



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 8, art. 6, p. 111-135, ago. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.8.6>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Inovação em Micro e Pequenas Empresas Participantes do Programa ALI em Maceió/Al no Contexto da Pandemia do Covid-19

Innovation in Micro and Small Companies Participating in the ALI Program in Maceió/Al in the Context of the Covid-19 Pandemic

Marcio Roque dos Santos da Silva

Doutorando em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Administrador na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

E-mail: santosmarcioadm@gmail.com

Ana Karla Cavalcante Ferreira

Mestra em Educação pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL)

Professora do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do IFAL

E-mail: karla.cavalcante@ifal.edu.br

Endereço: Marcio Roque dos Santos da Silva
UFRPE. Unidade Acadêmica de Serra Talhada - UAST.
Avenida Gregório Ferraz Nogueira, José Tomé de Souza
Ramos, 56909535 - Serra Talhada, PE - Brasil

Endereço: Ana Karla Cavalcante Ferreira
IFAL - rua Dr. Odilon Vasconcelos, 103, Jatiúca,
Maceió, Alagoas. CAMPI., Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 29/04/2023. Última versão recebida em 18/05/2023. Aprovado em 19/05/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o desenvolvimento e implementação de inovações em MPE participantes do Programa ALI em Maceió/AL, no contexto da pandemia do COVID-19. Metodologicamente, realizou-se um estudo de casos múltiplos, baseado em pesquisa documental, a partir de três casos de sucesso de MPE participantes do Programa ALI, que foram acometidas pelos impactos da pandemia. Os resultados demonstraram que o processo de desenvolvimento e implementação de inovações envolveu a identificação de dilemas/problemas empresariais e o posterior desenvolvimento das soluções. Enquanto as Empresas Alfa e Gama trabalharam inicialmente problemas já oriundos desse contexto, relacionados à busca de alternativas para assegurar o faturamento e superar a crise, a Empresa Beta 2.0, que buscava novos mercados e criar seus próprios produtos, só se deparou com os impactos da pandemia *a posteriori*, tendo que redefinir a direção da solução a ser implementada, do meio físico para o digital. Quanto às inovações, na maioria dos casos, as empresas implementaram processos voltadas ao marketing e às vendas, como nas Empresas Alfa e Gama, ou desenvolvimento de produtos e processos de negócios, como no caso das três empresas, uma vez que o contexto da pandemia exigiu novas formas de atuação no mercado, associadas à necessidade do distanciamento físico. Desse modo, esta pesquisa contribui no tocante à compreensão de padrões de desenvolvimento e implementação de inovações em MPE, principalmente, associados a fatores externos, como o cenário da pandemia do COVID-19.

Palavras-chave: Inovação; Micro e Pequenas Empresas. Pandemia. Agentes Locais de Inovação.

ABSTRACT

This article aims to analyze the development and implementation of innovations in MSE participating in the ALI Program in Maceió/AL in the context of the COVID-19 pandemic. Methodologically, a multiple case study was carried out, based on documentary research, based on three successful cases of MSEs participating in the ALI Program, who were affected by the impacts of the pandemic. The results showed that the process of developing and implementing innovations involved the identification of business dilemmas/problems and the subsequent development of solutions. While Companies Alfa and Gama initially worked on problems already arising from this context, related to the search for alternatives to ensure revenue and overcome the crisis, Company Beta 2.0, which was looking for new markets and to create its own products, was only faced with the impacts of pandemic *a posteriori*, having to redefine the direction of the solution to be implemented, from the physical to the digital environment. As for innovations, in most cases, companies implemented them in processes, focused on marketing and sales, as in Alfa and Gama Companies, or the development of products and business processes, as in the case of the three companies, since the context of the pandemic required new ways of acting in the market, associated with the need for physical distancing. Thus, this research contributes to the understanding of patterns of development and implementation of innovations in MSE, mainly associated with external factors, such as the scenario of the COVID-19 pandemic.

Keywords: Innovation. Micro and Small Companies. Pandemic. Local Innovation Agents.

1 INTRODUÇÃO

No contexto socioeconômico brasileiro, as micro e pequenas empresas (MPE) assumem um importante papel estratégico no tocante a sua capacidade de promover a geração de emprego e renda e à integração de tecnologia, assim como a impulsionar o equilíbrio político e econômico do país (BARBOSA; ROJO, 2015; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, 2020; DANTAS *et al.*, 2021). Conforme pesquisas do Sebrae (2020a), a representatividade dos pequenos negócios¹ chega a 90% do total de empresas ativas no Brasil, tendo uma participação de cerca de 30% no Produto Interno Bruto (PIB) e de 75% na geração de novos postos de trabalho e, portanto, compondo a base de desenvolvimento econômico do país (LIMA; SILVA, 2019).

Todavia, a pandemia mundial do novo coronavírus (COVID-19), declarada em março de 2020, trouxe efeitos rigorosos para a sociedade, e uma das medidas de segurança recomendadas pela Organização Mundial da Saúde foi a suspensão de serviços não essenciais, o que afetou, sobretudo, os pequenos negócios (DUARTE *et al.*, 2020). Conforme o Sebrae (2020b), 31% das MPE brasileiras tiveram que alterar o seu funcionamento para que pudessem se adaptar à nova realidade e preservar sua saúde financeira, enquanto 58,9% interromperam temporariamente suas operações. Já o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) apontou que 70,9% dos pequenos negócios tiveram redução nas vendas, além de outros impactos negativos.

Diante dessa instabilidade, argumenta-se que uma das formas para se atenuar esses desafios é através da implementação de inovações que mantenham os negócios competitivos e dinâmicos, e promovam o seu contínuo desenvolvimento organizacional (SILVA, 2018; LIMA; SILVA, 2019). Isso se justifica porque as MPE possuem significativo potencial de desenvolvimento de inovações, embora apresentem algumas limitações (COOPER; PEAKE; WATSON, 2016; SILVA, 2018). E, além de ser considerada como um aspecto importante para a sobrevivência desse tipo de empresa (SOUTO MAIOR *et al.*, 2019; BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019), a inovação é determinante para a sua produtividade e competitividade (BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019).

Uma instituição atuante no suporte ao desenvolvimento contínuo das MPE brasileiras é o Sebrae que conduz, entre outras ações, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) que objetiva auxiliar o aumento da produtividade desses pequenos negócios por meio da inovação

¹ Pequenos negócios incluem Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) (BRASIL, 2012).

(CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO – CNPq, 2021). Por intermédio das suas unidades regionais, o Sebrae já atendeu milhares de MPE em todo o país, sendo importante para a melhoria dos índices de sucesso organizacional desses negócios (POREM; KUNSCH, 2021). No estado de Alagoas, cerca de 90,9% das empresas ativas são pequenos negócios (SECRETÁRIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO – SEDETUR, 2018), com potencial para ser assistido pelo Programa.

Assim, o objetivo condutor desta pesquisa foi analisar o desenvolvimento e implementação de inovações em MPE participantes do Programa ALI em Maceió/AL, no contexto da pandemia do COVID-19. Para tanto, empreendeu-se uma pesquisa documental cujo *corpus* de análise foi composto de três casos de sucesso² do ciclo IV (2019-2020) do Programa.

