

## **PRÁTICAS INOVADORAS NO SEGMENTO DE BARES NOTURNOS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA AVENIDA VILLE ROY, BOA VISTA–RR**

**Georgia Patrícia da Silva Ferko  
Bianca Dameric Barbosa da Silva  
Jaqueline silva da rosa  
Roosiley dos Santos Souza**

### **RESUMO:**

Inovar constitui um desafio contínuo para as organizações, que, mesmo diante de adversidades, buscam se adaptar e manter sua competitividade. No setor de bares, essa dinâmica se mostra relevante para pesquisa. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo identificar as práticas inovadoras adotadas por bares localizados na Avenida Ville Roy, em Boa Vista (RR). Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, utilizando o método de estudos de casos múltiplos, envolvendo três estabelecimentos. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com empresários atuantes nessa avenida. Os resultados indicam que as práticas inovadoras se concentram principalmente na oferta de serviços e produtos diferenciados, fortemente orientados às demandas dos consumidores, além de influenciados pelo contexto da pandemia de COVID-19. Constatou-se que os empreendimentos reconhecem a inovação como estratégia fundamental para gerar valor ao cliente e sustentar sua atuação no mercado.

**Palavras-chave:** Competitividade. Diferenciação. Adaptação. COVID-19.

### **1 INTRODUÇÃO**

O empreendedorismo no setor de alimentação fora do lar tem se consolidado como uma das principais alternativas de geração de renda e dinamização econômica no Brasil. Entre os diferentes formatos de negócio, os bares destacam-se não apenas pela popularidade, mas também pela sua relevância sociocultural, ao se configurarem como espaços de convivência, lazer e interação social. Dados recentes da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes indicam que o setor mantém participação significativa na economia nacional, mesmo diante de crises econômicas e sanitárias, evidenciando sua resiliência e capacidade de adaptação (ABRASEL, 2023).

Apesar do potencial de mercado, o segmento é marcado por elevada competitividade e altas taxas de mortalidade empresarial, especialmente entre micro e pequenos empreendimentos. Nesse cenário, fatores como planejamento estratégico, proposta de valor clara e capacidade de adaptação tornam-se determinantes para a sobrevivência dos negócios. Conforme destacam Hisrich, Peters e Shepherd (2020), empreendimentos bem-sucedidos são aqueles que conseguem alinhar propósito, inovação e compreensão das demandas do consumidor, indo além da lógica estritamente lucrativa.

Nesse contexto, a inovação emerge como elemento central para a sustentabilidade organizacional. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2018), a inovação refere-se à

implementação de produtos, processos ou modelos de negócio novos ou significativamente melhorados, capazes de gerar valor econômico e social. No setor de bares, essa inovação pode se manifestar tanto na oferta de produtos diferenciados quanto na criação de experiências memoráveis para o cliente, aspecto cada vez mais valorizado na economia contemporânea (PINE; GILMORE, 2019).

Adicionalmente, o cenário pós-pandemia de COVID-19 intensificou a necessidade de inovação no setor de alimentação, impulsionando a adoção de tecnologias digitais, novos formatos de atendimento e estratégias de fidelização. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), muitos estabelecimentos precisaram reinventar seus modelos de negócio para se manterem ativos, reforçando a importância da inovação como fator de resiliência.

Do ponto de vista teórico, a inovação é tradicionalmente associada à capacidade de transformação econômica, conforme proposto por Schumpeter (1982), ao destacar seu papel na criação de novas combinações produtivas. Entretanto, estudos mais recentes ampliam essa compreensão ao enfatizar que a inovação não se restringe a grandes organizações, sendo também acessível a pequenos negócios por meio de práticas criativas, uso de recursos locais e adaptação às demandas do mercado (TIDD; BESSANT, 2020).

Além disso, a construção de valor no contexto da inovação depende da percepção do consumidor, o que reforça a importância da experiência e do significado atribuído aos produtos e serviços (VARGO; LUSCH, 2016). Assim, bares que conseguem diferenciar-se por meio de ambientes temáticos, atendimento personalizado ou propostas inovadoras tendem a se destacar em mercados altamente competitivos.

De acordo com o IBGE, o município de Boa Vista, capital de Roraima, apresentou, entre 2024 e 2025, o maior crescimento populacional entre as capitais brasileiras, com taxa de 3,26%, alcançando aproximadamente 485 mil habitantes. Esse aumento está fortemente associado aos fluxos migratórios. No campo econômico, a cidade possui forte dependência do setor de serviços, que responde por cerca de 47% do Produto Interno Bruto (PIB) municipal, destacando-se atividades como comércio, turismo e serviços urbanos. Adicionalmente, estudos apontam que o setor de serviços, especialmente os segmentos de lazer e entretenimento, desempenha papel central na dinamização da economia local, contribuindo para a geração de emprego, renda e circulação de capital.

