



REVES - Revista Relações Sociais (eISSN 2595-4490)

Produtividade e Competividade para as Micro e Pequenas empresas através da participação no Projeto ALI do SEBRAE

Productivity and Competitiveness for Micro and Small Enterprises through participation in SEBRAE's ALI Project

Anderson de Souza Nunes

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Brasil

E-mail: andersonnunes@alirs.com.br

Rafael Mozart da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0314-757X>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil

E-mail: rafael.mozart@ufrgs.br

Article Info:

Article history: Received 2021-08-22

Accepted 2022-09-01

Available online 2022-09-15

doi: 10.18540/revesv5iss4pp14687-01e



Resumo. A presente pesquisa teve como objetivo geral investigar a repentina mudança de rotina imposta pela COVID-19 às MPEs atendidas pelo Projeto ALI do SEBRAE. Por meio de análises quantitativas foi possível concluir que as empresas pesquisadas que conseguiram retomar o seu faturamento não tiveram avanços significativos nas dimensões de gestão da operação e marketing, mostrando como as empresas renunciam a avanços e novas práticas em detrimento de ganhos de faturamento no curto prazo. A pesquisa também corrobora com a ideia de as MPEs ainda precisam de muita dedicação e abertura para a implantação real de novas culturas e de soluções digitais.

Palavras-chave: Inovação. Produtividade. Radar da Inovação. MPEs. Marketing digital.

Abstract. The present research had the general objective of investigating the sudden routine change imposed by COVID-19 on the MSEs assisted by SEBRAE's ALI Project. Through quantitative analysis it was possible to conclude that the surveyed companies that were able to resume their turnover did not have significant advances in the dimensions of operation management and marketing, showing how companies renounce advances and new practices in detriment of short-term revenue gains. The research also corroborates the idea that MSEs still need a lot of dedication and openness for the real implementation of new cultures and digital solutions.

Keywords: Innovation. Productivity. Innovation Radar. MSEs. Digital Marketing.

1. Introdução

A preocupação com a geração de vantagem competitiva para as micro e pequenas empresas (MPEs) tem se mostrado evidente nas ações de órgãos de apoio como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), tendo em vista que este tipo de empreendimento (de micro e pequeno porte) sofre de forma mais contundente os efeitos do acirramento da concorrência e da globalização dos mercados em razão de sua maior fragilidade financeira quando comparado aos empreendimentos de médio e grande porte (DE CARVALHO, 2015).

A pandemia de COVID-19 teve forte impacto na saúde e nos aspectos sociais e econômicos do mundo. Muitas empresas foram atingidas pela crise de saúde e surgiram fortes tensões que limitaram sua competitividade e sobrevivência (DONTHU; GUSTAFSSON, 2020).

Diante da dificuldade em combater os efeitos nocivos da COVID-19 por meio da medicina, pequenas e grandes potências mundiais tiveram que conter o avanço do vírus forçando um lockdown de cidades e, em grande parte, dos setores produtivos considerados não essenciais. Essa decisão causou rupturas na promoção e na oferta de bens e serviços, modificando a forma do consumidor acessar tais benesses. Nessa nova realidade, vivida por conta das políticas de contenção do vírus, todos os agentes sociais e econômicos (indivíduos, empresas e governos) modificaram seu comportamento de consumo (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

Neste cenário, as estratégias de promoção e venda pelo comércio passaram por um processo de criação de novas configurações entre as empresas. As vendas que antes eram, majoritariamente, feitas em lojas, com atendimento presencial ao cliente, tiveram que migrar para um ambiente virtual, aumentando os investimentos em sites próprios e redes sociais (CRUVINEL, 2020).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) desenvolve o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) com o objetivo de fomentar a prática da inovação para as micro e pequenas empresas e sensibilizar os empresários sobre a importância da inovação como fator de sucesso (SEBRAE-PR, 2014). Após a adesão ao programa, há uma visita do Agente Local de Inovação (ALI) para um diagnóstico inicial da inovação da empresa por meio do Radar da Inovação, denominado R0. Em seguida, o ALI elabora um plano de ações e soluções inovadoras que deverá ser implementado sob responsabilidade da empresa. Por fim, o projeto prevê o acompanhamento do ALI em um segundo momento, possibilitando um novo ciclo de diagnóstico, denominado Rf, para observar a evolução da empresa.