Esta pesquisa justifica-se, a princípio, por três fatores: primeiro, pela necessidade de avançar na compreensão acerca dos processos inovativos em pequenos negócios, dadas suas particularidades (SILVA, 2018; LIMA; SILVA, 2019; POREM; KUNSCH, 2021); segundo, pela relevância e representatividade desses negócios para o equilíbrio político e econômico do Brasil (BARBOZA; ROJO, 2015; DANTAS *et al.*, 2020; SEBRAE, 2020a; 2022); e terceiro, devido aos aspectos inerentes ao contexto da pandemia do COVID-19, que trouxe efeitos severos para a gestão desses negócios (SEBRAE, 2020b; IBGE, 2020); revelando, dessa forma, a importância de empreender estudos científicos nesta direção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e Pequenas Empresas (MPE): Contexto e Inovação

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos e empíricos essenciais para o desenvolvimento e análise da pesquisa. Inicialmente, apresenta-se o contexto das MPE no Brasil e em Alagoas; posteriormente, aborda-se o entendimento sobre inovação e sua aplicação em MPE; e, por fim, apresenta-se o Programa ALI e seu papel na inovação de MPE.

² Os casos de sucesso do Programa ALI correspondem às empresas que foram destaque durante o ciclo de acompanhamento do ALI, considerando critérios como o desempenho, implementação exitosa de inovações, produtividade etc.

2.2 Caracterização das MPE no Brasil e em Alagoas

A compreensão acerca das microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) foi pautada mediante o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2012), que as classifica de acordo com a receita bruta anual. Enquanto a ME corresponde a um negócio cujo faturamento bruto anual é de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), a EPP consiste naquele negócio com faturamento bruto anual maior que R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) alcançando até R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

De acordo com o Sebrae (2021), no Brasil, existem cerca de 20,1 milhões de empresas de diferentes portes, dentre as quais 31% são ME e aproximadamente 5% são EPP, correspondendo à cerca de 7,2 milhões de empresas. Quando se considera os microempreendedores individuais (MEI) e, portanto, o conjunto dos chamados pequenos negócios, esse percentual chega a 90% de representatividade na economia brasileira. Além disso, possui participação de 30% no PIB e é responsável por 75% da geração de novos empregos (SEBRAE, 2020a). Em uma pesquisa mais recente, o Sebrae (2022), por meio da análise de dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), demonstrou que os pequenos negócios geraram 7 em cada 10 empregos no Brasil no primeiro semestre de 2022, sendo que o setor de serviços continua a configurar a principal força geradora da empregabilidade no país.

Por isso, esses negócios são determinantes no desenvolvimento socioeconômico das cidades e regiões, especialmente, aquelas menos desenvolvidas (LIMA; SILVA, 2018; BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019). Do mesmo modo que as MPE exercem uma função essencial na economia brasileira, espera-se que elas desempenhem a mesma relevância no cenário econômico alagoano (ALAGOAS, 2016).

Segundo dados da SEDETUR (2018), em Alagoas, há 168.258 empresas ativas registradas na Junta Comercial do Estado de Alagoas (JUCEAL), das quais 90,9% correspondem aos pequenos negócios, sejam MEI (99.321), ME (44.045) ou EPP (9.554). No tocante ao quantitativo geral de estabelecimentos empresariais ativos no estado, o setor que mais se destaca é o comércio (48%), contemplando atividades diversas, como: alojamento e alimentação (9%); indústrias de transformação (8,1%); outras atividades de serviços (6,3%); construção civil (5%); transporte, armazenagem e correio (5%); e atividades administrativas e serviços complementares (4,9%).

Segundo dados mais recentes da JUCEAL, o quantitativo de pequenos negócios aumentou expressivamente nos últimos dois anos, sendo que, atualmente, Maceió, a capital do estado, possui 119.262 pequenos negócios, assim distribuídos: 78.693 MEI, 24.938 ME e 7.169 EPP (FLORES; ALENCAR, 2022). O crescimento seguiu a mesma configuração econômica, com destaque para o setor do comércio e as atividades relacionadas ao alojamento e alimentação; transporte, armazenagem e correio; indústrias de transformação; outras atividades de serviço; construção; e atividades administrativas e serviços complementares (BEZERRA, 2021).

2.3 Inovação em MPE

O conceito de inovação e suas tipologias tem suas bases nos estudos associados à Teoria Schumpeteriana que relacionou a implementação de mudanças significativas no âmbito das firmas ao contexto de desenvolvimento econômico e tecnológico no início do século XX (DAMANPOUR, 2014; OCDE, 2005).

Schumpeter (1939) definiu a inovação como a introdução de algo novo ou significativamente melhorado no âmbito dos negócios, contemplando cinco tipologias: 1) um novo método de produção; 2) um novo bem/produto; 3) uma nova fonte de suprimentos; 4) abertura de um novo mercado; 5) um novo método de gerenciar/organizar os negócios. Nas suas concepções, estava em voga o contexto de mercado, evidenciado pelo crescimento econômico, e a necessidade de as organizações desenvolverem vantagens competitivas, assim como a associação aos aspectos tecnológicos, à figura central do empreendedor/empresário como agente da “destruição criativa” e aos resultados econômicos; este último caracterizando um elemento determinante da inovação (SCHUMPETER, 1939; OCDE, 2005; 2018).

Baseado nisso, um dos conceitos mais consensuais da literatura sobre inovação é do Manual de Oslo, que a definiu, em sua versão mais recente, como a implementação de “[...] um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade [...]” (OCDE, 2018, p. 32). Quanto à tipologia, consideram-se dois tipos: inovações de produtos e inovações de processos de negócio – que são subdivididos em dois e seis subtipos de inovação, respectivamente: o primeiro contempla as inovações em (1) bens e (2) serviços; e o segundo, envolve inovações nos processos de (1) produção de bens ou serviços, (2) distribuição e logística, (3) marketing e vendas, (4) sistemas de informação e comunicação, (5)

administração e gerenciamento e (6) desenvolvimento de produtos e processos de negócios (OCDE, 2018).

A inovação representa um vetor essencial para o desenvolvimento dos negócios, em especial, para as MPE, onde se pode considerar como um fator de sobrevivência (BITTAR; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2018; SILVA, 2018; SOUTO MAIOR *et al.*, 2019). Esses negócios apresentam um potencial significativo no que diz respeito à capacidade de inovação, nos quais se pode observar competências fundamentais ligadas ao ambiente inovador, processos e resultados de inovação, liderança e estratégia e afins (BITTAR; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2018), uma vez que “a inovação pode também melhorar o desempenho da empresa, pois ela faz aumentar sua capacidade de inovar” (OCDE, 2005, p. 37).