Um dos pontos turísticos mais frequentados por amantes da vida noturna em Boa Vista é a Avenida Ville Roy, que vem se consolidando como um importante eixo comercial da cidade. A avenida tem atraído um número crescente de bares e restaurantes, tornando-se referência em lazer e entretenimento. Além disso, nessa mesma via estão localizados o Estádio Canarinho e um shopping center, o que reforça ainda mais sua relevância como espaço de convivência, consumo e atividades urbanas. Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral identificar as práticas inovadoras adotadas pelos bares noturnos localizados na Avenida Ville Roy, em Boa Vista (RR). A questão de pesquisa que orienta este trabalho é: como os bares podem se tornar mais visíveis e competitivos em um mercado caracterizado por alta concorrência e constantes transformações?

A relevância deste estudo justifica-se tanto do ponto de vista prático quanto acadêmico. No âmbito prático, busca-se contribuir com subsídios para a tomada de decisão de empreendedores do setor. No campo acadêmico, o trabalho amplia a discussão sobre inovação em micro e pequenos negócios, especialmente em um segmento ainda pouco explorado na literatura científica, mas de grande importância econômica e social.

Em suma, este artigo está estruturado em cinco seções: a primeira apresenta a introdução; a segunda discute a fundamentação teórica; a terceira descreve os procedimentos metodológicos; a quarta apresenta e analisa os resultados; e, por fim, a quinta seção traz as considerações finais.

## 2 INOVAÇÃO E GERAÇÃO DE VALOR

A inovação tem sido amplamente reconhecida como um elemento central para a competitividade e a sustentabilidade das organizações, sobretudo em contextos marcados por rápidas transformações econômicas, tecnológicas e sociais. Em mercados cada vez mais dinâmicos e orientados pela experiência do consumidor, a capacidade de inovar deixa de ser um diferencial e passa a constituir um requisito essencial para a sobrevivência empresarial (TIDD; BESSANT, 2020; OECD, 2018).

Na perspectiva contemporânea, a inovação não se limita à introdução de novos produtos, mas abrange melhorias significativas em processos, práticas organizacionais e estratégias de mercado. O Manual de Oslo, em sua versão mais recente, define inovação como a implementação de produtos ou processos novos ou substancialmente aprimorados, bem como novos métodos de marketing e organizacionais (OCDE, 2018). Essa abordagem é particularmente relevante para o setor de serviços, no qual a inovação frequentemente se manifesta de forma intangível e orientada à experiência do cliente.

Nesse sentido, estudos recentes destacam que a inovação em serviços está diretamente relacionada à capacidade das organizações de transformar interações em valor, incorporando elementos como personalização, co-criação e uso de tecnologias digitais (DJELLAL; GALLOUJ, 2018; SNYDER et al., 2016). No caso específico de bares e empreendimentos de lazer, a inovação ultrapassa o produto ofertado, envolvendo a construção de ambientes, sensações e experiências que influenciam diretamente a percepção do consumidor.

A abordagem clássica de Schumpeter (1982) permanece como referência fundamental ao compreender a inovação como motor do desenvolvimento econômico, baseada na introdução de novas combinações produtivas. Contudo, a literatura atual amplia essa visão ao reconhecer a importância da inovação incremental e contínua, especialmente em micro e pequenas empresas, que frequentemente inovam por meio de adaptações, criatividade e proximidade com o cliente (TIGRE, 2006; TIDD; BESSANT, 2020).

Destarte, a inovação pode ser compreendida em simbiose com a geração de valor. Sob a perspectiva da lógica dominante de serviço, o valor não é produzido exclusivamente pela empresa, mas co-criado na interação entre organização e consumidor, sendo determinado pela experiência de uso (Stephen Vargo; Robert Lusch, 2016).

Nessa ótica, reforça-se o caráter subjetivo e contextual do valor, que depende das percepções, expectativas e vivências individuais, as quais precisam ser continuamente compreendidas e captadas pelos gestores.

Autores contemporâneos, como Lemon e Verhoef (2016), destacam que a experiência do cliente ao longo de toda a jornada de consumo é determinante para a construção de valor, especialmente em setores intensivos em serviços. Assim, fatores como atendimento, ambiente, conveniência e engajamento emocional tornam-se tão relevantes quanto o produto em si.

Corroborando essa perspectiva, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) argumentam que, na era do marketing 5.0, as empresas devem integrar tecnologia e humanização para criar valor significativo, destacando-se em mercados altamente competitivos. Nesse contexto, a inovação passa a envolver não apenas eficiência operacional, mas também a capacidade de gerar conexões e experiências memoráveis.

Observa-se que, no contexto brasileiro, embora ainda persistam desafios estruturais relacionados à inovação, há um avanço significativo no reconhecimento de sua importância, especialmente entre micro e pequenos empreendedores. Publicações do SEBRAE (2023) indicam que a adoção de práticas inovadoras, ainda que de caráter incremental, tem contribuído para a adaptação e a sobrevivência dos negócios em cenários adversos, como o período pós-pandemia.

