
Dissertação

IVANA PARANHOS VIGHI GONÇALVES | up201912447

**Avaliação do conceito de Inovação para os empreendedores do Retalho
Tradicional do Porto nos tempos atuais**

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientada por
PEDRO QUELHAS BRITO

Setembro, 2022.

Nota Biográfica

Ivana Paranhos Vighi Gonçalves, nascida em 24 de setembro de 1979. Ingressa na Universidade Católica de Pelotas em 1996 no curso de Análise de Sistemas. No mesmo ano, inicia atividade profissional na Instituição Financeira Caixa Econômica Federal do Brasil. Em 2002 conclui o curso de Gestão na mesma universidade. Em 2003, conclui a Pós-Graduação em Marketing em Vendas, também na Universidade Católica.

Em 2005, retoma o percurso acadêmico ingressando na Universidade Superior de São Paulo – FIA/USP/Brasil, onde conclui MBA em Retalho. Em 2012, ingressa na Fundação Getúlio Vargas/Brasil, onde conclui, em 2013, um MBA em Gestão. Em 2014 ingressa na Universidade de Miami/USA, onde conclui Pós MBA em Negócios no mesmo ano.

Em termos profissionais, entre 2000 e 2005 trabalhou como gerente em banca de investimentos, passando por várias funções atuando em diversas áreas, sempre em gestão de equipes. Em 2005, ingressou no grupo Itaú-Unibanco atuando como gerente de agência, gerente regional de negócios e gerente nacional de serviços financeiros responsável pela conta do Grupo Walmart. Em 2010, ingressou na Banca Sicredi onde atuou como responsável por produtos e serviços financeiros, em nível nacional, até sua mudança para Portugal em 2020, onde atua como consultora financeira.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Pedro Quelhas Brito, pela inspiração, oportunidade, disponibilidade, vasto conhecimento compartilhado e apoio neste desafio.

Ao Professor Doutor Luís Carvalho, pela receção, dedicação e orientação durante todo o curso.

Ao João, pelo apoio, parceria e paciência nos momentos de ausência, incentivo nos períodos de dificuldade e, sobretudo, por acreditar em minha capacidade em todos os momentos.

À minha amada mãe, que mesmo de longe, sempre está presente.

À minha tia Mari, pelos primeiros ensinamentos e apoio até hoje.

À Professora Doutora Mafalda Teles Roxo, pelo apoio, conselhos e orientações.

À Inês Machado (minha fiel escudeira), Estela e Alice, que me apoiaram e incentivaram nos momentos mais difíceis.

A todos que me apoiaram nesta jornada.

Resumo

O objetivo deste estudo foi o de avaliar o aspeto empreendedor e de inovação nos comerciantes de retalho da cidade do Porto e responder as seguintes questões de investigação: *De que maneira a inovação é percebida pelo retalhista do Comércio Tradicional do Porto nos tempos atuais? Quais os modelos de lojas inovadoras para os retalhistas? Na visão do retalhista, qual a crença que o contributo inovação pode ter para o crescimento do negócio?*

A inspiração para realização deste trabalho surgiu a partir da revisão bibliográfica dos estudos académicos sobre os temas de afinidade abordados, a luz da literatura existente, uma vez que não foram encontrados artigos que mencionassem as variáveis (empreendedorismo, inovação, retalho tradicional e cidade do Porto) em um mesmo estudo.

Com base em entrevistas aprofundadas dirigidas a 402 comerciantes das principais ruas de regiões da cidade do Porto. O resultado concluiu que 68,16% dos comerciantes da amostra acreditam na relevância dos benefícios da inovação e que esta, pode contribuir como impulsionador para o crescimento e desenvolvimento destes retalhistas. No entanto, ainda é pouco explorada e assimilada pelos empreendedores do comércio tradicional português. Os resultados comprovam que 7% dos entrevistados não sabem como começar ou visitar seus processos de trabalho em busca de melhorias e novas formas de gerir seu negócio, principalmente em momentos adversos, como o da pandemia, que resultou em 57% dos comerciantes com redução em seus volumes de receita e vendas. As iniciativas mencionadas demonstram reações mais reativas ao contexto pandémico e menos proativas.

A natureza genérica do estudo pode apresentar limitações em seus resultados e propõe que pesquisas futuras possam aprofundar o tema em ações práticas.

Keywords: empreendedorismo, retalho, inovação, cidade do Porto, comércio tradicional, pandemia, Covid-19, PME.

Abstract

The aim of this study was to evaluate the entrepreneurial and innovation aspect of retail traders in the city of Porto and to answer the following research questions: *How is innovation perceived by the retailer of Traditional Commerce of Porto in the present times? What are the innovative store models for retailers? In the retailer's view, what belief does the innovation contribution have to business growth?*

The inspiration for this work arose from the literature review of academic studies on the themes of affinity addressed, the light of the existing literature, since no articles were found that mentioned the variables (entrepreneurship, innovation, traditional retail, and city of Porto) in the same study.

Based on in-depth interviews directed at 402 merchants from the main streets of Porto city regions. The result found that 68.16% of the marketers in the sample believe in the relevance of the benefits of innovation and that this can contribute as a driver for the growth and development of these retailers. However, it is still little explored and assimilated by entrepreneurs of traditional trade Portuguese. The results prove that 7% of respondents do not know how to start or revisit their work processes in search of improvements and new ways to manage their business, especially in adverse moments, such as the pandemic, which resulted in 57% of traders with a reduction in their revenue and sales volumes. The initiatives mentioned demonstrate more reactive reactions to the ineptitude context and less proactive.

The generic nature of the study may present limitations in its results and proposes that future research can deepen the theme in practical actions.

Keywords: Entrepreneurship, retail, innovation, city of Porto, traditional commerce, pandemic, Covid-19, SME.

Índice

1. Introdução	12
1.2 Objetivos	13
2. Enquadramento teórico e contextualização do tema	14
2.1 Associação entre Empreendedorismo e Inovação	15
2.2 Associação entre Retalho e Inovação	17
2.2.1 A Inovação como Vantagem Competitiva.....	18
2.2.2 Contexto pandémico nos tempos atuais.....	20
2.2.3 O Retalho tradicional em Portugal.....	20
2.2.4 A cidade do Porto.....	21
3. Métodos de Pesquisa	22
3.1 Recolha de Dados	23
3.2 Definição da Amostra.....	23
3.3 Estrutura do Questionário.....	26
3.4 Técnicas estatísticas utilizadas	31
3.5 Caracterização da amostra	31
3.5.1 Tipo de produto ou serviço ofertado	32
3.5.2 Tipo de sociedade constituída.....	33
3.5.3 Longevidade dos estabelecimentos	33
3.5.4 Freguesias da cidade do Porto	34
4. Análise de resultados	36
4.1 Perfil dos retalhistas.....	37
4.1.2 Gestão de lojas.....	38
4.1.3 Gestão de estoques.....	38
4.1.4 Capacidade de clientes na loja.....	39
4.1.5 Melhorias espaço físico	40
4.1.6 Serviços ofertados.....	41
4.1.7 Meios de pagamento	44
4.1.8 Programas de fidelidade	44
4.1.9 Meios de comunicação	45
4.1.10. Clientes.....	47

4.1.11. Aperfeiçoamento	49
4.1.12. Crença na sustentabilidade do negócio.....	50
4.1.12. Aporte em tecnologia	51
4.1.13. Grelha de Observações.....	52
4.2 Inovação	53
4.2.1 Perceção da inovação para o retalhista.....	53
4.2.2 Indicação de lojas inovadoras.....	54
4.3 Relação dos fatores de inovação no retalho	56
4.3.1 Relação produto ou serviço e perceção da inovação	57
4.3.2 Relação produto ou serviço e lojas inovadoras.....	57
4.3.3 Relação produto ou serviço e contributo de inovação.....	58
4.3.4 Relação produto ou serviço e crença na inovação para apoio ao negócio.....	58
4.3.5 Relação produto ou serviço e forma de inovar.....	58
4.3.6 Relação tipo de empresa/sociedade constituída e perceção da inovação.....	58
4.3.7 Relação tipo de empresa/sociedade constituída e lojas inovadoras.....	58
4.3.8 Tipo de empresa/sociedade constituída e contributo da inovação.....	60
4.3.9 Tipo de empresa/sociedade constituída e crença na inovação para apoio ao negócio.....	60
4.3.10. Tipo de empresa/sociedade constituída e forma de inovar	60
4.3.11. Longevidade e perceção da inovação	60
4.3.12. Longevidade e lojas inovadoras	60
4.3.13. Longevidade e contributo da inovação.....	61
4.3.14. Longevidade e crença na inovação para apoio ao negócio.....	61
4.3.15. Longevidade e forma de inovar	61
4.3.16. Tipo de produto/serviço e características do negócio.....	61
4.3.17. Tipo de produto/tecnologias e equipamentos táteis.....	63
4.3.18. Tipo de produto/serviço e iluminação na loja	64
4.3.19. Tipo de produto/serviço e acessibilidade	64
4.3.20. Tipo de produto/identificação da loja	65
4.3.21. Tipo de produto/identificação dos colaboradores	65
4.3.22. Tipo de empresa/sociedade constituída e características da loja.....	67
4.3.23. Tipo de empresa/sociedade constituída e tecnologias, equipamentos táteis.....	67
4.3.24. Tipo de empresa/sociedade constituída e iluminação na loja	68
4.3.25. Tipo de empresa/sociedade constituída e acessibilidade	68
4.3.26. Tipo de empresa/sociedade constituída e identificação da loja.....	68
4.3.28. Longevidade e características da loja	70
4.3.29. Longevidade e tecnologias, equipamentos táteis	70

4.3.30. Longevidade e iluminação.....	71
4.3.31. Longevidade e acessibilidade	71
4.3.32. Longevidade e identificação da loja	71
4.3.33. Longevidade e identificação dos colaboradores.....	71
5. Conclusão	72
5.1 Considerações sobre o estudo.....	72
5.2 Implicações para gestão	74
5.3 Limitações e estudos futuros	75
Referências.....	77
Anexos.....	83

Índice de Quadros

Quadro 1 - Número de estabelecimentos de comércio a retalho, exceto veículos.....	24
Quadro 2 – Escore z.....	25
Quadro 3 – Universo da População Entrevistada.....	25
Quadro 4 – Categoria produtos e serviços.....	31
Quadro 5 – Tipos de Sociedade.....	33
Quadro 6 – Longevidade da empresa.....	33
Quadro 7 – Distribuição de Freguesias.....	35
Quadro 8 – Passos para o tratamento dos dados.....	37
Quadro 9 – Relação tempo de loja X tempo de gestão.....	38
Quadro 10 – Artigos disponibilizados.....	39
Quadro 11 –Motivos de alteração de artigos.....	39
Quadro 12 –Serviços ofertados.....	42
Quadro 13 – Ferramentas de Comunicação.....	45
Quadro 14 – Observações.....	53
Quadro 15 – Inovação para o negócio.....	56
Quadro 16 – Relação fatores de influência do retalho e questões de investigação.....	56
Quadro 17 – Relação fatores de influência do retalho e grelha de observações.....	57
Quadro 18 – Tipos de Sociedade x lojas inovadoras.....	59
Quadro 19 – Relação Sociedade x lojas inovadora.....	59
Quadro 20 –Tipo de produto/serviço x características do negócio.....	61
Quadro 21 –Relação tipo de produto/serviço x características do negócio.....	62
Quadro 22 –Tipo de produto/serviço x tecnologias, equipamentos táteis.....	63
Quadro 23 – Relação produto/serviço x tecnologias, equipamentos táteis.....	63
Quadro 24 –Tipo de produto x iluminação na loja.....	64
Quadro 25 –Tipo de produto x acessibilidade.....	65
Quadro 26 –Tipo de produto x identificação dos colaboradores.....	66
Quadro 27 –Relação tipo de produto x identificação dos colaboradores.....	66

Quadro 28 – Empresa/sociedade constituída x característica loja.....	67
Quadro 29 – Relação empresa/sociedade constituída x característica loja.....	67
Quadro 30 – Empresa/sociedade constituída x identificação da loja.....	68
Quadro 31 – Relação empresa/sociedade constituída x identificação da loja.....	69
Quadro 32 – Empresa/sociedade constituída x identificação dos colaboradores.....	69
Quadro 33– Relação empresa/sociedade constituída x identificação dos colaboradores.....	69
Quadro 34 – Longevidade x características da loja.....	70
Quadro 35 – Relação tempo loja x características da loja.....	70
Quadro 36 – Longevidade x identificação dos colaboradores.....	71
Quadro 37 – Relação tempo loja x identificação dos colaboradores.....	72

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição de Retalhistas entrevistados entre Freguesias.....	35
Gráfico 2 – Tempo de lojas.....	37
Gráfico 3 – Limitação de clientes – Pandemia.....	40
Gráfico 4 – Obras no Espaço físico.....	41
Gráfico 5 – Programas de Fidelidade.....	44
Gráfico 6 – Pós-Venda.....	45
Gráfico 7– Comunicação.....	46
Gráfico 8 – Clientes.....	47
Gráfico 9 – Gênero.....	48
Gráfico 10 – Variação do perfil de clientes.....	49
Gráfico 11 – Formação.....	50
Gráfico 12 – Sustentabilidade do Negócio.....	51
Gráfico 13 – Suporte a atividade comercial.....	52
Gráfico 14 – Características.....	52
Gráfico 15 – Inovação.....	54
Gráfico 16 – Lojas inovadoras.....	55
Gráfico 17 – Lojas locais citadas como inovadoras.....	55

1. Introdução

O setor de retalho é um dos mais importantes para a economia de uma nação. Todos os anos, gera milhões de empregos e promove distribuição de renda. O aumento no número de retalhistas impôs especialização, por parte dos comerciantes, para tornar seus pontos de venda mais atrativos, assim como a comunicação em massa para divulgar seus produtos e promoções (Baron & Shane, 2014; Chiavenato, 2012; Dornelas, 2015; Drucker, 2014; Leite, 2012). Segundo Peppers & Rogers (1993), quanto mais o retalhista conhece seu negócio, melhor poderá criar diferenciais em relação a concorrência.

O uso da inovação é a forma como o mercado utiliza conhecimento para oferecer os produtos e serviços através de novas tecnologias (Afuah, 2003). Segundo Porter (1990), iniciativas de inovação por parte das empresas, expostas através de novas estratégias ou ações de marketing, resultam em vantagem competitiva. Ainda que inovação esteja diretamente relacionada com a performance financeira, também é inegável seu papel na mudança dos hábitos do consumidor (Christensen, 1997; Sarkar, 2010). Os jovens terão expectativas de comprar pelos canais digitais, enquanto o envelhecimento da população levará a procura por mais conveniência e, portanto, por lojas físicas, que é onde o processo de decisão deste público ocorre (Solomon, Bamossy & Askegaard, 1999).

Definições clássicas normalmente não distinguem setores de marketing e de vendas, em especial, de pequenos e médios retalhistas (Homburg & Krohmer, 2008). Agravante, segundo Mattar (2011), existem questões que obrigam o retalho a se renovar, como o controle de estoque e custos, investimentos ajustados e busca por lucratividade que ocasionam transformação para atrair o consumidor. Estes atores acabam por se limitar na habilidade do retalhista utilizar sua capacidade empreendedora e de aprendizagem, além da tecnológica, conforme Simões (1997).

Segundo Saunila (2020), os estudos publicados sobre análises de inovação são incontáveis. No entanto, permanecem escassas as pesquisas sobre inovação no contexto dos pequenos empreendedores e do comércio tradicional.

Entre os desafios apresentados e a ação da concorrência, a pandemia provocada pelo coronavírus, afetou a rotina de compra dos consumidores, reclusos pelo confinamento obrigatório (Lima & Freitas, 2020). Os retalhistas empreendedores (pequenos e médios) foram diretamente impactados pela mudança compulsória neste comportamento (Souto, 2020). Neste contexto, mais do que um diferencial, inovar tornou-se uma necessidade para adaptar-se à mudança no consumo dos clientes (Rezende, Marcelino & Miyaji, 2020).

1.2 Objetivos

Neste estudo, o objetivo consiste em analisar como a inovação é percebida pelos comerciantes desta amostra de regiões do comércio tradicional do Porto, que lojas identificam como inovadoras, e se acreditam que a inovação pode contribuir para manutenção e crescimento de seu negócio.

Trata-se de um tema complementar, de caráter exploratório, a partir investigação dirigidas aos retalhistas do comércio tradicional da cidade do Porto, comparada a revisão bibliográfica dos estudos acadêmicos sobre os temas de afinidade abordados, a luz da literatura existente, uma vez que não foram encontrados artigos que mencionassem as variáveis (empreendedorismo, inovação, retalho tradicional e cidade do Porto) em um mesmo estudo.

O resultado da análise pode contribuir para perceber a relação da inovação como impulsionador do retalho tradicional do Porto e se o conceito do tema é assimilado por estes comerciantes diante dos desafios dos tempos atuais e ainda colaborar futuros estudos a fim de apoiar estes empreendedores para visitar seus processos e buscar formas para apoiar a gestão de seus negócios, principalmente em períodos adversos.

Este estudo será dividido em cinco etapas: (1 -introdução do tema e motivação para pesquisa; 2 -enquadramento teórico e contextualização do tema; 3 -métodos de pesquisa; 4 -análise de resultados, 5– Conclusão: considerações sobre o estudo, implicações para gestão, limitações e sugestões para temas futuros).

2. Enquadramento teórico e contextualização do tema

Neste capítulo, faz-se o enquadramento teórico referente a proposta de estudo, que abrange os principais temas relacionados: empreendedorismo, inovação e retalho, bem como a relação destes atores com o contexto pandémico no comércio na cidade do Porto e a relevância deste contributo à luz da literatura existente.

A relevância deste estudo pode ser apresentada na ligação entre cenários. Em destaque, a perspetiva teórica. Ainda que existam inúmeras pesquisas sob os temas aqui abordados: inovação (1) – retalho (2) – empreendedorismo (3) - pandemia (4) separadamente e/ou em duplas, durante a revisão de literatura são escassas as publicações académicas que unam o carácter empreendedor do retalho tradicional sob a ótica da inovação, diretamente, e ainda como a pandemia pode impactar nesta relação.

O Instituto Nacional de Estatística, INE (2020), menciona que, além das funções económicas, o retalho tem papel fundamental na sociedade e representa 80% das empresas comerciais dentro da União Europeia.

É interessante que outras pesquisas investiguem a interação entre os proprietários, processos, recursos de inovação e suas consequências no desempenho do empreendedorismo (Ali, Hao & Aijuan, 2020).

Segundo Costa, Rocha & Madeira (2021), pequenas e médias empresas portuguesas inovam com mais facilidade em momentos de crise, mas ainda é necessário entender como este fenómeno acontece para apoiar esta descoberta.