A partir das anotações do Radar de inovação aplicado em 14 empresas do ciclo 1 do programa ALI de 2021 que participaram deste estudo, foi possível comparar os dados das mensurações R0 e Rf. Além disso, foi possível analisar o relato prático dos empresários, com o intuito de entender como as dimensões de marketing e gestão de processos podem auxiliar os empresários a melhorar seu desempenho e lucratividade, para absorver as novas atividades de aprendizado e execução de tarefas relacionadas ao marketing digital, delivery, atendimento remoto, além da restrição de pessoal que surgiram de forma imperativa com a pandemia de COVID-19.

O presente artigo foi estruturado em cinco seções. Na primeira seção apresenta-se o a introdução e contexto da pesquisa. Na segunda seção apresenta-se o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa. A

metodologia de pesquisa e os procedimentos metodológicos é apresentado na terceira seção. Na quarta seção, apresenta-se a discussão dos resultados da pesquisa. Por fim, na quinta seção apresentam-se as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

2. Metodologia de pesquisa e procedimentos metodológicos

Esta pesquisa foi uma investigação de natureza aplicada, pois teve como objetivo estender para outras pessoas as soluções alcançadas pelos participantes do estudo. A abordagem para as discussões a respeito de temas como gestão do tempo e marketing fez uso de dados quantitativos, levantados através do Radar de inovação, e dados qualitativos, levantados através de anotações das afirmações dos empresários participantes do estudo.

O objetivo geral de investigar a repentina mudança de rotina dos empresários imposta pela COVID-19, bem como a necessidade de aprender em um curto período novas formas de oferecer seus produtos e serviços, foram de caráter exploratório justamente pelo desejo de construir uma base de conhecimento para auxiliar pessoas e empresas que estejam passando por problemas similares.

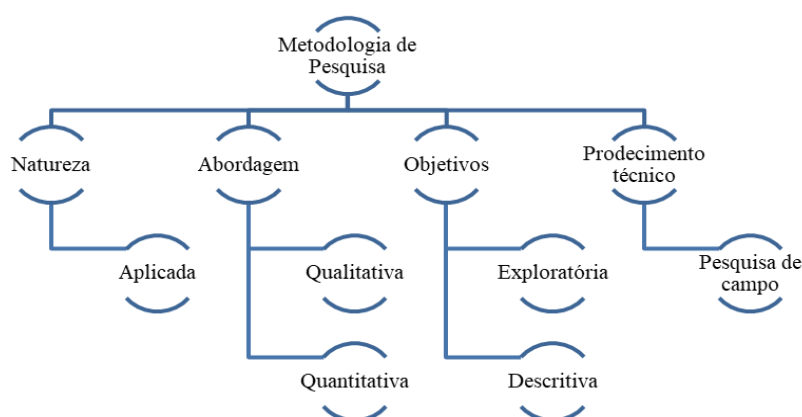


Figura 1. Tipo de pesquisa aplicada no trabalho

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

O Projeto ALI tem como foco a atuação prática dos agentes locais de inovação dentro das MPEs. As dinâmicas dos projetos ALI são desenvolvidas ao longo de 4 meses em 9 encontros. Destes, 6 são individuais entre a empresa e o ALI, e outros 3 coletivos, com todo o grupo de empresas atendidas pelo Ali no ciclo de trabalho. Cada encontro possui uma dinâmica que deve ser realizada e o Quadro 1 apresenta a síntese de cada encontro.

