



PRÁTICAS EXTENSIONISTAS PARA POTENCIALIZAR A INOVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NUMA PIZZARIA EM SÃO BERNARDO, MARANHÃO

EXTENSION PRACTICES TO BOOST INNOVATION AND PRODUCTIVITY IN A PIZZERIA IN SÃO BERNARDO, MARANHÃO.

Recebido em 01.04.2025 Aprovado em 03.04.2025

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.3288/cge.v13i1.66037>

Jussara Danielle Martins Aires

jussara.aires@ufma.br

Universidade Federal do Maranhão (UFMA) – São Bernardo/Maranhão, Brasil.

<http://orcid.org/0000-0003-1942-1270>

Carlos Antonio Lima de Jesus

carlos.alj@discente.ufma.br

Universidade Federal do Maranhão (UFMA) – São Bernardo/Maranhão, Brasil.

<https://orcid.org/0009-0002-3453-1179>

Francisco das Chagas Ribeiro Gomes

fcr.gomes@discente.ufma.br

Universidade Federal do Maranhão (UFMA) – São Bernardo/Maranhão, Brasil.

<https://orcid.org/0009-0005-0044-4546>

Resumo

Este estudo de caso exploratório e descritivo, desenvolvido sob a abordagem qualitativa, objetiva apresentar práticas extensionistas para potencializar o desempenho de produtividade e inovação de uma pizzaria situada no município de São Bernardo, Maranhão. Dados foram coletados, junto a gestores da empresa, a partir de um roteiro semiestruturado de questões e analisados de 21 de agosto a 25 de setembro de 2024. Constatou-se que a pizzaria apresenta barreiras relacionadas à gestão, infraestrutura e tecnologia para a implementação e continuidade da inovação. Gestores receberam um relatório diagnóstico, contendo recomendações com indicação de provedores de soluções às necessidades prioritárias.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Produtividade. Inovação. Pizzaria. Gestores.

Abstract

This exploratory and descriptive case study, developed using a qualitative approach, aims to present extension practices to boost the productivity and innovation performance of a pizzeria located in the municipality of São Bernardo, Maranhão. Data was collected from the company's managers using a semi-structured questionnaire and analysed from 21 August to 25 September 2024. It was found that the pizzeria has barriers related to management, infrastructure and technology for the implementation and continuity of innovation. Managers received a diagnostic report containing recommendations with an indication of solution providers for the priority needs.

Keywords: Strategic planning. Productivity. Innovation. Pizzaria. Managers.

Introdução

Globalmente, a inovação é concebida como força de primeira grandeza para a vantagem competitiva, progresso e melhoria de desempenho dos negócios, sejam eles formais ou informais (Yin; Ming; Zhang, 2020). Apesar desse consenso universal, as pesquisas sobre inovação em empresas privadas de turismo, principalmente contemplando estudos de casos para compreender em profundidade, aspectos da inovação e produtividade e propiciar intercâmbio de ideias e experiências, aprendizados entre empresários, empreendedores e acadêmicos continuam ainda escassos e/ou superficiais (Booyens & Rogerson, 2016; Aires, 2021; Arbula Blecich, Dukić Samaržija & Justinić, 2025).

Como sinalizam evidências teórico-empíricas anteriores, a exemplo de Costa e Aires (2023), estudos sobre inovação no turismo vêm sendo predominantemente desenvolvidos sob a ótica de métodos e técnicas metodológicas quantitativas. Esses trabalhos têm estado mais preocupados em abranger grande volume de informações abordando temas transversais de uma forma fragmentada ou superficial, sinalizando determinantes ou explicando relações causais e suas consequências nos contextos organizacional, socioambiental, cultural e cooperativo em rede (Costa & Aires, 2023). Ainda que um significativo número desses estudos exploratórios tome por base o legado de Schumpeter (1934), e do Manual de Oslo (OECD, 2005) realçando gestores de empresas como personagens-chave para estimular a inovação (em forma de melhorias e novidades), a natureza prática do fenômeno no contexto de empresas privadas de pequeno porte no Brasil, incluindo as do ramo de restauração ainda não tem recebido a atenção que merece. Isso se aplica especialmente a territórios periféricos com potencial para o crescimento da atividade turística, onde ainda há pouco ou nenhum investimento de pesquisa sobre o tema (Aires, Costa & Brandão, 2022).

Como exemplo dessa rara incidência, o município de São Bernardo, sede da Região de Planejamento do Delta do Parnaíba (Lei Complementar 108/2007), está estrategicamente localizado, dada a sua proximidade a destinos turísticos consolidados, que compõem a chamada Rota das Emoções, a exemplo de Parnaíba (PI) e Jericoacoara (CE). Dadas as condições históricas, culturais e naturais, o município reúne potencial para melhoria das condições de vida populacional através do fomento da atividade turística induzido pelo estímulo às práticas de inovação no âmbito das empresas.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –IBGE, São Bernardo apresenta extensão territorial de 1.006,920 km², uma população de 26.943 habitantes e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,572, que se mantém crescente nos últimos anos (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2022), coincidindo com o aumento anual das taxas relativas à abertura de novas empresas no ramo de restauração. Desse modo, empreendimentos desse ramo são considerados estratégicos para se investigar, dada a sua interligação com outros da cadeia turística e por ser considerado um dos mais importantes do setor.

Face a essas considerações e a fim de suprir lacunas teóricas e práticas no campo da inovação no setor de Serviços, realçando a relevância de práticas extensionistas de estímulo a competitividade empresarial, este artigo objetiva apresentar práticas extensionistas para potencializar o desempenho de produtividade e inovação de uma pizzaria situada no município de São Bernardo, Maranhão. Com efeito, o relato dessas práticas é estratégico para se realizar o acompanhamento e avaliação das dinâmicas de produtividade e inovação da referida empresa. O trabalho justifica sua relevância por abordar concepções e práticas potencializadoras de inovação nesse contexto empresarial específico, de forma a sinalizar estratégias capazes de inspirar empreendedores e stakeholders do setor.

A pizzaria em questão foi prospectada após uma sondagem inicial a partir dispositivos de recomendação e avaliação *on line* de consumidores como o *Trip Advisor*. Foi eleita como empresa-caso, dada a sua pontuação como uma das mais elevadas dentre as empresas de restauração locais e por sua reputação geral ser considerada como excelente (nota 4.8 numa escala de 0 a 5) no momento de elaboração do projeto da pesquisa. Estrategicamente, num contato direto com os empresários responsáveis, buscou-se apreender suas concepções acerca da inovação, as características gerais da empresa, a síntese das inovações projetadas e implementadas nos últimos três anos e elaborar de forma conjunta a Matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA) do empreendimento

com a indicação das prioridades de investimento e sugestão de provedores de soluções para potencializar a inovação e produtividade.

Nesse sentido, a avaliação diagnóstica de produtividade e desempenho tomou como referência metodológica a ferramenta Radar da Inovação intitulada ALI Produtividade – comumente utilizada no âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação, desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no ano de 2020. Essa ferramenta centra a sua análise de desempenho a partir de seis dimensões com o fim de avaliar as bases de conhecimentos em práticas inovadoras que contribuem para produtividade, e estão subdivididas em: Controles Gerenciais; Gestão das Operações; Gestão de Marketing; Práticas de Inovação; Transformação Digital; ESG – Ambiental, Social e Governança (SEBRAE, 2020).