Nesse sentido, a relação entre inovação e geração de valor mostra-se estratégica para organizações inseridas em ambientes altamente competitivos, como o setor de bares. Ao buscar mapear e desenvolver soluções capazes de atender às expectativas dos consumidores por meio de práticas inovadoras, os empreendimentos aumentam suas chances de diferenciação, fidelização de clientes e sustentabilidade no longo prazo.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, orientada à compreensão dos significados, práticas e dinâmicas sociais associadas à inovação no contexto de bares noturnos em Boa Vista-RR. A abordagem qualitativa mostra-se adequada por permitir a análise aprofundada de fenômenos complexos e contextualizados, priorizando a interpretação das ações e percepções dos sujeitos envolvidos (CRESWELL; CRESWELL, 2021; MOREIRA, 2002).

Sob a perspectiva epistemológica, a pesquisa fundamenta-se no paradigma interpretativista, o qual compreende a realidade social como uma construção intersubjetiva, resultante das interações entre os indivíduos (DENZIN; LINCOLN, 2018). Nesse sentido, as práticas de inovação investigadas são entendidas como fenômenos socialmente construídos, influenciados por valores, experiências e contextos específicos dos atores envolvidos.

Do ponto de vista metodológico, adotou-se o estudo de casos múltiplos, conforme proposto por Yin (2015), por possibilitar a análise aprofundada de diferentes unidades empíricas, permitindo a identificação de padrões, convergências e particularidades entre os casos analisados. As unidades de análise correspondem a três bares noturnos localizados na Avenida Ville Roy, na cidade de Boa Vista (RR), selecionados por meio de amostragem intencional, considerando critérios como funcionamento no período noturno, atuação no setor de alimentação e disponibilidade para participação na pesquisa. Embora tenham sido identificados 17 bares em funcionamento na referida avenida, apenas três estabelecimentos aceitaram participar do estudo, sendo denominados, para fins de confidencialidade, como Empresa A, Empresa B e Empresa C. A escolha da Avenida Ville Roy como recorte espacial justifica-se por sua relevância como um dos principais polos de lazer e gastronomia da capital, configurando-se como um importante eixo de dinamização econômica e social local.

No que se refere aos procedimentos de coleta de dados, foram utilizadas múltiplas técnicas, visando à triangulação metodológica (DENZIN, 2017), incluindo: (i) entrevistas semiestruturadas, (ii) observação participante e (iii) registros em diário de campo. As entrevistas foram realizadas com os proprietários e/ou gerentes dos estabelecimentos, por serem os principais responsáveis pela gestão e implementação de práticas inovadoras. O roteiro de entrevistas foi elaborado com base na literatura sobre inovação em serviços e geração de valor, contemplando dimensões como: estratégias de inovação, diferenciais competitivos, uso de tecnologias, definição de público-alvo, práticas de marketing, gestão de preços, ambientação e experiência do cliente. A opção pela entrevista semiestruturada justifica-se por sua

flexibilidade, permitindo aprofundamento das respostas e adaptação ao contexto de cada participante (GIL, 2019).

As entrevistas foram realizadas no período de março a abril, com duração média de aproximadamente uma hora, sendo gravadas mediante consentimento dos participantes e posteriormente transcritas na íntegra, garantindo fidelidade às falas. O roteiro de entrevistas foi composto por dez questões. Complementarmente, a observação participante possibilitou captar aspectos não verbalizados, como ambiente, comportamento dos clientes e dinâmicas de atendimento, enriquecendo a análise dos dados.

Para o tratamento dos dados, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo temática, conforme sistematizada por Laurence Bardin (2016), seguindo as etapas de: (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos dados, seguidas das fases de inferência e interpretação dos resultados. As categorias analíticas foram definidas de forma híbrida, combinando categorias a priori — fundamentadas no referencial teórico — e categorias emergentes, identificadas a partir da análise dos dados empíricos.

Com o objetivo de assegurar o rigor científico da pesquisa qualitativa, foram adotados critérios de qualidade como: credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade (LINCOLN; GUBA, 1985). Entre as estratégias utilizadas, destacam-se a triangulação de dados, o registro sistemático das informações, a descrição detalhada do contexto da pesquisa e o alinhamento entre dados empíricos e referencial teórico.

No que tange aos aspectos éticos, foram respeitados os princípios de confidencialidade e anonimato dos participantes, sendo os estabelecimentos identificados por codificação. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa e concordaram voluntariamente em participar, autorizando o uso das informações para fins acadêmicos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados e analisados os dados empíricos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas e da observação de campo, à luz do referencial teórico adotado. A análise busca identificar como as práticas de inovação são desenvolvidas nos bares estudados.