Quadro 1: Síntese dos encontros do Projeto ALI

Nº Encontro	FORMATO	DINÂMICA PRINCIPAL
1	Individual	Primeira Aplicação Radar de inovação (R0)
2	Coletivo	Palestra importância da inovação e indicadores de desempenho

Continuação

Nº Encontro	FORMATO	DINÂMICA PRINCIPAL
-------------	---------	--------------------

3	Individual	Levantamento de problemas e definição da solução principal e plano de ação secundário
4	Coletivo	Palestra sobre prototipagem
5	Individual	Acompanhamento da prototipagem
6	Individual	Primeira medição indicador de produtividade (T1)
7	Individual	Elaboração do plano de implantação do protótipo
8	Coletivo	Palestra de encerramento e apresentação de cases de sucesso
9	Individual	Aplicação final do Radar de inovação e medição do indicador de produtividade (Rf e Tf)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Dentre as ferramentas utilizadas ao longo do programa, cabe ressaltar que a maioria dos dados provém das dinâmicas aplicadas nos encontros 1, 3, 6 e 9. No encontro 1, com a aplicação do Radar de inovação (R0), foi possível levantar dados referente a maturidade das empresas em relação a 6 dimensões inerentes ao ambiente empresarial que são subdivididas em 18 temas.

No encontro 2 (coletivo), é realizada uma palestra sobre a importância da inovação e dos indicadores de desempenho.

No encontro 3 é feita uma dinâmica para levantar os problemas da empresa classificando-os frente aos impactos que geram em relação a custos e ao faturamento da empresa. Com isto foi possível ter clareza de qual problema deveria ser resolvido primeiro. Nesta dinâmica o problema mais importante foi chamado de problema principal e os demais de problemas secundários. O encontro 3 gerou dois produtos distintos que foram sendo acompanhados ao longo dos demais encontros. Um deles foi a ideia de solução principal, que mais tarde se tornou o protótipo de solução e o outro foi o plano de ação secundário, conjunto de ações sugeridas pelo agente local para mitigar ou eliminar os problemas secundários levantados.

No encontro 4 (coletivo) foi realizada uma palestra sobre prototipagem, conceito, técnicas e exemplos.

No encontro 5 foi feito o acompanhamento do andamento do protótipo realizado, tirando dúvidas e orientando o empresário em quaisquer dificuldades que estivesse passando.

No encontro 6 foi feita a primeira medição do indicador de produtividade das empresas (T1), algo importante neste encontro é que somente as empresas que passarem seus dados para a medição 1 do indicador de produtividade é que terão direito de realizar o encontro 9, que trata da segunda medição do indicador de produtividade (Tf) e também da segunda medição do Radar de inovação (Rf).

Com o protótipo validado, no encontro 7, foram elaborados os planos de implantação prática das soluções desenvolvidas por cada empresário.

O encontro 8 (coletivo) foi o encerramento do ciclo de trabalho, em que foi feita uma palestra com últimas dicas, conselhos e reforços em alguns pontos da metodologia. Além disto, 3 empresários foram convidados a apresentar seus cases de sucesso para o restante do grupo.

O encontro 9 é realizado 6 meses após o início do ciclo de trabalho e tem como objetivo medir o avanço da empresa após a experiência com o Projeto ALI.

É com base nesses dados, coletados diretamente dos empresários, que foram realizadas análises e comparações em busca de possível correlação entre ganhos de

performance e faturamento com melhores práticas em gestão das operações e marketing.

Durante o ciclo 1 do projeto, objeto deste estudo, foram selecionadas inicialmente 22 micro ou pequenas empresas, porém somente 19 conseguiram chegar até o fim do ciclo de trabalho. Como este estudo aborda tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos, foram usados dados de 14 empresas ao total. Dentre elas, apenas 5 apresentaram dados consistentes de faturamento no T1 e T2, sendo aptas a participarem do encontro 9 onde foi realizada a segunda medição do Radar de inovação. Desta forma, foi possível analisá-las pela ótica quantitativa, enquanto as 9 empresas restantes foram analisadas apenas qualitativamente. Cabe destacar que as empresas que não participaram do encontro 9 realizaram outras dinâmicas importantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

As 14 empresas analisadas neste estudo foram selecionadas pois em todas foram identificados problemas nas dimensões de marketing e gestão da operação, que são os objetos da investigação principal deste trabalho.

3. Apresentação, análise e discussão dos resultados

O estudo apresentado se baseia em aspectos quantitativos levantados com a ferramenta Radar de Inovação e aspectos qualitativos oriundos de anotações do agente local de inovação que conduziu o estudo.