Este artigo está estruturado em cinco seções, introdução, revisão da literatura, metodologia, resultados e discussões e considerações finais. Na seção seguinte mostramos concepções gerais de produtividade e inovação, especificando algumas perspectivas em empresas de turismo. Na seção metodológica, detalhamos a caracterização do estudo, o lócus da investigação e aspectos de gestão da empresa caso, o instrumento e técnicas de coleta e análise de dados e os procedimentos éticos da pesquisa. Na seção de resultados e discussão, apresentamos concepções da inovação segundo os gestores, um relato do diagnóstico da empresa com base nas seis dimensões, trazendo recomendações e ações de inovação sugeridas com a respectiva indicação de provedores de soluções e o esboço da Matriz FOFA, elaborado em conjunto com os empresários responsáveis entregues à empresa no âmbito da atividade de extensão desenvolvida por professores e estudantes do curso de turismo da Universidade Federal do Maranhão Centro de Ciências de São Bernardo. Por último, as considerações finais recapitulam os principais resultados da pesquisa, as limitações e contributos e as recomendações para estudos futuros.

Inovação e produtividade empresarial: conceitos e perspectivas em turismo

No cenário econômico, a produtividade é vista como um importante fator a ser analisado para avaliação do desempenho de uma organização. A mensuração da produtividade, a partir de indicadores tem sido utilizada em vários aspectos, sendo um para comparar crescimento, competitividade e desenvolvimento econômico dos países. Nesse sentido, há uma predominância de abordagens teóricas e metodológicas a realça-la no setor industrial, sendo que são, em grande parte, aplicáveis às organizações turísticas, principalmente as com finalidade lucrativa (La Falce, Muylder & Lima-Toivanen, 2016, Nguyen, Natoli & Divisekera, 2021, Zhang & Pan, 2025).

O setor turístico é complexo e constitui uma mistura de comércio, indústria e serviços predominantemente. Contempla empreendimentos de ramos diversos tais como: alojamento, restauração, transportes de passageiros, agências, guias e operadores de turismo, serviços culturais, lazer e entretenimento, eventos, produção e comercialização de suvenires e similares, etc (Aires et al., 2022). Dentre esses ramos, os empreendimentos hoteleiros e de restauração costumam ser mais propensos à inovação e produtividade por meio de importação de conhecimento, principalmente em forma de adoções tecnológicas (por exemplo: aquisição de *softwares* de gestão integrada) para a otimização de recursos e processos (Bezerra, Martins & Nishi, 2021, Aires, Costa, Brandão & Flores, 2025) e assim, melhor gerir a qualidade, aumentando a capacidade de resposta a necessidades e preferências dos clientes, em função da disposição econômica deles (Deming, 1990).

Especialmente em empreendimentos do ramo da restauração, a produtividade e inovação costumam se ancorar em indicadores como metas de faturamento, número de atendimentos realizados ou de produtos vendidos, integração de produtos e serviços, métricas para avaliar a satisfação de clientes, alcance de novos mercados, qualificação e treinamento de colaboradores, quantidade de parcerias e alianças estratégicas firmadas, bem como medidas sustentáveis para evitar desperdícios e/ou redução de danos ao meio ambiente. A adoção de tecnologias costuma facilitar o monitoramento desses indicadores (Nguyen, Natoli & Divisekera, 2021, Bezerra, Martins & Nishi, 2021). Como acontece com outras empresas de setor turístico, a inovação nesse ramo é predominantemente incremental, fácil de ser imitada e com raras ocorrências de patentes registradas. Em territórios periféricos,

empreendimentos da restauração implementam novidades de produtos, processos, estratégicas organizações e/ou de *marketing*, que são “novas” apenas para a empresa ou para o mercado local (Aires et al., 2023). Ademais, percebe-se uma linha muito tênue entre os tipos de inovação implementada, de forma que uma inovação de processo ou de produto pode também ser inovação ambiental e organizacional, pelo seu caráter de impacto multidimensional (Gomezelj, 2016, Aires, 2021).

Evidências teórico-empíricas anteriores destacam que, pelo fato das empresas de restauração atuarem em um ambiente altamente competitivo, a produtividade deve ser estimulada constantemente para aumentar o nível de adaptação e resiliência, através de planejamento estratégico, que conduz à melhoria do desempenho organizacional (Bezerra, Martins & Nishi, 2021, Horst & Silva, 2024). Parte-se da premissa que é imprescindível construir uma sólida estrutura gerencial, capaz de permitir o constante controle do faturamento, dos custos, desperdícios e acompanhamento das tendências de mercado (Aires, 2018). Dessa forma, a organização inovadora é a que consegue gerir eficazmente a avalanche de informações a sua volta, transformando-a em conhecimento para o diferencial competitivo, ou ainda que é capaz de implementar e continuamente suportar as novidades e/ou melhorias contínuas significativas, que lhe proporcionem retornos satisfatórios de investimento. (Del Gatto, Di Liberto & Petraglia, 2011; Roghanian, Rasli & Gheysari, 2012, La Falce, Muylder & Lima-Toivanen, 2016, Bezerra, Martins & Nishi, 2021, Nguyen, Natoli & Divisekera, 2021, Horst & Silva, 2024).

Em suma, a inovação empresarial em turismo e especialmente no ramo da restauração pode ser definida como a introdução de novas ideias comercialmente aceitas, na forma de produtos, processos, estratégias, tecnologias ou modelos de negócios novos ou melhorados, que gerem valor para a organização e seus *stakeholders* em curto, médio e longo prazo (Schumpeter, 1934, OECD, 2005, Aires et al., 2025). A base da inovação é o conhecimento e um dos grandes desafios das empresas é ser capaz de captar e usar eficazmente conteúdos-chave para a tomada de decisões (Aires, 2021). Alguns estudos, a exemplo de Bezerra, Martins e Nishi (2021) e Sacramento, e Teixeira (2015) destacam ainda que em grande parte desses empreendimentos, é comum haver baixos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, escassez de recursos, falta de vontade ou disposição dos gestores de assumir riscos, falta de confiança e cooperação entre empresários do trade turístico, baixos níveis de educação e formação de pessoal, alta rotatividade de funcionários, salários baixos e turnos de trabalho não convencionais.

A inovação para a produtividade consiste num processo que envolve a criação, desenvolvimento, implementação e continuidade de novas ou aprimoradas soluções, que permitem à empresa se adaptar, reagir às mudanças, identificar e responder às necessidades e pressões diversas do mercado, melhorar a eficiência operacional, a partir da padronização de certos processos e atividades produtivas, aumentar a competitividade e proporcionar uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes (La Falce, Muylder, & Lima-Toivanen, 2016, Bezerra, Martins & Nishi, 2021, Aires et al., 2022; Costa & Aires, 2023).