### 4.1 A inovação e o desafio de agregar valor ao consumidor em bares de Boa Vista

O roteiro de entrevistas foi composto por dez questões. Inicialmente, buscou-se caracterizar os empreendimentos investigados. A Empresa A iniciou suas atividades em 2017, atua no período noturno (das 18h às 2h), possui área aproximada de 392 m<sup>2</sup> e conta com 23 colaboradores. A Empresa B iniciou suas operações em 2019, funciona das 14h às 23h, possui 260 m<sup>2</sup> e 15 funcionários. Já a Empresa C iniciou suas atividades em janeiro de 2020, também no segmento de bebidas e alimentação, operando das 18h às 2h, com 15 colaboradores e área de 392 m<sup>2</sup>.

Quadro1: Questão 1 do roteiro de perguntas com conteúdo das entrevistas

| Questão 1                                                                                                                        | Empresa A                                                                                                                                                                                           | Empresa B                                                                                                                                                                                                                                                                   | Empresa C                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Como caracteriza o seu restaurante do ponto de vista da inovação? Ele é muito ou pouco inovador em serviços e produtos? Por quê? | Na medida. Porque é de costume trazer pessoas especializadas para cada função, o cozinheiro, por exemplo é de fora, a nossa cozinha é terceirizada, justamente pra cada serviço sair com qualidade. | 50% podem se dizer que é sim inovador, como por exemplo o controle de consumo através das pulseiras pra deixar o cliente mais à vontade, o hambúrguer sem pão ou o hambúrguer zero calorias e é também apesar de tudo, um container que funciona diuturnamente (sic), porém | Equiparado aos outros, mas em termos de tecnologia, o sistema é muito bom e é o mesmo tanto no bar, quanto na saída e no tablet que está na mão do garçom, ou seja, todos estão conectados em tempo real e com informações precisas pra que não aconteçam erros. E após a pandemia foi |

|  |  |                                           |                                                                                                                                                                                                               |
|--|--|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | como lava jato de dia e como bar a noite. | investido em umas garrafinhas pra vender o shop através de <i>delivery</i> que também foi uma ótima saída em termos de inovação, além de derrubar o muro e apilar o espaço com ótimas divisões e informações. |
|--|--|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que se trata de empreendimentos relativamente recentes, sendo um deles inaugurado às vésperas da pandemia de COVID-19, o que impôs desafios adicionais relacionados à adaptação e sobrevivência em um contexto de crise sanitária. Nesse cenário, a inovação assume papel ainda mais estratégico, exigindo dos gestores capacidade de resposta rápida e criatividade para manter a atratividade do negócio.

A primeira questão investigou como os gestores caracterizam seus estabelecimentos em termos de inovação. De modo geral, percebe-se que a inovação é compreendida de forma prática e aplicada ao cotidiano operacional. A Empresa A associa inovação à especialização da equipe e à busca por qualidade nos serviços, destacando a terceirização da cozinha e a contratação de profissionais qualificados como estratégia para garantir padrão elevado. Essa perspectiva dialoga com a noção de inovação organizacional e de processos, conforme proposto pela OCDE (2018).

A Empresa B, por sua vez, apresenta uma abordagem mais diversificada, combinando inovação em produto, processo e modelo de negócio. Destacam-se iniciativas como o uso de pulseiras para controle de consumo, a oferta de produtos diferenciados (como hambúrguer sem pão) e a utilização do espaço com dupla funcionalidade (lava-jato durante o dia e bar à noite). Tais práticas evidenciam a capacidade de adaptação e reinvenção do negócio, alinhando-se à concepção schumpeteriana de inovação como novas combinações produtivas (SCHUMPETER, 1982).

Já a Empresa C enfatiza o uso de tecnologia como principal vetor de inovação, destacando a integração de sistemas de atendimento em tempo real e a adoção de estratégias durante a pandemia, como a comercialização de chopp em embalagens específicas para *delivery*. Essa iniciativa demonstra inovação em produto e processo, além de evidenciar a importância da digitalização e da adaptação às novas demandas de consumo (OCDE, 2020).

De forma geral, observa-se que as práticas inovadoras adotadas pelos estabelecimentos estão diretamente relacionadas à geração de valor para o consumidor, seja por meio da melhoria da qualidade dos serviços, da oferta de produtos diferenciados ou da criação de novas experiências de consumo. Conforme argumenta Tigre (2006), a inovação não necessariamente implica a criação de algo totalmente novo, mas pode ocorrer por meio da melhoria e adaptação de processos existentes.

No que se refere à continuidade da inovação (Questão 2), os entrevistados apontaram diferentes estratégias e desafios. A Empresa A destacou a importância da busca por referências externas, tanto no mercado local quanto em outras regiões, mas ressaltou limitações estruturais, como dificuldades logísticas, acesso a insumos e escassez de mão de obra qualificada. Esses fatores refletem desafios típicos do contexto regional e impactam diretamente a capacidade inovadora das empresas.