Os resultados dos estudos de Pradhan, Arvin, Mahendhiran & Bennet (2020), demonstraram que existe desenvolvimento económico nos sítios europeus que conjugam inovação e empreendedorismo. No entanto, este resultado é evidenciado em longos períodos, enquanto em prazos menores, estes resultados não são regulares. Da mesma forma, o mesmo estudo também menciona a necessidade que os governos invistam e utilizem os conhecimentos das empresas locais, ao invés de tentar copiar ambientes distintos aos que se encontram.

O INE (2020), ainda apresentou estudos sobre a crise pandémica e os efeitos provocados no setor que resultaram na queda no volume de negócios e desequilíbrio no mercado. Este cenário melhora em passos lentos e deverá passar por uma grande transformação em virtude da evolução no perfil dos consumidores e dos espaços físicos. Desta forma, o estudo também pode contribuir nessa perceção.

A crise provocada pela Covid-19, fomentou e impulsionou as vendas online. Aqueles comerciantes que conseguiram estabelecer esta modalidade de oferta de seus produtos junto ao seu público-alvo, antes da pandemia, certamente, obtiveram um canal alternativo em um momento que os desafios foram ampliados exponencialmente com o fechamento e/ou restrições dos pontos físicos (Akpan, Soopramanien & Kwak, 2020).

A inovação no empreendedorismo é a chave do desenvolvimento económico em uma economia (Colombelli, Grilli, Minola & Mrkajic, 2020). O comércio tradicional, especialmente os pequenos, estão limitados pelos recursos. Além disso, a implantação de novas tecnologias ou do modelo de negócios implicam em riscos para o retalhista (Tohănean, Buzatu, Baba, Georgescu & 2020).

No entanto, os retalhistas costumam acatar determinada inovação ao invés de criá-la. Ainda que o setor seja um propulsor de inovações contínuas, seu interesse estará voltado prioritariamente a realização das vendas, interação com clientes e melhoria dos processos (Pantano, 2014).

2.1 Associação entre Empreendedorismo e Inovação

A origem da palavra empreendedor deriva de um termo francês da Idade Média: *entrepreneur*, expressão utilizada para designar aqueles que assumiam funções relevantes dos processos de produção da época sem, no entanto, se apropriar dos riscos decorrentes destes (Carvalho, 2012). Segundo Chiavenato (2012), somente em 1725, o termo empreendedor passou a ser associado aos indivíduos que se responsabilizavam pelos riscos.

Drucker (2014), mencionou que até o século passado, não se fazia distinção entre empreendedores e administradores. Ambos eram associados apenas às atividades meramente operacionais e/ou económicas.

Schumpeter (1934), cita o empreendedorismo como um braço do crescimento econômico. É um dos pioneiros a dissertar sobre o tema. A inovação caracteriza o empreendedor (Plessis, 2007). Para Leibenstein (1968), a partir da inovação, o empreendedor ganha benefícios, pois ocupa lacunas no mercado, diferenciando-se da concorrência. O empreendedorismo engloba prover especialização e consultoria personalizada, entendendo a necessidade de cada mercado.

Todos os princípios do termo empreendedorismo estão relacionados ao agir, realizar algo de forma diferente dos demais para agregar valor a sociedade e gerar melhoria no desempenho econômico (Hisrich & Peters, 2004). Estes autores ainda designam ao empreendedor os seguintes comportamentos: 1) modificar situações e recursos que se apresentem em feitos práticos; 2) ter iniciativa; 3) aceitar ganhos ou perdas.

Dornelas (2015), diz que o empreendedor não é só um criador de novos negócios, mas também aquele que inova em empresas já estabelecidas. No entanto, algumas organizações, quando percebem que o mercado sofre mudanças, acreditam que somente novas tecnologias trarão resultados, sem perceber que nem sempre as necessidades estão vinculadas aos aspectos financeiros ou tecnológicos, mas também ao conhecimento acumulado dos indivíduos que viabilizam ações inovadoras e sustentáveis (Thimóteo & Fontana, 2020; Afonso, Vasconcelos, Neves & Sequeira, 2019).

Schumpeter (1942), define o empreendedor como agente de destruição criativa, quando criam produtos ou serviços que uma vez inseridos no mercado promovem desenvolvimento econômico nos sítios onde estiverem inseridos.

O empreendedor ainda fornece empregos, introduz inovações e promove desenvolvimento. O perfil do empreendedor abrange jovens e adultos com variadas idades e classes sociais assumindo todos os riscos e ameaças relacionadas a criação de seu negócio. (Chiavenato, 2012).

A inovação é uma variável social e econômica. A epidemia causada pelo Corona vírus ampliou o debate sobre a inovação. Atualmente é ainda mais comum que este tema seja mencionado como fundamental para as organizações. Inúmeros autores almejam enquadrar a literatura sobre inovação em núcleos (tipologias, fatores sistêmicos, elementos)

organizando os componentes que são “algo novo” implementado em determinada empresa (Machado, Lazzarotti & Bencke, 2018; Garrigos, 2020).

2.2 Associação entre Retalho e Inovação

Barreta (2012), menciona que a primeira definição de comércio a retalho surgiu no ano de 1989 a partir da Direção do Comércio e Indústria (DCGI) como toda venda de produtos e/ou serviços, em pequena quantidade, que é vendida diretamente ao consumidor final.

O comércio a retalho tem a propriedade de vender quantidades menores e proporcionar estímulo às vendas através de propaganda e *merchandising* de suas lojas, da sua localização e dos apelos decorrentes de suas campanhas que podem estimular a própria compra de forma impulsiva pelo consumidor (Rousseau, 2008; Levy & Weitz, 2009; Barreta, 2012).

Segundo Levy & Weitz (2009), o comércio a retalho também se caracteriza por não ser exclusivo das lojas físicas, podendo ser realizado através de vendas diretas, por telefone, catálogo e até mesmo pela internet.

O estudo da evolução dos formatos de retalho ao longo dos anos, explicam o ciclo de vida destes modelos, em uma transformação permanente até que atinjam sua maturidade e sejam substituídos por novos formatos mais inovadores e eficientes (Pratas & Brito, 2019).

Morgado (2008), afirmou de inovação no retalho é a competência de antecipar as necessidades e vontades dos clientes e trazer soluções para satisfação destas, continuamente.

No retalho, a inovação garante que o negócio (que a utilize) se diferencie para o consumidor. Como resultado, atrai clientes novos, reduz custos, aumenta frequência de compras, aprimora processos, traz ao negócio vantagem competitiva (Pratas & Brito, 2019).

Ainda segundo Pratas & Brito (2019), entre as características mais frequentes das inovações no retalho pode-se destacar:

1. Mudança nas rotinas de funcionamento e de processos de maneira intencional e com visão de longo prazo;

2. Soluções adaptadas ao retalho, oriundas de outros setores de atividade;
3. Dificilmente são “panteáveis”, porque a tecnologia e os recursos financeiros são barreiras à entrada, e acabam copiadas pelos concorrentes;
4. As inovações adotadas pelos retalhistas tendem a beneficiar clientes e a sociedade em geral;
5. A inovação tende a surgir através da experiência dos *stakeholders* do retalho e não apenas do investimento em I&D;
6. Mudar os hábitos do consumidor pode ser arriscado, logo, normalmente são testadas em modelos “piloto” e posterior “*roll out*”;
7. Em termos de processo de I&D, a gestão de informação de retalho tende a ser menos integrada do que em outros setores, como industriais, por exemplo.

Mantrala, Levy, Kahn, Fox, Gaidarev, Dankworth & Shah (2009) afirmam que um dos maiores desafios de inovar no retalho é a introdução de meios interativos, como meio de relacionamento aos consumidores.

Ainda que inúmeras mudanças relacionadas à inovação no setor pelo avanço tecnológico e aceleradas pela pandemia, o retalho tradicional, principalmente os mais antigos, acaba por não ser beneficiário de recursos como a Inteligência Artificial, por exemplo. Desta forma, é necessário compreender como o comércio tradicional poderá acompanhar estas mudanças que provocaram alterações significativas no comportamento do consumidor e na própria estrutura de retalho (Nichols, 2018; Shankar, 2019). Este ponto também que será motivo da análise deste estudo.

2.2.1 A Inovação como Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é a habilidade de uma organização adotar determinado novo modelo de negócio de maneira veloz, efetiva e eficiente. Da mesma forma, a consistência na inovação de um determinado modelo de negócios constitui vantagem competitiva. É possível afirmar que a inovação é um dos principais impulsionadores do

crescimento e da entrega as necessidades dos consumidores que se renovam com frequência (Naidoo, 2010; Schallmo, 2013; Foss & Saebi, 2017).

Conforme Naidoo (2010), a introdução de uma vantagem competitiva possui diversas etapas. A identificação de determinada oportunidade e consequente aplicação; o investimento para que a empresa possa usufruir dos ganhos oriundos deste diferencial; a constante reavaliação do modelo diferenciador de forma sistêmica, uma vez que a própria concorrência pode ter adotado o modelo, diminuindo o potencial de ganho e seu final de ciclo, onde existirá a necessidade de alocar energia e recursos para estratégias distintas.

Naidoo (2010) ainda destaca o fato que, retalhistas menores, menos capitalizados, tendem a possuir capacidade de inovação limitada e, portanto, mais dificuldade para se diferenciar da concorrência. Para manter-se competitivo deve buscar vantagens sustentáveis e de fácil aplicabilidade. Rosenbusch, Brinckmann & Bausch (2011), afirmam que é salutar para os pequenos e médios retalhistas promover uma cultura orientada para inovação, pois os resultados podem ser mais efetivos que os provenientes de patentes ou de inovação de produtos, por exemplo.

O benefício do processo de inovação de uma empresa de retalho menor é que a habilidade de reconhecer e aplicar este conhecimento é concentrada e, quando ocorre, existe vantagem competitiva. Ou seja: inovar em pequenos e médios retalhos com baixos recursos, não é um impeditivo e ainda traz longevidade para aquelas empresas que as desenvolvem (Naidoo, 2010).

As implicações no cenário econômico atual, não apontam só ameaças aos comércios existentes, apresentam também inúmeras oportunidades. Evans & Wurster (1997) sugerem que as alterações nas empresas ocorrem de forma variável e em diferentes velocidades. Estes autores ainda sugerem que um determinado negócio pode se dividir em múltiplos, cada qual explorando sua própria vantagem competitiva (Evans & Wurster, 1997).

Em contraponto, as organizações que não buscarem alternativas para adaptação e melhoria de suas estruturas podem se tornar vítimas de seu próprio sistema existente (Porter, 2001). De acordo com Hitt *et al.*, 2001, Lumpkin & Dess, (1996), citados por Tajeddini & Trueman (2013), são necessárias novas maneiras de empreender em seus negócios para comercialização de novos produtos e/ou entrada em outros segmentos de forma diligente.

Kaar & Stary (2019), afirmam que as empresas possuem relações de troca e de interação. Há uma conexão, porque as empresas precisam umas das outras para realizar suas operações, uma vez que não são autossuficientes.

Segundo Rhee & Kim, 2016, citados por Widjaja (2022), as empresas precisam de harmonizar seus atributos existentes e os potenciais, para que estejam preparadas para estabelecer a vantagem competitiva em médio e longo prazo, que trarão sua continuidade e sucesso.

É fato que o empreendedorismo é fator chave para o desempenho empresarial e consequente vantagem competitiva (Barney, 2002; Androta & Gupta, 2016; Gilman & Salder, 2021.)

2.2.2 Contexto pandémico nos tempos atuais

Desde seu início, a pandemia causada pelo vírus Covid 19 avançou de uma forma mais veloz do que poderia ser contida pelos sistemas governamentais.

Os autores Autin, Blustein, Ali & Garriot (2020), afirmam que a pandemia provocou transformações radicais com adequações de horário, distanciamento social, interrupções nos atendimentos, afetando não só a saúde da população, mas também ocasionando uma crise financeira sem precedentes. Este impacto é maior nas empresas menores, uma vez que o comércio tradicional é responsável pelo maior número de empregos gerados na Europa e no mundo.

Em 2018 o comércio tradicional de pequenos e médios retalhistas representavam 70% dos empregos em Portugal (PORDATA, 2018).

Segundo Thomsen (2020), a cada pausa do serviço essencial que gera atividade económica na Europa, resulta um revés anual de 3% no PIB dos países. Estes fatores acarretam uma desaceleração na geração de riqueza, diminuição do capital de giro e baixa liquidez, tornando-se mais uma barreira para as empresas (OCDE, 2020).

2.2.3 O Retalho tradicional em Portugal

Há 30 anos as encomendas de retalho eram feitas a mão e os depósitos tinham praticamente a mesma dimensão das lojas físicas. A grande maioria do retalho era composta

por pequenas lojas, em sua maioria familiares. Existiam poucos hipermercados no país. Atualmente a cobertura de mercados por habitante é equivalente à dos países mais avançados. O retalho passou a ter novos formatos e surgiu um retalho especializado, os estoques diminuíram exponencialmente e a tecnologia permite uma atualização simultânea dos inventários (Reis, 2012; Guimarães, 2015; Ferreira, 2018).

Atualmente os preços são influenciados em comparação aos preços da concorrência e as previsões de venda são alteradas pelas condições climáticas, entre outros fatores. Os cartões de fidelidade arrecadam as informações sobre os consumidores, e é possível fazer previsões de mudança de comportamento dos clientes pela média de compras (Reis, 2012).

Ainda que o futuro seja uma incógnita, pelas oscilações causadas pela pandemia, já é possível afirmar que o envelhecimento da população é uma realidade. O INE (2020), prevê que até 2080 o país perderá população na ordem de 20%. Ainda são previstas quedas nas taxas de natalidade e do número de jovens residentes. Além disso, o número de idosos crescerá em 36%.

Em Portugal, e no mundo, a atividade retalhista sofreu inúmeras alterações ao longo dos anos. À venda manual no balcão até as vendas online, ou mesmo os meios de pagamento, foram reformulados. E na cidade do Porto não foi diferente (Fernandes, 1997).

2.2.4 A cidade do Porto

No final do século XIX, os mercados ao ar livre deram lugar ao comércio fixo e o retalho local ganhou força, a ofertar produtos de alta qualidade. O comércio cresceu e os clientes tiveram a opção de novos produtos e práticas comerciais. O desenvolvimento do retalho acompanhou o crescimento da cidade. A população local cresceu e também os visitantes da cidade, que consumiam os produtos e serviços disponíveis (Fernandes; Cachinho & Ribeiro, 2000).

Ao longo dos anos, a Cidade do Porto assumiu protagonismo no cenário turístico europeu, em virtude de suas belezas naturais e seus monumentos de caráter histórico, através do fomento dos órgãos governamentais (Correia, Cruz, Martins, Liberato & Morbey, 2000). Esta crescente foi excelente para os setores hoteleiros e para atividade das vinícolas que

atraem turistas de todo o mundo (PWC, 2014). Como consequência, o alto valor das rendas, fez com que os residentes na cidade do Porto buscassem as cidades periféricas, o que ocasionou uma evasão inerente dos clientes locais de pequenos e médios comércios de retalho no centro do Porto (INE, 2020).

Da mesma forma, os estudos apresentados na cidade do Porto, priorizam seus aspetos turísticos e vinícolas e/ou não estão a vincular aos demais temas em conjunto.

3. Métodos de Pesquisa

Este estudo utilizara recolha de dados a partir do uso de métodos qualitativos e quantitativos, com a realização de entrevistas presenciais junto aos comerciantes do retalho tradicional local da cidade do Porto.

A proposta é que a pesquisa qualitativa proporcione maior entendimento sobre o objeto de estudo, a partir do contato presencial, com perguntas abertas que permitam que o retalhista entrevistado possa expressar sua visão dos fatos, contribuindo com sua experiência e percepção para relevância deste estudo.

A pesquisa quantitativa, nesta análise, pretende testar teorias e a percepção do fenômeno estudado de forma concreta e lógica, segmentando e comparando a amostra. De acordo com Fachin (2001), os métodos quantitativos e qualitativos não são excludentes, mas complementares.

Segundo Minayo (1994), um processo de pesquisa é dividido em três etapas, começando pela fase exploratória do estudo, a pesquisa de campo e o tratamento das informações/análise de dados.

Diante da atual conjuntura e considerando que o retalho é de suma importância para a atividade socioeconómica do Município do Porto (Rezende, 2020), o objetivo deste estudo é a partir do levantamento da caracterização, cenário atual e tendências do comércio retalhista da cidade, avaliar o aspeto empreendedor e de inovação nos comerciantes de retalho e responder as seguintes questões de investigação:

- 1) De que maneira a inovação é percebida pelo retalhista do Comércio Tradicional do Porto nos tempos atuais?*
- 2) Quais os modelos de lojas inovadoras para os retalhistas?*
- 3) Na visão do retalhista, qual a crença que o contributo inovação pode ter para o crescimento do negócio?*

3.1 Recolha de Dados

Fundamentado nas questões de investigação, além do estudo de uma amostra do comércio local na perspetiva dos retalhistas na Cidade do Porto (apresentação do retalhista, longevidade da empresa, segmento em que atua, gestão de espaço, serviços, métodos de pagamento, comunicação, perfil do público-alvo, formação, visão de modernização e sustentabilidade do negócio; além de um campo de observação do espaço físico do retalhista a fim de perceber como suas instalações estão inseridas neste contexto.

Desta forma, os dados coletados serão relacionados com as respostas às questões de investigação para o devido tratamento estatístico.

3.2 Definição da Amostra

A partir do estudo realizado pelo Ministério da Economia de Portugal (2018), que mensurou aspetos demográficos do comércio a retalho tradicional do país, foi definido o no quadro abaixo:

Quadro 1 - Número de estabelecimentos de comércio a retalho, exceto veículos

Região NUTSII	Concelho	Estabelecimentos				
		Nº	/1000 hab	% NUTSII	% Portugal	
11	Norte	Matosinhos	2 462	14,2	4,5	1,6
		Porto	4 671	21,8	8,5	3,1
16	Centro	Coimbra	2 359	17,6	6,7	1,5
		Leiria	2 111	16,8	6,0	1,4
17	AM Lisboa	Lisboa	10 865	21,5	29,1	7,1
		Sintra	3 895	10,1	10,4	2,6
18	Alentejo	Évora	901	16,9	8,3	0,6
		Santarém	910	15,6	8,4	0,6
15	Algarve	Faro	1 116	18,3	12,6	0,7
		Loulé	1 530	22,1	17,3	1,0
20	Açores	Angra do Heroísmo	408	11,9	14,7	0,3
		Ponta Delgada	747	10,9	26,9	0,5
30	Madeira	Funchal	1 452	13,9	54,9	1,0
		Santa Cruz	290	6,6	11,0	0,2

Fonte: GEE, a partir de dados de base do SCIE e das Estatísticas da População, INE

De acordo com Kazmier (1982), o tamanho da amostra é a quantidade de respostas recolhidas em uma pesquisa, a partir de uma população.