Como consta em Aires et. al (2022), o sentido de inovação nessas empresas também pode estar atrelado à ideia de renovação, melhorias significativas, reconfigurações (físicas, relacionais ou virtuais), interações pessoais e organizacionais, conhecimento adquirido, partilhado ou imitado, percepções e estratégias isoladas ou em conjunto, soluções de problemas, agregação de valor e satisfação de necessidades de consumidores (potenciais ou reais). Trata-se de um setor em que mais de 93% dos empreendimentos, em nível global, são de micro e pequeno porte, ainda fortemente marcados pela informalidade, ausência ou dificuldade de planejamento, nível de qualificação dos trabalhadores relativamente baixo, tomadas de decisões ocorrendo de forma intuitiva e não com base em registros formais (Nguyen, Natoli & Divisekera, 2021, Aires, 2021, Bezerra, Martins & Nishi, 2021, Zhang & Pan, 2025).

Isso posto, vale salientar que a implementação e monitoramento contínuos de ações de inovação nas empresas de turismo, a exemplo das do ramo de restauração devem ocorrer com base em um planejamento estratégico, envolvendo a elaboração e análise contínua de uma matriz das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio. A matriz FOFA potencializa a capacidade de planejamento estratégico, levando à conscientização das ações e investimentos prioritários da inovação, conforme sinalizam Costa e Aires (2023). Nesse sentido, práticas extensionistas, além de realçar o importante papel das universidades no todo que representa o sistema da inovação, são cruciais para estimular a melhoria de desempenho e resultados desses empreendimentos, a partir de procedimentos orientados, que preveem sensibilizações, avaliação diagnóstica, orientações e acompanhamento. Alguns estudos, não raro, sinalizam benefícios como trocas de conhecimento científico e de mercado entre

acadêmicos, profissionais e empresários do setor (Aires, 2018, Bezerra, Martins & Nishi, 2021, Horst & Silva, 2024).

Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi desenvolvida sob abordagem qualitativa, procurando compreender em profundidade e de forma interpretativa, a mentalidade e as práticas de inovação na empresa caso. Houve a preocupação em atender aos critérios de ética, objetividade e rigor científicos exigidos (Creswell & Poth, 2016). Sendo um estudo de caso do tipo descritivo e exploratório, baseou-se no paradigma interpretativo, centrando-se na linguagem, expressão e compreensão dos participantes envolvidos e na observação das dinâmicas de inovação presenciais e virtuais na sua empresa.

Estudo de caso desse tipo permitem ao pesquisador abordar o problema em questão de maneira mais próxima a quem o descreve ao passo que o transcreve de forma mais íntima (Creswell & Poth, 2016). Graças ao estudo de caso, investigamos em profundidade fenômenos contemporâneos de limites difusos, que são a inovação e os parâmetros de produtividade organizacionais, não os separando de seu contexto, possibilitando a geração de novos saberes. Uma iniciativa metodológica que é absolutamente cabível, já que se sabe sobre o assunto explorado é insuficiente e incompleto.

Um estudo de caso é o melhor caminho através do qual, um investigador pode alimentar a teoria geral, confirmando ou não pressupostos teóricos universalmente aceitos, propor ou aplicar intervenções eficazes em situações complexas (Costa & Aires, 2023), vislumbrando-se a possibilidade de se apreender, a partir do estudo, singularidades territoriais lincadas ao global.

O lócus deste estudo de caso é uma pizzaria situada no município de São Bernardo, Maranhão. Essa escolha foi orientada por alguns dados e critérios. Em primeiro lugar, o fato de haver pouco ou nenhum investimento de pesquisa contemplando aspectos de inovação em estabelecimentos do ramo de restauração no referido contexto. Segundo: este ramo é considerado um dos mais importantes do setor de turismo. Terceiro: a concentração de restaurantes, bares e lanchonetes na localidade é expressiva e se mantém crescente.

Quanto à seleção da pizzaria para o estudo, esta foi prospectada após uma sondagem no site de comentários e avaliação virtual Booking e *Trip Advisor* em meados de 2024. Foi eleita como empresa-caso, dada a sua pontuação como uma das mais elevadas dentre as empresas de restauração locais e por sua reputação geral ser considerada como excelente no momento da fase exploratória inicial da pesquisa. A seleção da empresa também ficou condicionada a critérios de inclusão e exclusão do participante, que foram previamente definidos: a) Ter, no momento da realização da coleta de dados, no mínimo 18 anos; b) Ser sócio, representante legal de empresa devidamente registrada na Junta do Comércio do Estado há pelo menos três anos ou indicado por estes e c) Conceder entrevista e gravação para fins de análise e registro das informações. O sócio, representante legal da empresa ou pessoa por eles indicados mesmo atendendo a esses critérios, seria excluído da pesquisa, caso não aceitasse, por sua livre e espontânea vontade, o convite para participar dela.

O procedimento metodológico para coleta de dados desta análise foi realizado por meio de roteiro semiestruturado de entrevista, criado com base na literatura. Tomamos como referência a ferramenta Radar da Inovação ALI Produtividade (SEBRAE, 2020), composta por seis dimensões, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões do Radar ALI

Dimensão	Abordagem temática das questões
Gestão por Indicadores	Questões para identificar se existem indicadores-chave; estabelecimento de metas; monitoramento do desempenho de atividades e processos na empresa
Gestão das operações	Questões para identificar e mensurar nível de planejamento, organização, direção, controle e supervisão das mais distintas decisões e atividades da organização como um todo. Isso envolve: operação enxuta; gestão por processos e cultura de alta performance
Marketing	Questões para apreender o quanto a empresa é competitiva, se promove e é capaz de identificar desejos/necessidades/preferências, gerar valor para criar e manter relacionamentos com clientes. Engloba realização de pesquisa para monitorar satisfação do cliente; estratégias para formação de preços e publicidade.
Práticas sustentáveis	Questões para saber se a empresa adota ações que protejam o meio ambiente e ao mesmo tempo melhorem a sua imagem/reputação e proporcione-lhe retorno financeiro promovam o lucro. Isso envolve: níveis de gestão de energia; gestão de água e redução de desperdícios
Inovação	Questões para sondar a cultura, mentalidade e disposição para a inovação. Verificam se houve a implementação de melhorias incrementais ou novidades em produtos/serviços, marketing, processos, na organização como um todo e suas relações externas.
Transformação digital	Questões para apreender se a empresa tem passado por uma mudança de mentalidade para a modernização, acompanhar tendências e avanços tecnológicos para obter diferencial competitivo de mercado. As questões buscam, em suma, sondar o nível de digitalização interna; presença digital e a adoção de meios eletrônicos de pagamentos

Fonte: Adaptado de Sebrae (2020)