Na realidade das MPE, compreende-se que, embora possuam “[...] alto potencial de inovação por serem mais flexíveis e, por isso, aptas a mudanças, se comparadas às grandes empresas” (LIMA; SILVA, 2019, p. 88), elas enfrentam maior dificuldade, pois seu processo inovativo é comprometido pelo nível de conhecimento presente na empresa, assim como outros fatores ligados às características socioeconômicas da organização e dos próprios proprietários (SILVA; DARCOSO; MONTENEGRO, 2016; LIMA; SILVA, 2019). Diferentes aspectos dificultam as capacidades inovadoras de MPE, tais como, o baixo nível de conhecimento técnico, a falta de profissionais qualificados, a resistência à inovação por conta dos altos custos de aquisições, o baixo nível em investimentos tecnológicos, a dificuldade de acesso a linhas de crédito etc. (BITTAR; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2018). Porém e Kunsch (2021, p. 08) sinalizam que “[...] relacionar a inovação às MPEs, sem reconhecer suas realidades múltiplas e particularidades, torna a inovação pouco exequível”.

A literatura consolidada sobre inovação, voltada em grande parte à realidade das grandes empresas (SILVA, 2018), pode nutrir a crença de que as MPE são pouco inovadoras, quando, na prática, elas possuem padrões particulares de inovação (COOPER; PEAKE; WATSON, 2016; SILVA, 2018). Todavia, não se pode perder de vista que “os pequenos negócios que são capazes de implementar inovações com sucesso, aumentam sua produtividade, seu potencial de crescimento e sua probabilidade de sobrevivência” (BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019, p. 184). O desenvolvimento de determinadas competências pelos gestores, por exemplo, é necessário para que o negócio possa superar os desafios e inconsistências geradas pelo processo de inovação (SOUTO MAIOR *et al.*, 2019). Nessa via, compreender os processos inovativos em MPE e suas particularidades é fator crucial para a consolidação de práticas que promovam o

desenvolvimento desse tipo de negócio (SILVA, 2018; LIMA; SILVA, 2019; POREM; KUNSCH, 2021).

2.4 Estímulo à Inovação em MPE: O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI)

Considerando seu papel essencial na economia do país, diferentes instituições atuam no apoio às MPE, auxiliando o seu crescimento e desenvolvimento sustentável. Uma dessas instituições é o Sebrae, que empreende diferentes ações em todo o Brasil e, especificamente, em Alagoas, com a missão de “fortalecer a economia nacional, através da promoção de competitividade e do desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, além do fomento ao empreendedorismo local” (ALAGOAS, 2016, p. 29).

Um dos programas desenvolvidos pelo Sebrae é o Programa ALI, que consiste em um acordo de cooperação junto ao CNPq, com vistas a aumentar a produtividade das MPE por meio de práticas de inovação (CNPq, 2021). Na prática, conjuntos de MPE são acompanhados em ciclos de tempo variável no interstício de dois anos por ALIs – profissionais graduados, selecionados e capacitados pelo Sebrae. Em outras palavras, o objetivo consiste na implantação contínua de ações de inovação nas empresas para que elas mantenham seu desempenho competitivo no mercado. As inovações ocorrem “[...] no âmbito da gestão empresarial, da melhoria de produtos ou processos, de melhores formas organizacionais e ainda da identificação de novos nichos de mercado” (ALAGOAS, 2016, p. 30).

Embora tenha sido criado há dez anos, o Programa ALI ganha ainda mais relevo no contexto de retomada da economia pós-pandemia, contribuindo para a melhoria dos indicadores de desenvolvimento organizacional, sendo gerido nacional, estadual e regionalmente pelas unidades do Sebrae, conforme aplicação de uma metodologia própria (POREM; KUNSCH, 2021).

Nessa via, ressalta-se que a colaboração junto a outras empresas e instituições auxiliam as MPE na criação de inovações, sendo esse apoio um caminho importante para o acesso à tecnologia e outros recursos, visto que o processo de inovação está imerso em um ecossistema que deve articular empresas e instrumentos de apoio viabilizados pelo governo e outras organizações (PACHOURI; SHARMA, 2016; BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para o alcance do objetivo de analisar o desenvolvimento e implementação de inovações em MPE participantes do Programa ALI em Maceió/AL, no contexto da pandemia do COVID-19, quanto à finalidade, realizou-se uma pesquisa descritiva, com o intuito de expor a maneira como o fenômeno da inovação em MPE ocorre no seu ambiente natural e suas diferentes relações; e interpretativa, explorando as perspectivas sobre as experiências estudadas a partir de uma base de dados documental (GRAY, 2012). Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, visando viabilizar a exploração e compreensão dos significados atribuídos pelos indivíduos ao fenômeno investigado (CRESWELL, 2010).

Como estratégia de pesquisa, trata-se de um estudo de casos múltiplos (STAKE, 2005) e como técnica de pesquisa, adotou-se a pesquisa documental (GRAY, 2012), compreendendo um conjunto de três casos de sucesso, elaborados por ALIs ao longo da sua atuação no ciclo IV (2019-2020) do Programa. O período selecionado levou em consideração a disponibilidade dos casos e a abrangência do contexto da pandemia, tendo em vista que os casos de sucesso do ciclo III (2017-2018) foram anteriores à pandemia e os casos do ciclo V (2021-2022) ainda não foram disponibilizados/publicados pelo Sebrae. Dessa forma, o estudo é composto por três casos de sucesso do ciclo VI que trazem expressamente impactos da pandemia. Para assegurar o anonimato das empresas analisadas, elas foram nomeadas neste estudo como: Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama.

Os dados foram tratados, categorizados e analisados com base na técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), viabilizando uma análise sistemática por meio de três fases. A fase de *pré-análise* compreende o planejamento e organização dos elementos necessários à análise. Nessa etapa, o pesquisador coletou os documentos analisados no site do Sebrae Alagoas³ e, de posse desse material, realizou uma leitura flutuante com o intuito de estabelecer um contato inicial com o conteúdo. A partir disso, definiram-se categorias analíticas a partir do objetivo geral da pesquisa para nortear a análise, conforme o Quadro 1.

³ Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 01 dez. 2022.

Quadro 1 – Categorias analíticas

Objetivo geral	Categorias analíticas	Elementos analíticos
Analisar o desenvolvimento e implementação de inovações em MPE participantes do Programa ALI em Maceió/AL no contexto da pandemia do COVID-19.	Caracterização das empresas estudadas.	Porte.
		Setor de atuação.
		Ramo de atividade.
		Sede/Ano de fundação.
		Produtos/serviços.
	Escopo de problema e solução inovadora das empresas estudadas.	Clientes.
		Problemas/dilemas empresariais identificados.
		Soluções desenvolvidas e implementadas.
		Tipos de inovações implementados.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Na segunda fase, *exploração do material*, são definidas as unidades de registros e o recorte, seleção, classificação e categorização das evidências textuais. Nesse momento, o pesquisador realizou a leitura detalhada dos três casos de sucesso, extraindo os dados com base nas categorias e elementos analíticos anteriormente elencadas. Por fim, a terceira fase, *tratamento dos resultados*, preconiza a inferência e interpretação, transformando os resultados obtidos em informações dotadas de significância e validade e que contribuam para responder ao objetivo proposto. Nessa via, realizou-se uma análise categorial, que consiste no “[...] desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 2016, p. 201), o que possibilitou a análise comparativa dos casos (*cross-case analysis*) para um entendimento mais amplo do fenômeno investigado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados são apresentados conforme os elementos de análise da pesquisa: 1) Caracterização das empresas estudadas; e 2) Escopo de problema e solução inovadora.

