custo.

B2G (*Business to Government*): é a situação em que uma empresa vende para o governo

C2C (*Consumer to Consumer*): é a situação em que um site intermedia transações diretamente entre um consumidor e outro. Em sites como mercado livre, por exemplo, as pessoas compram produtos de outros indivíduos que anunciam a mercadoria.

C2B (*Consumer to Business*): esse formato é pouco conhecido no Brasil. Nessa subdivisão, é o consumidor quem oferta seus produtos para as empresas. São destacados os sites de serviço, como por exemplo, o dos freelancers.

Estes são os principais modelos de mercado eletrônico utilizados pelos lojistas; dessa maneira, entende-se qual é o seu tipo de público, para poder montar uma plataforma de vendas apropriada e ter resultados positivos.

Para Kotler & Keller (2006), os canais de vendas são grupos de organizações independentes; entretanto, estão unidos por seu ramo de atividade e precisam uns dos outros para assim conseguirem vender seus produtos. Os canais de vendas do e-commerce de um produto e/ou serviço podem ser:

M-commerce: transação comercial realizada por meio de dispositivos móveis (*smartphones* ou *tablets*), ajudando no aumento de vendas devido à praticidade dos dispositivos;

S-commerce: comércio eletrônico realizado por meio de redes sociais ou com as redes sociais, com o objetivo de atrair e fidelizar clientes. Esse tipo de negócio é proposto tanto na divulgação ou na busca de opinião sobre um produto;

T-commerce: é utilizada a TV digital para a divulgação do produto, por meio de recursos inteligentes com a expectativa de persuadir os telespectadores a comprarem a mercadoria, estabelecendo um contato direto com os consumidores.

Em 2021, o crescimento da compra pela internet foi de 71% e 49% das pessoas pretendiam investir mais no mercado eletrônico em 2022. Esses dados são do estudo *Market Review da Bornlogic* e do *Opinion Box*. A adesão às compras *on-line* é explicada pelos seguintes motivos: praticidade de comprar e receber sem precisar sair de casa, preços mais baixos que a loja física e promoções que só se encontram na internet (Blog FGV, 2021). Segundo o Blog da agência FG (2021), o *e-commerce* no Brasil vem se destacando e surpreendendo a cada ano. Dados de 2007 mostravam um faturamento de R\$ 6,8 bilhões de reais no comércio eletrônico. Em 2011, a marca era de R\$ 18,7 bilhões de reais. Em 2020, diante do fato da COVID-19, o *e-commerce* brasileiro teve um crescimento de 73,88% com um alto número de vendas e atrações dos consumidores.

A Figura 1 apresenta dados que destacam o crescimento do *e-commerce* brasileiro ATÉ 2022. A pandemia do COVID-19 influenciou as estratégias das empresas para se manterem no mercado e continuarem produzindo diante da crise. Deste modo, o mercado digital vem se destacando. Segundo o TG net (relatório do Kantar IBOPE Media), 73% das pessoas entrevistadas afirmaram que procuram por informações na internet antes de realizar uma compra. Logo, investir em E-commerce é relevante para uma empresa porque além de ser um investimento pequeno, os riscos são baixos, e o retorno pode ser positivo, destacando-a nos negócios.

Hoje em dia, diante do novo cenário de mercado, dificilmente uma empresa pode arriscar a não recorrer à internet. O comércio eletrônico passa a ser visto como um meio de transações e sua expansão pode ser vista como amadurecimento de mercado. Diante disso, as empresas abordam estratégias referentes ao *e-commerce* seguindo três principais condutas: garantir o maior nível de segurança e privacidade possível para seu cliente e sua loja virtual, melhorar seu relacionamento com seus fregueses e alinhar as estratégias de implementação de loja virtual conjuntamente com as estratégias da empresa, buscando eficiência (Albertini, 2003, *in* Mendes, 2013).