Para calcular o tamanho da amostra, foi utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{z^2 * \frac{p(1-p)}{e^2}}{1 + (e^2 * \frac{p(1-p)}{e^2 N})}$$

Onde:

N = tamanho da população

e = margem de erro (porcentagem no formato decimal)

z = escore z

p = desvio padrão

O escore z é o número de desvios padrão entre determinada proporção e a média. O nível de confiança estabelecido foi de 95%, conforme o quadro abaixo:

Quadro 2 – Escore z

Nível de confiança desejado	z
80%	1,3
85%	1,4
90%	1,7
95%	2,0
99%	2,6

Fonte: calculadora surveymonkey

Para determinar o desvio padrão (variação estimada entre as respostas), o valor estabelecido foi de 0.5 (50%) para desvio padrão. O padrão escolhido é o mais conservador possível, uma vez que é difícil estimar o valor apropriado. Este valor garante que o tamanho da amostra seja de proporção suficiente para garantir a qualidade dos resultados (Kazmier, 1982).

Quadro 3 – Universo da População Entrevistada

UNIVERSO (POPULAÇÃO)	AMPLITUDE DA AMOSTRA X MARGEM DE ERRO				
	1%	2%	3%	4%	5%
1000	-	-	-	-	286
2000	-	-	638	286	333
3000	-	1364	811	517	353
4000	-	1538	870	541	364
4671	-	1607	891	549	400

Fonte: calculadora surveymonkey

A partir das informações acima estabelecidas, a população definida foi de 400 entrevistas. As lojas entrevistadas foram definidas de maneira aleatória (definidos a partir da disponibilidade do lojista, dentro da população) entre o universo de 4671 estabelecimentos de retalho da cidade do Porto, entre as freguesias existentes.

3.3 Estrutura do Questionário

O questionário de estudo da inovação para os empreendedores do retalho tradicional do porto em tempos de pandemia, foi realizado a partir de entrevista dirigida ao responsável de cada estabelecimento. Conforme Minayo (1994), para uma análise qualitativa eficiente é necessário não “deduzir” conclusões de forma precipitada, banalizando dados e realizando conclusões de forma insipiente.

Sua estrutura esta dividida em 13 partes:

A primeira apresenta os dados de identificação do estabelecimento e do entrevistado, conforme abaixo:

QUESTÃO 1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 NOME DO ESTABELECIMENTO:

1.2 MORADA DO ESTABELECIMENTO:

1.3 NOME DO ENTREVISTADO:

1.3.1 CONTACTO DO ENTREVISTADO:

1.4 SITE (se houver):

A segunda etapa refere-se ao tipo de serviço prestado e o tipo de negócio constituído.

QUESTÃO 2. NATUREZA DO SERVIÇO PRESTADO:

2.1 Qual seu principal produto ou serviço?

2.2 Qual o tipo de empresa e/ou sociedade constituída para este negócio?

Na terceira parte, busca-se entender a conjuntura do estabelecimento, Longevidade e, se houve alteração algum tipo de mobilização na variação de artigos após março de 2020.

QUESTÃO 3. HISTÓRICO

3.1 Há quanto tempo existe a loja?

3.2 Desde quando com os sócios atuais?

3.3 Houve variação de artigos disponibilizados após março/2020?

3.3.1 Em caso afirmativo, qual o principal motivo da alteração?

A quarta etapa também busca perceber o impacto pandémico em relação ao número de clientes e oportunidades de negócios, além das alterações na infraestrutura nos últimos anos. A capacidade de inovação esta relacionada as condições de oferecer melhores estruturas, produtos e serviços, a fim de melhorar competitividade e expandir operações (Garzón, 2015).

QUESTÃO 4. ESPAÇO FÍSICO**4.1 Qual era a lotação da loja antes de março/2020 (pré-covid)?**

4.1.2 Qual passou a ser a lotação durante o período pandémico?

4.2 Já realizou obras neste local nos últimos 3 (três) anos?

4.2.1 Em caso afirmativo, que tipo de obras (grandes- alterar pavimentos, estrutural, pintura) ou pequenas (mobiliário, iluminação, disposição dos móveis)?

Segundo Mendoza (2017), a capacidade de inovar também esta relacionada com a habilidade de desenvolver/ofertar diferentes produtos, serviços e métodos de produção e oferta. A quinta etapa abrange a oferta de serviços do retalhista.

QUESTÃO 5. SERVIÇOS OFERTADOS

	Antes de Março/2020		Depois de Março/2020	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
5.1 Entrega ao domicílio?				
5.1.1 Tem fornecedores para entrega?				
5.2 Reservas e outros pedidos pelo telefone				
5.3 Encomendas à medida				
5.4 Mantém estoques?				
5.5 Tem artigos exclusivos que não se vendam em outro local?				
5.6 Compra de produtores/ fabricantes locais?				
5.7 Compra de grandes produtores/fabricantes?				
5.8 Produzem/confecionam produtos?				

A sexta etapa visa mensurar as facilidades de pagamento proporcionadas aos clientes na loja física, bem como em serviços de entrega.

QUESTÃO 6. MÉTODOS DE PAGAMENTO

6.1 Quantos meios de pagamento disponibiliza dentro da loja?

6.2 Quantos meios de pagamento disponibiliza fora da loja (em caso de entrega ao domicílio)?

De acordo com Haryani *et al.* (2019), citados por Othman *et al.* (2021), uma vez estabelecido o mercado-alvo, é preciso que os responsáveis desenvolvam um plano para comercializar seus produtos e serviços de forma a possibilitar relacionamentos de longo prazo e potencializar vendas e margens de lucro. A etapa 7 traz questões relacionadas a fidelização.

QUESTÃO 7. FIDELIZAÇÃO AO CLIENTE

7.1 Possui benefícios para clientes especiais?

7.2 Disponibiliza serviço de pós-venda?

Na etapa 8, a abordagem esta relacionada com a comunicação e alcance das empresas:

QUESTÃO 8. COMUNICAÇÃO

	SIM	NÃO	(SIM) A PARTIR DO ANO:
8.1 Anuncia em rádio ou televisão			8.1.1
8.2 Jornais			8.2.1
8.3 Cartazes (seja na rua e/ou montra)			8.3.1
8.4 Flyers			8.4.1
8.5 E-mail			8.5.1
8.6 Facebook da loja			8.6.1
8.7 Instagram			8.7.1
8.8 QR Code			8.8.1

8.9 Compartilha WiFi		8.9.1
8.10 Anuncia em outros sites		8.10.1
8.11 Publicidade paga (google ads, mídias sociais)		8.11.1

A etapa 9 resulta na distribuição em percentual de clientes por região e também o percentual de turistas; sua divisão por gênero e a variação destes públicos, a partir de março/2020.

QUESTÃO 9. CLIENTES

9.1 Qual perfil de clientes frequentava seu estabelecimento até março/2020? (%)

Turistas

Bairro:

Resto do Porto:

Outras localidades:

9.1.1 Gênero: (%)

Masculino

Feminino

9.2 Após março de 2020, como observa a variação deste perfil de clientes? (%)

A Diminuiu

B Aumentou

C Manteve

A etapa 10 traz questões sobre aperfeiçoamento do responsável e da equipe. Segundo Sharma *et al.* (2022), as organizações que possuem melhores resultados em qualidade, não necessariamente são o melhor impulso para inovação. No entanto, existe impacto direto na qualidade institucional, mesmo que este oscile ao longo da distribuição dos resultados da inovação.

QUESTÃO 10. APERFEIÇOAMENTO

10.1 Você frequentou alguma formação relacionada ao seu negócio?

10.2 Você disponibilizou/proporcionou alguma formação ao(s) seu(s) colaborador(es)?

A etapa 11 aborda qual a expectativa do comerciante para o futuro.

QUESTÃO 11. SUSTENTABILIDADE

11.1 Como imagina seu negócio em 5 anos?

Na etapa 12, busca-se perceber se algum tipo de tecnologia foi adquirido e/ou implantado nos últimos anos.

QUESTÃO 12. ATUALIZAÇÃO/MODERNIZAÇÃO

12.1 Nos últimos anos adquiriu equipamento e/ou *software* de suporte à atividade comercial?

SIM	NÃO

A etapa 13 traz questões abertas diretamente relacionadas a percepção da inovação pelo retalhista e, de que forma percebe que esta pode apoiar no negócio.

QUESTÃO 13. INOVAÇÃO

13.1 O que é inovação para si?

13.2 Quais lojas você considera inovadoras e porquê?

13.3 Acredita que a inovação pode contribuir para vosso negócio?

SIM	NÃO

13.3.1. De que forma?

Conforme já mencionado, das treze etapas que compõe o questionário, foram observadas as características dos estabelecimentos entrevistados (iluminação, tecnologias disponíveis, sensoriais, elementos de identificação, entre outros.) A análise foi realizada para avaliar se a infraestrutura pode ter relação com o contexto estudado. A Grelha de observações juntamente com o questionário estão constantes no anexo I.

3.4 Técnicas estatísticas utilizadas

Na análise dos dados referentes ao perfil dos retalhistas foram utilizadas tabelas de frequência absolutas e relativas, para avaliar os aspetos e a distribuição dos dados recolhidos.

O teste de hipóteses (qui-quadrado) é a técnica estatística utilizada para avaliar a associação existente entre as variáveis qualitativas através do valor de dispersão. Desta forma é possível comparar proporções para um certo evento ou divergências entre as frequências esperadas (Marcucci, 1985). Este teste verifica se a amostra se desvia significativamente ou não da frequência esperada e ainda possibilita observar a distribuição de diversos acontecimentos em amostras distintas. O *software* estatístico empregado é o SPSS. Através do *crosstabs* é possível utilizar tabelas de referência cruzada e incluir testes de qui-quadrado.

Os testes de independência do qui-quadrado e as tabelas cruzadas permitem analisar os fatores comportamentais dos entrevistados e de perceção sobre as nuances de inovação.

3.5 Caracterização da amostra

Este trabalho de investigação tem carácter exploratório juntos aos retalhistas do Porto. Os comerciantes selecionados para o estudo foram empreendedores do comércio local da cidade do Porto. Do total de 488 estabelecimentos abordados, destes, 59 fechados, 27 recusas e 402 entrevistados.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de dezembro/2021 até julho/2022. Em média, foram necessárias de 2 a 3 visitas presenciais por estabelecimento, para concluir o questionário de forma satisfatória e com a presença do responsável por cada estabelecimento, uma vez que eram elegíveis somente proprietários ou responsáveis pela loja.

A caracterização da amostra é composta por quatro indicadores principais: tipo de produto ou serviço ofertado; tipo de sociedade constituída; longevidade dos estabelecimentos e freguesias do Porto.

3.5.1 Tipo de produto ou serviço ofertado

Em relação a natureza de serviço prestado, em resposta a pergunta: “Qual seu principal produto ou serviço?”, as respostas foram divididas em 26 categorias, especificados abaixo:

Quadro 4 – Categoria produtos e serviços

Qual seu principal produto ou serviço?	
	Porcentagem
Pães, produtos de pastelaria, cafés	8,0
Refeições	19,7
Confeitaria, doçaria, gelataria	2,5
Vestuário e têxteis em geral	11,7
Arranjos de roupa e calçados	2,0
Bebidas (vinhos e destilados)	0,7
Artesanato, trabalhos manuais, artigos religiosos, cerâmicas	0,7
Mercearia, frutaria, mercados, charcutaria, talhos, ervanárias	8,7
Arquitetura, decoração, estores, móveis e design	2,2
Joalheria, relojaria, ourivesaria	3,0
Calçados, bolsas, carteiras, malas e acessórios	2,7
Chaves, fechaduras, cadeados e reparos	0,5
Atelier, galeria de arte, antiguidades	1,2
Retalho de Flores, Florista	2,0
Cabelereiro, barbearia, tratamentos, perfumaria, produtos estéticos	11,9
Artigos e serviços de papelaria, tabacaria, livraria, fotografia, lotaria	5,5
Retalho de Construção, prestação de serviços, equipamentos de	0,2
Vidraria, plásticos e embalagens	0,5
Eletrônica, Elétrica de Consumo, telecomunicações, insumos e	2,7
Artigos e serviços musicais	0,2
Medicamentos, remédios, suplementos, artigos e serviços médicos e	1,7
Artigos para o lar, souvenirs, retrosaria, acessórios, brinquedos,	6,5
Óptica e acessórios	1,5
Lavandaria, engomadoria, banhos/higiene pet e artigos de limpeza	2,0
Artigos, acessórios e serviços automotivos, bicicletas e motocicletas	0,5
Artigos e serviços desportivos	1,0
Total	100,0

n: 402 entrevistados

A maior concentração dos estabelecimentos encontra-se nos ramos de restauração (19,7%), Salão de beleza, barbearia, perfumaria, tratamentos/produtos estéticos e tatuagens (11,9%) e vestuário e produtos em geral (11,7%).

3.5.2 Tipo de sociedade constituída

A partir do tipo de sociedade constituída, busca-se identificar se existem variações significativas para os modelos de percepção da inovação pelo olhar do lojista, de acordo com o tipo composto de negócio.

As sociedades por quotas e unipessoal, trabalhador independente são a maioria de empresas da amostra (93.3%).

Quadro 5 – Tipos de Sociedade

Qual o tipo de empresa e/ou sociedade constituída para este negócio?	
	Porcentagem
Sociedade por quotas	49,5
Sociedade Unipessoal, Trabalhador Independente	43,8
Franchising	3,2
Sociedade Anónima	3,5
Total	100,0

n: 402 entrevistados

3.5.3 Longevidade dos estabelecimentos

Segundo Drucker (1986), citados por Brasil *et al.* (2016), a longevidade das empresas pode ser considerada algo não natural, em virtude as variações dos fatores internos e externos, que as impedem de crescer continuamente, porque possuem um ciclo de vida definido. No entanto, aquelas que sobrevivem a este período, tem a capacidade de adaptar-se às mudanças, planejar os próximos passos e reinventar-se frente aos obstáculos.

Ao relacionar os ramos encontrados no comércio do Porto com o tempo de existência dos estabelecimentos, cerca de 48% das lojas possuem mais de 20 anos de existência (quadro 6).

Quadro 6 – Longevidade da empresa

Há quanto tempo existe a loja?	
	Porcentagem
< 1 ano	2,7
1 a 4 anos	19,9
5 a 9 anos	12,2
10 a 14 anos	7,7
15 a 19 anos	4,2
20 a 29 anos	10,4
30 a 49 anos	19,7
50 a 99 anos	15,7
> 100 anos	2,0
Não sabe/não respondeu	5,5
Total	100,0

n: 402 entrevistados

3.5.4 Freguesias da cidade do Porto

As entrevistas foram realizadas entre as freguesias da cidade, assim divididas:

- 1) Cedofeita, Ildefonso, Sé, Miragaia, Nicolau e Vitória,
- 2) Aldoar, Foz do Douro e Nevogilde;
- 3) Bonfim;
- 4) Campanhã;
- 5) Lordelo do Ouro e Massarelos;
- 6) Paranhos;
- 7) Ramalde.

Quadro 7 – Distribuição de Freguesias



Fonte: Porto/Etcetal jornal

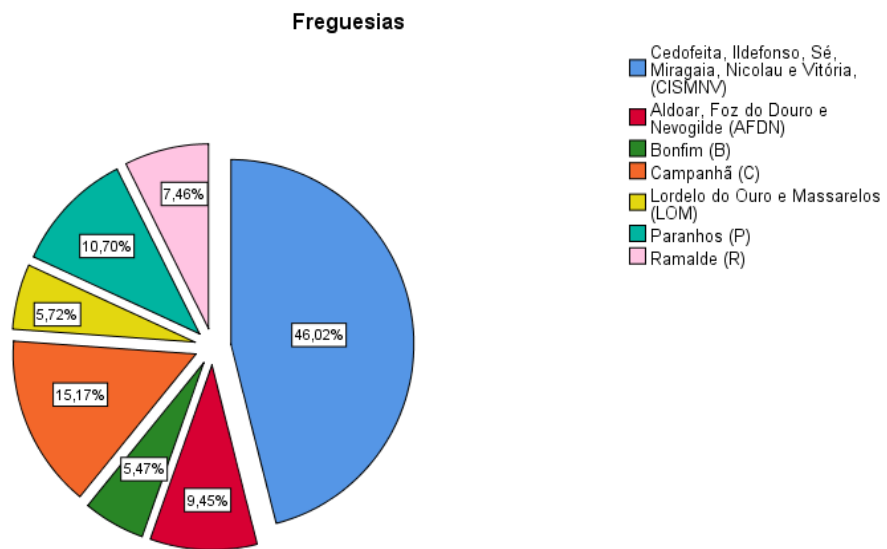
Uma parte significativa das lojas entrevistadas estão localizadas nas regiões de:

- Cedofeita (46,02%),
- Campanhã (15,17%)
- Paranhos (10,70%).

Em virtude da concentração de entrevistas nestas três regiões, não foram realizadas análises de referências cruzadas para este item.

A distribuição dos comércios entre as freguesias, juntamente com suas frequências estão evidenciadas no abaixo:

Gráfico 1 – Distribuição de Retalhistas entrevistados entre Freguesias



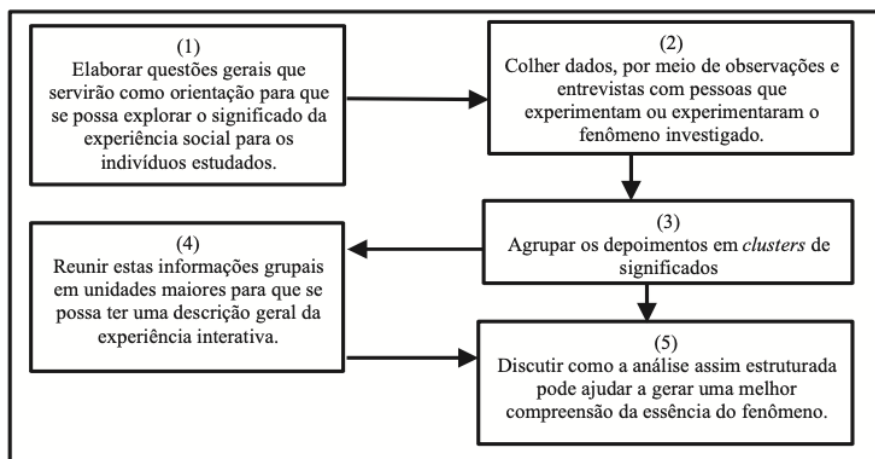
n: 402 entrevistados

4. Análise de resultados

A análise dos dados obtidos teve como objetivo demonstrar o perfil dos entrevistados e responder as questões propostas sobre a perceção da inovação pelos retalhistas frente ao seu negócio para comparar com os conhecimentos obtidos na literatura de base.