4.1 Caracterização das Empresas Estudadas

Com sede em Maceió, a EPP Alfa foi fundada em 2012 por um técnico em eletrônica, e trabalha no fornecimento de soluções elétricas e automação, o que envolve a montagem de painéis elétricos e de automação, instalações de infraestruturas e automação industrial e controle de processos. Posteriormente, a empresa agregou um sócio, que passou a cuidar dos setores comercial e administrativo, ao passo que o técnico fundador ficou responsável pela parte técnica e operacional do negócio. Embora a empresa atue em escala nacional, sua maior

representatividade é no mercado nordestino, oferecendo não apenas o serviço, como era feito no início da operação, mas a matéria-prima utilizada no processo, ou seja, a solução completa. Seus principais clientes são pessoas jurídicas dos segmentos industrial, hospitalar, construção civil, hotelaria e condomínios.

A ME Beta, por sua vez, foi fundada em 2017 por sócios da área de tecnologia e, posteriormente, transformou-se ao longo do tempo, abrindo espaço para uma nova proposta de negócio. A ME Beta foi criada com um propósito de ser uma escola de artes digitais voltada à capacitação de profissionais do *design* à programação, em atendimento ao segmento de *games*. Por meio do ensino oferecido aos alunos, a empresa desenvolvia e comercializava seus próprios *games* de entretenimento. Em 2018, delimitou melhor sua estratégia de negócio e passou a desenvolver *games* corporativos e *advergames*⁴ focados em empresas de diferentes segmentos. Contudo, em 2019, a sociedade foi desfeita, tendo em vista a divergência dos sócios acerca dos projetos futuros da empresa e, com isso, apenas um dos sócios fundadores definiu novas rotas para o negócio, transformando-o de escola de *design* para uma prestadora de serviços e, posteriormente, para produtora dos seus próprios produtos, posicionando outra marca, denominada, para fins deste estudo, de Empresa Beta 2.0.

Já a EPP Gama foi fundada em 2018 por três amigos educadores físicos voltada ao segmento de Educação. A empresa foi idealizada com a finalidade de proporcionar às pessoas processos educativos que lhes permitissem desenvolver um estilo de vida fisicamente ativo. Desse modo, buscando um diferencial competitivo no segmento de educação física, a Empresa Gama se consolidou como uma escola, tendo um espaço para além de uma estrutura de academia para a prática de exercícios físicos, ao promover o compartilhamento de conhecimentos e atividades acerca da importância da cultura do movimento corporal para a saúde individual e coletiva. Nessa via, a metodologia de educação tem como fundamento o movimento orgânico, envolvendo um conjunto de técnicas de (re)aprendizagem motora dos movimentos naturais, o que significa que os alunos são estimulados, por meio de tarefas, a buscarem a recuperação de capacidades de movimentação livremente.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das principais características das empresas estudadas.

⁴ Consiste em uma estratégia mercadológica que usa aplicação tecnológica baseada em gamificação com o objetivo de divulgar e promover marcas, produtos e/ou serviços (WISE *et al.*, 2008).

Quadro 2 – Síntese das características das empresas estudadas

Características	Empresa Alfa	Empresa Beta 2.0	Empresa Gama
Porte	EPP	ME	EPP
Sector de atuação	Indústria	Serviços	Serviços
Ramo de atividade	Automação Elétrica e Industrial	Tecnologia	Educação
Sede/Ano de fundação	Maceió/2012	Maceió/2017	Maceió/2018
Produtos/serviços	Soluções elétricas e de automação (serviço e matéria-prima).	Soluções em tecnologia com ênfase em aplicativos (<i>Games</i> corporativos e <i>advergames</i>).	Soluções educacionais voltadas ao movimento orgânico do corpo.
Clientes	Pessoas Jurídicas (indústria, hospitais, construção civil, hotéis, condomínios).	Pessoas Jurídicas (empresas de diferentes segmentos).	Pessoas Físicas (praticantes de atividades físicas).

Fonte: Elaboração própria (2023).

Embora os dados na literatura demonstrem que a maioria das empresas do estado de Alagoas seja ME, conforme os dados da SEDETUR (2018) e da JUCEAL, nesta pesquisa, duas das três empresas estudadas são EPP. Além disso, essas empresas são dos setores de serviços e indústria, indo na contramão dos dados que demonstram que o setor de comércio (48%) possui destaque no que tange ao quantitativo de empresas ativas no estado de Alagoas. De qualquer modo, as atividades oriundas das indústrias de transformação e outras atividades de serviço têm se destacado no que se refere ao crescimento no mercado alagoano (BEZERRA, 2021).

Uma vez caracterizadas as empresas deste estudo, a próxima seção aborda o escopo de problema e solução inovadora.

4.2 Escopo de Problema e Solução Inovadora das Empresas Estudadas

Para melhor compreensão, nesta seção, os resultados foram apresentados conforme os elementos de análise da pesquisa: 1) Problemas/dilemas empresariais identificados; 2) Soluções desenvolvidas e implementadas; e 3) Tipos de inovações implementados.

4.2.1 Problemas/dilemas empresariais identificados pelas empresas estudadas

Ao participarem do Programa ALI, as empresas são acompanhadas por profissionais graduados, selecionados e capacitados pelo Sebrae, mediante a aplicação de uma metodologia

própria (POREM; KUNSCH, 2021) que funciona como uma espécie de consultoria de inovação. Tal metodologia pode variar ao longo dos ciclos, mas, em essência, os ALIs conduzem as empresas na identificação e priorização de problemas, desenvolvimento de soluções inovadoras, implementação e avaliação.

Ao observar os dilemas empresariais das empresas deste estudo, foi possível perceber que os problemas identificados, priorizados e trabalhados pelas Empresas Alfa e Gama foram, de forma expressa, provenientes dos impactos oriundos do contexto da pandemia do COVID-19. Já a Empresa Beta 2.0, inicialmente, priorizou outro problema. Contudo, no percurso de desenvolvimento da solução, sofreu influências da pandemia, o que implicou a necessidade de mudar a estratégia.

A Empresa Alfa, desde a sua abertura, mantinha um ritmo de crescimento constante em termos de faturamento, tendo aumentado em cerca de 500% em 2014. Embora ainda jovem, a empresa perpassou, inclusive, as retrações de uma crise econômica entre 2015-2016, quando o PIB apresentou quedas de 3,5% e 3,3%, respectivamente (TEIXEIRA JÚNIOR; MELLO, 2019, p. 120)⁵, afetando diversos setores e, particularmente, o industrial. Nos anos seguintes, a empresa aperfeiçoou os setores internos de modo a melhor distribuir os processos nas áreas comercial, administrativa, técnica e operacional, buscou novos parceiros para o fornecimento de insumos para, assim, consolidar-se no mercado. Todavia, o final de 2019 e início de 2020 trouxeram novos desafios, pois, além de uma queda no faturamento de cerca de 12% no primeiro ano, o cenário de crise sanitária mundial provocou uma nova queda, agora de 75%, nos primeiros meses do segundo ano. Com isso, a Empresa Alfa viu-se diante do seguinte dilema: *“como superar um 2019 com queda no faturamento e ainda enfrentar uma pandemia mundial?”* (Trecho do caso de sucesso – Empresa Alfa).