A Empresa B apresentou uma perspectiva centrada no consumidor, enfatizando que a inovação deve estar alinhada às expectativas e ao bem-estar dos clientes. O entrevistado destacou a preocupação em criar um ambiente saudável e acolhedor, no qual o consumo de bebidas esteja associado à convivência social e não a comportamentos excessivos. Essa

abordagem aproxima-se das discussões contemporâneas sobre experiência do cliente e geração de valor simbólico (VARGO; LUSCH, 2016).

A Empresa C, por sua vez, ressaltou a importância de acompanhar tendências de mercado e preferências dos consumidores, especialmente em relação à música, bebidas e ambientação. Tal postura evidencia a necessidade de monitoramento constante do ambiente externo como fonte de inovação.

No que diz respeito às inovações implementadas nos últimos anos (Questão 3), destaca-se o impacto significativo da pandemia como catalisador de mudanças. A Empresa A relatou a adoção de apresentações musicais on-line, transmitidas em telões no estabelecimento, combinando entretenimento e tecnologia. Já a Empresa B investiu em eventos temáticos, sistemas de interação com os clientes e estratégias voltadas à experiência coletiva.

Essas iniciativas corroboram a literatura ao evidenciar o papel das tecnologias digitais como facilitadoras da inovação e da adaptação organizacional (OCDE, 2020). Além disso, reforçam a importância da criação de experiências diferenciadas como forma de agregar valor ao consumidor, especialmente em setores baseados em serviços.

Em análise, observa-se que, mesmo diante de limitações estruturais e desafios impostos pelo contexto, os gestores demonstram capacidade de adaptação e busca por diferenciação. A inovação, nesse cenário, conforme aponta a literatura, manifesta-se de forma incremental, contínua e fortemente orientada à experiência do cliente, constituindo-se como elemento fundamental para a competitividade, a diferenciação e a sustentabilidade dos negócios.

Dando continuidade à análise dos dados, apresentam-se as respostas referentes às questões 4 e 5 do roteiro de entrevistas, que abordam, respectivamente, o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços e a forma como os estabelecimentos reagem à concorrência.

Quadro 2: questões 4 e 5 e o conteúdo das entrevistas

| Questões                                                                                        | Empresa A                                                                                                                                                                                                                                                                   | Empresa B                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Empresa C                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 – Quais são os passos tomados desde a ideia do produto/serviço até a efetiva comercialização? | Primeiro é de costume fazer um levantamento: como trabalhar, porque nem sempre tem insumos suficiente em relação ao prato ou a bebida, então primeiramente é isso, fazer um levantamento, pra depois lançar no cardápio e na sequência a campanha de divulgação e promoção. | Não imaginávamos que algum dia seríamos donos de bar. Primeiro começamos com o lava jato e como os clientes ficavam esperando, na maioria das vezes, pensamos, porque não abrir um container e oferecer bebidas diversificadas com tamanho verão e calor, ouvindo um sonzinho da moda. Foi aí que pessoas, mais precisamente os jovens da faixa etária de 18 a 28 começaram a frequentar constantemente depois do shopping ou quem passava por perto e assim sacamos que aquilo realmente melhorava o faturamento. Então resolvemos investir em mesas, jogos de talheres, pratos e copos de qualidade com a logo da conveniência e fizemos a primeira experiência em dezembro de 2019 com | Alinhar a prática com a teoria. Na shoperia se tem teoria pra tudo, como tratar o cliente, como servir, como levar os talheres e como abordar o cliente da forma correta |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>som ao vivo. Simplesmente superou as nossas expectativas, foi um susto muito grande por falta de experiência, mas a cada abertura do estabelecimento, tirávamos ou adicionávamos algo que pudesse ajudar nas atividades e até hoje é assim, não dá para oferecer o mesmo produto sempre, as pessoas enjoam (sic), é preciso estar constantemente melhorando, alterando ou modificando.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Pergunta 5</b> – Quando há um produto ou serviço concorrente no mercado, como a empresa costuma reagir? Ela cria algo semelhante? Cria algo melhor? Modifica o serviço ou produto inovador de acordo com seus interesses? Dê exemplos do que adaptou do concorrente ou que o concorrente copiou seu?</p> | <p>Nesse sentido acontece o contrário com a empresa, porque trazem toda a referência de fora, então quando chegam aqui, os bares costumam copiar, seja o prato, um drink novo, uma maneira diferente de atender ou abordar o cliente e assim por diante.</p> | <p>A gente costuma dizer que sem os concorrentes não haveria graça em melhorar o seu próprio produto ou serviço, pelo contrário, eles servem como fonte de inspiração. O nosso concorrente mais próximo e nosso primeiro espelho, por exemplo, é a Up Conveniência, conhecemos o proprietário e admiramos muito o seu trabalho. A ideia nunca foi competir, mas sim trabalhar lado a lado de forma contínua. Eles por exemplo, não abrem nas segundas, então resolvemos abrir nas segundas e fechar somente nas terças, porque a gente sempre acha que as pessoas querem um pouquinho da continuação maravilhosa do final de semana. E 70% do nosso público é de jovens então procuramos oferecer tira gostos mais simples com preços acessíveis e músicas do momento.</p> | <p>Isso é uma questão de estímulo, porque quando se está trabalhando sozinho em determinada área, você fica acomodado, mas quando tem um concorrente perto, ele vai lançando ideias, assim como também copia e isso desperta interesse em você está inserindo coisas novas dentro do negócio, mesmo que sejam copiadas ou modificadas, mas não querendo competir, comparar ou bater de frente, pois competir, só se for pra competir consigo mesmo pra estar cada dia melhor.</p> |

Fonte: Dados da pesquisa.