O passo a passo da coleta até o tratamento dos dados seguiu o proposto pelos autores Carvalho & Vergara (2002).

Quadro 8 – Passos para o tratamento dos dados



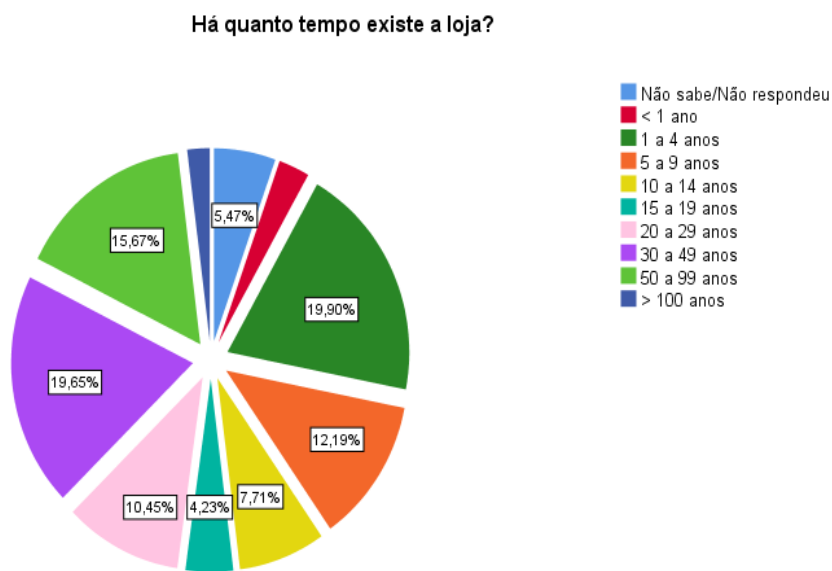
Fonte: Carvalho & Vergara, p.84

4.1 Perfil dos retalhistas

O estudo envolveu uma amostra de 402 participantes, com comércios em funcionamento há menos de um ano até mais de cem anos.

A distribuição percentual de lojas por idade pode ser percebida no gráfico abaixo:

Gráfico 2 – Longevidade



n: 402 entrevistados

4.1.2 Gestão de lojas

A amostra demonstra que não há rotatividade expressiva na gestão recente dos estabelecimentos. A maior parte mantém a gestão desde a fundação.

É possível encontrar estabelecimentos em que um membro mais jovem da família, assumiu os negócios, mas a tomada de decisão permanece com o fundador, conforme depoimento da entrevistada abaixo que dirige um café que existe há mais de 50 anos.

“Estou no comando da loja há aproximadamente 4 anos, mas meu pai tem a decisão final das principais mudanças até hoje. E foi assim com o pai dele.” Maria Teixeira, proprietária de um café.

Quadro 9 – Relação longevidade da loja X tempo da gestão atual

Tempo de loja	Tempo sócios atuais								Total
	< 1 ano	1 a 4	5 a 9	10 a 14	15 a 19	20 a 29	30 a 49	50 a 99	
Não sabe/Não respondeu	0,0	31,8	27,3	13,6	13,6	4,5	9,1	0,0	100,0
< 1 ano	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
1 a 4 anos	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
5 a 9 anos	0,0	2,0	98,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
10 a 14 anos	3,2	3,2	3,2	90,3	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
15 a 19 anos	0,0	5,9	5,9	0,0	88,2	0,0	0,0	0,0	100,0
20 a 29 anos	0,0	2,4	2,4	2,4	4,8	88,1	0,0	0,0	100,0
30 a 49 anos	0,0	6,3	12,7	6,3	3,8	10,1	60,8	0,0	100,0
50 a 99 anos	3,2	12,7	6,3	7,9	3,2	11,1	20,6	34,9	100,0
> 100 anos	14,3	14,3	0,0	0,0	14,3	28,6	14,3	14,3	100,0

n: 402 entrevistados

4.1.3 Gestão de estoques

Entre os fatores relacionados a variação de artigos disponibilizados para venda após março/2020, cerca de 60% dos entrevistados afirmam não ter alterado seus estoques, 22% diminuiu seus volumes e 10% responderam que o estoque aumentou. O restante da amostra não sabe/não respondeu.

Quadro 10 – Artigos disponibilizados

Houve variação de artigos disponibilizados após março/2020?	
	Porcentagem
Diminuiu	22,0
Aumentou	10,0
Manteve	61,0
Não sabe/não respondeu	7,0
Total	100,0

n: 402 entrevistados

Relativamente aos motivos de alteração de volume de estoques e artigos, os principais motivos relacionados pelos lojistas foram categorizados em 7 tipos (para aqueles que afirmaram variação).

Quadro 11 – Motivos de alteração de artigos

Qual o principal motivo da alteração?	
	Porcentagem
Adaptação da oferta/diminuição dos artigos	1,9
Pandemia	3,8
Queda nas vendas	17,8
Inovar ou adaptar para atrair clientes	9,2
Obras	0,3
Passou a vender artigos para pandemia	0,8
Não variou	66,3
Total	100,0

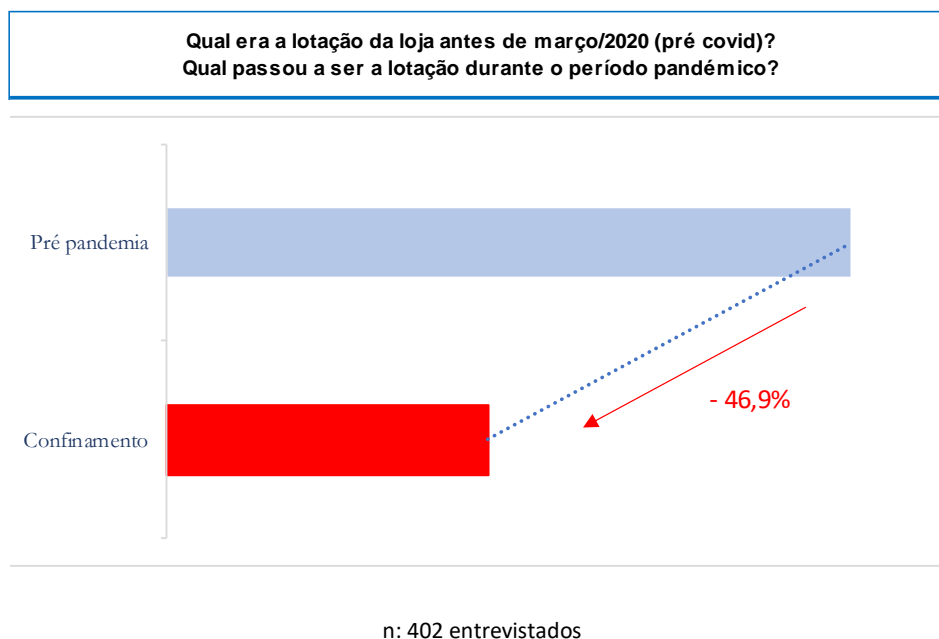
n: 402 entrevistados

4.1.4 Capacidade de clientes na loja

Governos em todo mundo propuseram ações para minimizar o impacto da pandemia na área da saúde. No entanto, os demais setores sofreram com restrição da quantidade de clientes em seus espaços físicos. Grandes perdas de receitas ocorreram nos mais variados negócios e a probabilidade de que um evento como este volte a ocorrer são aterrorizantes, em longo prazo, para as pequenas e médias empresas que sobreviveram a este período (Fairlie & Fossen, 2022).

Entre as lojas do comércio do Porto, constantes na pesquisa, não foi diferente. A capacidade de clientes em seus estabelecimentos diminuiu em média 46,9% no período pandêmico.

Gráfico 3 – Limitação da capacidade de clientes na loja – Pandemia



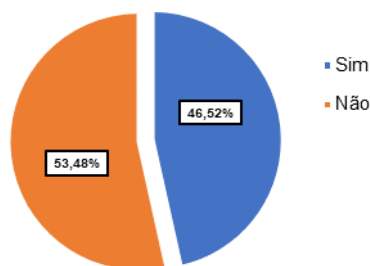
4.1.5 Melhorias espaço físico

Em relação ao espaço físico, houve uma tentativa de melhoria especificamente para melhorar o aspeto do estabelecimento (modernizar) e/ou atrair mais clientes.

Em uma amostra de 402 lojas entrevistadas e observadas, 148 lojistas informaram ter realizado pequenas obras nos últimos três anos e 167 afirmam ter realizado grandes reformas (estes números podem relacionar uma mesma loja que fez os dois tipos de obras).

Gráfico 4 – Obras no Espaço físico

Já realizou obras neste local?



n: 402 entrevistados

4.1.6 Serviços ofertados

O comportamento de compra de consumidores sofreu grandes alterações com a pandemia, exigiu que os comerciantes melhorassem o seu serviço, oferecessem serviços remotos. Os governos de alguns países já forneceram incentivos para que os proprietários de pequenas e médias empresas invistam em serviços remotos (OCDE, 2020).

Entre os entrevistados, o número de serviços de entrega ao domicílio dobrou entre os que faziam a oferta de entrega ao domicílio aos seus clientes e os que passaram a fazer após março/2020.

O mesmo fenômeno ocorre na adesão de fornecedores terceirizados para entrega. Os comerciantes que participaram do estudo, 70 estabelecimentos afirmaram utilizar fornecedores terceirizados para entrega antes de março de 2020.

Após esta data, passou a 383 o número de comerciantes que passaram a utilizar estes serviços.

A oferta de serviços e reservas por telefone teve um crescimento, ainda que menor, entre os comerciantes.

Antes de março/2020, 233 comércios utilizavam o telefone para reservas e/ou pedidos.

Após o início da pandemia, este número passou para 362 lojas, uma variação de mais de 50%.

As encomendas à medida são outro indicador de mudança no comportamento dos lojistas em busca de reagir a crise.

A agilidade nas mudanças, a forma como lidar com as incertezas e reagir de forma flexível são fundamentais para transformação (Naslund & Kale, 2020).

As encomendas à medida são outro indicador de mudança no comportamento dos lojistas em busca de reagir a crise.

A agilidade nas mudanças, a forma como lidar com as incertezas e reagir de forma flexível são fundamentais para transformação (Naslund & Kale, 2020).

Quadro 12 –Serviços ofertados pelo retalhista

		Depois de março/2020?		
		Não	Sim	%
		Porcentagem		
5.1 Fazia entrega ao domicilio antes de março/2020?	Não	0,0	57,7	100,0
	Sim	6,5	35,8	
5.1.1 Tem fornecedores terceirizados para entrega ao domicilio antes março/2020?	Não	0,0	82,5	100,0
	Sim	4,8	12,8	
5.2Fazia reservas e outros pedidos pelo telefone antes de março 2020?	Não	0,0	41,8	100,0
	Sim	10,0	48,2	
5.3 Fazia encomendas à medida antes de março 2020?	Não	0,3	53,5	100,0
	Sim	10,8	35,5	
5.4 Mantinha estoques antes de março 2020??	Não	0,3	17,8	100,0
	Sim	20,5	61,5	
5.5 Tinham artigos exclusivos que não se vendam em outro local antes de março 2020??	Não	0,0	84,0	100,0
	Sim	1,8	14,3	
5.6 Comprava de produtores/ fabricantes locais antes de março 2020??	Não	0,3	32,8	100,0
	Sim	14,3	52,8	
5.7 Comprava de grandes produtores/fabricantes antes de março 2020??	Não	0,8	31,8	100,0
	Sim	14,3	53,3	
5.8 Produziam/confecionavam produtos antes de março 2020??	Não	0,3	63,9	100,0
	Sim	7,5	28,3	

n: 402 entrevistados

No item encomendas à medida, a variação é expressiva para os lojistas que passaram a adaptar seus produtos e serviços para atrair e manter as vendas.

A gestão de estoques é um ponto relevante para o desempenho do negócio, principalmente as PMEs, que nem sempre possuem a rapidez necessária para atender o cliente dentro da sua expectativa, caso não possua entrega imediata (Campo, Gijsbrechts & Nisol, 2000).

O estudo apresentou uma diminuição dos estoques, motivada tanto pela redução das vendas quanto pelas alterações nos produtos disponibilizados.

A busca por diferenciação é um ponto relevante para este item, uma vez que a busca por artigos exclusivos foi a opção da maioria dos entrevistados. Pequenas customizações, novos fornecedores e novas receitas foram algumas das respostas para este item.

Em relação a compra através de produtores e fornecedores locais, evidenciou-se um aumento na procura de compras locais. Após março/2020, a procura aumentou em torno de 28%.

Os recursos são os fatores de entrada que estimulam o sucesso de uma organização. A empresa tem acesso a estes recursos através dos mais variados atores (clientes, órgãos públicos e fornecedores). No entanto, em um cenário desfavorável, essas organizações necessitam restringir ou reduzir ao máximo a dependência de parceiros externos e/ou buscar novas alternativas para suprir essas necessidades (Pfeffer & Salancik, 2003; Al-Balushi & Durugbo, 2020).

A análise das respostas para estes itens, corrobora com o que foi mencionado pelos autores acima citados. A busca por novos fornecedores é evidente entre os entrevistados. A crise logística causada pela pandemia foi a principal razão mencionada pelos comerciantes.

Thorgren & Williams (2020), afirmam que as pequenas e médias empresas representam 90% dos negócios em nível mundial. A pandemia impactou este nicho de mercado e seus negócios. A queda nas vendas obrigou os empreendedores a se reinventarem e buscarem alternativas para manter seus negócios.

Após março/2020, o volume de fabrico próprio (um produto ou mais), cresceu mais que 100% entre os respondentes e saltou de 143 (pré pandemia) para 371 a realizar a fabricação de algum tipo de produto.

4.1.7 Meios de pagamento

A partir de março/2020, a quantidade de meios de pagamentos disponibilizados (cartões de crédito, débito, cheques, dinheiro, etc.) dentro e fora na loja subiu para média de 4,7 e 4,3 respetivamente. A marca anterior a esta data era de 2,1. Ainda assim, existem cerca de 76 lojas da amostra que ainda disponibilizam apenas o dinheiro como método de pagamento.

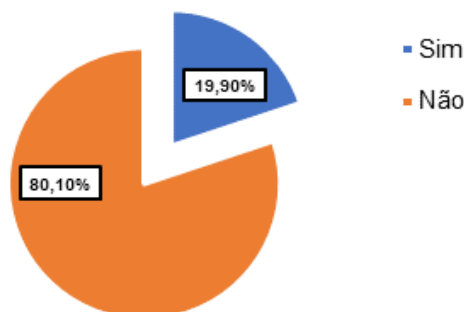
4.1.8 Programas de fidelidade

Segundo os autores, Hooley, Saunders & Piercy (2005), a fidelização do cliente depende de como ele se sente em relação a empresa. Os programas de fidelidade proporcionam benefícios especiais aos clientes participantes e, estes, costumam consumir mais e com mais frequência do que clientes não fidelizados (não participantes).

Este aspeto não se evidenciou no estudo. Apenas pouco mais de 19% dos lojistas afirmam ter algum tipo de benefício dedicado aos clientes especiais.

Gráfico 5 – Programas de Fidelidade

Possui beneficios para clientes especiais?

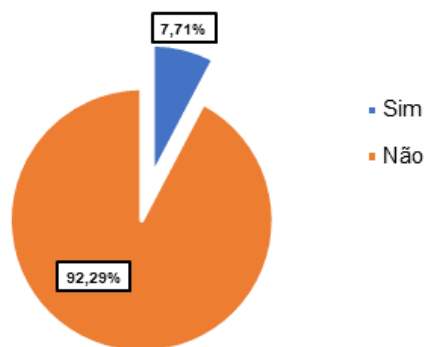


n: 402 entrevistados

O mesmo efeito se apresenta nos serviços de pós-venda, onde menos de 10% da base afirma disponibilizar este serviço. A fidelização de clientes através de serviços de pós-venda, gera valor ao cliente e pode garantir mais receita a longo prazo. E estes serviços, tem grande potencial de expansão e para alcançar vantagem competitiva (Gebauer, 2008).

Gráfico 6 – Pós-Venda

Disponibiliza serviços de Pós Venda?



n: 402 entrevistados

4.1.9 Meios de comunicação

A comunicação gera mudanças significativas no meio ambiente. Influência comportamentos, hábitos e inspira tendências (Stephen, 2016). As redes sociais, nas últimas décadas, são utilizadas de forma massiva para promover marcas e serviços de forma global (Islam & Rahman, 2017).

O quadro 13 demonstra a variação crescente de busca por ferramentas de comunicação pós março/2020. Os comerciantes utilizaram as ferramentas de comunicação a fim de promover seus negócios como alternativa as restrições causadas pela pandemia.

Na amostra, é possível verificar a partir do quadro 13 (abaixo), a variação de comerciantes que passou a utilizar as ferramentas de comunicação mencionadas, a partir de

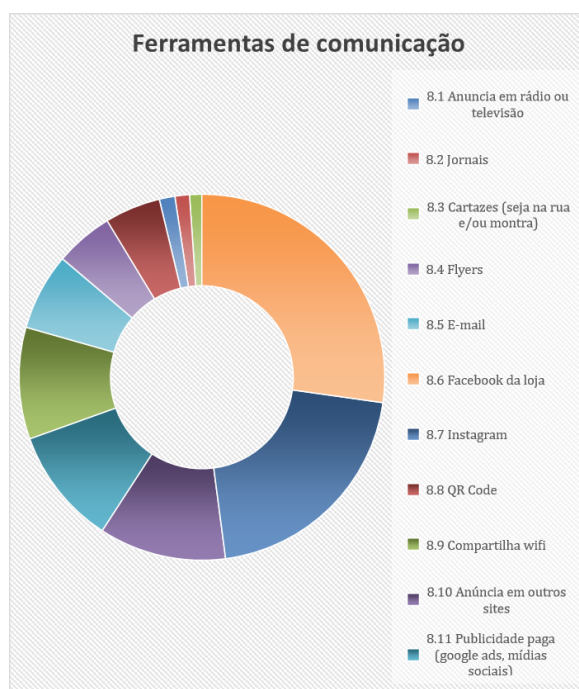
2020. O número absoluto não é a maioria da amostra, mas a busca por alternativas fica evidente.