A Empresa Gama também se viu impactada diante de desafios provocados pela pandemia. Tendo apenas dois anos de operação no mercado, a empresa precisou rever suas estratégias de negócio, uma vez que a necessidade de isolamento social foi uma das recomendações da Organização das Nações Unidas (ONU) frente ao cenário de crise sanitária mundial instalado em 2020. Essa realidade obrigou organizações de diferentes segmentos a interromperem suas atividades presenciais, como visto na seção introdutória, com 58,9% das MPE brasileiras tendo que descontinuar temporariamente suas operações, enquanto 31% foram forçadas a alterarem o seu funcionamento para se adaptarem ao cenário e preservarem a

⁵ “O efeito sobre o mercado de trabalho, por sua vez, foi muito intenso (a taxa de desocupação passou de 6,5% no último trimestre de 2014 para 12% no último trimestre de 2016). [...] a recessão de 2015-2016 ocorreu depois de um ano de estagnação (crescimento do PIB de 0,5% em 2014) e antes de um ano de baixo crescimento (1,1% em 2017)” (TEIXEIRA JÚNIOR; MELLO, 2019, p. 120).

saúde financeira (SEBRAE, 2020b). Segundo o Sebrae (2020b), 93% das academias e atividades físicas tiveram suas atividades interrompidas por determinação do Governo; já no setor de educação, esse número foi de 75%. Como a Empresa Gama trabalha com educação corporal e diretamente com o contato humano, os sócios precisaram buscar novas alternativas que possibilitassem continuar cumprindo a sua missão, deparando-se com o seguinte dilema: “*como manter o número de clientes e enfrentar a pandemia sem abalar o faturamento?*” (Trecho do caso de sucesso – Empresa Gama).

De forma diferente, sem prevê a pandemia, ainda em 2019, a Empresa Beta 2.0 estava em busca de alternativas para aumentar o seu capital de giro, tendo em vista que os serviços prestados não estavam sendo suficientes para manter a empresa. Uma vez que tinha passado por mudanças recentes em sua concepção, suas ações estavam voltadas à reestruturação da empresa, à redefinição do negócio e à busca de novos mercados, tendo como dilema: “*como gerenciar a busca por crescimento em novos mercados e transformar uma prestadora de serviços em criadora de produtos próprios?*” (Trecho do caso de sucesso – Empresa Beta 2.0).

Essas problemáticas ilustram a realidade de diversas MPE que se depararam com dilemas e buscaram encontrar alternativas para superar os desafios oriundos do contexto da pandemia, uma vez que a imprevisibilidade da crise criou um ambiente caótico, no qual as empresas se viram frente à necessidade de rápida mudança (SANTOS; SILVA, 2022). Desse modo, como afirma Silva (2018) e Lima e Silva (2019), a implementação de inovações é importante para manter os negócios competitivos e dinâmicos diante das incertezas, contribuindo para mitigar os desafios enfrentados. Não é demais lembrar que a inovação se apresenta como um aspecto essencial, inclusive, para a sobrevivência desse tipo de negócio, conforme apontaram Souto Maior *et al.* (2019) e Bontempo, Witotovicz e Yoshitake (2019).

4.2.2 Soluções desenvolvidas e implementadas pelas empresas estudadas

Diante das problemáticas anteriormente apresentadas, as empresas foram conduzidas ao desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras, tendo como premissa básica que para ser considerada inovação, segundo a OCDE (2018), deve haver a implementação de um novo produto, serviço, processo ou seu aprimoramento diferente daqueles já praticados anteriormente pela empresa.

A Empresa Alfa investiu em soluções em quatro frentes: responsabilidade social, melhoria de processo, novo produto e modelo de negócio. No primeiro caso, diante da

preocupação compartilhada com a sociedade, no início da pandemia, a empresa empreendeu uma estratégia voltada à responsabilidade social, disponibilizando os seus serviços de manutenção elétrica aos hospitais de Maceió, sem a cobrança dos custos de mão de obra, pelo período que durasse o estado de emergência pública. Além disso, mobilizou outros empresários para atuarem junto a essa necessidade. A empresa também promoveu ações junto a Organizações Sem Fins Lucrativos (ONGs), com vistas à arrecadação e doação de cestas básicas para comunidades de um bairro carente da cidade.

Posteriormente, após uma análise de mercado junto a clientes e concorrentes com vistas a pensar em formas de melhorar o contato e atendimento no cenário pandêmico, os sócios desenvolveram uma segunda estratégia, focada na melhoria de processos internos, que chamou de “triângulo da crise”. Essa ação teve por finalidade alterar a forma de abordagem dos clientes, de acordo com suas necessidades, sem que eles se sentissem pressionados a fecharem a compra. Além disso, criou um novo planejamento estratégico, uma ação de bonificação dos colaboradores mediante o alcance de metas, a implementação de um programa voltado à qualidade de vida dos colaboradores com o apoio de um educador físico e a definição e acompanhamento de indicadores de produtividade. Esse conjunto de ações possibilitou o aumento de faturamento, a necessidade de contratação de novos colaboradores, a melhoria do fluxo de informações internas e a redução do tempo de entrega de orçamentos.

A Empresa Alfa encontrou no setor hoteleiro outra oportunidade de negócio, para o qual desenvolveu um novo produto, pensando nas necessidades dos clientes frente à pandemia, uma vez que os empresários de hotéis relataram recorrentes problemas com ar-condicionados provenientes da falta de habilidade de manuseio/configuração dos hóspedes. A solução foi a implementação de um sistema remoto para monitorar as configurações dos ar-condicionados, mensurando parâmetros, como a temperatura, além de outras configurações do aparelho. Desse modo, exclui-se a necessidade de um técnico ir ao quarto do hóspede ou que ele seja trocado de quarto toda vez que ocorrer algum problema com o ar-condicionado, que possa ser resolvido remotamente. Além de melhorar a experiência dos clientes e diminuir o contato físico entre funcionários e hóspedes, há a redução de custos com relação à higienização do local.

Por fim, a última solução desenvolvida e implementada pela Empresa Alfa foi a ampliação do modelo de negócio. Tendo constatado a presença de outros micro e pequenos concorrentes com preços mais acessíveis, os sócios exercitaram um modelo de parceria, visando agregar valor. Como esses pequenos negócios, assim como no início da Empresa Alfa, têm dificuldade de acessar fornecedores de materiais e estrutura, pois eles só vendem

em grandes quantidades, a Alfa desenvolveu um modelo voltado à venda de insumos em pequenas quantidades, entrando no mercado varejista, nunca antes praticado, mediante a venda de peças para profissionais autônomos e microempresários desse segmento.