A partir da realização da pesquisa, foi possível fazer comparações entre a relevância destes aspectos (quantitativo versus qualitativo) e também em relação ao ganhos de produtividade das MPEs, os quais estão relacionados com as dimensões de marketing e operações.

3.1 Análise do Radar da Inovação

O ciclo de trabalho que foi objeto deste estudo ocorreu entre os períodos de março de 2021 a junho de 2021. Dentro deste período, na cidade de Porto Alegre, onde as MPEs analisadas estão situadas, a cada semana a prefeitura e o governo do Estado decretavam a abertura ou fechamento de algum setor do comércio ou serviços.

Neste contexto, cabe ressaltar que das 14 empresas analisadas, apenas 5 conseguiram se organizar quanto aos seus números e estiveram aptas a realizar o nono encontro, como mencionado anteriormente. As outras 9 empresas que fizeram parte deste estudo relataram que não conseguiram entregar seus indicadores a tempo, justificando a não entrega quase que em sua totalidade, devido à falta de tempo causada pela retomada do ritmo de trabalho após a reabertura do comércio. Este fato também reafirma a hipótese levantada anteriormente de que as empresas estudadas renunciaram à gestão e novas práticas em função da busca pela retomada dos negócios e do faturamento no curto prazo.

No Quadro 2 estão listados todos os indicadores apurados no R0 com valores entre 1 e 5. Nota-se que a média encontrada na dimensão marketing e operação está um pouco acima de 2,5 que é a nota do meio da escala 5. Sendo assim, é notável um grande espaço para evolução destas dimensões quanto a maturidade de gestão das empresas quando iniciaram o programa ALI. A empresa mais bem avaliada na dimensão marketing foi a número 6, que obteve nota 4, e a boa avaliação foi recebida pois a empresa já trabalhava há algum tempo seu marketing- essa empresa, inclusive, já havia participado de outra edição do ALI. Na dimensão gestão da operação, a empresa com nota destaque foi a 2, com nota 3,67. Apesar de haver um potencial de crescimento na gestão operacional a empresa foi bem avaliada pois já possui alguns processos mapeados e funções distribuídas.

Quadro 2: Radar inicial (R0)

EMPRESA	R0 MARKETING	R0 OPERAÇÃO
1	2,33	2,00
2	3,00	3,67
3	2,33	2,67
4	2,67	2,33
5	3,00	1,67
6	4,00	3,33
7	3,00	3,00
8	2,00	2,00
9	4,00	2,67
10	2,67	3,00
11	3,00	2,33
12	2,67	3,00
13	2,67	3,67
14	2,33	2,67
Média	2,83	2,72

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

O Quadro 3 refere-se à mensuração final (Rf) onde as empresas citadas são apenas aquelas que estavam aptas a participar do encontro 9 (MPEs 1, 2, 6, 7 e 9). Quando comparada com a média da primeira avaliação, a medição final foi praticamente a mesma, ficando claro como as dimensões de marketing e gestão operacional exigem mais tempo de trabalho para terem resultados significativos perceptíveis.

Quadro 3: Radar final (Rf)

EMPRESA	Rf MARKETING	Rf OPERAÇÃO
1	2,33	2,67
2	3,00	3,00
6	3,33	3,00
7	3,00	2,67
9	2,,33	2,33
Média	2,80	2,73

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

3.2 Indicador de produtividade

Na Tabela 1, compara-se a medição inicial e final do indicador de produtividade das empresas que participaram do encontro 9 (MPEs 1, 2, 6, 7 e 9). As empresas que tiveram ganhos de produtividade foram a 2, 6 e 7. A empresa 1 teve uma queda quase imperceptível de produtividade (0,27%) e a empresa 9 não teve faturamento no mês de medição do Tf.