Pequenas adaptações foram feitas a partir de SEBRAE (2020), pensando-se na redação de um relatório diagnóstico simplificado e de fácil compreensão por parte dos empresários. Isso porque muitas das questões da ferramenta (SEBRAE, 2020) não se aplicavam à realidade da empresa investigada. Tal instrumento foi aplicado com os representantes da empresa (caso) de forma presencial no dia 21 de setembro de 2024. Como forma de assegurar a veridicidade das informações prestadas, foram realizados acompanhamentos através da página do Instagram e site da empresa. A observação dos dados se deu sob a abordagem qualitativa. A análise dos dados foi feita pela apreciação do conteúdo das respostas às questões do roteiro semiestruturado de entrevista. Mas, na discussão dos resultados, a pesquisa buscou fornecer interpretações aos trechos da fala coletados presencialmente por meio de registros e da transcrição das entrevistas gravadas. Para apreciar os dados qualitativamente, facilitar e garantir o rigor científico do trabalho, foi empregada a análise de conteúdo, que constitui um conjunto de técnicas de análise de comunicações, objetivando ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Quanto às diferentes etapas inerentes à análise de conteúdo, foram consideradas as orientações de Bardin, (2016): 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Um relatório contendo um diagnóstico com recomendações de medidas e ações a serem adotadas, bem como uma matriz FOFA foram elaborados e entregues aos gestores representantes da empresa, com a devida indicação de provedores de soluções. Como uma atividade de cunho extensionista e continuada, a atividade abre caminhos para que futuramente novos acadêmicos possam intervir na empresa caso, retomando o processo de acompanhamento e avaliação de desempenho com base na implementação de (novas) ações inovadoras sugeridas e das dinâmicas adotadas espontaneamente pelos empresários/empreendedores representantes.

No que diz respeito à ética da pesquisa, este estudo obedeceu aos princípios éticos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Saúde - CNS, em respeito pelas pessoas, beneficência e justiça. Assim, foi tomada como referência a Resolução nº 510, de 07 de abril de 20164, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

Apresentação e análise dos resultados

A empresa investigada neste estudo de caso é do tipo familiar, sendo assim gerida e legalmente representada por dois sócios-proprietários, cônjuges, com formação de nível superior (completa) na área de Administração de Empresas e residentes no município de São Bernardo/MA. Os empresários conceberam a inovação como mudanças positivas para se diferenciar dos concorrentes, captar novos clientes e aumentar a rentabilidade do negócio no mercado, concepções que estão em conformidade com a literatura (Booyens & Rogerson, 2016; Aires et al., 2023, Costa & Aires, 2023, Arbula Blecich, Dukić Samaržij & Justinić, 2025).

Fundada durante a pandemia, em meados de 2020, a empresa registrada como micro empresa, optante do Simples Nacional, começou suas atividades com o foco na oferta diversificada de hambúrgueres, mas foi com a introdução das pizzas, que realmente ganhou maior aceitação e força no mercado local. Apesar dos desafios iniciais impostos pelo *Lockdown* ainda em 2020, o empreendimento conseguiu expandir sua oferta de produtos, conquistar novos mercados e assim, vem se consolidando como uma referência em pizzas e hambúrgueres no município e região do Baixo Parnaíba maranhense). Recentemente, no ano de 2024, passou a oferecer almoços e outras opções de refeições para lanches e jantares. Todas as opções de produtos ofertados contam com a opção de entrega em domicílio, que passou a constituir uma nova fonte de receita, implementada há pouco mais de um ano.

Relativamente à dimensão Controles Gerenciais, foi relatado que a empresa não monitora os seus resultados por meio de indicadores de desempenho. Nesse sentido, os gestores foram orientados sobre os riscos dessa condição. A ausência de indicadores de desempenho faz com que decisões sejam tomadas intuitivamente. Para que a empresa possa melhor avaliar sua performance e consequentemente identificar os pontos que necessitam de aprimoramentos, recomendou-se que fossem definidos mais de três indicadores a serem monitorados continuamente, que fossem atribuídas metas a eles e que a maior parte dos funcionários acompanhasse tais indicadores. Alguns exemplos foram sugeridos, tais como: metas de faturamento diário, semanal e/ou mensal; do número de atendimentos presenciais realizados por funcionários, de produtos vendidos, de tempo gasto para realização de tarefas e processos. Os gestores foram sensibilizados quanto à importância desses indicadores estarem relacionados aos objetivos gerais da empresa, de tal sorte que a estrutura deles envolva todas as áreas empresarial. A respeito dos dados de faturamento e custos mensais, foi observado que os proprietários sabem quanto faturam e gastam, mas possuem todos os registros detalhados. Dessa forma, foi recomendado que as informações referentes ao faturamento e aos custos mensais fossem registradas de forma adequada para serem classificadas e analisadas. Esses dados podem ser transformados em indicadores de desempenho. Algumas soluções, a exemplo de cursos sobre gestão financeira na modalidade remota, híbrida e/ou presencial foram sugeridas aos empresários

Na dimensão Gestão das Operações, foi informado que a empresa mantém sua rotina, mas não possui padrões ou procedimentos rigorosos para executar atividades e processos diários. Sobre os riscos dessa condição relatada, os gestores foram conscientizados que tal ausência de padrões pode resultar em atrasos, falhas e/ou desperdícios nos diferentes processos existentes. De acordo com os gestores, todas as massas costumam ser preparadas e consumidas no mesmo dia, seguindo medidas e pesos específicos informalmente e com base na intuição. Recomendou-se então, que fossem elaborados *checklists* ou procedimentos, que descrevessem a sequência dos seus principais processos, atribuindo as responsabilidades das pessoas, estabelecendo critérios de qualidade e/ou atendimento. Também foi recomendado o mapeamento de todos os principais processos, padronizando tarefas e atribuindo responsabilidades ou perfil e habilidades esperados para cada tarefa/processo.

Quanto à gestão de estoque, os empresários relataram que raramente enfrentam problemas como a falta de estoque, exceto em situações pontuais, dada a escassez ou indisponibilidade de produtos frescos como camarão e frutos do mar na cidade. Apesar dessas limitações, foi dito que o controle de estoque costuma ser feito com atenção e as principais compras costumam ser realizadas semanalmente, em grande escala procedentes do município litorâneo de Parnaíba (PI), localizado a cerca de 120 km. A organização tem fornecedores variados, tanto locais quanto de maior alcance para garantir a constante disponibilidade de matérias-primas de qualidade, conforme relataram os gestores entrevistados. Nesse quesito, uma sugestão dada foi o estabelecimento de uma rotina e de uma sistemática com procedimentos padronizados para melhorar o gerenciamento dos estoques de produtos e/ou matérias-primas.

Cursos gratuitos e pagos oferecidos pelo SEBRAE sobre Gestão de estoques (tanto para os gestores como colaboradores) foram indicados como soluções.

Um aspecto importante observado é que a empresa possui um total de 15 colaboradores. Oito deles são trabalhadores fixos, contratados com carteira assinada. Os demais, trabalhadores *freelancers*, que recebem por diárias. Os gestores relataram queixas quanto ao problema da alta rotatividade de colaboradores e da dificuldade de encontrar mão de obra qualificada no município. Como novidade recentemente adotada, foram definidas equipes distintas de trabalho para atuar em diferentes turnos, como almoço e jantar, e cada uma tem responsabilidades, as quais foram atribuídas através da comunicação verbal. Tais definições não constam por escrito em manual de boas práticas, por exemplo. Até então, pode-se observar um alinhamento entre esses resultados e os pressupostos teóricos de Nguyen, Natoli e Divisekera (2021), Aires (2021), Bezerra, Martins, Nishi (2021), Horst e Silva (2024), Zhang e Pan (2025), que sinalizaram barreiras à inovação enfrentadas pelas micro e pequenas empresas e que acabam por comprometer a gestão e retenção do conhecimento (adquirido, acumulado) nas empresas de turismo.