Quadro 13 – Ferramentas de Comunicação

	Crescimento após março/2020? Variação %	
Anuncia em rádio ou televisão?	1200,0	↑
Anuncia em Jornais?	233,0	↑
Anuncia a partir de cartazes (seja na rua e/ou montra)?	166,6	↑
Produce Flyers?	272,7	↑
A loja possui e-mail?	307,6	↑
A loja possui Facebook da loja?	396,2	↑
A loja possui Instagram?	204,0	↑
A loja utiliza tecnologia QR Code?	38,1	↑
Compartilha wifi com os clientes?	247,6	↑
Anúncia em outros sites?	196,4	↑
Pratica publicidade paga (google ads, mídias sociais)?	173,6	↑

n: 402 entrevistados

Gráfico 7 – Comunicação



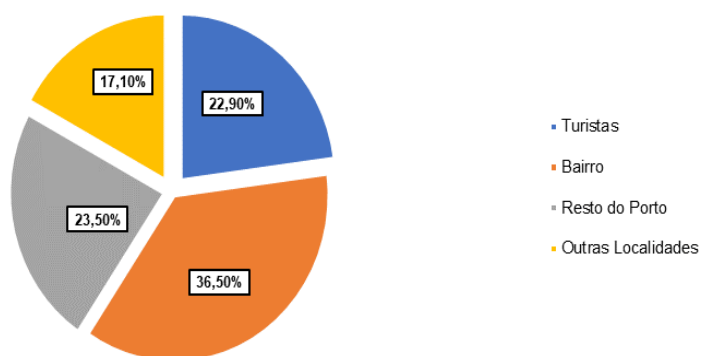
n: 402 entrevistados

4.1.10. Clientes

A preferência do cliente está baseada nas suas necessidades, através dos produtos e serviços ofertados. O passar dos anos atribuiu novas exigências a estas variáveis. Os consumidores buscam que produtos e serviços tenham atenção a elementos como meio ambiente, causa animal, sustentabilidade, por exemplo, o que torna necessário aos lojistas compreender este novo comportamento de compra (Afonso, 2010).

Gráfico 8 – Clientes

Qual percentual de turistas frequentava seu estabelecimento até março/2020?

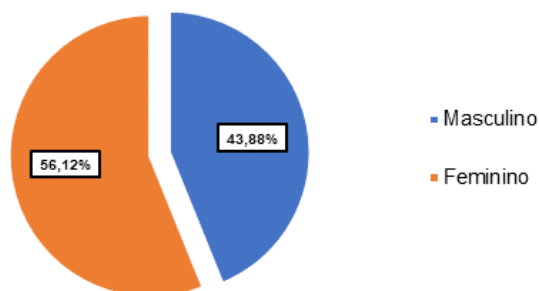


n: 402 entrevistados

O perfil dos clientes do retalho tradicional do Porto, antes de março/2020, era composto de residentes do bairro (36,50%), turistas (22,90%), cerca de (23,50%) é formado pelos clientes do resto do Porto e outras localidades correspondem a (17,10%).

Gráfico 9 – Gênero

Qual percentual de clientes do sexo masculino que frequentava seu estabelecimento até março/2020? (%)
E sexo feminino ?



n: 402 entrevistados

Em relação ao gênero, as mulheres são a maioria da amostra. No entanto, não há diferenças estatísticas relevantes entre gêneros.

De acordo com o Centro de Pesquisa Económica, Kof (2020), a pandemia trouxe impacto para todos setores da economia. A situação no retalho, em geral, foi muito difícil. Neste setor, alguns ramos tiveram impacto ainda pior que outros e entraram em colapso.

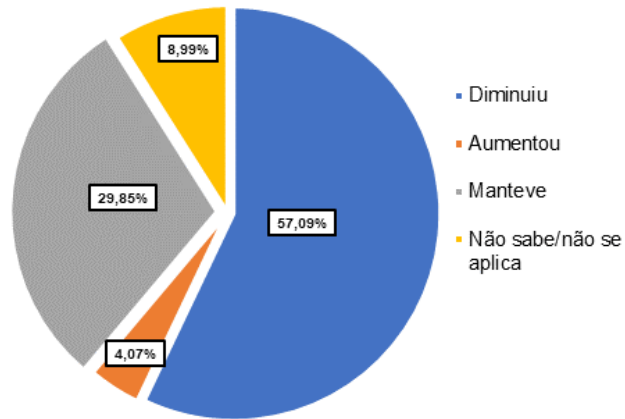
A queda na procura foi maior que a restrição a prestação de serviços e/ou produção própria (seja por falta de pessoal ou insumos).

Fica evidente nos resultados apresentados em resposta a questão:

“9.2 Após março de 2020, como observa a variação deste perfil de clientes?”, onde 57,09% da base afirma que o volume de clientes diminuiu, enquanto apenas 4% da base sinaliza ter aumentado o número de clientes em seu negócio. Estas informações estão demonstradas no gráfico abaixo:

Gráfico 10 – Variação do perfil de clientes

Após março de 2020, como observa a variação deste perfil de clientes?



n: 402 entrevistados

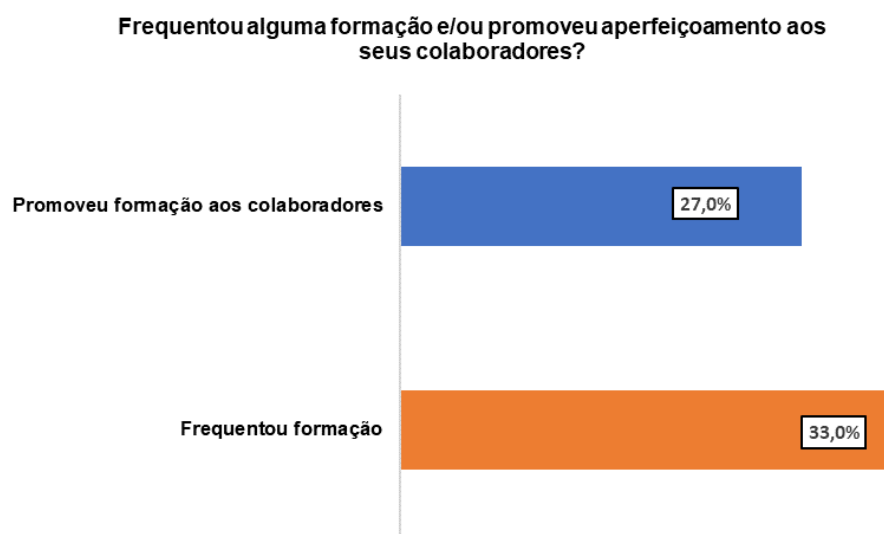
4.1.11. Aperfeiçoamento

Segundo Politis (2005), a aprendizagem do empreendedor é um processo contínuo formado de sua própria experiência, de suas ações, observação da concorrência e dos conhecimentos que busca para aprimorar o seu negócio e adquirir competências.

Man & Lau (2000), afirmam que as competências envolvem a capacitação e alocação de recursos humanos, o que envolve ensinar, motivar, delegar para o sucesso do empreendimento e de seus colaboradores.

O estudo também avaliou a forma de como os retalhistas do Porto buscam explorar este potencial a partir da sua formação e a de seus colaboradores, conforme o quadro abaixo:

Gráfico 11 – Formação



n: 402 entrevistados

4.1.12. Crença na sustentabilidade do negócio

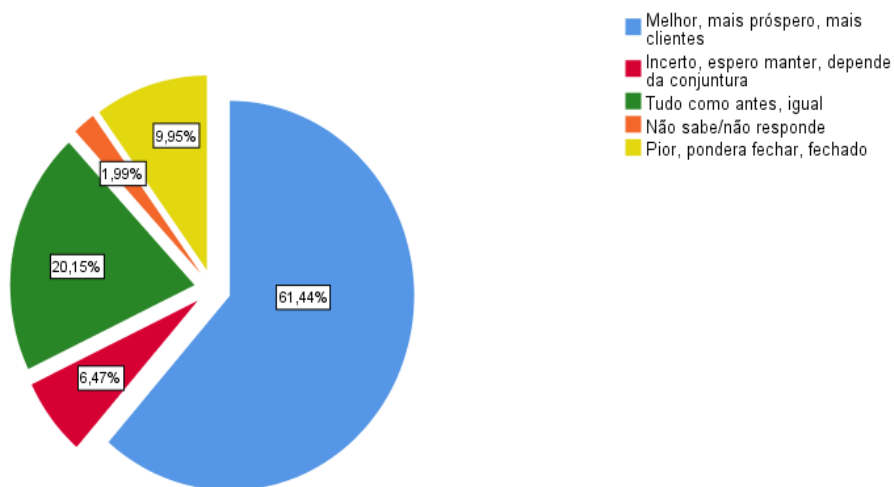
Empreendedores são motivados por dois fatores para abrir um negócio: oportunidade ou necessidade. Alguns ideais como realização pessoal, percepção de oportunidade de mercado, problemas como empregado em outra empresa também influenciam (Gem, 2010).

Na pesquisa é possível perceber que a maior parte dos lojistas entrevistados (61,44%) tem uma visão otimista para seu negócio nos próximos 5 (cinco) anos, com respostas como:

- “Melhor”, “mais próspero”, “com um número maior de clientes”,
- 20,15% acreditam que tudo voltará a ser como antes (“tudo voltará ao normal”, “vai ser o mesmo que antes”);
- 16,47% acreditam que será incerto ou pior e pondera fechar (“tudo mal”, não há jeito”, “vou fechar”),
- Entre outros, demonstrados no gráfico abaixo:

Gráfico 12 – Sustentabilidade do Negócio

Como imagina seu negócio em 5 anos?



n: 402 entrevistados

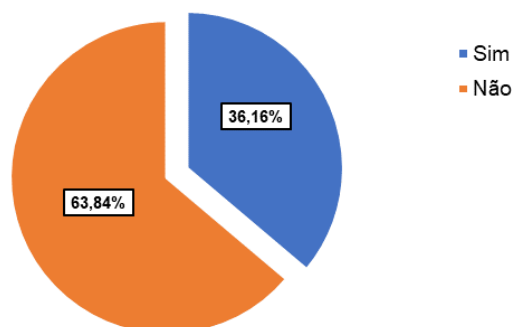
Segundo Nguyen *et al.* (2019), os resultados positivos relacionados com atividade empreendedora são consequência de um conhecimento profundo da intenção empreendedora e, este é o ponto mais importante para a formação e manutenção do negócio.

4.1.12. Aporte em tecnologia

Os investimentos em inovação e em tecnologia não são exclusividade de grandes corporações. Da mesma forma, o processo de modernização de uma empresa pode começar com pequenas melhorias seja em processos ou no atendimento ao cliente, por exemplo. O esforço de inovação deve ser diário, assim como o mercado que se renova diariamente (Gigliotti, 2022). Pouco mais de 36% da amostra adquiriu algum equipamento e/ou *software* para o seu negócio.

Gráfico 13 – Suporte a atividade comercial

Nos últimos anos adquiriu equipamento e/ou software de suporte à atividade comercial?



n: 402 entrevistados

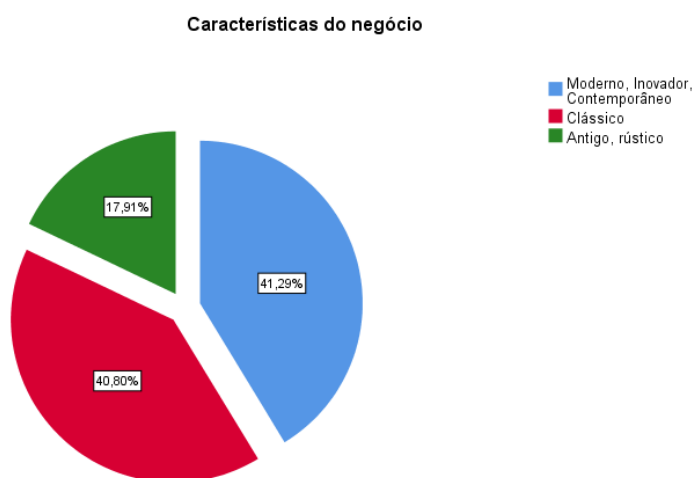
4.1.13. Grelha de Observações

Em relação as características do negócio avaliado, cerca de 41,29% da amostra apresentam um visual moderno, inovador ou contemporâneo, ou seja, voltado ao presente, da mesma época, do tempo atual.

O visual clássico (segue tradições e costumes), corresponde a 40,80% das lojas.

Em torno de 18% das lojas entrevistadas enquadram-se como rústico ou antigo (longevo, que existe há muito tempo, ou ainda, que remete ao campo, sem acabamento) é possível verificar no gráfico abaixo:

Gráfico 14 – Características



n: 402 respondentes

Alguns dos detalhes do interior das lojas entrevistadas estão descritas no quadro abaixo em percentual de itens observados.

Quadro 14 – Observações

Observações no interior das lojas entrevistadas		Porcentagem	
Iluminação	Escuro, mal iluminado	11,4	100,0
	Iluminado, luminoso, colorido	88,6	
Equipamentos táteis	Sim	4,0	100,0
	Não	96,0	
Identificação da Loja	Sim	64,7	100,0
	Não	35,3	
Colaborador identificado	Sim	40,3	100,0
	Não	59,7	
Acessibilidade	Sim	38,6	100,0
	Não	61,4	

n: 402 respondentes

4.2 Inovação

O lançamento de ideias, novas formas de serviços, produtos ou até mesmo processos, que alteram positivamente a organização são formas de inovar e para o caminho do organizacional (Tidd & Thuriaux-Alemán, 2016).

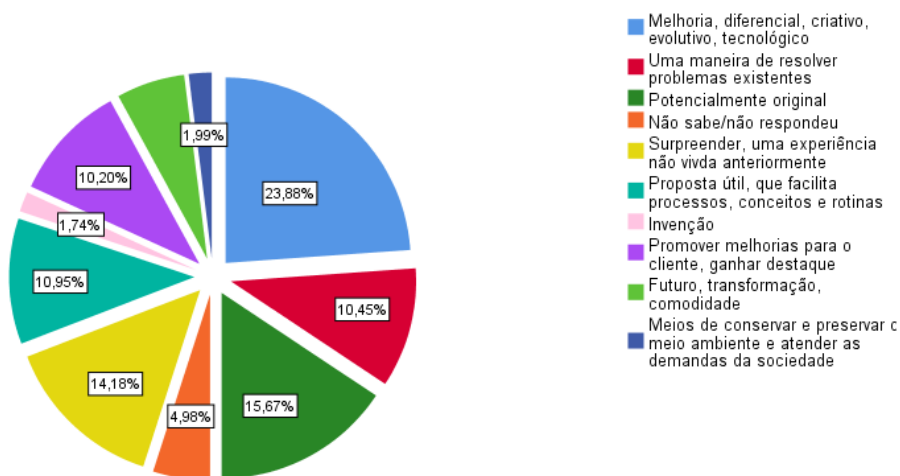
Segundo Filion (2004), o empreendedor refere-se a algo criativo e inovador e gera riqueza para indivíduo e sociedade, podendo desenvolver um novo mercado ou novo tipo de produção.

4.2.1 Percepção da inovação para o retalhista

As respostas para a questão: “o que é inovação para si?” foram divididas em 10 (dez) categorias de semelhança, de acordo com as respostas dos lojistas, conforme abaixo:

Gráfico 15 – Inovação

O que é inovação para si?



n: 402 entrevistados

Por grau de similaridade, entre os principais fatores citados pelos lojistas estão “melhoria, diferencial criativo, evolutivo, tecnológico” com 23,88% das respostas; seguidos de “potencialmente original” (15,67%); 14,18% percebem como “surpreender, uma experiência não vivida anteriormente”; “proposta útil que facilita processos, conceitos e rotinas” (10,95%) e “uma maneira de resolver problemas existentes” (10,45%).

Uma pequena parcela associa inovação a preservação do meio ambiente com 1,99% das respostas da amostra.

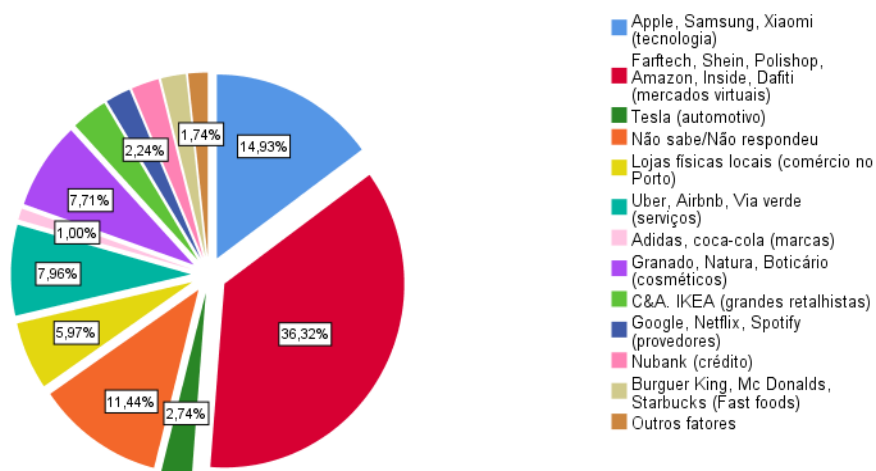
4.2.2 Indicação de lojas inovadoras

Em relação as lojas que os comerciantes locais consideram inovadoras, apenas 24 lojistas mencionaram lojas do comércio local. As demais lojas mencionadas estão relacionadas a grandes marcas, que para este estudo e, as principais, estão divididas em ramos (tecnológico, mercados virtuais, automotivo, serviços, marcas de destaque, cosméticos, grandes retalhistas, provedores, crédito e redes de fast food).

A distribuição por ramos é apresentada no gráfico 15, abaixo:

Gráfico 16 – Lojas inovadoras

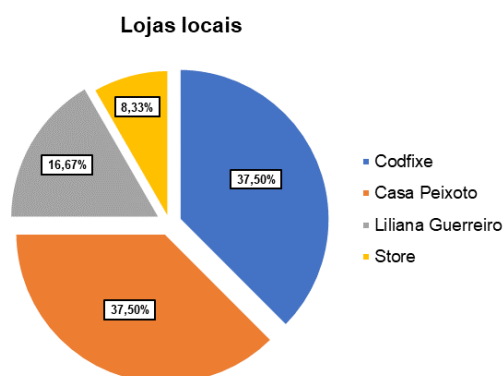
Quais lojas você considera inovadoras e porquê?



n: 402 entrevistados

Entre as lojas locais, 4 (quatro) lojas foram citadas, entre os 24 (vinte e quatro) respondentes:

Gráfico 17 – Lojas locais citadas como inovadoras



n: 24 respondentes

O quadro abaixo relaciona como os lojistas do comércio do Porto percebem se a inovação pode ajudá-los e se indicou uma forma.