Tabela 1: Indicador de produtividade T0 e Tf

EMPRESA	PESSOAS OCUPADAS	INDICADOR DE PRODUTIVIDADE INICIAL	INDICADOR DE PRODUTIVIDADE FINAL	DIFERENÇA (TF-T0)
1	14	R\$ 5.334,30	R\$ 5.319,74	R\$ (14,56)
2	12	R\$ 3.601,29	R\$ 5.075,56	R\$ 1.474,27
6	16	R\$ 5.696,52	R\$ 7.250,33	R\$ 1.553,81
7	1	R\$ 1.801,00	R\$ 2.700,00	R\$ 899,00
9	1	R\$ 3.000,00	R\$ 0 -	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Na Tabela 2, apresenta-se uma síntese dos dados quantitativos das 5 empresas analisadas frente a evolução ou não evolução de sua performance nas dimensões Marketing e Gestão da operação, bem como de sua produtividade.

Tabela 2: Comparativo medição inicial & final

EMPRESA	COMPARATIVO R0 X RF MARKETING	COMPARATIVO R0 X RF OPERAÇÃO	COMPARATIVO T1 X TF PRODUTIVIDADE
1	igual	aumentou	diminuiu
2	igual	diminuiu	aumentou
6	diminuiu	diminuiu	aumentou
7	igual	diminuiu	aumentou
9	diminuiu	diminuiu	diminuiu

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Analisando de forma quantitativa os dados das dimensões marketing e gestão da operação referentes às empresas que forneceram tais dados, é possível perceber que as empresas (2), (6) e (7) tiveram aumento do indicador de produtividade e mantiveram ou diminuíram suas notas nos aspectos marketing e gestão da operação, o que mostra que as empresas analisadas tendem a renunciar à evolução da gestão da empresa em função da busca por faturamento no curto prazo.

As empresas (1) e (9) tiveram menores resultados de produtividade por questões de demanda sazonal pelos seus produtos ou serviços, não podendo ser conclusivos se os esforços de marketing e de gestão da operação que foram realizados contribuíram ou não para este resultado.

3.3 Impacto das principais ações implementadas

Na Figura 2, apresenta-se o desdobramento do conjunto de problemas e soluções que foram elaborados com as 14 empresas participantes deste estudo. Dentre elas, 6 estavam com problemas relacionados a dimensão Gestão da operação e 8 estavam com problemas na dimensão de Marketing. Os problemas comuns para as empresas foram o de delegar tarefas na parte de gestão e de falta de faturamento ou clientes no marketing. Como solução foram abordados 5 grupos de ações conforme consta na Figura 2