De modo geral, observa-se que o processo de desenvolvimento de produtos e serviços nas empresas analisadas ocorre de forma incremental e adaptativa. A Empresa A descreve um processo estruturado, que se inicia com o levantamento da viabilidade operacional, especialmente no que se refere à disponibilidade de insumos, seguido pela inserção no cardápio e posterior divulgação. Tal prática evidencia uma preocupação com a gestão eficiente dos recursos e com a viabilidade logística, aspectos relevantes em contextos regionais com limitações de abastecimento.

A Empresa B, por sua vez, apresenta um processo mais empírico e baseado na experimentação. A inovação surge a partir da observação do comportamento dos clientes, inicialmente no contexto do lava-jato, evoluindo para a oferta de bebidas e, posteriormente, para a consolidação do bar como atividade principal. Esse processo evidencia uma lógica de aprendizado contínuo e adaptação ao mercado, característica típica de pequenos empreendimentos inovadores (TIDD; BESSANT, 2020).

Já a Empresa C destaca a importância da padronização e da aplicação de conhecimentos técnicos na operação do negócio, enfatizando a necessidade de alinhar teoria e prática, especialmente no atendimento ao cliente. Essa abordagem reforça a importância da qualificação e da sistematização de processos como forma de inovação organizacional.

No que se refere à reação à concorrência (Questão 5), observa-se que as empresas não adotam uma postura estritamente competitiva, mas sim de cooperação indireta e inspiração mútua, característica de ambientes empresariais locais. A Empresa A destaca que frequentemente introduz inovações que acabam sendo replicadas por outros estabelecimentos, especialmente ao trazer referências externas ao contexto local. Essa prática está alinhada à ideia de difusão da inovação, conforme discutido por Rogers (2003).

A Empresa B evidencia uma visão estratégica da concorrência como elemento estimulador da melhoria contínua, reconhecendo outros estabelecimentos como referência e fonte de aprendizado. Além disso, demonstra capacidade de adaptação ao mercado ao ajustar horários de funcionamento, cardápio e preços de acordo com o perfil do público-alvo, predominantemente jovem. Essa postura reforça a importância do entendimento do comportamento do consumidor como base para a inovação e geração de valor (KOTLER; KELLER, 2016).

A Empresa C, por sua vez, compreende a concorrência como um fator motivador para a inovação, destacando que a presença de outros negócios no mesmo segmento estimula a busca por melhorias contínuas. Tal percepção reforça a ideia de que a inovação pode ser impulsionada por pressões competitivas, mesmo quando ocorre por meio de adaptações ou imitações criativas (TIGRE, 2006).

Um aspecto relevante identificado na análise refere-se à utilização de contêineres pela Empresa B como estrutura física do negócio. Essa escolha, além de representar uma estratégia de redução de custos, também incorpora elementos de sustentabilidade, ao promover o reuso de materiais, agregando valor econômico e ambiental ao empreendimento (PETRUNGARO et al., 2020). Essa prática dialoga com tendências contemporâneas de consumo, nas quais os consumidores valorizam iniciativas sustentáveis.

No que diz respeito à geração de valor, observa-se que as estratégias adotadas pelas empresas contemplam diferentes dimensões, incluindo valor funcional, hedônico e econômico. Conforme Voss, Spangenberg e Grohmann (2003), o valor percebido pelo consumidor pode estar associado tanto à utilidade quanto à experiência proporcionada. Nesse sentido, práticas como oferta de preços acessíveis, ambientação diferenciada, variedade de produtos e eventos temáticos contribuem para a construção de valor percebido.

Adicionalmente, conforme Rust, Zeithaml e Lemon (2003), o valor entregue ao cliente resulta da relação entre benefícios percebidos e custos associados. Assim, ao oferecer produtos de qualidade, preços competitivos e experiências diferenciadas, as empresas aumentam a probabilidade de satisfação e fidelização dos clientes.

No que se refere à qualidade dos produtos e serviços (Questão 6), as empresas destacam elementos como atendimento, sabor, variedade e qualificação da equipe como fatores determinantes para o reconhecimento por parte dos clientes. A Empresa A enfatiza a contratação de profissionais especializados, enquanto as Empresas B e C destacam aspectos

como temperatura das bebidas, ambientação e diversidade do cardápio. Tais elementos reforçam a importância da qualidade como componente central da proposta de valor.