Com a Empresa Beta 2.0 foi um pouco diferente; o seu dilema estava ligado inicialmente à busca por novos mercados e ao interesse em desenvolver seus próprios produtos, sem a previsão de um contexto pandêmico. A empresa exercitou testes em diversas frentes do mercado, como na área de “*design* para empresas” (publicidade, mídias sociais e *design web*), até encontrar um mercado menos explorado, no qual pudesse se destacar (experiência do usuário e criação de interfaces de aplicativos). Desse modo, percebeu-se que serviços voltados ao *design* de interface e realidade virtual e aumentada passaram a ser demandados por outros setores, para além do mercado de *games*, como o setor de telemedicina, imobiliário e da educação.

Nessa rota, em 2019, a Empresa Beta 2.0 passou a explorar o mercado de aplicativos para terceiros, reestruturando o seu modelo de negócio, agora mais focado na prestação de serviços *business-to-business* (B2B), e desenvolvendo novos produtos. O primeiro desses produtos foi um aplicativo interativo para o setor de educação, baseado em diferentes jogos de aprendizagem infantil, contendo módulos de gestão de turmas para os professores e de controle dos pais. A empresa realizou parcerias com prefeituras para disponibilizar os aplicativos por meio de *tablets*, consolidando uma caminhada no desenvolvimento de seus próprios produtos. O produto seguinte levou em consideração a identificação de demandas de empresas clientes que precisavam melhorar sua comunicação estratégica, com vistas a atrair seus potenciais clientes. A Empresa Beta 2.0 criou, então, uma plataforma cuja proposta de valor era que as empresas clientes pudessem falar sobre si, tornando os seus negócios mais amplamente conhecidos. Consistia em um produto baseado em tecnologia de mapas, em que os usuários clientes poderiam ter acesso a empresas nas regiões geográficas em que estavam localizados, tendo a possibilidade de coletar, inclusive, cupons de descontos ou brindes para validar e utilizar nas lojas físicas, além de outros benefícios para as empresas, como o mapeamento de regiões onde seus clientes estavam localizados. Nessa interação, os clientes disponibilizavam seus dados para as empresas acessadas, em consonância com as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), ou seja, a plataforma entregava inteligência de dados de usuários com base em geolocalização e interatividade, a partir da experiência de gamificação.

No entanto, em 2020, devido à necessidade de isolamento social, a Empresa Alfa 2.0 precisou alterar a rota da sua estratégia. Se a ideia inicial era levar os clientes até os pontos

físicos (empresas), agora era necessário fazer o caminho inverso. A empresa reestruturou a plataforma, transformando-a em um ecossistema de soluções voltado à transformação digital de suas empresas clientes. Esse ecossistema foi composto por seis áreas: uma tecnologia de integração de interfaces de programação de aplicação para a criação de micro-apps; uma carteira digital para transações de pagamento entre empresas e clientes; um módulo para a realização de *lives* e promoção de produtos e serviços, interligada com carrinho de compras e carteira digital; uma aplicação de *chat*, voltada à comunicação diversa entre empresas e clientes; uma aplicação para as empresas disponibilizarem anúncios; e, por fim, uma aplicação de *delivery* para entregas locais ou em outros estados. Essa solução, que integrava empresas e clientes no mundo digital, evoluiu exponencialmente, tornando-se uma empresa à parte, com um novo Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).

Uma vez conquistado um novo mercado e revisto seu modelo de negócio, a empresa precisou pensar também no gerenciamento dos processos, tendo em vista que a demanda pelo desenvolvimento de aplicações interativas B2B aumentou, dificultando o gerenciamento da produtividade. Com o mapeamento dos processos, a Empresa Beta 2.0 conseguiu definir melhor o gerenciamento dos projetos, estabelecendo formas de precificá-los, prazos de entrega e remuneração adequada da equipe de desenvolvimento. Além disso, foi importante definir a equipe de projetos de acordo com suas capacidades técnicas, posicionar o líder para a gestão em detrimento da execução e utilizar metodologias ágeis.

Com isso, a empresa aumentou sua produtividade e o faturamento em 225%, reduziu os custos em 57% e melhorou o retorno sobre o investimento (ROI), passando de 70,6% em 2018 para 370,8% em 2019, o que serviu de apoio para a criação do ecossistema de soluções em 2020.

O cenário de crise acelerou os processos de transformação digital em diversas empresas (SANTOS; SILVA, 2022), como foi o caso da Empresa Gama, que teve que repensar o seu modelo de negócio, por meio de soluções digitais para a manutenção de suas atividades empresariais, faturamento e competitividade no mercado. Diante disso, a empresa mudou o seu modelo de negócio, passando a disponibilizar os seus serviços de forma virtual, sempre pensando na sua missão de promover a melhoria do movimento orgânico para os seus clientes. Como etapa inicial, a empresa investiu em uma estratégia de relacionamento com os clientes, que envolveu a disponibilização de kits contendo um tatame de EVA e uma bola de tênis para os alunos realizarem os exercícios em suas casas, como forma de manter os clientes engajados no propósito da empresa mediante o apoio remoto, assim como estimular a manutenção de uma rotina o mais próximo do “normal” possível.

Em consonância, essa estratégia viria a ser essencial para a implementação da segunda solução, tendo em vista que, em 2020, a empresa foi obrigada a interromper qualquer tipo de atendimento físico. Diante das incertezas do futuro e tendo validado o modelo junto aos clientes, a empresa decidiu se reposicionar no mercado, transformando digitalmente o seu modelo de negócio. Os sócios da Empresa Gama entregaram o ponto físico destinado às aulas presenciais e investiram esforços na disponibilização de aulas virtuais e gravadas para os seus clientes por meio de um aplicativo, o que influenciou positivamente na manutenção do faturamento, mediante o recebimento das mensalidades e na diminuição da estrutura de custos. Como estratégia de monetização, os sócios implementaram planos mensais, trimestrais e semestrais e, além disso, a empresa manteve o número de alunos, reduziu custos e aumentou o faturamento.

Nesse contexto, é possível constatar que, como posto por Lima e Silva (2019), as MPE possuem um expressivo potencial para inovar e, por serem mais flexíveis, conseguem se adaptar com mais facilidade aos cenários de crise, embora apresentem determinadas limitações. Com o desenvolvimento e implementação de inovações, as empresas Alfa, Beta 2.0 e Gama conseguiram criar alternativas para superarem a pandemia, utilizando as tecnologias digitais para manterem suas atividades e obterem outros benefícios importantes, como a redução de custos e aumento do faturamento. Isso está em consonância com o que se afirma na literatura, pois se constata que as inovações foram vetores essenciais na sobrevivência das empresas (SOUTO MAIOR *et al.*, 2019; BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019), além de contribuir para a produtividade e competitividade (BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019).