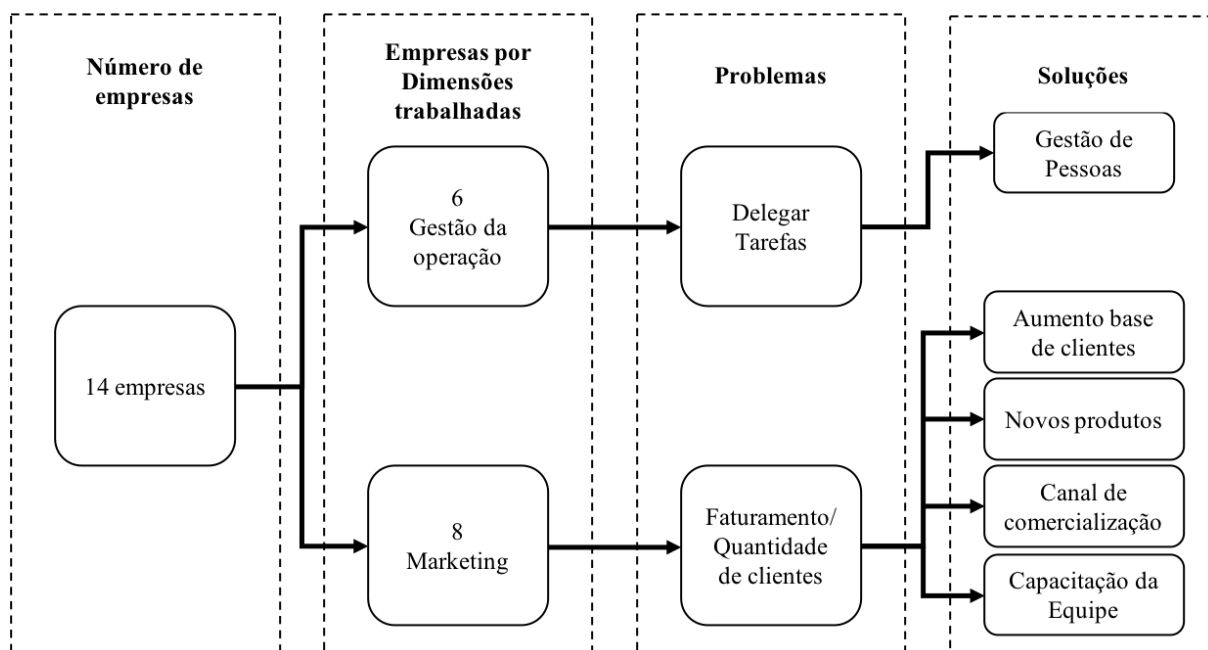


Figura 2. Desdobramento de problemas e soluções
 Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

De uma forma geral, as soluções encontradas para problemas na dimensão de gestão da operação envolveram principalmente o mapeamento de processos com intuito de distribuir as tarefas de forma clara e organizada entre os integrantes da empresa.

As soluções encontradas para problemas na dimensão Marketing envolveram principalmente a criação de novos produtos, que estejam mais adequados ao contexto de insegurança e distanciamento social trazido pela pandemia. Os empresários tiveram que investigar as novas dores sentidas pelos seus clientes neste novo cenário e assim desenvolverem as condições de oferecer produtos e serviços que atendessem esta nova demanda. Além disto, foram explorados novos canais de oferta, venda e entrega dos produtos comercializados pelas empresas, levando em consideração como os clientes estavam interagindo com as empresas e de que forma estavam consumindo.

Percebeu-se, durante a realização da pesquisa, que as empresas que se engajaram mais na busca pelas soluções e aprendizados, ou seja, as que foram abertas a inovação independentemente de terem domínio pleno do que estavam executando, obtiveram muito mais êxito em suas tentativas de melhorar o trabalho desempenhado em seus negócios. Aquelas que abraçaram a expressão “Feito é melhor que perfeito”, de autor desconhecido, conseguiram executar ótimas ações.

Na área de gestão da operação, os empresários com dificuldades em delegar tarefas desmembraram seus processos em partes menores, mais fáceis de mapear e organizar. Muitos deles, após o mapeamento, delegaram tarefas para seus funcionários e relataram sentir um ganho real de tempo que utilizaram para cuidar de outras áreas carentes da empresa.

Na área de Marketing houve a criação de novos canais de venda via e-commerce, onde o empresário relatou ter conseguido atingir um público que nunca havia consumido seus produtos.

Houve relatos de dificuldades por parte dos empresários (1), (5) e (8) no trabalho desenvolvido na área de gestão da operação. Os empresários que não envolveram sua equipe no mapeamento de processos tiveram problemas no momento de delegar as tarefas mapeadas. Os funcionários tiveram dificuldades de assimilar algumas tarefas demandando constantes orientações dos empresários que acabou trazendo a sensação de que todo o trabalho empenhado não gerou o ganho de tempo esperado.

Na área de Marketing, alguns empresários iniciaram internamente a implantação do marketing digital em suas empresas. Este processo gerou uma nova gama de tarefas e demandas como postagens e atendimento de clientes via chat. O que acabou acarretando problemas na gestão do tempo e na distribuição de funções dentro de suas empresas. Além disso, os empresários relataram que o marketing digital exige um grande esforço prévio para a sua implantação, os resultados não aparecem imediatamente e, sendo assim, muitos estavam dispostos a desistir das tarefas antes mesmo de obterem os primeiros resultados perceptíveis.

4. Considerações finais

Aumentar a produtividade das empresas por meio da inovação e de novas práticas é sem dúvida o grande objetivo do programa ALI. Algo muito comum no contexto das micro e pequenas empresas brasileiras é a falta de capital de giro que garanta a absorção saudável de oscilações de faturamento. A pandemia da COVID-19 gerou este efeito em muitas destas empresas, deixando ainda mais frágil a sua capacidade de aceitar resultados abaixo do mínimo esperado.