Quadro 15 – Inovação para o negócio

		Forma de inovar	
		Indicou uma forma	Não sabe/ não respondeu
Acredita que a inovação pode contribuir para vosso negócio?		Porcentagem	
	Sim	66,9	1,2
	Não	0,5	31,4
	Total	100,0	

n: 402 respondentes

4.3 Relação dos fatores de inovação no retalho

Na amostra, foram comparadas a distribuição de determinados acontecimentos relacionados as questões de inovação, de forma a verificar se as proporções observadas se diferem ou não na frequência de forma significativa.

Nesta etapa deste estudo exploratório são observados os possíveis fatores de influência do retalho frente a percepção dos retalhistas às questões de investigação definidas para este estudo, para perceber se existem concordâncias significativas entre as distribuições a estas variáveis relacionadas, conforme abaixo:

Quadro 16 – Relação fatores de influência do retalho e questões de investigação

Fatores de influência do retalho	Questões de investigação	p
Relação do tipo de produto ou serviço	- Percepção da inovação	0,156
	- Lojas inovadoras	0,768
	- Contributo de inovação	0,698
	- Crença na inovação para apoio ao negócio	0,176
	- Forma de inovar	0,227
Relação tipo de empresa/ sociedade constituída	- Percepção da inovação	0,194
	- Lojas inovadoras	0,017
	- Contributo de inovação	0,196
	- Crença na inovação para apoio ao negócio	0,127
	- Forma de inovar	0,216
Longevidade	- Percepção da inovação	0,104
	- Lojas inovadoras	0,073
	- Contributo de inovação	0,178
	- Crença na inovação para apoio ao negócio	0,412
	- Forma de inovar	0,529

n: 402

Quadro 17 – Relação fatores de influência do retalho e grelha de observações

Fatores de influência do retalho	Grelha de Observações	p
Relação do tipo de produto ou serviço	- Características do negócio	0,000
	- Uso de tecnologias e equipamentos táteis	0,000
	- Iluminação	0,272
	- Acessibilidade	0,004
	- Elementos de Identificação da Loja	0,060
Relação tipo de empresa/ sociedade constituída	- Elementos de Identificação dos colaboradores	0,000
	- Características do negócio	0,049
	- Uso de tecnologias e equipamentos táteis	0,145
	- Iluminação	0,258
	- Acessibilidade	0,121
Longevidade	- Elementos de Identificação da Loja	0,016
	- Elementos de Identificação dos colaboradores	0,000
	- Características do negócio	0,012
	- Uso de tecnologias e equipamentos táteis	0,768
	- Iluminação	0,749
	- Acessibilidade	0,331
	- Elementos de Identificação da Loja	0,575
	- Elementos de Identificação dos colaboradores	0,003

n: 402

4.3.1 Relação produto ou serviço e perceção da inovação

Constatou-se que relativamente aos aspetos de tipo de produto/serviço e perceção da inovação pelo retalhista, de acordo com o resultado do teste de qui-quadrado, não existem diferenças estatísticas expressivas ($p=0,156$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.2 Relação produto ou serviço e lojas inovadoras

Constatou-se que relativamente aos aspetos de tipo de produto/serviço e lojas indicadas como inovadoras pelo retalhista, de acordo com o resultado do teste de qui-quadrado, não existem diferenças estatísticas expressivas ($p=0,768$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.3 Relação produto ou serviço e contributo de inovação

Constatou-se que relativamente aos aspetos tipo de produto ou serviço e contributo da inovação, de acordo com o resultado do teste de qui-quadrado, não existem diferenças estatísticas expressivas entre estas variáveis ($p=0,698$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.4 Relação produto ou serviço e crença na inovação para apoio ao negócio

Da mesma forma, relacionado aos aspetos de tipo de produto/serviço e se o retalhista acredita que a inovação pode apoiar o seu negócio, o resultado do teste de qui-quadrado, demonstra que não existem diferenças estatísticas expressivas ($p=0,176$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.5 Relação produto ou serviço e forma de inovar

De acordo com o resultado do teste Qui-Quadrado, o tipo de produto e serviço e forma de inovar não estão associados ($p=0,227$) de maneira significativa ($p>0,05$).

4.3.6 Relação tipo de empresa/sociedade constituída e perceção da inovação

Relativamente a tipo de sociedade constituída e a perceção da inovação, o cruzamento de dados e o resultado do teste de qui-quadrado estas variáveis ($p=0,194$) não estão associados de forma estatística significativa ($p> 0,05$).

4.3.7 Relação tipo de empresa/sociedade constituída e lojas inovadoras

Ao comparar a distribuição da amostra relacionada ao tipo de sociedade e/ou empresa constituída e as marcas consideradas inovadoras na visão do lojista, é possível perceber de acordo com o resultado do teste qui-quadrado, que há uma concordância significativa entre as distribuições a estas variáveis relacionadas ($p <0,05$).

Quadro 18 – Tipos de Sociedade x lojas inovadoras

Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	56,246 ^a	36,0	0,017
Casos Válidos	402,0		

1. Análise assintótica leva em consideração grandes entradas para tornar relevante apenas a ordem de crescimento das funções de tempo de execução.
2. Ignora-se as constantes e os expoentes de menor magnitude.
3. A análise assintótica simplifica a comparação entre funções.

n: 402 respondentes

Quadro 19– Relação Sociedade x lojas inovadoras

Lojas que o lojista considera inovadoras

Tipo de sociedade constituída	Lojas que o lojista considera inovadoras													Total
	Apple, Samsung, Xiaomi (tecnologia)	Farfitech, Shein, Polishop, Amazon, Inside, Dafiti (mercados virtuais)	Tesla (automotivo)	Não sabe/ Não respondeu	Loja físicas locais (comércio no Porto)	Uber, Airbnb, Via verde (serviços)	Adidas, coca-cola (marcas)	Granado, Natura, Boticário (cosméticos)	C&A, IKEA (grandes retalhistas)	Google, Netflix, Spotify (provedores)	Nubank (crédito)	Burguer King, Me Donalds, Starbucks (Fast foods)	Outros fatores	
	Percentagem													
Sociedade por quotas	17,1	37,7	2,0	10,1	5,5	3,5	1,5	7,5	4,0	1,0	4,5	2,5	3,1	100,0
Sociedade unipessoal, Trabalhador independente	13,0	34,7	2,3	14,2	6,3	13,1	0,0	7,4	2,8	4,0	0,6	1,1	0,5	100,0
Franchising	7,7	38,5	15,4	0,0	7,7	0,0	7,7	15,4	0,0	0,0	0,0	7,6	0,0	100,0
Sociedade Anónima	14,3	35,7	7,1	7,1	7,1	14,3	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	7,1	0,2	100,0

1. Análise assintótica leva em consideração grandes entradas para tornar relevante apenas a ordem de crescimento das funções de tempo de execução.
2. Ignora-se as constantes e os expoentes de menor magnitude.
3. A análise assintótica simplifica a comparação entre funções.

n: 402 respondentes

Existe uma predominância de perceção de inovação entre os mercados virtuais como referência de lojas/marcas por ambos tipos de sociedade e/ou empresas constituída.

4.3.8 Tipo de empresa/sociedade constituída e contributo da inovação

Constatou-se que relativamente aos aspetos de tipo empresa/sociedade constituída e contributo da inovação, de acordo com o resultado do teste de qui-quadrado, não existem diferenças estatísticas expressivas entre estas variáveis ($p=0,196$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.9 Tipo de empresa/sociedade constituída e crença na inovação para apoio ao negócio

Ao relacionar os aspetos de tipo de empresa/sociedade e crença na inovação para apoiar o negócio, o resultado do teste de qui-quadrado, demonstra que não existem diferenças estatísticas expressivas ($p=0,127$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.10. Tipo de empresa/sociedade constituída e forma de inovar

Ao se tratar de tipo de sociedade e/ou empresa constituída relacionada como a forma de que a inovação pode contribuir para os negócios não foram encontradas ($p=0,216$) variações significativas ($p>0,05$).

4.3.11. Longevidade e perceção da inovação

Constatou-se que relativamente aos aspetos de Longevidade e perceção da inovação, de acordo com o resultado do teste de qui-quadrado, não existem diferenças estatísticas expressivas entre estas variáveis ($p=0,104$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.12. Longevidade e lojas inovadoras

Ao relacionar o Longevidade e lojas inovadoras, não foram encontradas ($p=0,073$) variações significativas ($p>0,05$).

4.3.13. Longevidade e contributo da inovação

Ao relacionar os aspetos Longevidade e contributo da inovação, de acordo com o resultado do teste de qui-quadrado, não existem diferenças estatísticas expressivas entre estas variáveis ($p=0,178$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.14. Longevidade e crença na inovação para apoio ao negócio

Ao relacionar os aspetos de Longevidade e crença na inovação para apoiar o negócio, o resultado do teste de qui-quadrado, demonstra que não existem diferenças estatísticas expressivas ($p=0,412$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.15. Longevidade e forma de inovar

Ao relacionar os aspetos de Longevidade e forma de inovar para apoiar o negócio, o resultado do teste de qui-quadrado, demonstra que não existem diferenças estatísticas expressivas ($p=0,529$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.16. Tipo de produto/serviço e características do negócio

Ao relacionar o tipo de produto e/ou serviço e as características presentes nas lojas entrevistadas, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores estão associados de forma estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Quadro 20 –Tipo de produto/serviço x características do negócio

Testes qui-quadrado			
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	98,024 ^a	50,0	0,000
Casos Válidos	402,0		

1. Análise assintótica leva em consideração grandes entradas para tornar relevante apenas a ordem de crescimento das funções de tempo de execução.

2. Ignora-se as constantes e os expoentes de menor magnitude.

3. A análise assintótica simplifica a comparação entre funções.

n: 402 respondentes

Nesta fase do estudo, foram avaliadas as características marcantes de cada empresa, visual moderno, contemporâneo, tradicional ou antigo, rústico, para cada tipo de produto ou serviço disponibilizado no comércio tradicional do Porto.

Quadro 21 –Relação tipo de produto/serviço x características do negócio

Tipo de produto/serviço	Características da loja			
	Moderno Inovador Contemporâneo	Clássico	Antigo Rústico	Total
	Porcentagem			
Pães, produtos de pastelaria, cafés	53,1	28,1	18,8	100,0
Refeições	40,5	45,6	13,9	100,0
Confeitaria, doçaria, gelataria	80,0	20,0	0,0	100,0
Vestuário e têxteis em geral	36,2	46,8	17,0	100,0
Arranjos de roupa e calçados	0,0	62,5	37,5	100,0
Bebidas (vinhos e destilados)	66,7	0,0	33,3	100,0
Artesanato, trabalhos manuais, artigos religiosos,	33,3	66,7	0,0	100,0
Mercearia, frutaria, mercados, charcutaria, talhos,	17,1	51,4	31,4	100,0
Arquitetura, decoração, estores, móveis e design	44,4	44,4	11,1	100,0
Joalheria, relojaría, ourivesaria	8,3	66,7	25,0	100,0
Calçados, bolsas, carteiras, malas e acessórios	27,3	54,6	18,2	100,0
Chaves, fechaduras, cadeados e reparos	0,0	50,0	50,0	100,0
Atelier, galeria de arte, antiguidades	40,0	20,0	40,0	100,0
Retalho de Flores, Florista	25,0	50,0	25,0	100,0
Cabelereiro, barbearia, tratamentos, perfumaria,	68,8	27,1	4,2	100,0
Artigos e serviços de papelaria, tabacaria, livraria,	36,4	50,0	13,6	100,0
Retalho de Construção, prestação de serviços,	0,0	100,0	0,0	100,0
Vidraria, plásticos e embalagens	0,0	50,0	50,0	100,0
Eletrónica, Eléctrica de Consumo, telecomunicações,	63,6	27,3	9,1	100,0
Artigos e serviços musicais	0,0	100,0	0,0	100,0
Medicamentos, remédios, suplementos, artigos e serviços	57,1	42,9	0,0	100,0
Artigos para o lar, souvenirs, retrosaria, acessórios, brinquedos, artigos infantis, animais e produtos relacionados	19,2	30,8	50,0	100,0
Óptica e acessórios	83,3	16,7	0,0	100,0
Lavandaria, engomadoria, banhos/higiene pet e artigos	75,0	25,0	0,0	100,0
Artigos, acessórios e serviços automotivos, bicicletas e motocicletas	0,0	50,0	50,0	100,0
Artigos e serviços desportivos	75,0	25,0	0,0	100,0

n: 402 respondentes

Segundo Rauch *et. al* (2009), pequenas e médias empresas são mais flexíveis, podem promover mudanças rapidamente e aproveitar com mais agilidade as oportunidades que surjam no meio onde estão inseridas.

4.3.17. Tipo de produto/tecnologias e equipamentos táteis

Ao relacionar o tipo de produto e/ou tecnologias e equipamentos táteis de interação com o cliente, presentes nas lojas entrevistadas, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores estão associados de forma estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Quadro 22 – Tipo de produto/serviço x tecnologias, equipamentos táteis

Testes qui-quadrado			
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	79,518 ^a	25,0	0,000
Casos Válidos	402,0		

1. Análise assintótica leva em consideração grandes entradas para tornar relevante apenas a ordem de crescimento das funções de tempo de execução.
2. Ignora-se as constantes e os expoentes de menor magnitude.
3. A análise assintótica simplifica a comparação entre funções.

n: 402 respondentes

Quadro 23 – Relação produto/serviço x tecnologias, equipamentos táteis

Tipo de produto/serviço	Equipamentos táteis ou tecnologias para interação com o cliente		
	Não	Sim	Total
	Porcentagem		
Pães, produtos de pasteleria, cafés	100,0	0,0	100,0
Refeições	94,9	5,1	100,0
Confeitaria, doçaria, gelataria	100,0	0,0	100,0
Vestuário e têxteis em geral	100,0	0,0	100,0
Arranjos de roupa e calçados	100,0	0,0	100,0
Bebidas (vinhos e destilados)	100,0	0,0	100,0
Artesanato, trabalhos manuais, artigos religiosos,	100,0	0,0	100,0
Merceria, frutaria, mercados, charcutaria, talhos,	100,0	0,0	100,0
Arquitetura, decoração, estores, móveis e design	100,0	0,0	100,0
Joalheria, relojaría, ourivesaria	100,0	0,0	100,0
Calçados, bolsas, carteiras, malas e acessórios	100,0	0,0	100,0
Chaves, fechaduras, cadeados e reparos	100,0	0,0	100,0
Atelier, galeria de arte, antiguidades	100,0	0,0	100,0
Retalho de Flores, Florista	100,0	0,0	100,0
Cabelereiro, barbearia, tratamentos, perfumaria,	100,0	0,0	100,0
Artigos e serviços de papelaria, tabacaria, livraria,	86,4	13,6	100,0
Retalho de Construção, prestação de serviços,	100,0	0,0	100,0
Vidraria, plásticos e embalagens	100,0	0,0	100,0
Eletrônica, Elétrica de Consumo, telecomunicações,	90,9	9,1	100,0
Artigos e serviços musicais	100,0	0,0	100,0
Medicamentos, remédios, suplementos, artigos e serviços	57,1	42,9	100,0
Artigos para o lar, souvenirs, retrosaria, acessórios,			
brinquedos, artigos infantis, animais e produtos relacionados	100,0	0,0	100,0
Óptica e acessórios	66,7	33,3	100,0
Lavandaria, engomadoria, banhos/higiene pet e artigos	100,0	0,0	100,0
Artigos, acessórios e serviços automotivos, bicicletas e motocicletas	100,0	0,0	100,0
Artigos e serviços desportivos	50,0	50,0	100,0

n: 402 respondentes

A razão desta associação é a ausência predominante destes tipos de equipamentos tecnológicos e de interação com os clientes, algo incomum nos retalhos entrevistados.

4.3.18. Tipo de produto/serviço e iluminação na loja

Ao relacionar o tipo de produto e/ou serviço com o efeito iluminação presente nas lojas entrevistadas, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores não estão associados ($p=0,272$) de forma estatisticamente significativa ($p > 0,05$).

4.3.19. Tipo de produto/serviço e acessibilidade

Ao relacionar o tipo de produto e/ou serviço com acessibilidade aos clientes portadores de necessidades especiais presente nas lojas entrevistadas, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores estão associados de forma estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Quadro 24 – Tipo de produto x acessibilidade

Testes qui-quadrado			
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	48,028 ^a	25,0	0,004
Casos Válidos	402,0		

1. Análise assintótica leva em consideração grandes entradas para tornar relevante apenas a ordem de crescimento das funções de tempo de execução.

2. Ignora-se as constantes e os expoentes de menor magnitude.

3. A análise assintótica simplifica a comparação entre funções.

n: 402 respondentes

Quadro 25 – Relação tipo de produto x acessibilidade

Tipo de produto/serviço	Acessibilidade		
	Não	Sim	Total
	Porcentagem		
Pães, produtos de pasteleria, cafés	43,8	56,3	100,0
Refeições	57,0	43,0	100,0
Confeitaria, doçaria, gelataria	60,0	40,0	100,0
Vestuário e têxteis em geral	66,0	34,0	100,0
Arranjos de roupa e calçados	87,5	12,5	100,0
Bebidas (vinhos e destilados)	33,3	66,7	100,0
Artesanato, trabalhos manuais, artigos religiosos,	66,7	33,3	100,0
Mercearia, frutaria, mercados, charcutaria, talhos,	71,4	28,6	100,0
Arquitetura, decoração, estores, móveis e design	77,8	22,2	100,0
Joalheria, relojaria, ourivesaria	100,0	0,0	100,0
Calçados, bolsas, carteiras, malas e acessórios	90,9	9,1	100,0
Chaves, fechaduras, cadeados e reparos	50,0	50,0	100,0
Atelier, galeria de arte, antiguidades	80,0	20,0	100,0
Retalho de Flores, Florista	25,0	75,0	100,0
Cabelereiro, barbearia, tratamentos, perfumaria,	62,5	37,5	100,0
Artigos e serviços de papelaria, tabacaria, livraria,	68,2	31,8	100,0
Retalho de Construção, prestação de serviços,	100,0	0,0	100,0
Vidraria, plásticos e embalagens	50,0	50,0	100,0
Eletrônica, Elétrica de Consumo, telecomunicações,	63,6	36,4	100,0
Artigos e serviços musicais	0,0	100,0	100,0
Medicamentos, remédios, suplementos, artigos e	14,3	85,7	100,0
Artigos para o lar, souvenirs, retrosaria, acessórios,			
brinquedos, artigos infantis, animais e produtos	69,2	30,8	100,0
relacionados			
Óptica e acessórios	66,7	33,3	100,0
Lavandaria, engomadoria, banhos/higiene pet e	25,0	75,0	100,0
Artigos, acessórios e serviços automotivos, bicicletas e			
motocicletas	0,0	100,0	100,0
Artigos e serviços desportivos	25,0	75,0	100,0

n: 402 respondentes

A razão desta associação é a ausência de acesso (61.4%), na maior parte das lojas do retalho da amostra em estudo.

4.3.20. Tipo de produto/identificação da loja

Ao relacionar os aspetos de Longevidade e forma de inovar para apoiar o negócio, o resultado do teste de qui-quadrado, demonstra que não existem diferenças estatísticas expressivas ($p=0,060$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.21. Tipo de produto/identificação dos colaboradores

Em relação ao tipo de produto e/ou serviço e identificação dos colaboradores, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores estão associados de forma estatisticamente significativa ($p<0,05$).

Quadro 26 –Tipo de produto x identificação dos colaboradores

Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	88,543 ^a	25,0	0,000
Casos Válidos	402,0		

1. Análise assintótica leva em consideração grandes entradas para tornar relevante apenas a ordem de crescimento das funções de tempo de execução.

2. Ignora-se as constantes e os expoentes de menor magnitude.

3. A análise assintótica simplifica a comparação entre funções.

n: 402 respondentes

Quadro 27 –Relação tipo de produto x identificação dos colaboradores

Tipo de produto/serviço	Identificação Colaboradores		
	Não	Sim	Total
	Porcentagem		
Pães, produtos de pastelaria, cafés	62,5	37,5	100,0
Refeições	34,2	65,8	100,0
Confeitaria, doçaria, gelataria	30,0	70,0	100,0
Vestuário e têxteis em geral	66,0	34,0	100,0
Arranjos de roupa e calçados	100,0	0,0	100,0
Bebidas (vinhos e destilados)	33,3	66,7	100,0
Artesanato, trabalhos manuais, artigos religiosos,	100,0	0,0	100,0
Mercearia, frutaria, mercados, charcutaria, talhos,	68,6	31,4	100,0
Arquitetura, decoração, estores, móveis e design	88,9	11,1	100,0
Joalheria, relojaria, ourivesaria	83,3	16,7	100,0
Calçados, bolsas, carteiras, malas e acessórios	72,7	27,3	100,0
Chaves, fechaduras, cadeados e reparos	100,0	0,0	100,0
Atelier, galeria de arte, antiguidades	100,0	0,0	100,0
Retalho de Flores, Florista	75,0	25,0	100,0
Cabelereiro, barbearia, tratamentos, perfumaria,	43,8	56,3	100,0
Artigos e serviços de papelaria, tabacaria, livraria,	95,5	4,6	100,0
Retalho de Construção, prestação de serviços,	100,0	0,0	100,0
Vidraria, plásticos e embalagens	50,0	50,0	100,0
Eletrônica, Elétrica de Consumo, telecomunicações,	72,7	27,3	100,0
Artigos e serviços musicais	100,0	0,0	100,0
Medicamentos, remédios, suplementos, artigos e serviços	0,0	100,0	100,0
Artigos para o lar, souvenirs, retrosaria, acessórios,			
brinquedos, artigos infantis, animais e produtos relacionados	84,6	15,4	100,0
Óptica e acessórios	33,3	66,7	100,0
Lavandaria, engomadoria, banhos/higiene pet e artigos	62,5	37,5	100,0
Artigos, acessórios e serviços automotivos, bicicletas e motocicletas	0,0	100,0	100,0
Artigos e serviços desportivos	50,0	50,0	100,0

n: 402 respondentes

4.3.22. Tipo de empresa/sociedade constituída e características da loja

Em relação ao tipo de sociedade constituída e as características das lojas entrevistadas, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores estão associados de forma estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Quadro 28 – Empresa/sociedade constituída x característica loja

Testes qui-quadrado			
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	12,636 ^a	6,0	0,049
Casos Válidos	402,0		

1. Análise assintótica leva em consideração grandes entradas para tornar relevante apenas a ordem de crescimento das funções de tempo de execução.

2. Ignora-se as constantes e os expoentes de menor magnitude.

3. A análise assintótica simplifica a comparação entre funções.

n: 402 respondentes

Quadro 29 – Relação empresa/sociedade constituída x característica loja

Tipo de empresa ou sociedade constituída para o negócio	Características da loja			
	Moderno Inovador Contemporâneo	Clássico	Antigo Rústico	Total
	Porcentagem			
Sociedade por quotas	39,2	46,2	14,6	100,0
Sociedade Unipessoal, Trabalhador Independente	40,9	36,9	22,2	100,0
Franchising	69,2	7,7	23,1	100,0
Sociedade Anónima	50,0	42,9	7,1	100,0

n: 402 respondentes

4.3.23. Tipo de empresa/sociedade constituída e tecnologias, equipamentos táteis

Ao relacionar os aspetos de tipo de empresa/sociedade constituída e tecnologias, equipamentos táteis, o resultado do teste de qui-quadrado, demonstra que não existem diferenças estatísticas expressivas ($p = 0,145$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p > 0,05$).

4.3.24. Tipo de empresa/sociedade constituída e iluminação na loja

Ao relacionar o tipo de empresa/sociedade constituída com o efeito iluminação presente nas lojas entrevistadas, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores não estão associados ($p=0,258$) de forma estatisticamente significativa ($p >0,05$).

4.3.25. Tipo de empresa/sociedade constituída e acessibilidade

Ao relacionar o tipo de empresa/sociedade constituída com o acesso aos clientes com necessidades especiais, presente nas lojas entrevistadas, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores não estão associados ($p=0,121$) de forma estatisticamente significativa ($p >0,05$).

4.3.26. Tipo de empresa/sociedade constituída e identificação da loja

Em relação ao tipo de sociedade constituída e identificação das lojas entrevistadas, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores estão associados de forma estatisticamente significativa ($p <0,05$).

Quadro 30 –Empresa/sociedade constituída x identificação da loja

Testes qui-quadrado			
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	10,300 ^a	3,0	0,016
Casos Válidos	402,0		

1. Análise assintótica leva em consideração grandes entradas para tornar relevante apenas a ordem de crescimento das funções de tempo de execução.

2. Ignora-se as constantes e os expoentes de menor magnitude.

3. A análise assintótica simplifica a comparação entre funções.

n: 402 respondentes

Quadro 31 –Relação empresa/sociedade constituída x identificação da loja

Tipo de empresa ou sociedade constituída para o negócio	Identificação da loja		
	Não	Sim	Total
	Porcentagem		
Sociedade por quotas	28,1	71,9	100,0
Sociedade Unipessoal, Trabalhador Independente	43,8	56,3	100,0
Franchising	38,5	61,5	100,0
Sociedade Anónima	28,6	71,4	100,0

n: 402 respondentes

4.3.27. Tipo de empresa/sociedade constituída e identificação dos colaboradores

Em relação ao tipo de sociedade constituída e identificação dos colaboradores, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores estão associados de forma estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Quadro 32 – Empresa/sociedade constituída x identificação dos colaboradores

Testes qui-quadrado			
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	24,859 ^a	3,0	0,000
Casos Válidos	402,0		

1. Análise assintótica leva em consideração grandes entradas para tornar relevante apenas a ordem de crescimento das funções de tempo de execução.

2. Ignora-se as constantes e os expoentes de menor magnitude.

3. A análise assintótica simplifica a comparação entre funções.

n: 402 respondentes

Quadro 33 – Relação empresa/sociedade constituída x identificação dos colaboradores

Tipo de empresa ou sociedade constituída para o negócio	Identificação colaborador		
	Não	Sim	Total
	Porcentagem		
Sociedade por quotas	50,8	49,2	100,0
Sociedade Unipessoal, Trabalhador Independente	53,3	29,6	100,0
Franchising	53,8	46,2	100,0
Sociedade Anónima	28,6	71,4	100,0

n: 402 respondentes

4.3.28. Longevidade e características da loja

Ao relacionar tipo de loja e características da loja, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores estão associados de forma estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Quadro 34 – Longevidade x características da loja

Testes qui-quadrado			
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	31,496 ^a	16,0	0,012
Casos Válidos	402,0		

1. Análise assintótica leva em consideração grandes entradas para tornar relevante apenas a ordem de crescimento das funções de tempo de execução.

2. Ignora-se as constantes e os expoentes de menor magnitude.

3. A análise assintótica simplifica a comparação entre funções.

n: 402 respondentes

Quadro 35 – Relação tempo loja x características da loja

Tempo loja	Características da loja			Total
	Moderno Inovador Contemporâneo	Clássico	Antigo Rústico	
	Porcentagem			
< 1 ano	72,7	18,2	9,1	100,0
1 a 4 anos	52,5	30,0	17,5	100,0
5 a 9 anos	44,9	44,9	10,2	100,0
10 a 14 anos	48,4	25,8	25,8	100,0
15 a 19 anos	29,4	47,1	23,5	100,0
20 a 29 anos	28,6	50,0	21,4	100,0
30 a 49 anos	35,4	48,1	16,5	100,0
50 a 99 anos	22,2	57,1	20,6	100,0
> 100 anos	25,0	37,5	37,5	100,0

n: 402 respondentes

4.3.29. Longevidade e tecnologias, equipamentos táteis

Ao relacionar os aspetos de Longevidade e tecnologias, equipamentos táteis, o resultado do teste de qui-quadrado, demonstra que não existem diferenças estatísticas

expressivas ($p=0,768$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.30. Longevidade e iluminação

Ao relacionar os aspetos de Longevidade e iluminação da loja, o resultado do teste de qui-quadrado, demonstra que não existem diferenças estatísticas expressivas, ou seja, os indicadores não estão associados ($p=0,749$) de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.31. Longevidade e acessibilidade

Ao relacionar os aspetos de Longevidade e acessibilidade, o resultado do teste de qui-quadrado, demonstra que não existem diferenças estatísticas expressivas ($p=0,331$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.32. Longevidade e identificação da loja

Ao relacionar os aspetos de Longevidade e acessibilidade, o resultado do teste de qui-quadrado, demonstra que não existem diferenças estatísticas expressivas ($p=0,575$), ou seja, os indicadores não estão associados de forma significativa ($p>0,05$).

4.3.33. Longevidade e identificação dos colaboradores

Ao relacionar Longevidade e identificação dos colaboradores, observadas através da grelha de observações, a partir dos testes qui-quadrado, evidencia-se que estes fatores estão associados de forma estatisticamente significativa ($p<0,05$).

Quadro 36 –Tempo loja x identificação dos colaboradores

Testes qui-quadrado			
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	23,257 ^a	8,0	0,003
Casos Válidos	402,0		

1. Análise assintótica leva em consideração grandes entradas para tornar relevante apenas a ordem de crescimento das funções de tempo de execução.
2. Ignora-se as constantes e os expoentes de menor magnitude.
3. A análise assintótica simplifica a comparação entre funções.

n: 402 respondentes

Quadro 37 –Relação tempo loja x identificação dos colaboradores

Tempo loja	Identificação colaboradores		
	Não	Sim	Total
< 1 ano	27,3	72,7	100,0
1 a 4 anos	45,0	55,0	100,0
5 a 9 anos	46,9	53,1	100,0
10 a 14 anos	58,1	41,9	100,0
15 a 19 anos	82,4	17,7	100,0
20 a 29 anos	64,3	35,7	100,0
30 a 49 anos	64,6	35,4	100,0
50 a 99 anos	71,4	28,6	100,0
> 100 anos	62,5	37,5	100,0

n: 402 respondentes

5. Conclusão

Em caráter descritivo, este estudo teve como objetivo analisar o aspeto empreendedor e de inovação de uma amostra dos comerciantes do retalho tradicional do Porto, suas características empreendedoras, tanto do seu negócio, quanto sua visão de como percebem a inovação em tempos atuais.

5.1 Considerações sobre o estudo

Em relação aos estoques, a maior parte dos lojistas que afirmaram variar suas quantidades (mais de 90%), o fizeram para inovar ou adaptar para atrair mais clientes, seja diminuindo o estoque, porque reduziu os itens vendidos para que todos os itens e/ou artigos fossem passíveis de entrega e não perdessem qualidade (no caso dos alimentos), ou mesmo aumentando a variedade dos artigos para que o cliente tivesse mais opções de artigos em um mesmo local, ampliando as oportunidades de venda.

Outro item observado, foi o número de obras realizadas nos últimos três anos, para melhorar ou restaurar as instalações: 37% realizaram pequenas obras (mobiliário, iluminação,

mobiliário) e 42% realizaram grandes obras (estrutural, pintura, pavimentos). Ainda 35% dos retalhistas informaram ter adquirido algum equipamento e/ou *software* para aprimorar seu negócio.

As alterações do comportamento do consumidor na pandemia, trouxeram alterações no comércio, evidenciadas pelo número de comerciantes que passaram a fazer entrega em domicílio tanto por conta própria (121% de variação, quanto a entrega terceirizada (variação superior a 400%). Outro fator relevante a esta mudança foram as reservas e pedidos pelo telefone com uma variação de mais de 50% de aceitação pós março/2020.

A busca por diferenciação e oferta de artigos exclusivos cresceu de 64 lojas para 395, o número de lojas que afirmam passar a oferecer algum artigo personalizado e/ou que não é possível encontrar com facilidade em outro lugar. As encomendas à medida tiveram um crescimento de 93,5% e houve queda na manutenção dos estoques, ainda que pouco expressiva (cerca de 3%).

Fabricantes locais ganharam espaço no mercado com uma variação de 28% de crescimento após março/2020, enquanto os grandes fornecedores sofreram variação negativa de mais de 50%. A fabricação própria de produtos também cresceu acima dos 100% em relação ao período pré pandêmico.

Frente aos meios de pagamento, ainda que após março/2020, tenha ocorrido um crescimento expressivo na variedade de métodos de pagamento oferecidos aos clientes, 20% dos lojistas entrevistados possuem apenas dinheiro como método de pagamento.

Ainda que, os comerciantes tenham demonstrado ações perante à crise enfrentada, alguns pontos ficam em aberto, como o baixo número de programas de fidelidade (19,90% dos lojistas entrevistados) ou uma política de pós-venda de apenas 7,71% da amostra. O mesmo efeito se apresenta na utilização das ferramentas de comunicação que apresentam uma oportunidade de expansão do potencial de vendas através da divulgação (20% dos entrevistados afirmam utilizar ativamente as ferramentas para promoção de seus negócios).

A busca por aperfeiçoamento foi de 33% entre os proprietários e 27% afirmam ter proporcionado algum tipo de formação aos seus colaboradores.

Segundo Contreras *et al.* (2021), de maneira em geral, as pequenas e médias empresas tem capacidade para suportar as adversidades da crise atual, enquanto empresas

resilientes podem se adaptar a qualquer situação adversa. Na amostra, a resposta a pergunta “Como imagina seu negócio em 5 anos?” mostrou uma visão otimista pela maior parte dos entrevistados (61,44%), seguido por 20,15% que imaginam que será como antes da pandemia e 16,47% afirmam que será incerto, pior e consideram encerrar atividade.

Ainda que a maioria dos lojistas percebam que a inovação pode contribuir para seu negócio (68,16%), seja para melhoria financeira (11 respostas); sobrevivência (52 respostas); benchmarking (14 respostas); acompanhar o mercado (72 respostas), diferenciação (49 respostas); 7% da base não tem ideia de como começar. Entre os 21,64% dos comerciantes que não acreditam que a inovação possa contribuir para seu negócio em específico e os 10,20% que não sabe e/ou não respondeu se a inovação pode apoiar; 13% (52 lojistas) opinaram de que forma a inovação contribui para o negócio.

5.2 Implicações para gestão

É possível concluir que, algumas características evidenciadas pelos artigos pesquisados vão de encontro as respostas apresentadas pelos lojistas entrevistados. Empresas que estão neste mercado de menos de um até quase 100 anos, de maneira em geral, possuem diferentes visões sobre inovação, perspectivas de futuro para seu negócio.

Ao relacionar os ramos encontrados no comércio do Porto com o tempo de existência dos estabelecimentos, cerca de 46% das lojas possuem mais de 20 anos de existência. Este fator pode ser um desafio, em virtude do dinamismo do mercado, nem sempre acompanhado por empresas que possuem muitos anos de mercado com a mesma gestão.

Tal como mencionado por Freel (2000), existe uma percepção pelos lojistas que associam fontes externas de tecnologia ao processo de inovação e que limitações para pequenas empresas são inevitáveis e delimitantes, para que a empresa se envolva em ações inovadoras.

Da mesma forma, uma parte da amostra, realiza seus próprios esforços para inovar nos mais variados setores da empresa, muitas vezes, com a participação de seus colaboradores, através de melhorias e novas ideias visando melhoria no desempenho financeiro ou mesmo a recuperação da queda nas vendas causadas pela pandemia.

Outro ponto perceptível na realização das entrevistas (constantes neste estudo) é se as empresas familiares tendem a ser mais inovadoras, em longo prazo, devido aos investimentos mais longos e menos burocráticos (Chirico e Salvato 2016). A percepção desta amostra é que existe certa aversão ao risco do investimento pelos comerciantes, associada a falta de habilidades, a crise decorrente da pandemia e a ausência de recursos financeiros. Alguns gestores, ainda afirmam que os fundadores (membros mais velhos da família) resistem e sentem-se ameaçados pelas propostas percebidas como “novidades incertas” e ameaças.

A redução de clientes na loja (46%) ocasionada pelas restrições impostas pela pandemia, exigiu dos comerciantes dinamismo, criatividade para reinventar produtos e serviços, bem como alternativas para comunicar, meios de pagamento e entrega. Este reflexo pode ser comprovado pelo fabrico próprio de algum produto, buscando destacar-se, ou mesmo, manter opções de venda em um momento que alguns insumos ficaram mais escassos.

5.3 Limitações e estudos futuros

A análise não tem a intenção de esgotar todos os elementos relacionados ao tema. Seu conteúdo busca compreender a realidade destes retalhistas e até que ponto percebem como a inovação pode contribuir para sua perpetuidade e manutenção do seu comércio.

O dinamismo do retalho estimula as empresas a ganhar competitividade. Neste ponto, parece existir uma curva de aprendizado grande aos lojistas do comércio tradicional do Porto, constantes neste estudo, em relação da utilização da inovação em benefício de seu negócio.

Este estudo, em caráter exploratório, demonstrou que muitos retalhistas não sabiam abordar de forma clara suas percepções sobre inovação em seus retalhos e tiveram dificuldade para prover as respostas.

Diante dos resultados apresentados, a importância da atividade inovadora no negócio traz benefícios, ainda que o empreendedor não perceba que muitas de suas ações durante a pandemia foram uma maneira de inovar.

Dadas limitações do presente estudo, em virtude da amostra limitada de comerciantes em regiões específicas da cidade, novos trabalhos mais aprofundados sobre o tema serão enriquecedores.

Um ponto relevante para estudos futuros, seria para perceber qual a melhor maneira de introduzir e fortalecer o tema inovação junto aos empreendedores de forma a contribuir para o crescimento e desenvolvimento da economia local, tornando o resultado tangível em benefício da comunidade.

Referências

- Afonso, O.; Vasconcelos, P.; Neves, P. & Sequeira, T., 2019. Crescimento Económico. Coimbra: Almedina.
- Afonso, A., 2010. O consumidor verde: perfil e comportamento de compra. Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível a partir de: https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1758/1/Tese_Ana%20Carolina%20Baptista%20Afonso.pdf
- Afuah, A., 2003. *Innovation Management: Strategies, implementation and profits*. New York: Oxford University Press.
- Akpan, I.; Soopramanien, D. & Kwak, D., 2021. Cutting-edge technologies for small businesses and innovation in the era of the global health pandemic COVID-19. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, v.33: n.6, p.607-617. Disponível a partir de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08276331.2020.1799294>
- Al-Balushi, Z. & Durugbo, C., 2020. *Management strategies for supply risk dependencies: Empirical evidence from the gulf region*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, n.4, p. 457-481. Disponível a partir de: <https://squ.pure.elsevier.com/en/publications/management-strategies-for-supply-risk-dependencies-empirical-evid>
- Ali, H., Hao, Y. & Aijuan, C., 2020. *Innovation capabilities and small and medium enterprises' performance: An exploratory study*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), p.959-968. Disponível a partir de doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.959
- Androta N. & Gupta R., 2016. *Impact of environmental turmoil on the market orientation-business performance relationship in SSI's*. *World Bus.* Disponível a partir de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0972150916645679>
- Autin, K.; Blustein, D.; Ali, S. & Garriott, P. 2020. *Career development impacts of COVID-19: Practice and policy recommendations*. *Journal of Career Development*, v.47, n. 5, p. 487-494. Disponível a partir de: <https://doi.org/10.1177/0894845320944486>
- Barney, J., 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2º ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. Disponível a partir de: <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/1507501762/1507501762.pdf>
- Barreta, J., 2012. Fazer Acontecer a Regeneração Urbana - O comércio de proximidade. Lisboa: CIP. Disponível a partir de: https://cidadaniaxamb.tripod.com/CIP_Comercio_de_Proximidade.pdf
- Baron, R. & Shane, S., 2014. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning.
- Brasil, H., Arruda, C., Nogueira, D., Santana, J. & Campana, R., 2016. Longevidade e Sobrevivência. *Revista Exame*. São Paulo: Ed. Abril, v.9, p. 34-41. Disponível a partir de: <https://exame.com/wp-content/uploads/2016/09/longevidade-e-sobrevivencia-no-mundo-empresarial-brasileiro-haroldo-vi.pdf>
- Campo, K., Gijbrecchts, E. & Nisol, P., 2000. Understanding consumer response to stock-outs: *Journal of Retailing*, v. 76, n. 2, p. 219-242. Disponível a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435900000269>.
- Carvalho, H., 2012. Manual do Empreendedor: Guia prático – conceitos, ideias e dicas. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira.
- Carvalho, J. & Vergara, S. 2002. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v.42, n.3, p.84.
- Chiavenato, I., 2012. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4ª ed. Barueri, SP: Manole.
- Chirico, F. & Salvato, C., 2016. Internalização do conhecimento e desenvolvimento de produtos em empresas familiares: quando os fatores relacionais e afetivos são importantes. *Teoria e Prática do Empreendedorismo*. Disponível a partir de: <https://doi.org/10.1111/etap.12114>
- Christensen, C., 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- CIS, 2016. Inquérito Comunitário à Inovação. Disponível a partir de: <https://www.dgeec.mec.pt/np4/807.html>

- Colombelli, A.; Grilli, L.; Minola, T. & Mrkajic, B. 2020. *To what extent do young innovative companies take advantage of policy support to enact innovation appropriation mechanisms?* Research Policy, v49, n10. Disponível a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733319301118>
- Costa, V., Rocha, R., & Madeira, M., 2021. Product and service innovation in Portugal: Patterns and specificities. *International Journal of Innovation Science*, doi:10.1108/IJIS-09-2020-0140
- Contreras, R., Cruz, D. & García, R., 2021. Seleção organizacional: *Resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19*. *Estudios Gerenciales*, p. 73-84. Disponível a partir de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/4291/
- Correia, F.; Cruz, J.; Martins, R.; Liberato, P. & Morbey, L., 2000. Programa de Requalificação Urbana e Valorização Ambiental de Cidades. Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território.
- Dornelas, J., 2015. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 5º ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC.
- Drucker, P., 2014. Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning.
- European Commission (EC), 2012. *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*. Disponível a partir de: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting/entrepreneurship/files/education/effects_impact_high_edu_final_report_en.pdf.
- European Innovation Scoreboard (EIS), 2019. Innovation, R&D and Entrepreneurship: *Directions of the digital and circular economy*. Disponível a partir de: <https://www.gee.gov.pt/en/docs/estudos-e-seminarios/competitividade/8968-ficha-de-inovacao-id-e-empreendedorismo-2019/file>.
- Evans, P. & Wurster, T., 1997. *Strategy and the New Economics of Information*, Harvard Business Review, Sept-Oct. Disponível a partir de: <https://hbr.org/1997/09/strategy-and-the-new-economics-of-information>.
- Fachin, O., 2001. Fundamentos de metodologia. n.3, p.200. São Paulo: Saraiva.
- Fairlie, R. & Fossen, F., 2022. *The early impacts of the COVID-19 pandemic on business sales: Small Business Economics*. Disponível a partir de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-021-00479-4#citeas>
- Fernandes, J., 1997. Rio – Porto: Cidade e Comércio. Porto: Inova.
- Fernandes, J.; Cachinho, H. & Ribeiro, C., 2000. Comércio tradicional em contexto urbano –dinâmicas de modernização e políticas públicas. Porto: GEDES-UP. Disponível a partir de: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10081>
- Ferreira, J., 2018. A Ciência de um retalhista – Guia para um espírito construtivo. Lisboa: Editora Chiado.
- Filion, L., (2007). Entendendo os intra empreendedores como visionistas. *Revista de Negócios*, v. 9, n. 2, p. 65-79. Disponível a partir de: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2004v9n2p%25p>
- Foss, N. & Saebi, T. 2017. *Fifteen years of research on business model innovation*. *J. Manag.* v.43 p. 200 – 227. Disponível a partir de: 10.1177/0149206316675927
- Garzón, M., 2015. *A model of dynamic capabilities*. *Dimensión Empresarial*, 13(1), p.111- 131. Disponível a partir de: https://www.researchgate.net/publication/278963159_model_of_dynamic_capabilities_modelo_de_capacidade_dinamica
- Garrigos, J., 2020. *Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v.55. Disponível a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698919307489>
- Gebauer, H., 2008. *Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations*. *Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 3, p. 278-291. Disponível a partir de: https://shop.tarjomeplus.com/UploadFileEn/TPLUS_EN_1711.pdf
- Gem, 2010. Monitor Global de Empreendedorismo 2009. Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBPQ, p.165. Disponível a partir de: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/09/Empreendedorismo-no-Brasil-2009.pdf>
- Gigliotti, B., 2022. Impacto da escolha do mecanismo de transferência de conhecimento no desempenho das franquias brasileiras. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de

- São Paulo. Disponível a partir de: <https://www.fea.usp.br/administracao/eventos/doutorado-impacto-da-escolha-do-mecanismo-de-transferencia-de-conhecimento-no>
- Gilman, M. & Salder, J., 2021. *The role of diagnostics as a means of academic engagement and research enhancement in SMEs*: The International Journal of Entrepreneurship and Innovation. p. 100-111. Disponível a partir de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1465750320969614>
- Guimarães, P., 2015. O planejamento comercial em Portugal, os projetos especiais de urbanismo comercial. Dissertação de doutorado. Universidade de Lisboa. Disponível a partir de: <http://hdl.handle.net/10451/18261>
- Hisrich, R. & Peters, M., 2004. Empreendedorismo. 5 ed. Porto Alegre: Bookman
- Homburg, J. & Krohmer, H., 2008. *Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy*. *Journal of Marketing*, v.72, p.133-154.
- Hooley, G., Saunders, J. & Piercy, N., 2005. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo, v. 3, Editora São Paulo: Prentice Hall.
- INE, 2020. COVID19: Índice de Volume de Negócios, Emprego, Remunerações e Horas Trabalhadas no Comércio a Retalho. Disponível a partir de: <https://www.ine.pt/xportal/xmain>
- INE, 2020. População residente em Portugal poderá passar dos atuais 10,3 milhões para 8,2 milhões em 2080. Disponível a partir de: <https://www.ine.pt/projeções-de-População-Residente/2018-2080>
- Islam, J. & Rahman, Z., 2017. *The impact of online brand community characteristics on customer engagement: An application of Stimulus-Organism-Response paradigm*. *Telematics and Informatics*, n. 4, p. 96. Disponível a partir de: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.01.004>
- Jornal Etcetal, 2022. Disponível a partir de: <https://etcetaljornal.pt/j/>
- Kaar, C. & Stary, C., 2019. *Intelligent business transformation through market-specific value network analysis: Structured interventions and process bootstrapping in geomarketing*. *Knowledge and Process Management*, v. 26 (2), p. 163-181. Disponível a partir de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/kpm.1587?src=getfttr>.
- Kazmier, L., 1982. Estatística Aplicada a Economia e Administração. Editora São Paulo: Mcgraw hill.
- KOF, 2020. *Konjunkturumfrage. Enquête conjoncturelle Avril 2020, Industrie, Detailhandel/Commerce de détail and Dienstleistungsbranchen/Branches des services*, KOF Swiss Economic Institute, ETH Zurich. Disponível a partir de: <https://kof.ethz.ch/fr/news-et-manifestations/kof-bulletin/numeros/2020/05/kof-konjunkturumfragen-vom-april-2020-geschaeftslageindikator-im-sturzflug.html>
- Leibenstein, H., 1968. *Entrepreneur and development*. *The American Economic Review*, v. 58, n. 2, p. 72-8.
- Leite, E., 2012. O Fenômeno do Empreendedorismo. São Paulo: Saraiva.
- Levy, M. & Weitz, B. 2009. *Retailing management*. 7ª ed. New York: The McGraw-Hills/Irwin Companies, Inc.
- Lima, A. Freitas, E., 2020. A Pandemia e os impactos na economia brasileira. v. 1, n. 4, Boletim Economia Empírica. Disponível a partir de: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/4773>
- Machado, H., Lazzarotti, F. & Bencke, F. 2018. *Innovation models and technological parks: Interaction between parks and innovation agents*. *Journal of Technology Management and Innovation*, v.13, n.2, p.104-114.
- Man, Y. & Lau, T., 2000. *Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis*. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, p. 235-254. Disponível a partir de: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0218495800000139>
- Mantrala, K., Levy, M., Kahn, B., Fox, E., Gaidarev, P., Dankworth, B. & Shah, D. (2009). *Why is assortment planning so difficult for retailers? A framework and research agenda*. *Journal of Retailing*, 85 (1), 71-83. Disponível a partir de: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.006>
- Marcucci, M., 1985. *Monitoring multinomial processes*. *Journal of Quality Technology*, n. 2, p. 86-91. Disponível a partir de: <http://dx.doi.org/10.1080/00224065.1985.11978941>
- Mattar, F., 2011. Administração de Varejo. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Mendoza, J., 2017. Competitiveness and Innovation: the competitive power of innovation. Competitividad e innovación: el poder competitivo de la innovación. Barranquilla: Universidad Simon Bolivar. Disponível a partir de: <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2280>
- Minayo, M., 1994. Social research: theory, method and creativity. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Morgado, M. 2008. A Inovação no Varejo. v. 7, n. 5, p 60-65. RJ: FGV.
- Naidoo, V., 2010. *Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy*. Industrial Marketing Management, v.39, p.1311 – 1320.
- Naslund, D. & Kale, R., 2020. Is Agile the Latest Management Fad? A review of the success factors of agile transformations, International Journal of Quality and Service Sciences, v. 12, n. 4, p.489-504. Disponível a partir de: doi:10.1108/IJQSS-12-2019-0142.
- Nguyen, T.; Dinh, V. & Nham, P., 2019. *Online knowledge sharing in Vietnamese telecommunication companies: An integration of social psychology models*. Knowledge Management & E-Learning, v. 11, n. 4, p. 497–521. Disponível a partir de: DOI 10.34105/j.kmel.2019.11.026.
- Nichols, M., 2018. *Amazon wants to use predictive analytics to offer early shipping*. Disponível a partir de: <https://www.smartdatacollective.com/amazon-wants-predictive-analytics-offer-anticipatory-shipping/>
- OCDE, 2020. *The Organisation for Economic co-operation and development. Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity*. Paris: OCDE. Disponível a partir de <https://bit.ly/3fngaiZ>
- OCDE, 2020. “Tackling coronavírus: Initial Impact of COVID-19) contribuindo para um esforço global”. Disponível a partir de: www.oecd.org
- Othman, B., Wiryia, N., Weijun, H., Xi, J., Huang, W. & Yuan, F. 2021. *The effect of service marketing mix elements and customer retention for clothing store brands in China*: Disponível a partir de: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgict55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1728829](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgict55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1728829)
- Pantano, E. 2014. *Innovation drivers in retail industry*. International Journal of Information Management, v.34 n. 3, p. 344-350. Disponível a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401214000309>
- Peppers, D.& Rogers, M., 1993. *The One-to-One Future “Building Relationships One Customer at a Time.”* New York: Doubleday.
- Pfeffer, J. & Salancik, G., 2003. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press. Disponível a partir de: https://scholar.google.com.tw/view_op=view_citation&hl=th&user=vuPQD7sAAAAJ&citation_for_view=vuPQD7sAAAAJ:yqoGN6RLRZoC
- Plessis, M. Du., 2007. The role of knowledge management in innovation. Journal of Knowledge Management, v.11, n.4, p. 20–29.
- Politis, D., 2005. *The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework*. Entrepreneurship Theory and Practice, p.399-424. Disponível a partir de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>
- Pordata, 2018. Pequenas e médias empresas: total e por dimensão. Disponível a partir de: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas>
- Porter, M., 1990. The Competitive Advantage of Nations. Disponível a partir de <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Porter, M., 2001. *Strategy and the internet*. Harvard: Business Review, v.79, n.3, p. 63-78
- Pradhan, R.; Arvin, M.; Nair, M.& Bennett, S. 2020. The dynamics among entrepreneurship, innovation, and economic growth in the Eurozone countries. Journal of Policy Modeling, v.42, n.5, p.1106-1122. Disponível a partir de: <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2020.01.004>.
- Pratas, J. & Brito, P., 2019. Distribuição, gestão de pontos de venda e de retalho. Lisboa: Actual.
- PWC, 2014. Desafios do Turismo em Portugal. Revista Turismo e Desenvolvimento: PWC. Disponível a partir: https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf

- Rauch, A., Wiklund, L. & Frese M., 2009. Orientação Empresarial e Desempenho Empresarial: Uma Avaliação de Pesquisas Passadas e Sugestões para o Futuro. *Teoria e Prática do Empreendedorismo*. v. 33, n. 3, p. 761-787. Disponível a partir de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Reis, L., 2012. Os últimos 20 anos do Retalho. Lisboa: Finov, Lidergraf.
- Rezende, A.; Marcelino, J.& Miyaji, M., 2020. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. v. 2, n. 6, Boa Vista: Revista UFRR.
- Rezende, A., 2020. Departamento Municipal de Indústria e Comércio. Ofício NUD446128. Porto: Câmara Municipal.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. & Bausch, A., 2011. *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*. *Journal of Business Venturing*. v.26, n.4, p.441-457. Disponível a partir de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>.
- Rousseau, J. 2008. Manual de Distribuição 2ª ed. Estoril: Príncípia Editora.
- Sarkar, S., 2010. Empreendedorismo e Inovação 2ª ed., Lisboa: Escolar Editora.
- Saunila, M., 2020. *Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature*. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(4), 260-265. doi: 10.1016/j.jik.2019.11.002
- Schallmo, D. 2013. *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. Disponível a partir de: 10.1007/978-3-658-00245-9
- Schumpeter, J. A., 1934. *The Theory of Economic Development*. In *Harvard University Press*, Cambridge.
- Schumpeter, J., 1942. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, 2009. Disponível a partir de: <https://ssrn.com/abstract=1496200>
- Sharma, A., Sousa, C. & Woodward, R. 2022. Determinants of innovation outcomes: The role of institutional quality, *Technovation*, v 118. Disponível a partir de: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102562>.
- Shankar, V., 2019. *Amazon is 25 years old - This is a retrospective of how it changed the world*. *World Economic Forum* 2019. Disponível a partir de <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/amazon-is-turning-25-here-sa-look-back-at-how-it-changed-the-world/>
- Simões, V., 1997. Inovação e gestão em PME, Lisboa: Gabinete de estudos e de perspetiva económica do Ministério da Economia. Disponível a partir de <https://cat.biblioteca.ipbeja.pt>
- Solomon, M.; Bamossy, G.& Askegaard, S., 1999. *Consumer Behavior*. Aufl: Upper Saddle River.
- Souto, M., 2020. COVID-19: Aspectos gerais e implicações globais. v. 2, n. 1, Almenara: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia.
- Stephen, A., 2016. *The role of digital and social media marketing in consumer behavior*. *Current Opinion in Psychology*, n. 10, p. 17-21. Disponível a partir de: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.10.016>
- SurveyMonkey, 2022. Calculadora de Amostra. Disponível a partir de: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Tajeddini, K. & Trueman, M., 2013. *Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation*. *Journal of Retailing and Consumer Services*. v. 1, n. 1, p.453-462. Disponível a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698913000611>
- Thimóteo, A. & Fontana, C., 2020. Empreendedorismo e Inovação. São Paulo: Senac.
- Thomsen, P., 2020. *Europe's Covid-19 crisis and the fund's response*. IMF Blog. Disponível a partir de: <https://bit.ly/2WbIb5p>.
- Thorgren, S. & Williams, T., 2020. *Staying alive during an unfolding crisis: how SMEs avoid impending disaster*. *Journal of Business Venturing Insights*. Disponível a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300433?pes=vor>

- Tidd, J. & Thuriaux-Alemán, B., 2016. “Práticas de Gestão da Inovação: Adoção, Variação e Eficácia Intersetoriais.” *Gestão de P&D*, n. 46. p. 1024 – 1043.
- Tohănean, D., Buzatu, I., Baba, C. & Georgescu, B. 2020. *Business model innovation through the use of digital technologies: Managing risks and creating sustainability*. *Amfiteatru Economic*, v.22, p.758-774. Disponível a partir de: https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_2929.pdf
- Widjaja, S., 2022. *Strategic orientation's dilemma of batik retailers in Jakarta*. *Heliyon*, v. 8, n.6. Disponível a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022009100>