4.2.3 Tipos de inovação implementados pelas empresas estudadas

Nesse percurso, foi possível classificar as soluções desenvolvidas e implementadas pelas empresas investigadas, conforme os tipos de inovação definidos pela OCDE (2018). A Empresa Alfa desenvolveu e implementou, pelo menos, três tipos de inovação: uma inovação em processos, do subtipo marketing e vendas, em que desenvolveu o “triângulo da crise”, visando formas de abordagem ao cliente conforme o perfil de necessidades identificadas, o que envolve práticas de suporte e relacionamento com o cliente (OCDE, 2018); uma inovação em produtos, do subtipo bens, desenvolvendo um novo produto para o setor hoteleiro, composto por um sistema remoto para monitorar as configurações de ares-condicionados; e uma inovação em processos, do subtipo desenvolvimento de produtos e

processos de negócios, que envolve atividades de definição, identificação, desenvolvimento e adaptação de produtos ou processos de negócios (OCDE, 2018), na qual a Empresa Alfa criou uma frente de atuação no mercado varejista dentro do seu próprio segmento, comercializando insumos em pequenas quantidades para microconcorrentes.

A Empresa Beta 2.0 também desenvolveu e implementou uma inovação em processos (desenvolvimento de produtos e processos de negócios), reestruturando o seu modelo de negócio de escola de *design* para uma prestadora de serviços, focada no desenvolvimento de *games* corporativos e *advergames*. Implementou também inovações em produtos (bens), desenvolvendo um aplicativo interativo para o setor de educação e uma plataforma baseada em geolocalização para conectar empresas e clientes. Esse último produto tomou grandes proporções, sendo transformado em um ecossistema digital de soluções que deu origem a uma nova empresa. Por fim, a Empresa Beta 2.0 implementou inovação em processos (administração e gerenciamento), que envolve a organização de responsabilidades de trabalho em diversas áreas da empresa (OCDE, 2018), envolvendo o mapeamento e estruturação de processos com vistas ao gerenciamento de demandas, produtividade etc.

A Empresa Gama, por sua vez, desenvolveu e implementou duas inovações em processos: a primeira voltada ao subtipo marketing e vendas, que envolveu uma estratégia de relacionamento com os clientes, mediante o estabelecimento de formas de apoio remoto para manter os clientes engajados e interessados na empresa, em que houve a disponibilização de kits de materiais para o acompanhamento das atividades remotas que eram disponibilizadas por meio de aplicativos; e outra voltada ao subtipo desenvolvimento de produtos e processos de negócios, na qual a Empresa Gama transformou digitalmente seu modelo de negócio, passando a operar 100% de forma virtual. Como afirma Santos e Silva (2022, p. 412), “[...] a pandemia tornou-se um catalisador para esse processo, acelerando as mudanças e antecipando a disrupção à medida que os impedimentos físicos fomentaram os consumidores a buscarem soluções no mundo digital”.

O Quadro 3 apresenta uma síntese do escopo de problema e solução inovadora das empresas estudadas.

Quadro 3 – Síntese do escopo de problema e solução inovadora das empresas estudadas

Escopo	Empresa Alfa	Empresa Beta 2.0	Empresa Gama
Problemas/dilemas identificados	“Como superar um 2019 com queda no faturamento e ainda enfrentar uma pandemia mundial?”.	“Como gerenciar a busca por crescimento em novos mercados e transformar uma prestadora de serviços em criadora de produtos próprios?”.	“Como manter o número de clientes e enfrentar a pandemia sem abalar o faturamento?”.
Soluções desenvolvidas e implementadas	Estratégia de Responsabilidade Social; Melhoria de processos internos; Implementação de um novo produto; Ampliação do modelo de negócio.	Reestruturação do modelo de negócios; Desenvolvimento de produtos (aplicativos interativos; ecossistema de soluções e <i>advergames</i>); Gerenciamento de processos.	Estratégia de relacionamento com os clientes; Transformação Digital no modelo de negócios.
Tipos de inovações implementados	Inovação em processos (marketing e vendas); Inovação em produtos (bens); Inovação em processos (desenvolvimento de produtos e processos de negócios).	Inovação em processos (desenvolvimento de produtos e processos de negócios); Inovação em produtos (bens); Inovação em processos (administração e gerenciamento).	Inovação em processos (marketing e vendas); Inovação em processos (desenvolvimento de produtos e processos de negócio).

Fonte: Elaboração própria (2023).

Sustentado pela literatura, percebeu-se o potencial expressivo no que diz respeito à capacidade de inovar das empresas estudadas, que seguem padrões particulares de inovação em comparação às grandes empresas (COOPER; PEAKE; WATSON, 2016; SILVA, 2018), a exemplo da Empresa Beta 2.0, que se transformou ao longo da sua jornada e, mediante o desenvolvimento de um novo produto, deu origem, inclusive, a uma nova empresa. Ou seja, como afirma a OCDE (2005), a inovação é um fator importante para melhorar o desempenho dos negócios e aumentar a sua capacidade de inovar, e os pequenos negócios que inovam com sucesso, “aumentam sua produtividade, seu potencial de crescimento e sua probabilidade de sobrevivência” (BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019, p. 184), como foi visto nos casos analisados.

Portanto, o Programa ALI, promovido pelo Sebrae, contribuiu para a melhoria dos indicadores de desenvolvimento organizacional por meio do estímulo à inovação (POREM; KUNSCH, 2021), seja na gestão empresarial, melhoria de produtos e processos, formas organizacionais e identificação e imersão em novos mercados, como se pôde constatar nos casos estudados, principalmente no contexto da pandemia. Como Pachouri e Sharma (2016) e Bontempo, Witotovicz e Yoshitake (2019) afirmam, a colaboração de instituições como essa é essencial para a criação de inovações em MPE. Em outras palavras, “o acompanhamento

aconteceu num momento em que a mudança e a adaptação foram mais que necessárias para não deixar a empresa morrer” (Trecho do caso de sucesso Empresa Gama).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o desenvolvimento e a implementação de inovações em MPE participantes do Programa ALI em Maceió/AL, no contexto da pandemia do COVID-19. Para isso, realizou-se um estudo de casos múltiplos, baseado em pesquisa documental, a partir dos casos das Empresas Alfa, Beta 2.0 e Gama.

Conforme os resultados apresentados, as MPE participaram de um Programa voltado ao estímulo à inovação como propulsora do desenvolvimento e produtividade organizacionais, sendo acompanhadas na identificação de problemas/dilemas empresariais e, no posterior, desenvolvimento e implementação de inovações. A análise teve como pano de fundo o contexto da pandemia do COVID-19; nesse aspecto, enquanto as Empresas Alfa e Gama trabalharam inicialmente problemas já oriundos desse contexto, relacionados à busca de alternativas para assegurar o faturamento e superar a crise, a Empresa Beta 2.0, que buscava novos mercados e criar seus próprios produtos, só se deparou com os impactos da pandemia *a posteriori*, tendo que redefinir a direção da solução a ser implementada, do meio físico para o digital.

Quanto às soluções inovadoras, como as empresas são organizações complexas, em muitos casos, como se pôde constatar, para resolver uma problemática é necessário um conjunto de ações. Então, as empresas implementaram diferentes estratégias que resultaram em diferentes tipos de inovação, transformando as ameaças do cenário em oportunidades. Na maioria dos casos, as empresas implementaram inovações em processos voltados ao marketing e vendas, como nas Empresas Alfa e Gama, ou ao desenvolvimento de produtos e processos de negócios, como no caso das três empresas, uma vez que o contexto da pandemia exigiu novas formas de atuação no mercado, associadas à necessidade do distanciamento físico.