Grande parte das MPEs participantes do estudo experimentou, ao longo dos meses do primeiro ciclo de trabalho, sentimentos que foram do total desespero, quando as medidas restritivas as deixavam de portas fechadas, à euforia causada a cada decreto que trazia a esperança da retomada dos seus negócios.

Infelizmente a pandemia trouxe mudanças permanentes nos hábitos de consumo das pessoas, além de afetar como, quando e de onde as pessoas realizam suas pesquisas, compras e comunicação com as empresas.

Algo que ficou muito claro com este estudo, foi a dificuldade que as empresas possuem em gerenciar o tempo nas tarefas executadas diariamente. Essa falta de gestão, compromete aspectos de controle e adoção de novas práticas.

O objetivo geral deste trabalho foi o de investigar como a repentina mudança de rotina dos empresários imposta pela COVID-19 impactou na gestão de tempo e na forma de oferecer seus produtos por meios digitais. Nesse sentido com o desenvolvimento e os resultados esperados constatou-se que esse objetivo foi atingido. Com estudo foi possível perceber a grande dificuldade das MPEs em gerenciar o tempo dedicado para cada tarefa que deve ser realizada. Com a adição de novas tarefas referentes às práticas de marketing digital esse problema ficou ainda mais evidente.

Por meio de análises quantitativas foi possível concluir que as empresas estudadas que conseguiram retomar o seu faturamento não tiveram avanços significativos nas dimensões de gestão da operação e marketing, mostrando como as empresas renunciam a avanços e novas práticas em detrimento a ganhos de faturamento no curto prazo.

O Sebrae por meio do Projeto ALI fomentou discussões riquíssimas a respeito da inovação dentro das MPEs estudadas. As transformações nem sempre ocorrem no tempo desejado, mas sem dúvidas a discussão e a introdução de novas ferramentas dentro das empresas é um legado positivo.

Ficou evidente durante a realização da pesquisa, que as MPEs ainda precisam de muita dedicação e abertura para a implantação real de novas culturas e soluções digitais. As empresas que aceitarem isto conseguirão se adaptar de forma mais rápida, criando uma vantagem competitiva frente aquelas que ainda estão resistentes aos novos hábitos de consumo que vieram para ficar.

Como sugestões para futuras pesquisas, entende-se que possa ser realizados trabalhos voltados a uma análise em relação ao número médio de tarefas que um empresário geralmente necessita realizar por dia versus quantas tarefas ele efetivamente consegue desempenhar ao longo deste mesmo dia. Isto daria um ótimo panorama da situação planejada frente aquilo que pode ser realizado por uma pessoa e serviria de base para reforçar como a gestão do tempo e seu correto dimensionamento são importantes para a produtividade.

Agradecimentos

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) pela concessão de bolsas que viabilizaram o desenvolvimento dessa pesquisa.

Referências

CARVALHO, H.; REIS, D.; CAVALCANTE, M. *Gestão da inovação*. Curitiba, PR: Aymará Educação, 2011. 136 p.

CRUVINEL, I. Marketing Digital em tempos de pandemia. **Revista Gestão e Tecnologia**, Goiania, v. 1 n. 30 (2020): 2020 o ano da Pandemia do Coronavírus. Disponível em: <http://faculdadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/57>. Acesso em: 16 jun. 2022.

CARVALHO, G. de; VIEIRA DA SILVA, W.; SANTOS PÓVOA, A. C.; GOMES DE CARVALHO, H. Radar da Inovação como Ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101898>. Acesso em: 16 jun. 2022.

DONTHU, N.; GUSTAFSSON, A. Effects of COVID-19 on business and research. 2020. **Journal of business research**, 117, 284–289. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>. Acesso em: 16 jun. 2022.

REZENDE, A.; MARCELINO, J.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3834095. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113>. Acesso em: 16 jun. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Sítio oficial do programa Agentes Locais de Inovação, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>. Acesso em: 16 jun. 2022.