No que tange à qualidade, os empresários a entendem como uma vantagem competitiva, que decorre como um resultado e desempenho da inovação. Eles concordaram que basicamente, gerir a qualidade é gerir a capacidade de atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles podem pagar, uma constatação alinhada com os clássicos pressupostos de Deming (1990). Nesses termos, a empresa adotou várias estratégias para assegurar a qualidade dos seus produtos e serviços. Dentre elas, foi realçada, a prática do cliente oculto, em que são feitos pedidos sob nomes diferentes (desconhecidos) para avaliar o atendimento e o produto. Os empresários relataram ainda que ao lançar novo produto ou criar uma versão diferente de um produto existente enviam para clientes mais antigos e amigos darem seu *feedback*, uma forma de consolidarem a aceitação comercial, que é premissa da inovação e qualidade (Schumpeter, 1934, OECD, 2005; Aires et al., 2025). Feedbacks por meio da abordagem pessoal e direta ao cliente costumam também ser coletados, especialmente após os períodos de maior demanda, como nos domingos e feriados à noite. Além disso, a gestão acompanha de perto todos os processos, desde a cozinha até o salão, para garantir que os padrões sejam mantidos. No entanto, essa gestão se dá de forma intuitiva,

Os modos intuitivo e informal também se manifestaram no quesito “premiação ou bonificação de colaboradores”. Colaboradores costumam ser bonificados informalmente e nesse sentido, há ausência de registro para a tomada decisões. Embora a empresa já tenha implementado um sistema de bonificação baseado em metas e em um adicional de 10% nas contas dos clientes, a iniciativa foi descontinuada devido a atritos e desmotivação observados entre os colaboradores. Houve dificuldade nessa gestão de conflitos entre eles. Percebeu-se um aumento na insatisfação, produtividade e taxa de rotatividade dos colaboradores, sobretudo os que demonstravam desempenho de vendas relativamente inferiores ou insuficientes. Ademais, no geral, com a implementação e gestão da medida, a equipe de atendimento não alcançou por meses consecutivos, o desempenho esperado, o que levou à retirada do sistema. Atualmente, a empresa está sem um processo formal de bonificação, mas mantém o foco em estratégias de melhoria contínua e intuitivamente no atendimento e nas vendas. Foi dito que o ideal seria estabelecer uma sistemática permanente de revisar e atualizar a forma e os valores das bonificações aos funcionários para melhores resultados. Recomendou-se à adesão de consultorias especializadas em Gestão de Pessoas. Alguns consultores foram indicados como provedores de soluções.

Sobre a dimensão Gestão de *Marketing* da empresa, o processo de precificação dos produtos é cuidadosamente estruturado. Os preços são definidos com base em uma ficha técnica, considerando o custo das mercadorias vendidas (CMV). O responsável por esses cálculos, utiliza uma planilha específica em Excel em seu computador. Contudo, essa gestão é centralizada. Foi recomendada, a manutenção da sistemática atualizada, bem como a pesquisa junto ao mercado. Empresários foram incentivados a buscar identificar formas para agregar mais valor aos seus produtos e serviços e estabelecer formas que os clientes percebam o valor agregado (SEBRAE, 2020). A gestão de *marketing*, no que diz respeito à divulgação de produtos principalmente em redes sociais como o Instagram, é desenvolvida em conjunto com os colaboradores. Essa é a principal plataforma de relacionamento com os clientes. Há a preocupação em implementar a inovação com base em sugestões e *feedbacks* de clientes e colaboradores (Aires 2021). Mas, para tanto, o ideal seria contratar um profissional para melhor gerir o relacionamento com clientes e de forma sistemática.

A pesquisa de satisfação dos clientes é realizada de forma personalizada. A empresa seleciona clientes mais críticos ou aqueles que fizeram alguma reclamação para obter *feedbacks* após a resolução de problemas e queixas específicas. Essas interações ocorrem principalmente por meio do Instagram e WhatsApp, onde as mensagens registram as opiniões dos clientes. Foi recomendada a realização de pesquisas estruturadas e aplicadas periodicamente. Opções de formulários (via *Google Forms*) com o uso de *Qr Code* foram mostradas aos empresários, como formas de complementar os esforços já empreendidos. Realçou-se a necessidade de se estabelecer métricas sistemáticas de revisar essas pesquisas, buscando sempre aprimoramentos em relação às experiências dos clientes (SEBRAE, 2020).

Em relação ao conhecimento das necessidades dos clientes e das tendências de mercado, a empresa por meio de seus gestores assimila boas práticas por meio da observação *in loco* durante visitas a outros estabelecimentos do mesmo ramo, seja na capital do estado ou em outras cidades e estados do Brasil. Essa é uma forma de acompanhar tendências e ocorre com frequência todos os meses do ano. A empresa adapta seus produtos, conforme o perfil e as preferências dos clientes da região, como é o caso do hambúrguer tradicional, que mantém uma alta demanda local, pelo custo relativamente mais baixo do que o artesanal (Deming, 1990, Aires et al., 2023).

No que diz respeito às ações de divulgação e promoção, a empresa utiliza múltiplos canais. Além das redes sociais, a empresa distribuiu folders promocionais em hotéis e oferece incentivos para os funcionários dos hotéis que indicam seus produtos. A empresa também valoriza a interação com os clientes, aceitando sugestões para aprimoramento de produtos e, quando necessário, são realizadas alterações ou retirada de produtos com menor ou não aceitação do mercado, como foi o caso da pizza de sabor *hot dog*. Essa constitui uma iniciativa inovadora denotada, em função da sensibilidade e capacidade de responder/se adequar aos gostos e preferências da demanda (Aires, 2018).

Sobre a dimensão Práticas de Inovação, foi relatado que na empresa, a busca por novas formas de realizar as atividades por parte dos funcionários, é limitada. Não há um movimento mais ativo entre eles para inovar nas suas tarefas, o que sugere uma oportunidade de melhoria nesse aspecto. A empresa poderia investir mais na motivação dos colaboradores, incentivando-os a explorar novas metodologias e abordagens para suas funções diárias. A inovação é fundamental para manter a competitividade no mercado, e o desenvolvimento de uma cultura que valorize e recompense essas iniciativas pode ser um passo importante para o crescimento (SEBRAE, 2020).

Em termos de eficiência dos processos, a empresa não realizou mudanças novas significativas no último ano. No entanto, demonstrou uma preocupação em manter seus processos eficientes, ainda que não tenha implementado novas práticas de operacionalização da produção. Recomendou-se que a empresa adotasse uma postura mais proativa, revisando regularmente seus processos em busca de oportunidades de melhoria. Implementar uma cultura de mensuração dos resultados dessas mudanças também pode ajudar a garantir que as alterações tragam os benefícios desejados.

Quanto ao lançamento de novos produtos ou serviços, a empresa introduziu recentemente um novo sabor de pizza, a pizza Siciliana (nova apenas para a empresa), demonstrando um esforço para inovar e diversificar seu cardápio. A pizza passou por várias fases de teste, com ajustes nos ingredientes para atingir um sabor equilibrado e agradável. Esse tipo de abordagem experimental pode ser considerada louvável e indica que a empresa está atenta às preferências de seus clientes. No entanto, é recomendável que a empresa continue explorando novas oportunidades de mercado e produtos, sempre levando em consideração o *feedback* dos consumidores reais e potenciais bem como de colaboradores.

Sobre a expansão de mercado, a empresa não entrou em novos nichos ou mercados, nem identificou novos perfis de clientes nos últimos dois anos. Ela se manteve focada em sua área de atuação atual, mas há um potencial inexplorado, que poderia ser avaliado. Foi sugerido aos empresários, o registro da marca junto ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Intelectual). Os procedimentos e custos relacionados a essa ação foram repassados a eles. Também foi recomendado que essa marca fosse divulgada em outros tipos de negócios dentro e/ou fora da cidade. Outra sugestão dada foi o aproveitamento da estrutura física para complementar as soluções já criadas/ofertadas ao público-alvo. Analisar a possibilidade de expansão ou criação de nichos específicos pode ser uma estratégia

valiosa para aumentar a presença da pizzaria no mercado e diversificar suas fontes de receita Aires, 2018, Nguyen, Natoli & Divisekera, 2021)

Sobre a dimensão Transformação Digital, que retoma aspectos relacionados a inovação de produtos, processos, marketing e organizacional já discutidos, foi reforçado pelos gestores que a pizzaria não utiliza métodos formalizados e sistematizados de gestão de estoque e processos internos e poderia se beneficiar de sistemas informatizados ou ferramentas, capazes de facilitar a sua capacidade de resposta a pressões de mercado. Eles utilizam a internet e redes sociais principalmente para divulgar produtos, mas poderiam ampliar o uso para incluir vendas e interação mais ampla e estreita com os clientes. O gerenciamento de cadastro de clientes ainda é realizado manualmente e poderia ser transferido para ferramentas digitais para melhorar a eficiência. A presença digital da empresa no mercado pode ser um investimento prioritário. Pode se investir na compra de anúncios virtuais, na aquisição de recursos tecnológicos para divulgar o cardápio (tornando-o mais atraente) e agilizar pagamentos dos clientes. A pizzaria usa dados na tomada de decisão de forma esporádica e poderia integrar esses dados mais frequentemente nas suas práticas (SEBRAE, 2020). Os gestores reconhecem e valorizam a qualidade dos seus produtos e o atendimento ao cliente, o que consideram ser um diferencial competitivo.

Observou-se, de um modo geral, que os empresários possuem uma mentalidade aberta e disposição à inovação. Essa abertura e disposição parece sofrer influência do próprio nível de instrução, conforme sinalizado por Costa e Aires (2023). Em conformidade com pressupostos teóricos, observaram-se, contudo, a existência de barreiras principalmente, relacionadas a (baixo ou nenhum) investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, escassez de recursos, medo dos gestores de assumir riscos, pouca ou nenhuma formação de parcerias e alianças estratégicas, falta de confiança e cooperação entre empresários do *trade* turístico, baixos níveis de educação e formação de funcionários, alta rotatividade de funcionários, salários baixos e turnos de trabalho não convencionais (Bezerra, Martins, & Nishi, 2021, Sacramento & Teixeira, 2015).

Os empresários mostraram maiores ambições e interesses em promover maiores transformações na infraestrutura e ambiente físico do local, considerando que este poderá se tornar mais moderna, focada na sustentabilidade (social, ambiental e econômica) e, portanto, mais instagramável e atraente, melhorando a própria experiência de consumo dos clientes. Isso se daria a partir de reformas infraestruturais, da aquisição de móveis e maquinários, bem como no *layout* de produção, apostando em valores como transparência, boas práticas de higiene e segurança alimentar, justiça social, redução de danos ao meio ambiente, eficiência produtiva, apoio a projetos diversos e ao desenvolvimento endógeno local. Mudanças essas, que trariam impactos em múltiplas dimensões, melhorando os resultados e desempenho.

Na dimensão ESG - Ambiente, Social e Governança, foi relatado pelos gestores que a empresa se preocupa com a sustentabilidade e A empresa já adotou boas práticas para reduzir os desperdícios de água, energia, materiais de consumo. Ainda que não tenha registrado medições para saber se essas são efetivas. Investiu na aquisição de placas solares recentemente para reduzir o consumo de energia, além de ter adotado medidas para minimizar o uso de materiais descartáveis. Essas práticas demonstram o interesse da empresa em melhorar a sua eficiência operacional e a responsabilidade ambiental, alinhando suas ações ao bem-estar dos clientes e à sustentabilidade do negócio. Recomendou-se que o óleo de cozinha inutilizado fosse trocado por produtos de limpeza. Sobre esse ponto, foram passados os contatos de profissionais que coletam o resíduo na própria empresa. Também foi sugerida, a exploração/divulgação dos resultados alcançados junto aos funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade, assim contribuindo para disseminar a cultura da sustentabilidade (SEBRAE, 2020).

A empresa ainda não prioriza a utilização de materiais, produtos, embalagens e equipamentos ecorresponsáveis. Recomenda-se a busca de informações sobre esses itens e a avaliação da viabilidade de incorporá-los em suas operações. Foi reforçado aos empresários que a adoção de práticas e produtos ecorresponsáveis pode trazer benefícios ambientais e melhorar a imagem da empresa no mercado. A empresa ainda não possui mecanismos e ferramentas para proteção dos dados dos clientes, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). É recomendável buscar conhecimento sobre a LGPD e implementar as medidas necessárias para garantir a proteção dos dados dos clientes. Foi recomendada aos empresários a adoção de uma sistemática de comunicação com seus clientes, colaboradores, concorrentes e parceiros, capaz de gerar registros formais e devolutivas. Sistemática esta, que seja aprimorada ao longo do tempo, buscando boas e continuadas práticas inovadoras. Os resultados

apontaram a conveniência de se estruturar uma Matriz FOFA (Quadro 2) para a conscientização da síntese do diagnóstico, do posicionamento atual da empresa e das oportunidades prioritárias de investimentos em inovação.

Quadro 2 - Matriz FOFA elaborada em conjunto com os empresários.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Pizza com sabores originais e diversificados ● Atendimento de qualidade. ● Empatia, sensibilidade e respeito com clientes e colaboradores ● Padrões de Serviços de Qualidade – orientados em função de gostos e preferências da demanda ● Localização estratégica ● Relacionamento com o cliente ● Fortalecimento de vínculos com clientes ● Oferta e diversificação de produtos de qualidade. ● Disposição e interesse em criar novos produtos e serviços e/ou melhorar continuamente os existentes ● Interesse na qualificação e treinamento de colaboradores ● Acompanhamento de tendências de mercado ● Preços são estabelecidos com base em análises de custos e do mercado ● Transparéncia, sustentabilidade como ideais a ser perseguidos ● Gestão e Liderança democráticas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente muito quente, considerado não Instagramável, com infraestrutura pouco confortável, carecendo de reformas e modernização de recursos ● Colaboradores pouco ou nada qualificados ● Falta de implementação de um sistema eficiente e personalizado - alto custo para a sua implementação ● Adoção e manutenção de recursos tecnológicos para agilizar e tornar mais eficientes os processos e controles gerenciais ● Formas de Pagamentos ● Falta de implementação/atualização contínua do site e diversificação de canais para melhorar o relacionamento com os clientes ● Gestão do Marketing e do conhecimento ● Pouco investimento na adoção de práticas sustentáveis. ● Dificuldade na gestão de custos. ● Marca não registrada e não divulgada em outros tipos de negócios. ● Cardápio pouco atraente e não digital.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestão de estoque e de resíduos para evitar desperdícios ● Apoio a ações sociais para melhorar a imagem e reputação da empresa ● Qualificação e treinamento de colaboradores ● Curso de capacitação profissional a população local ● Divulgação da marca em outros tipos de negócio ● Desenvolvimento de projetos sustentáveis ● Maior visibilidade ● Alcance de novos nichos de mercado ● Fortalecimento da marca ● Formação de parcerias e alianças estratégicas ● Práticas de incentivo à sustentabilidade e ao desenvolvimento endógeno local ● Maior qualificação dos colaboradores. ● Novas fontes de receitas ● Eventos e iniciativas para potencializar o turismo local ● Melhor Gestão do Conhecimento/da inovação ● Contratação de consultoria e aquisição de conhecimento para captação de recursos à inovação 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desinformação ou resistência de alguns grupos de clientes para o acesso/uso/manutenção das tecnologias ● Falta ou insuficiência de recursos para importar tecnologias personalizadas, específicas na forma de softwares de gestão integrada ● Inflação de alimentos, alta carga tributária e de impostos ● Catástrofes, crises globais como a pandemia de COVID-19 ● Poucas opções lazer e entretenimento na cidade ● Condições precárias de acesso à cidade ● Falta de sinalização básica e turística ● Alta carga tributária de impostos ● Falta de cooperação entre as organizações públicas e privadas do trade turístico regional ● Falta de uma secretaria municipal de turismo ● Pouco incentivo por falta do poder público. ● Falta de investimentos no saneamento básico.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Como uma ferramenta de planejamento estratégico a construção da matriz FOFA deve se configurar como prática contínua e flexível. Empresários necessitam revisar objetivos, metas, valores e entender que a ordem de prioridades de investimentos pode ser alterada, em função das próprias dinâmicas de mercado. Mesmo os pontos reconhecidos

como forças, são passíveis de ser melhorado e assim, podem ser vislumbrados como oportunidades. O mesmo se aplica aos pontos mais críticos e frágeis observados, sendo que estes costumam ser mais priorizados para aumentar a vantagem competitiva da empresa. De todo modo, foram observados limites difusos entre os tipos de inovação implementada e como essa inovação impacta diferentes dimensões e níveis de novidade (Gomezelj, 2016, Aires, 2021, Aires et al., 2023) – podendo ser inovação apenas para a empresa, para o mercado local, regional, nacional ou internacional. Os empresários foram contemplados com a entrega de um relatório e manuais com instruções para melhorar a precificação, a gestão de marketing, os controles gerenciais e para tornar o cardápio mais atraente.

Considerações finais

Este trabalho cumpriu o objetivo de apresentar práticas extensionistas realizadas para potencializar o desempenho de produtividade e inovação de uma pizzaria situada no município de São Bernardo, no estado do Maranhão. Considerando as perspectivas individual, estrutural e sistêmica da inovação em turismo alinhadas com base na literatura, foram sinalizadas pertinentes estratégias e métodos replicáveis, capazes de sensibilizar, inspirar, orientar, motivar e mobilizar acadêmicos, empreendedores e outras *stakeholders* do setor turístico a promover trocas e gerir o conhecimento, que é base para a inovação. A produção desse conhecimento envolve sensibilização, diálogos diversos, (des)construções, desmitificação de conceitos e perspectivas, recomendações e acompanhamento continuado. Afinal, inovação é capacidade de resposta a estímulos percebidos; é desempenho e resultado; é adaptação, transformação, mudança de mentalidade, de ação e de cultura.

A pesquisa sobre inovação no turismo ainda é bastante fragmentada e repleta de estudos de casos, que pouco apreendem especificidades do setor. Nesse sentido, este artigo, trouxe importantes contribuições ao buscar compreender em profundidade aspectos de uma empresa do ramo da restauração, considerado um dos principais ramos de atividade, que compõe o setor turístico. O estudo confirmou muitos aspectos já conhecidos da inovação, também envolvendo outros ramos e isso é importante para consolidar o corpo teórico-metodológico de pesquisas sobre o tema. As práticas de extensão dão suporte à pesquisa e ao ensino de inovação empresarial. Elas se mostram fundamentais para realçar o papel da universidade dentro do ecossistema de inovação, além de contribuir para reduzir o abismo e lacunas entre o mercado e a academia. Foi possível difundir, extrair e assimilar aprendizados ao se estabelecer uma troca dialogada de conhecimentos acadêmico e de mercado. Estudantes supervisionados por docente puderam aplicar conhecimento científico, pesquisar, planejar e intervir no processo de realização de uma consultoria de inovação que envolveu etapas como: sensibilização, análise diagnóstica, fornecimento de orientações, recomendações de ações inovadoras, indicação de provedores de soluções e ferramenta de planejamento estratégico e análise de mercado (vislumbrando cenários atual e futuro) para potencializar a inovação.

As principais recomendações e ações para potencializar a inovação na empresa foram: adequar o *layout*, ampliar e modernizar o espaço físico, o registro da marca junto ao INPI e a sua divulgação em outros tipos de negócios, a capacitação e treinamento de pessoal, por meio da realização de cursos e/ou contratação de consultores especializados, a aquisição de conhecimento por meio de *software* de gestão integrada, o fortalecimento da presença da empresa também no campo virtual, a adoção de novos métodos eletrônicos para pagamento, cardápio virtual mais atrativo, o aproveitamento dos recursos para a geração de novas fontes de receitas, a adoção de métricas formais para a melhoria da gestão operacional, para a gestão do marketing, da qualidade, da inovação, para melhorar o relacionamento com os clientes, para o aumento da rentabilidade e para a redução de desperdícios. Outras importantes recomendações foram a adoção de práticas sustentáveis (economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas), a formação de parcerias e alianças estratégicas para a melhoria do desempenho e posicionamento de mercado; a padronização documentada (registrada) dos processos da empresa em manuais de boas práticas; o monitoramento sistemático da satisfação de clientes, do desempenho de colaboradores, fornecedores e parceiros. Todas essas constituem ações estratégicas para o alcance de melhores resultados de inovação e produtividade e foram realçadas como prioridades de investimentos pelos empresários, que as sinalizam como um conjunto de mudanças passíveis de serem executadas em curto, médio e longo prazo. Sugere-se a

continuidade da prática extensionista, prevendo o acompanhamento, suporte e avaliação do impacto da implementação dessas ações sugeridas.