Dentre os aprendizados, compreendeu-se a importância de investigar o mercado e identificar as dores dos potenciais clientes para, assim, desenvolver inovações mais assertivas e com maior capacidade de impacto, como observado na Empresa Beta 2.0. Além disso, como constatou a Empresa Gama, é possível inovar ainda que os recursos sejam mais limitados, desde que se exercite a criatividade em consonância com a compreensão dos seus processos internos e da jornada do cliente.

Com as ações desenvolvidas e implementadas pelas empresas, observou-se, de modo geral, uma melhoria expressiva em relação às perspectivas de crescimento e faturamento, que tiveram o suporte da revisão de processos internos e do uso de ferramentas digitais para redefinir e/ou potencializar as estratégias dos negócios, o que foi corroborado pela literatura. Cabe, agora, a busca por novas compreensões e direcionamentos acerca das necessidades do mercado e as dores dos clientes, assim como dos pontos internos de melhoria para continuar a desenvolver uma cultura de inovação que culmine no contínuo desenvolvimento organizacional.

Para pesquisas futuras, sugere-se estudar o desenvolvimento e implementação de inovações em MPE de outras regiões, como no Agreste e Sertão de Alagoas, onde as empresas também são assistidas pelo Programa ALI, buscando contribuir para melhor compreender os padrões de inovação de MPE. A necessidade de estudar casos em outras regiões é fundamental para levar em consideração as particularidades territoriais.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS. **Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio**. Estudo sobre as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de Alagoas/Alagoas. Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio. Maceió: SEPLAG, 2016.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 1, p. 103-116, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEZERRA, J. Número de empresas abertas em alagoas cresce 66,8%, diz **JUCEAL**. Gazeta de AALAGOAS. 2021. Disponível em: <https://d.gazetadealagoas.com.br/economia/330871/numero-de-empresas-abertas-em-alagoas-cresce-668-diz-juceal>. Acesso em: 10 out. 2022.

BITTAR, A. V.; DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. Micro e pequenas empresas inovadoras: evidências em empresas paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 85-109, 2018.

BONTEMPO, P. C.; WITOTOVICZ, R. M.; YOSHITAKE, M. Inovação em micro e pequenas empresas de Goiânia. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, jan./abr. 2019.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 – Republicação. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 06 mar. 2012.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO – CNPq. ALI – **Agentes Locais de Inovação**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cnpq/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/ali>. Acesso em: 01 jun. 2021.

COOPER, D.; PEAKE, W.; WATSON, W. Seizing Opportunities: The Moderating Role of Managerial Characteristics on the Relationship between Opportunity-Seeking and Innovation Efficacy in Small Businesses. **Journal of Small Business Management**, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMANPOUR, F. **Footnotes to Research on Management Innovation**. Organization Studies, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DANTAS, I. C. S. S *et al.* importância do Planejamento Estratégico para a Microempresa: um Estudo em uma Corretora de Seguros. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira, v. 14, n. 1, p. 66-81, ago. 2021.

DUARTE, R. G *et al.* Formação e impacto das linhas de crédito em tempo de pandemia: Práticas e reflexões para os pequenos negócios. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 14, n. 39, p. 3707-3715, Especial COVID-19, 2020.

FLORES, G.; ALENCAR, V. Número de pequenas empresas salta de 29.297 para 43.206 em AL, entre 2020 e 2021. Cada minuto. 2022. Disponível em: <https://www.cadaminuto.com.br/noticia/2022/05/30/numero-de-pequenas-empresas-salta-de-29-297-para-43-206-em-al-entre-2020-e-2021>. Acesso: 10 out. 2022.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Pulso Empresa: impacto da covid-19 nas empresas**. 2020.

LIMA, J. F.; SILVA, G. Desafios para inovar na micro e pequena empresa. **Revista da micro e pequena empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 13, p. 85-97, 2019.

OCDE. Oslo **Manual: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. 4 ed. Paris: OCDE, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

PACHOURI, A.; SHARMA Barriers to innovation in Indian Small and Medium-Sized Enterprises. ADBI Working Paper 588. **Tokyo: Asian Development Bank institute**, 2016.

POREM, M. E; KUNSCH, M. M. K. Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (Ali). **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 22, n. 48, p. 05-22, 2021.

SANTOS, R. G. G.; SILVA, I. R. Empresas digitais: oportunidade em tempos de pandemia. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**, Mossoró, v. 8, n. 26, 2022.

SCHUMPETER, J. A. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. **New York**: McGraw-Hill, 1939.

SECRETÁRIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO – SEDETUR. Alagoas possui mais de 168 mil micro e pequenas empresas com registros ativos. Negócios. 2018. Disponível em: <http://sedetur.al.gov.br/noticia/item/2249-alagoas-possui-mais-de-168-mil-micro-e-pequenas-empresas-com-registros-ativos>. Acesso em: 04 jan. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Atualização de Estudo Sobre Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional**. Brasília: SEBRAE, 2020a. Disponível em: <https://dataSebrae.com.br/wpcontent/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>. Acesso: 10 out. 2022.

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios** – 2ª edição. 2020b. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-docoronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf. Acesso: 10 out. 2022.

SEBRAE. **Data Sebrae Indicadores** – Total de Empresas. Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://dataSebraeindicadores.Sebrae.com.br/resources/sites/data-Sebrae/dataSebrae.html#/Empresas>. Acesso: 10 out. 2022.

SEBRAE. **Pequenos negócios fecham o primeiro semestre de 2022 respondendo por 7 em cada 10 empregos no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/pequenos-negocios-fecham-o-primeiro-semester-de-2022-respondendo-por-7-em-cada-10-empregos-no-brasil/>. Acesso: 10 out. 2022.

SILVA, G. Inovação na pequena empresa: desvendando conceitos, modelos e políticas de inovação. 125 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresa) – **Escola de Administração de Empresa da Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, 2018.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R.; MONTENEGRO, L. M. Mais do que negócios abertos, mentes abertas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, 2016.

SOUTO MAIOR, R. A. M *et al.* Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. **Revista da micro e pequena empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 13, n. 2, p. 60-84, 2019.

STAKE, R. Qualitative Case studies. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. Sessions (Eds.). *The Sage Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications, 2005.

TEIXEIRA JÚNIOR, J. R.; MELLO, B. S. O impacto heterogêneo das crises de 2008-2009 e 2015-2016 sobre os setores da indústria de transformação. **BNDES Set.**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 50, p. 109-152, set. 2019.

WISE, K *et al.* Enjoyment of advergames and brand attitudes: the impact of thematic relevance. **Journal Interactive Advertising**, v. 9, n. 1, p. 27-36, 2008.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

SILVA, M. R. S; FERREIRA, A. K. C. Inovação em Micro e Pequenas Empresas Participantes do Programa ALI em Maceió/Al no Contexto da Pandemia do Covid-19. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 8, art. 6, p. 111-135, ago. 2023.

Contribuição dos Autores	M. R. S. Silva	A. K. C. Ferreira
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X