Outro aspecto relevante diz respeito à participação dos consumidores no processo de inovação. As Empresas A e B relataram a utilização de feedback dos clientes como base para ajustes no cardápio e nos serviços, evidenciando práticas de cocriação de valor. Essa abordagem está alinhada à lógica dominante de serviço, na qual o consumidor desempenha papel ativo na construção do valor (VARGO; LUSCH, 2016).

Por outro lado, a Empresa C não detalhou mecanismos formais de coleta de feedback, o que pode estar relacionado ao seu menor tempo de atuação no mercado. Ainda assim, a literatura aponta que a incorporação da percepção do cliente é fundamental para o sucesso das inovações (BEULKE; BERTÓ, 2009).

No que se refere aos requisitos para inovação (Questão 8), os entrevistados destacaram a importância do conhecimento técnico, da gestão de pessoas, da capacidade de adaptação e da atenção constante às mudanças do mercado. Além disso, aspectos comportamentais como inteligência emocional e resiliência foram apontados como fundamentais para a gestão do negócio, especialmente em contextos de incerteza.

Por fim, ao abordar os impactos da pandemia de COVID-19 (Questão 9), verificou-se que todas as empresas enfrentaram desafios significativos, mas também demonstraram capacidade de adaptação. Estratégias como adoção de delivery, reestruturação do espaço físico e adequação às normas sanitárias foram fundamentais para a continuidade das atividades. Esses achados reforçam a ideia de que a inovação é um processo contínuo e muitas vezes impulsionado por situações de crise (PAIXÃO, 2014).

De modo geral, os resultados evidenciam que as empresas analisadas adotam práticas inovadoras de forma incremental, orientadas principalmente à experiência do cliente e à adaptação às condições do mercado. A postura proativa dos gestores, aliada à busca constante por melhoria e diferenciação, constitui um elemento central para a sustentabilidade dos negócios no setor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as práticas inovadoras adotadas pelos bares noturnos localizados na Avenida Ville Roy, em Boa Vista (RR), bem como compreender de que forma tais práticas contribuem para a geração de valor ao consumidor. A partir da análise dos dados empíricos, foi possível constatar que as empresas investigadas desenvolvem predominantemente inovações de caráter incremental, voltadas ao produto final e à adaptação às demandas dos clientes, incluindo práticas classificadas como inovação ad hoc.

Os resultados evidenciam que a inovação, no contexto estudado, está fortemente associada à geração de valor percebido, sendo operacionalizada por meio de estratégias como melhoria da qualidade dos produtos e serviços, definição de preços acessíveis, diversificação do cardápio e criação de experiências diferenciadas. Tais achados confirmam a literatura ao demonstrar que o valor não está restrito aos aspectos econômicos, mas envolve também dimensões funcionais e hedônicas, percebidas pelos consumidores durante a experiência de consumo.

Adicionalmente, verificou-se que os empresários possuem uma compreensão prática e aplicada da inovação, associando-a diretamente à capacidade de atrair e fidelizar clientes. Essa percepção se materializa em ações como a incorporação de tecnologias no atendimento, a ambientação temática dos espaços, a realização de eventos e a constante adaptação dos serviços ofertados, evidenciando alinhamento com abordagens contemporâneas que destacam a centralidade da experiência do cliente na criação de valor.

Outro aspecto relevante refere-se ao impacto da pandemia de COVID-19, que se configurou simultaneamente como um desafio e um catalisador de inovação. As empresas analisadas demonstraram capacidade de adaptação e ainda vem adotando estratégias como o uso de tecnologias digitais para entretenimento, implementação de serviços de delivery e reestruturação dos espaços físicos conforme as normas sanitárias. Esses resultados reforçam a ideia de que contextos de crise podem estimular processos inovadores e fortalecer a resiliência organizacional.

Observou-se também que a inovação não ocorre de forma isolada, mas é influenciada por fatores externos, como a concorrência e as tendências de mercado, além da interação constante com os consumidores. A prática de coleta de feedback e a adaptação dos produtos e serviços com base nas preferências dos clientes evidenciam a presença de processos de cocriação de valor, ainda que de forma não estruturada.

No que se refere às diferenças entre os casos analisados, destaca-se que a empresa mais recente apresentou menor maturidade em suas práticas inovadoras, possivelmente em função do curto tempo de atuação e dos impactos iniciais da pandemia. Em contrapartida, empresas com maior tempo de mercado demonstraram maior capacidade de adaptação e consolidação de estratégias inovadoras.

Dessa forma, conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, ao evidenciar que a inovação, mesmo em contextos de micro e pequenos negócios, desempenha papel fundamental na competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos. As práticas identificadas demonstram que inovar, nesse segmento, está menos relacionado à ruptura tecnológica e mais à capacidade de adaptação contínua, criatividade e foco no cliente.