A principal limitação desta pesquisa diz respeito à análise de uma única empresa do setor de restauração e, assim mesmo, ter coletado dados, a partir de apenas dois participantes (gestores/proprietários), quando se sabe que as dinâmicas de inovação empresarial envolvem inúmeras partes interessadas – colaboradores, sócios, clientes, parceiros, governo e representantes políticos, fornecedores, sociedade civil, etc. Certamente, se o estudo tivesse envolvido uma amostra representativa dos estabelecimentos de restauração do município, comparando os mecanismos, suas dinâmicas e indicadores de produtividade, apreenderia mais *insights*, que mesmo não favorecendo a generalização do conhecimento sobre inovação em turismo e particularmente neste ramo de serviços específico, permitiria ao menos a confirmação ou refutação de mais pressupostos teóricos amplamente aceitos na literatura.

Outra limitação observada é que este estudo sugeriu ações de inovação, que podem ser seguidas por empreendimentos de outros ramos de serviços, mas não previu métricas de acompanhamento e discussão de resultados relacionadas ao desempenho delas, estimativa de custos, prazos para a execução, responsáveis, nível de prioridades, subsações e objetivos. Apesar dessas limitações, os métodos e técnicas de pesquisa adotados neste estudo são replicáveis. O instrumento de coleta de dados utilizado como referência nesta investigação possui limitações em relação ao turismo e sofreu adaptações já que foi desenvolvido especialmente para apreender dinâmicas de inovação e produtividade no setor industrial. Pode-se, a partir dos resultados aqui apresentados construir instrumentos de coleta de dados mais adequados para diagnosticar e avaliar o nível (ou grau) de inovação empresarial no turismo. Comparações envolvendo uma perspectiva intrasetorial completa das dinâmicas de inovação em bares e restaurantes no município ou em outras cidades, poderiam se constituir como outros investimentos de pesquisa futura. No futuro, outros acadêmicos poderiam desenvolver pesquisa-ação, destacando se houve ou não evolução do desempenho da inovação na empresa aqui analisada, onde foram percebidos os maiores entraves e onde persistem as barreiras para a inovação e comparar esses resultados com os de outras empresas do setor de restauração no município de São Bernardo, noutras cidades da região e/ou de outros estados.

Referências

- Aires, J. D. M. (2021). *Avaliação de dinâmicas e orientações para a medição da inovação empresarial no turismo*. Tese (Doutorado em Turismo) - Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro. Aveiro, 340f.
- Aires, J. D. M. (2018). A Dimensão Oferta à Luz do Radar da Inovação: um estudo sobre o desempenho de agências de turismo do Recife-PE no período de 2012 a 2016. *Revista Turismo em Análise*, [S. l.], 29(1), 89-107. <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/128844>.
- Aires, J. D. M., Costa, C. M. M., & Brandão, A. F. F. A. (2022). Rumo a um conceito de inovação no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, [S. l.], 16, 1-21. <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2577>.
- Aires, J. D. M., Costa, C., & Brandão, F. (2023). Explorando a tipologia da inovação no turismo a partir da perspectiva de empresários do setor. *Revista Latino-Americana De Turismologia*, 9(Regular). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10451416>
- Aires, J. D. M., Costa, C., Brandão, F., & Flores, L. C. S. (2025). Conceived vs. Operationalised Innovation: A Study of Tourism Entrepreneurs. *Tourism & Management Studies*, 21(1), 57-74. <https://doi.org/10.18089/tms.20250104>
- Arbula Blecich, A., Dukić Samaržija, N. & Justinić, K. (2025). Measuring the Efficiency and Productivity of Mediterranean Tourism: A Window DEA Analysis. *Tourism and Hospitality Management*, 31(1), 1-15, <https://doi.org/10.20867/thm.31.1.1>
- Bardin, Laurence. (2016). Análise de conteúdo. 3 reimpressão da 1^a edição (Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro). São Paulo: Edições 70.

- Bezerra, J. S., Martins, P. C. S., & Nishi, J. M. (2021). Análise do grau de inovação nas MPEs do Turismo em uma área de fronteira à luz do radar de inovação. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 15(3), 97–122. <https://doi.org/10.17648/raoit.v15n3.7163>
- Booyens, I.; Rogerson, C. M. (2016). Tourism Innovation in the Global South: Evidence from the Western Cape, South Africa. *International Journal of Tourism Research*, 18(5), 515–524. <http://doi.wiley.com/10.1002/jtr.2071>
- Costa, L. C. A., & Aires, Jussara Danielle Martins. (2023). A inovação como conceito e base de práticas de gestão: o caso de uma pousada no município de Luís Correa, Piauí, Brasil. *Revista Turismo em Análise*, São Paulo, Brasil, 34, 238–257. <https://revistas.usp.br/rta/article/view/215837>.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Deming, W. Edwards. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro, Marques Saraiva.
- Del Gatto, M., Di Liberto, A., & Petraglia, C. (2011). Measuring productivity. *Journal of Economic Surveys, Nova Jersey*, 25(5), 952-1008. <https://doi.org/10.1111/j.14676419.2009.00620.x>
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Horst, E. Z., & Silva, R. M. (2024). Os impactos do Programa ALI produtividade do SEBRAE nas micro e pequenas empresas de Porto Alegre/RS: uma pesquisa de campo. *Gestão, Inovação e Empreendedorismo*, 7(1), 61-70. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13840897>
- IBGE 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/sao-bernardo/panorama>>. Acesso em: 20 set. 2024.
- La Falce, J. L., De Muylder, C. F., & Lima-Toivanen, M. A. B. (2016). Produtividade e inovação: reflexão teórica no cenário industrial. *Gestão & Regionalidade*, 32(96), 170-184. <https://doi.org/10.13037/gr.vol32n96.2781>
- Nguyen, V. K., Natoli, R., & Divisekera, S. (2021). Innovation and productivity in tourism small and medium enterprises: A longitudinal study, *Tourism Management Perspectives*, 38(1), 100804. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100804>.
- OECD. (2005). Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica (3^aed.). https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-oslo_9789264065659-es
- Roghanian, P., Rasli, A., & Gheysari, H. (2012). Productivity through effectiveness and efficiency in the banking industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Amsterdã, 40(1), 550-556. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.229>
- Sacramento, P., & Teixeira, R. (2015). Tipos de inovações em pequenas e médias empresas turísticas. *Race: Revista de administração, contabilidade e economia*, 14(1), 383-404. <https://doi.org/10.18593/race.v14i1.4488>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- SEBRAE – Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020). Radar Projeto ALI. SEBRAE, 4, Brasília-DF, 2020. 44-49.
- Zhang, J., & Pan, T. (2025). The effect of minimum wage increases on the labor productivity of star-rated hotels: evidence from China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(1), 197-215. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2023-1681>
- Yin, D., Ming, X., & Zhang, X. (2020). Sustainable and smart product innovation ecosystem: an integrative status review and future perspectives, *Journal of Cleaner Production*, 274(1). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123005>.