Figura 1 | E-commerce brasileiro



Fonte: Medeiros (2023) com base em MDIC

Outra vertente relevante são as vantagens para o consumidor, garantindo mais um canal de vendas, proporcionando uma confiança no processo, evitando fraudes, permitindo a avaliação de *feedback*, oferecendo comodidade, praticidade e conforto. Trabalha com produtos de nicho, reduz gastos e ajuda no aumento das vendas. O *e-commerce* é mais do que uma simples transação eletrônica de bens e serviços; inclui todos os tipos de esforços de pré-venda e pós-venda, assim como um conjunto de atividades auxiliares, como novo enfoque para pesquisa de mercado, geração de conduções qualificadas de vendas, anúncios, suporte ao cliente e distribuição de conhecimento (Graham, 2000, *in* Mendonça, 2016). Em face do cenário atual, a pandemia da covid-19 influenciou o Brasil a abordar novos modelos de negócio e o *e-commerce* destacou-se (Marques, 2021).

Dessa maneira, pode-se entender que o *e-commerce* é o caminho para as empresas se manterem ativas no mercado, criando uma agilidade e eficácia nos projetos via internet. Portanto, tudo nos tempos atuais está interligado e conectado digitalmente.

PANDEMIA DO COVID-19

Uma doença vem a ser uma pandemia quando atinge níveis mundiais, isto é, quando algum tipo de agente se espalha por diversos países ou continentes, sendo considerado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) uma ameaça global. “Uma pandemia pode começar como um surto ou epidemia; ou seja, surtos, pandemias e epidemias têm a mesma origem - o que muda é a escala da disseminação da doença” (Instituto Butantan, 2022).

No fim de dezembro de 2019, a OMS foi alertada sobre vários casos de pneumonia muito forte. Tratava-se de um novo tipo de vírus não identificado ainda em seres humanos (OPAS, 2021). Como o conhecimento sobre o vírus ainda era insuficiente e tinha alta velocidade de disseminação causando o aumento da ocupação dos leitos em hospitais, em março de 2020, as autoridades públicas decidiram tomar medidas para conter o contágio do vírus, iniciando o isolamento social recomendado por vários infectologistas (Freitas *et al.*, 2020).

A OMS declarou, em 30 de janeiro de 2020, que o surto da doença causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2, a COVID-19, constituía uma emergência de saúde pública de importância internacional, o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia (Prefeitura de São Paulo, 2020).

O isolamento social foi variado de acordo com a necessidade de cada local. Era tomado em consideração a quantidade de infectados, leitos disponíveis, e outros demais fatores que poderiam influenciar na disseminação do vírus (Freitas; Napimoga; Donalizio, 2020). As medidas tomadas pelos órgãos governamentais foram cessar as atividades econômicas e sociais que se constituíam em aglomeração de pessoas, impactando diretamente na economia seja local ou global (Schreiber *et al.*, 2021). Esse vírus causou impacto não somente nas áreas biomédica e epidemiológica, mas também na social, econômica, cultural e política, afetando pessoas de todas as áreas. Muitas pessoas perderam seus empregos e os governos tiveram que aumentar os gastos com a saúde e apoiar financeiramente as empresas e os cidadãos (Bernardes *et al.*, 2020).

As operações empresariais já vinham sendo desafiadas a permanecer funcionando, por conta da crise econômica sofrida no período de 2014 a 2017. Foi quando no início de 2020, se

depararam com um problema ainda maior, com perda de clientes e restrição do funcionamento. Com o isolamento social muitos projetos pessoais de curto a longo prazo tiveram que ser abortados, pois seria uma paralisação obrigatória, por tempo indeterminado, e com isso muitas empresas que já tinham seu caixa comprometido não conseguiram manter seus funcionários e fornecedores e acabaram encerrando suas operações (Schreiber *et al.*, 2021).

Antes mesmo da crise mundial recente, a divulgação do crescimento do PIB real de 2019 decepcionou: um crescimento de 1,1% ao ano, contra a previsão do Focus de 2,5% no início de 2019. Este resultado evidenciou que estamos desde 2017 com uma economia estagnada (crescimento da renda per capita entre 0,3% e 0,4% ao ano), um fenômeno sem precedentes nas últimas décadas (Bernardes *et al.*, 2020, p.02).

Segundo algumas pesquisas feitas por Cominetti (2020), quem tende a sofrer mais com as consequências da pandemia são os pequenos negócios, tendo em vista que eles, muitas vezes, têm início sem muito planejamento de atividades e as tomadas de decisões baseadas em experiências anteriores (Bernardes *et al.*, apud Amin, 2020, p.02).

De acordo com a CNC (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo) mais de 75 mil estabelecimentos comerciais fecharam as portas em 2020 no Brasil. As micro e pequenas empresas representam cerca de 98,8% dos pontos comerciais fechados (Rodrigues, 2021).

FLEXIBILIZAÇÃO DA PANDEMIA

Após os avanços da vacinação contra a Covid- 19 e a queda das ocupações de leitos em hospitais, os governantes foram gradualmente flexibilizando as atividades nos estados. No estado de São Paulo, foi criado pelo governo o plano de retomada segura e consciente das atividades econômicas. O estado foi dividido em 17 Departamentos Regionais de Saúde, e assim categorizados em uma escala de cinco níveis de abertura econômica de acordo com a Figura 2.

Figura 2 | Plano de retomada das atividades econômicas



Fonte: saopaulo.sp.gov.br (2020)

Enquanto o Estado ainda se encontrava em alerta máximo, os pequenos negócios funcionavam somente no modelo de *delivery* ou *take out*. E com o decorrer dessa flexibilização e abertura dos estabelecimentos, foram impostas algumas medidas protetivas para que os estabelecimentos voltassem a funcionar, tais como: manter o distanciamento de dois metros; disponibilizar recipientes com álcool gel 70% em locais acessíveis; evitar o uso de cardápios impressos; e manter ambiente arejado etc.

RESTAURANTES JAPONESES

De acordo com os dados informados pela ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), bares e restaurantes são responsáveis por mais de 1 milhão de negócios no Brasil e representam 2,7% do PIB nacional (ABRASEL, 2021). E estima-se que o setor de restaurantes japoneses chegue a faturar R\$19 bilhões ao ano (Redação Sp Imóvel, 2021, apud ABRASEL, 2021).

A cidade de São Paulo, conhecida como cidade gastronômica, tem uma grande variedade de restaurantes para todas as etnias. Atualmente, os restaurantes de culinária japonesa vêm ganhando cada vez mais popularidade, tendo mais presença que pizzarias, lanchonetes e churrascarias. “A cidade conta com 600 restaurantes japoneses contra 500 churrascarias, se consolidando, assim, como a capital do sushi.” (ABRASEL, 2015).

A culinária japonesa chegou ao Brasil em 1908 com os primeiros imigrantes japoneses, a bordo do navio Kasato-Maru. Porém, nas primeiras décadas, essa culinária foi motivo de desprezo pela maior parte dos ocidentais, por não terem o hábito de comer comidas cruas e sem talheres. Como os imigrantes se mantiveram fiéis à tradição alimentar, a culinária japonesa foi ganhando cada vez mais força, mas tiveram que fazer algumas adaptações ao novo território.

Sendo o Brasil banhado pelo oceano Atlântico e o Japão pelo Pacífico, os imigrantes tiveram que descobrir novas espécies de peixes que poderiam ser utilizadas na culinária japonesa no Brasil. (...). Quando chegaram no Brasil, os imigrantes logo deram um jeito de produzi-los. Mas a adaptação dos imigrantes não foi fácil e a proliferação da gastronomia japonesa não foi rápida (Gowhere, 2021).

Segundo Daniela Filomeno, a gastronomia japonesa não se limita somente a sushi, sashimi e temaki; existe uma gama abundante de pratos.

Com seus restaurantes, balcões, izakayas, bares e casas de ramen, entre outros, São Paulo traduz muito bem essa diversidade e apresenta uma miscelânea de locais que vão do clássico ao ousado, do tradicional ao contemporâneo, rompendo com as fronteiras do bairro da Liberdade e se espalhando por outros pontos na capital (Filomeno, 2021).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS - ABORDAGEM DE PESQUISA

A abordagem utilizada nesta pesquisa é qualitativa. Creswel (2007) chama atenção para o fato de que, na perspectiva qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos. Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A estratégia utilizada na pesquisa é exploratória, pois se busca explorar o tema, analisando maiores informações sobre ele e descrevendo sob a perspectiva dos resultados encontrados. Segundo Gil (2019), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

UNIDADE DE ANÁLISE

Segundo Richardson (2017), a unidade de análise possui características como a sistematização, a objetividade e a inferência e este trabalho teve como unidade de pesquisa a área de inovação e *e-commerce*, com foco nas questões de personalização e utilização de dados e como essas áreas influenciam os restaurantes tradicionais japoneses em São Paulo, conforme Quadro 1.

Quadro 1 | Caracterização das empresas

Empresa	Tipo de empresa	Tipo de comida	Tempo de serviço	Região
Empresa A	Bar, restaurante e karaokê	Bows e combinados com prato quente	6 anos	Paraiso – SP
Empresa B	Boteco japonês	Pratos quentes, petiscos, espetinhos e variedade de bebidas	6 anos	Paraiso – SP
Empresa C	Restaurante japonês	Sushi e sashimi, degustação e pratos quentes	41 anos	Paraiso – SP
Empresa D	Boteco japonês e karaokê	Pratos quentes, petiscos e variedade de bebidas alcoólicas	5 anos	Jardim Paulista – SP
Empresa E	Restaurante japonês	Sopas com macarrão e bows com arroz	6 anos	Paraiso – SP

Fonte: Elaborado pelos autores

PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para o presente estudo, foram realizadas entrevistas com cinco restaurantes tradicionais japoneses atuantes nas questões de inovação e comércio eletrônico, de acordo com o Quadro 2. Para essas entrevistas, criou-se um roteiro que contempla questões sobre a implementação, utilização e resultados do uso de ferramentas de gestão de inovação e *e-commerce*, a fim de entender o programa geral desses temas no cenário econômico atual.

Quadro 2 | Caracterização dos entrevistados

Empresa	Entrevistado	Cargo	Gênero	Tempo de Empresa
Empresa A	A 1	Proprietário	Masculino	18 anos em restaurantes
Empresa B	B 1	Gerente	Feminino	6 de restaurante
Empresa C	C 1	Socio – proprietário	Masculino	17 anos em restaurante
Empresa D	D 1	Proprietário	Masculino	29 anos na área
Empresa E	E 1	Socia	Feminino	7 anos em restaurantes

Fonte: Elaborado pelos autores

ESTRATÉGIA PARA TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Flick (2013), é necessário selecionar as partes da entrevista para responder as questões necessárias, o que é feito após a aplicação das entrevistas, já que as questões elaboradas são passíveis de respostas variadas em tamanho e objeto, fazendo com que seja necessário o processo de filtragem dessas informações. Dado que essas seções estejam filtradas e transitadas, são analisadas as questões para desenvolver a análise de dados.

ANÁLISE DOS DADOS

Para Flick (2009), a elaboração e a interpretação da entrevista devem ser claras e objetivas, para que os dados obtidos mediante a coleta sejam mais próximos da realidade e não passíveis de influência de quem os analisa. De acordo com o estudo, a interpretação dos dados obtidos pelas entrevistas será utilizada para compor a análise, com o objetivo de expor ao leitor os detalhes do processo e os impactos coletados, elucidando o papel dos restaurantes tradicionais japoneses em relação ao comércio eletrônico e a inovação.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas tiveram como objetivo entender como os restaurantes tradicionais japoneses conseguiram inovar diante do cenário pandêmico de 2020 a 2022 e usaram o *e-commerce* para manter o negócio ativo. Compreendendo as diferentes estratégias citadas pelos autores da área no contexto dessas empresas, foi perguntado aos entrevistados quais foram as maiores dificuldades que os restaurantes tiveram na pandemia e o que foi preciso fazer para não perder clientes, quais foram as inovações no restaurante durante a flexibilização e se utilizaram o *e-commerce*. Para tanto, as respostas da pesquisa foram categorizadas em quatro fatores.

IMPACTO DA PANDEMIA

O maior impacto da pandemia do Covid-19 nos restaurantes foi que todos tiveram que cortar custos logo no começo e tiveram que diminuir suas equipes. O restaurante E diminuiu o *staff* em 20% por causa da pandemia. Já o restaurante C, além de diminuir o número de funcionários, se preocupou em diminuir seu estoque e conseqüentemente parou de produzir tipos de comida que não eram vendidas no *delivery* ou que tinham baixa demanda de pedidos. Outro fator relevante foi que as empresas A, B

e D ficaram fechadas por um curto período, em torno de cinco meses, para formular uma estratégia de como trabalhar durante a pandemia com suas equipes reduzidas.

Já os restaurantes D e E atuaram de uma outra maneira. D ficou um final de semana inteiro de folga para pensar e analisar o que fazer diante do cenário pandêmico; já o restaurante E sentiu menos impacto na mudança pois, um mês antes da pandemia começar no Brasil, ingressou nas plataformas digitais no ambiente para *delivery*, experimentando um maior contato virtual com os clientes. Logo, a empresa E não fechou as portas em nenhum momento, só tendo a necessidade de diminuir sua equipe como os outros. Afinal, o número de clientes caiu no primeiro impacto da pandemia.

INOVAÇÕES NOS RESTAURANTES

As inovações que foram destacadas por todos os restaurantes foram, principalmente, relativas ao cardápio e à embalagem. Todos tiveram que apresentar uma cozinha nova, porque os tipos de comida nos restaurantes físicos não eram adequados para o transporte. Portanto, no tocante às atualizações no cardápio, o restaurante A teve em torno de 4 ou 5 ideias novas no cardápio *on-line*; o restaurante B criou um totalmente novo para trabalhar com o *delivery*; o restaurante C não acrescentou nenhum ingrediente novo, apenas reduziu; e o restaurante D fez pequenas alterações no cardápio de bebidas.

O restaurante E, para ter um diferencial em relação a seus concorrentes, trabalhou com uma estratégia de produzir pratos novos temporariamente durante a pandemia, podendo assim chamar a atenção dos clientes colocando pratos por tempo limitado, inovando constantemente na parte da cozinha. Em relação à embalagem, todos os restaurantes foram inovando e melhorando até chegarem à embalagem atual; recebiam críticas dos clientes e analisavam como poderiam melhorar. Desse modo, conseguiram usar embalagens para transporte do restaurante até a casa do cliente sem serem danificadas.

Outro fato relevante para área de inovação dos restaurantes foi a utilização das redes sociais. Todos entraram com plataformas digitais como Instagram e WhatsApp principalmente. O restaurante C foi o único restaurante que criou seu próprio site e contratou um indivíduo em particular para cuidar da área de e-commerce. O restaurante E foi o único que passou a utilizar todas as plataformas digitais como LinkedIn, Instagram, WhatsApp, Facebook e TikTok. Utilizou mais a plataforma do Instagram para fazer *Lives* e postagens para chamar atenção dos consumidores e fez campanha com influenciadores para a imagem da empresa alcançar novos públicos.

Outra observação interessante relaciona-se ao restaurante D, que foi o segundo que mais aproveitou os recursos das redes sociais e os benefícios do e-commerce durante a pandemia, fazendo postagens constantemente para chamar atenção dos fregueses sobre as bebidas japonesas novas criadas durante pandemia e mostrando quais eram as novas atrações e o que tinha de bom no dia a dia. Assim, pode atrair o interesse do público para o ambiente físico, seguindo as medidas de prevenção sobre a COVID- 19.

Nesse contexto, deve-se pontuar que, por causa da pandemia da COVID- 19, todos os restaurantes desenvolveram cardápios via QRC e manual, álcool em gel nas mesas e os funcionários ficaram obrigados ao uso de máscaras durante o serviço. Os restaurantes A e D, que têm um espaço de karaokê, levaram mais tempo para reativá-lo; porém, agora o restaurante A faz a restrição de alugar o espaço para um grupo de pessoas e o restaurante D possui mais uma opção de karaokê e deixa seus clientes mais à-vontade.

Atualmente, no pós-pandemia, os restaurantes voltaram a funcionar no presencial, surpreendendo pelo aumento de fregueses diante do uso das redes sociais. O restaurante E alterou seu ambiente, transformando em um lugar mais arejado; já os outros restaurantes não modificaram o espaço e apenas o restaurante C trabalha apenas com 90% de ocupação.

AÇÕES PÓS-PANDEMIA

De acordo com as análises, foi possível notar que houve mudanças nas ações pós-covid-19. A que mais se destaca é a influência do *e-commerce* nos restaurantes. As empresas A, C, D e E querem continuar investindo no comércio eletrônico, pois acreditam que as plataformas digitais ajudaram-nos a se desenvolver mais, além desproporcionar uma conexão com o cliente *on-line* e fazer com que tenha acesso às ofertas do restaurante mesmo de casa.

Outro fator significativo é que os restaurantes pretendem continuar trabalhando com *delivery*. Os restaurantes C e D pretendem investir em um *delivery* próprio por não concordarem muito com o termo de serviço das plataformas *Ifood* ou *Rappi*. Observa-se também que os restaurantes A, C e E querem investir nas suas cozinhas, para poderem produzir tanto para o presencial como para o *take out* com qualidade.

Entretanto, com a volta do presencial e o contato social das pessoas, o restaurante B é o que mais se destacou por querer retirar as mudanças feitas durante a pandemia. Diminuíram a atividade de *delivery* estrategicamente, para os clientes voltarem a frequentar o espaço; reduziram o uso das

redes sociais e não pretendem trabalhar nem com plataformas de entrega. Consequentemente, os restaurantes C e D estão com dificuldades em manter o foco no *delivery* com a volta física do público, experimentando uma demanda reduzida.

O restaurante E se destacou comparado aos outros, pois admite que com a volta do presencial tem sido difícil manter o foco no online e admite que a atenção nas redes sociais caíra, mas, pelo fato de terem desenvolvido um cardápio específico para *take out* em 2019 com o pós-pandemia, continuaram alcançando dados positivos com a entrega, por terem uma estratégia de logística bem elaborada, mas pretendem abrir uma cozinha apenas para *delivery* em outra região de São Paulo, para ampliar seu público.

VOLTA DO PRESENCIAL

Conforme a pesquisa aplicada, foi destacado o aumento no número de clientes em todos os restaurantes, devido ao esforço feito via plataformas digitais, buscando influenciar as pessoas a quererem conhecer o ambiente com os lugares reabertos. Todos os restaurantes sentiram esse impacto com a volta do presencial, com destaque à abrangência dos tipos de público nos restaurantes japoneses.

O restaurante B argumentou que seu público é 50% japonês e 50% brasileiro / estrangeiro. Já os restaurantes A, C e E, afirmaram que seu público é dividido igualmente entre japoneses, brasileiros e estrangeiros. Por fim, o restaurante D tem uma clientela com um número maior de japoneses e estrangeiros e uma porcentagem menor de brasileiros.

Assim, com a volta das pessoas ao convívio social, os restaurantes preferem o contato com seu público, podendo ver de perto o que o agrada e o que deseja. Porém, por causa da pandemia da COVID-19, os restaurantes entenderam que era necessário inovar para poder sobreviver à crise e que o comércio eletrônico veio para ficar e, com isso, a maioria quer continuar com o uso de plataformas digitais para se manter ativa no mercado e conseguir mais clientes.

Entretanto, os restaurantes tradicionais japoneses em São Paulo possuem uma culinária bem específica e tradicional, trazendo os costumes japoneses para todos os públicos em São Paulo e a pandemia e as redes sociais ajudaram todos os restaurantes a ampliar o seu tipo de público. Todas as empresas afirmaram que seu público atualmente está dividido entre japoneses, brasileiros e estrangeiros e que gostariam de ensinar mais hábitos japoneses para o povo brasileiro na grande São Paulo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o estudo realizado sobre as inovações na área de e-commerce nos restaurantes japoneses tradicionais, procurou-se apresentar um pouco sobre as dinâmicas de inovação que ocorreram devido à pandemia da covid-19, analisando-se como o *e-commerce* foi fundamental para as empresas se manterem ativas no mercado. Compreender cada conceito, estratégia e visão de diferentes autores sob a ótica da pesquisa foi de suma importância para a compreensão mais profunda da relação entre os fatos estudados.

Com as respostas dos entrevistados, foi possível observar as diferentes formas de aplicação das teorias estudadas, validando estratégias e interações entre as diferentes ferramentas de comércio eletrônico e inovação, levantadas pelos autores no referencial teórico, constatando o vínculo dos objetivos com os resultados das entrevistas deste trabalho, o que mostra a efetividade do questionário elaborado. Foi possível identificar o conceito de *e-commerce* que é utilizado por cada restaurante, atingindo o segundo objetivo específico do estudo. Assim sendo, o comércio eletrônico foi a principal estratégia de inovação abordada pelas empresas, ampliando seu mercado e contato com os clientes.

Mediante as entrevistas, também foi possível identificar oportunidades para inovação. Nem todas as formas de inovação apresentadas foram tecnológicas; a maioria foi para agradar seu público com novos elementos, como a mudança no cardápio, mas sempre trazendo a essência tradicional japonesa para o público.

A gestão do *e-commerce* nas empresas tem se tornado cada vez mais essencial, considerando o cenário atual que a covid-19 influenciou. Considerando o exposto pelas empresas, é possível identificar que o comércio eletrônico trouxe relevância para os restaurantes, permitindo seu posicionamento digital, utilizando o canal a seu favor e alcançando uma maior quantidade de clientes.

Por fim, é importante ponderar que a pesquisa trata de um estudo qualitativo e para a análise foram realizadas entrevistas com cinco restaurantes tradicionais japoneses, mostrando a importância e a influência do mercado digital nos negócios e como a cultura japonesa na cidade de São Paulo vem se desenvolvendo por intermédio da culinária.

REFERÊNCIAS

- ABRASEL, 2015. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/sao-paulo-tem-mais-restaurantes-japoneses-que-churrascarias/#:~:text=Reconhecida%20como%20a%20'capital%20mundial,como%20a%20capital%20do%20sushi>>. Acesso em 9 jun. 2022.
- ABRASEL, 2021. Disponível em: <<https://serrasmg.abrasel.com.br/a-abrasel/#:~:text=Com%20bares%20e%20restaurantes%20presentes,%2C7%25%20do%20PIB%20nacional>>. Acesso em 9 jun. 2022.
- ANDRADE, M. C. F.; SILVA, N. T. G. **O comércio eletrônico (e-commerce): um estudo com consumidores**. Junho 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/26895/17910>>. Acesso em 11 jun. 2022.
- BERNARDES, J. R.; SILVA, B. L. S.; LIMA, T. C. F. **Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios**. Junho 2020. Disponível em: <<https://www.faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/115>>. Acesso 9 jun. 2022
- CORONAVÍRUS BRASIL. **Painel coronavírus**. Junho 2022. Disponível em <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso 9 jun. 2022
- CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Rio de Janeiro: Thomson Pioneira, 2003.
- FILOMENO, D. **De balcões disputados a izakayas e casas de ramen: a culinária japonesa em SP**. Novembro 2021. Disponível em: <<https://viagemgastronomia.cnnbrasil.com.br/cnn-viagem-gastronomia/de-balcoes-disputados-a-izakayas-e-casas-de-ramen-a-culinaria-japonesa-em-sao-paulo/>>. Acesso em 9 jun. 2022.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009a.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013
- FREITAS, A. R. R.; NAPIMOGA, M.; DONALISIO, M. R. **Análise da gravidade da pandemia de Covid-19**. abril 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/ress/2020.v29n2/e2020119/pt>>. Acesso 9 jun. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2019
- GOVERNO DE SÃO PAULO. **Plano São Paulo**. Disponível em: <<https://www.saopaulo.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/08/PlanoSP-apresentacao-v2.pdf>>. Acesso 10 jun. 2022.
- GOWHERE. **A incrível variedade da culinária Japonesa em São Paulo**. Disponível em: <<https://gowhere.com.br/gastronomia/incrivel-variedade-da-culinaria-japonesa-em-sao-paulo/>>. Acesso em 9 jun. 2022.
- INSTITUTO BUTANTAN. **Entenda o que é uma pandemia e as diferenças entre surto, epidemia e endemia**. Disponível em: <<https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/entenda-o-que-e-uma-pandemia-e-as-diferencas-entre-surto-epidemia-e-endemia>>. Acesso 09 jun. 2022.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson/Prentice-Hall, 2006.
- LONDON, J. **Adeus Facebook**. Rio de Janeiro: Valentina, 2013.
- MEDEIROS, H. **E-commerce brasileiro cresce 20% e chega a R\$ 187 bilhões em 2022**. Disponível em: <<https://www.mobiletime.com.br/noticias/11/05/2023/e-commerce-brasileiro-cresce-20-e-chega-a-r-187-bilhoes-em-2022/>>. Acesso em 20 set. 2023.
- MENDES, L. Z. R. **E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas**. 2013. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/78391>>. Acesso em 11 jun. 2022.
- MENDONÇA, H. G. **E-commerce**. Outubro 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/isabele.madureira/Downloads/mayara-fa,+%2368+formatado.pdf>>. Acesso em 11 jun. 2022.

OPAS; **Histórico da pandemia de Covid-19**. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso 9 jun. 2022.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Coronavírus**. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/vigilancia_em_saude/doencas_e_agravos/coronavirus/index.php?p=291766>. Acesso 9 jun. 2022.

REDAÇÃO SP IMÓVEL. **Restaurantes japoneses em São Paulo: do tradicional às brasilidades**. Agosto 2021. Disponível em: <<https://m.spimovel.com.br/blog/restaurantes-japoneses-em-sao-paulo-do-tradicional-as-brasilidades/3189/>>. Acesso em 9 jun. 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, L. **CNC aponta fechamento de 75 mil lojas em 2020**. Março 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-03/cnc-aponta-fechamento-de-75-mil-lojas-em-2020#>>. Acesso em 9 jun. 2022.

SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK, L. **O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas**. Revista Vianna Sapiens, 12(1), 30. Disponível em: <<file:///C:/Users/isabele.madureira/Downloads/707-Texto%20do%20artigo-1571-2240-10-20210223.pdf>>. Acesso 9 jun. 2022.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 3 ed., 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

TRINDADE, K. **Fique por dentro da maior alta no e-commerce em 20 anos**. Setembro 2020. Disponível em: <<https://ecommercenapatica.com/blog/webshoppers-maior-alta-ecommerce/>>. Acesso em 11 jun. 2022.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.



UNITAU
Universidade de Taubaté