Como limitações do estudo, destaca-se o uso do método de estudo de casos múltiplos com número reduzido de participantes, o que não permite a generalização dos resultados, embora possibilite aprofundamento analítico e compreensão contextualizada do fenômeno. Além disso, as restrições impostas pela pandemia dificultaram a ampliação da amostra e a realização de coleta de dados mais abrangente.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do número de estabelecimentos investigados, a utilização de abordagens metodológicas complementares, como métodos quantitativos ou mistos, e a análise da percepção dos consumidores, de modo a aprofundar a compreensão sobre a relação entre inovação e geração de valor no setor de bares e restaurantes.

ABRASEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. *Panorama do setor de bares e restaurantes*. Brasília: Abrasel, 2012.

ABRASEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. *Relatório anual 2016: desafios e superações do setor de alimentação fora do lar*. Brasília: Abrasel, 2016.

ABRASEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. *Manual de boas práticas para bares e restaurantes*. São Paulo, 2012.

BARBIERI, José Carlos et al. *Gestão da inovação: um modelo de referência*. São Paulo: Atlas, 2002.

BARBIERI, José Carlos et al. *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BARROS, Marilisa Berti de Azevedo et al. *Relato de tristeza/depressão, nervosismo/ansiedade e problemas de sono na população adulta brasileira durante a pandemia de COVID-19*. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 2020.

BASSO, Luiz Fernando. *Qualidade total: conceitos, técnicas e ferramentas*. São Paulo: Atlas, 1991.

BASSO, José Luiz. *Engenharia e análise do valor (EAV)*. São Paulo: IMAM, 1991.

- BES, Fernando T.; KOTLER, Philip. *A bíblia da inovação*. São Paulo: Lua de Papel, 2011.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. *Precificação: sinergia do marketing e das finanças*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOAVA, Diego Luiz Tavares et al. Valor e inovação: uma construção social. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 34–57, 2013.
- BOAVA, Diego Luiz Tavares et al. Utilização da técnica laddering em estudos sobre valor em inovação. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 14, n. 2, p. 297–319, 2013.
- CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. *Gestão integrada da inovação*. São Paulo: Atlas, 2009.
- DE SOUZA, L. N. et al. Inovação e empreendedorismo com o modelo de ensino/aprendizagem do jogo de papéis no ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, 5., 2019.
- FEIJÓ, Rodrigo Medeiros; ZUQUETTO, RovIAN Dill. Cooperar para sobreviver e crescer. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 3, p. 21–41, 2014.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- GROFF, D.; LOH, S. Avaliação de maturidade de gestão da inovação. Canoas: ULBRA, 2013.
- GUIMARÃES, Taís Siqueira. Inovação e cultura organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 421–438, 2011.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estimativas populacionais para os municípios brasileiros em 2019*. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.
- JUNIOR, Pedro Carlos Resende; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação em serviços. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 14, n. 44, p. 293–313, 2012.
- KENOBY. As melhores práticas de recrutamento. 2019. Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/entrevista-semiestruturada/>. Acesso em: 23 nov. 2019.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MELO, G. T.; MACHADO, A. G. C. Estratégia e processo de inovação em serviços. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI), 2013.
- MENDES, P. J. V.; ALBUQUERQUE, R. H. P. L. Instituições de pesquisa agrícola e inovações organizacionais. Buenos Aires, 2007.
- MOREIRA, Daniel Augusto. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NAGLE, Thomas T.; HOGAN, John E. *Estratégia e táticas de preços*. São Paulo: Pearson, 2007.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Manual de Oslo*. Paris: OECD, 2005.
- OCDE. *A caminho da era digital no Brasil*. Paris: OECD Publishing, 2020.
- PAIXÃO, Márcia Regina. *Empreendedorismo e inovação*. São Paulo: Atlas, 2014.
- REALE, Miguel. *Filosofia do direito*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. *O valor do cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

- 
- SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Gestão de bares e restaurantes*. 2019.
- SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHUMPETER, Joseph A. *Ten great economists*. London: Routledge, 1997.
- SEVERO, Eliana Andréa et al. Cleaner production and sustainability. *Journal of Cleaner Production*, v. 96, p. 118–125, 2015.
- SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Riscos e incertezas na decisão de inovar. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 4, p. 229–255, 2015.
- TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TORRES, G. P. et al. Métodos construtivos sustentáveis. *Revista Tecnológica da Universidade Santa Úrsula*, v. 3, n. 3, 2020.
- VIOTTI, Eduardo Baumgratz et al. Perfil da inovação na indústria brasileira. Brasília: Ipea, 2005.
- VOSS, Kevin E.; SPANGENBERG, Eric R.; GROHMANN, Bianca. Measuring hedonic and utilitarian dimensions. *Journal of Marketing Research*, v. 40, n. 3, p. 310–320, 2003.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZUQUETTO ROVIAN, Adriano. *Inovação e competitividade nas organizações*. Curitiba: Juruá, 2016.

---

Realização:

