

CASO DE ENSINO: UMA JORNADA DE INOVAÇÃO ESTRUTURADA PARA OS MEIS NO CONTEXTO DO AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL PERNAMBUCANO

TEACHING CASE: A STRUCTURED INNOVATION JOURNEY FOR MEIS IN THE CONTEXT OF THE CENTRAL AND NORTHERN AGRESTE OF PERNAMBUCO

AMANDA DE LIMA FLORÊNCIO

amanda.limaf@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<https://orcid.org/0009-0007-8878-0564>

CHASNOR BRUNO DOS SANTOS TORRES

chasnorbruno@gmail.com

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<https://orcid.org/0009-0004-8498-0380>

IRAILMA PEREIRA DA SILVA

irailma.pereira@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<https://orcid.org/0000-0001-9349-6452>

MARCELA RAYANNY VIEIRA SILVA

marcela.rayanny@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<https://orcid.org/0009-0000-0831-589X>

NELSON DA CRUZ MONTEIRO FERNANDES

nelson.fernandes@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<https://orcid.org/0000-0002-1662-9300>

RESUMO

Contexto do caso: Como analista de inovação, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Janssen identificou nas lacunas e dificuldades enfrentadas pelos MEIs no contexto do, uma oportunidade para desenvolver iniciativas que efetivamente contribuam para o fortalecimento dessas microempresas.

Dilema do caso: Janssen o protagonista do caso munido de relatórios de diagnósticos que evidenciaram os problemas de gestão financeira, de marketing digital e de vendas e atendimento enfrentados pelos MEIs da região do Agreste Central e Setentrional realiza uma reunião com a coordenação do Sebrae Caruaru. **Fechamento do caso:** o caso expõe a possibilidade de buscar considerar os ambientes empreendedores e as capacidades de inovação das MEIs no contexto do Agreste Central e Setentrional como forma de reflexão para os estudantes.

Palavras-chave: Caso de ensino; Agreste Central e Setentrional; Microempreendedor Individual

ABSTRACT

Case context: As an innovation analyst at Sebrae, Janssen identified in the gaps and difficulties faced by MEIs in the context of the Central and Northern Agreste, an opportunity to develop initiatives that effectively contribute to the strengthening of these micro-enterprises. **Case dilemma:** Janssen, the protagonist of the case, armed with diagnostic reports that highlighted the problems of financial management, digital marketing and sales and service faced by MEIs in the Central and Northern Agreste region, holds a meeting with the coordination of Sebrae Caruaru. **Closing the case:** the case exposes the possibility of seeking to consider the entrepreneurial environments and innovation capabilities of MEIs in the context of the Central and Northern Agreste as a form of reflection for students.

Keywords: Teaching case; Central and Northern Agreste; Individual Microentrepreneur

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam a maior parte das empresas brasileiras. Segundo o Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, no primeiro quadrimestre de 2024 haviam 20.347.161 Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJs) de MPEs ativos no Brasil, o que representa 93,6% do número total de empresas.

Já em Pernambuco temos 522.051 MPEs que em 2023 representaram 32% do Produto Interno Bruto (PIB) do estado e 52% dos empregos de carteira assinada. A relevância das MPEs para a economia do estado de Pernambuco fica clara através dos números. Analisando em mais detalhes, esse grupo é formado por três portes de empresas: os Microempreendedores Individuais (MEIs), as Microempresas (MEs) e as Empresas de Pequeno Porte (EPPs).

Para que uma empresa seja classificada como MEI existem duas características relevantes. Para começo de conversa, este é o porte inicial dentre as empresas brasileiras, onde o teto de faturamento anual é de R\$81.000,00. Nesse porte é possível que o empresário tenha até um funcionário registrado. De acordo com dados do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, em 2024 temos 14,5 milhões de microempreendedores individuais no Brasil, o que equivale a 74,9% do total de empresas do país, só em Pernambuco são mais de 475 mil MEIs.

Ao mesmo tempo em que os MEIs têm alta representatividade no corpo empresarial nacional e estadual e são atores relevantes para a nossa economia, um estudo realizado pelo Sebrae, com as bases de dados da Receita Federal do Brasil, analisou a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil entre 2018 e 2021 e verificou que 29% dos MEIs fecham suas empresas após 5 anos de atividade. Os principais motivos identificados para essa alta taxa de mortalidade entre os MEIs foram: pouco preparo pessoal, deficiência no planejamento do negócio e gestão deficiente. Existem diversas instituições brasileiras que trabalham com o propósito de aumentar a maturidade de gestão, melhorar o planejamento e capacitar o empreendedor individual, para que ele possa ultrapassar a temida taxa de mortalidade e ter um negócio bem sucedido. O Sebrae atua há mais de 50 anos no Brasil e se dedica à promoção da competitividade e no desenvolvimento sustentável das MPEs, sendo uma das organizações mais relevantes nessa missão dentro do cenário nacional.

2 O CASO

Janssen é administrador por formação, tem experiência em diversos segmentos como área comercial e financeira, além de experiência em gestão de MPEs, em 2021 iniciou sua atuação junto ao Sebrae, primeiro como Agente Local de Inovação(ALI) e posteriormente tornou-se Analista do Sebrae Caruaru-PE, onde seu papel é incentivar uma cultura empreendedora e inovadora, fortalecendo a capacidade econômico-social do Agreste Central e Setentrional por meio do desenvolvimento dos micro e pequenos negócios locais.

Janssen sempre buscou compreender qual o seu papel em sua atuação como analista do Sebrae, inquirendo meios de aprimorar o trabalho desenvolvido, ao qual busca obter resultados cada vez melhores. No entanto, esta não tem se mostrado uma tarefa fácil. No dia a dia do seu trabalho, Janssen tem se dedicado ao atendimento de MPEs, o que lhe possibilitou constatar observações muito importantes a respeito dos diversos atendimentos realizados pelo Sebrae. Foi durante esses atendimentos que ele conseguiu notar algumas particularidades comuns aos Microempreendedores Individuais (MEIs) da região do Agreste Central e Setentrional. Estes atendimentos aos MEIs em número, são muito significativos, tendo em vista que correspondem a aproximadamente 80% dos negócios ativos no Estado de Pernambuco.

Assim, com o passar dos anos, por meio da prática da observação, da escuta ativa aos microempreendedores, Janssen constatou que esses microempreendedores possuem lacunas em determinadas competências e dores que a simples posse de um CNPJ não resolve. A dinâmica do ambiente de negócios sinaliza que os gestores precisam buscar a inovação para manterem-se competitivos no mercado e não ficarem para trás. A partir dessas constatações, Janssen chegou à conclusão de que o Sebrae possui a capacidade não só de formalizar esse tipo de negócio, mas também de apoiar e fortalecer esses empreendedores, oferecendo serviços adequados que visem à inovação e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico e à sustentabilidade desses negócios.

Como analista de inovação, Janssen identificou nas lacunas e dificuldades enfrentadas pelos MEIs do Agreste Central e Setentrional, uma oportunidade para desenvolver iniciativas que efetivamente contribuam para o fortalecimento dessas microempresas. Pertencendo a uma família de feirantes, Janssen se sensibilizou ainda mais com a situação. Ele tem vivas lembranças das inúmeras dificuldades enfrentadas por seus pais na gestão do negócio e na busca por maneiras de manter-se no mercado. É importante destacar que a feira da Sulanca de Caruaru está interligada ao polo de confecções do Agreste, um Arranjo Produtivo Local (APL) que inclui as cidades de Toritama, Santa Cruz do Capibaribe, entre outras localidades rurais da região. O Polo de Confecções do Agreste Pernambucano possui forte relevância para a economia local e desenvolvimento sócio-regional do estado de Pernambuco, pelo fato de gerar renda para as famílias e seus negócios locais.

Janssen refletiu sobre as dores relatadas pelos gestores donos/as das micro e pequenas empresas na região, no tocante a questão de problemas de gestão financeira, dificuldades na logística e cadeia de suprimentos, falta de capacitação e treinamento dos funcionários, limitações em marketing e vendas, acesso restrito a tecnologias e inovações entre outros. Através de uma pesquisa realizada no atendimento do Sebrae conseguiu identificar os 3 pilares em que os MEIs têm maior dificuldade gerencial: finanças, marketing digital e vendas/atendimento, tais problemas enfrentados pelos/as gestores(as) ameaçam a competitividade e a sobrevivência de seus negócios.

Vale ressaltar que Janssen constatou que aproximadamente 92% dos gestores(as) que procuram o Sebrae na unidade de Caruaru de forma espontânea são MEIs e que não existe um programa bem estruturado e em formato de trilha no atendimento, que seja direcionado especificamente para atender a este público, no que tange a inovação. Diante desta realidade, Janssen sentiu a necessidade de desenvolver uma jornada de inovação para os MEIs, visando mitigar os principais problemas crônicos enfrentados pelos gestores.

3 DILEMA DO CASO

Janssen identificou que um dos principais problemas enfrentados pelos MEIs após sua formalização é a manutenção da atividade de seus negócios em um mercado competitivo e altamente adverso. A partir do relato e da identificação dessas dificuldades pelos gestores, Janssen começou a refletir sobre as seguintes questões: “quais opções têm os/as gestores/as para sair dessa situação?”, “as soluções oferecidas pelo Sebrae são adequadas para os MEIs?”, e “como o Sebrae pode inserir esses empresários em uma jornada de inovação?”

Diante de tais questionamentos, Janssen sentiu a necessidade de realizar uma reunião com os demais gestores do Sebrae, visando, em conjunto, encontrar soluções para o atendimento adequado aos MEIs da região do Agreste Central e Setentrional de Pernambuco.

4 JANSSEN PROCURA REALIZAR UMA REUNIÃO COM OS DEMAIS COORDENADORES DO SEBRAE

No dia seguinte, munido de relatórios de diagnósticos que evidenciaram os problemas de gestão financeira, de marketing digital e de vendas e atendimento enfrentados pelos MEIs da região do Agreste Central e Setentrional de Pernambuco, Janssen apresentou suas observações na reunião. Entre os problemas identificados, destacavam-se a confusão entre faturamento e lucro, a falta de capital de giro, e a dificuldade em precificar produtos ou serviços. Essas dificuldades decorrem, em grande parte, pelo fato de muitos microempreendedores terem vivido na informalidade antes de formalizarem seus negócios, sem uma gestão profissional adequada, e aprendendo com os próprios erros.

Durante a reunião, Janssen enfatizou que permanecer na informalidade e adotar práticas de gestão não profissional são fatores que aumentam significativamente o risco de falência do negócio.

Carla, gerente do Sebrae, compreendeu as lacunas trazidas por Janssen e mencionou que recentemente estava lendo o relatório consolidado “Estudo sobre Desenvolvimento Econômico e Tendências Territoriais” (2018). Este relatório evidencia que os negócios que objetivam adentrar em novos mercados necessitam aprimorar seus processos de gestão, incluindo a formalização. Assim, Carla reconheceu, diante das observações de Janssen, a real necessidade do Sebrae possibilitar o crescimento e a competitividade desses negócios e não somente a formalização. Diante disso, Carla o questiona sobre como viabilizar isso?

5 DESAFIOS

Diante desse cenário, Janssen enfrenta um impasse: como preencher a lacuna de conexão entre a ação do Sebrae e os gestores dos microempreendimentos da região do Agreste Central e Setentrional de Pernambuco? Surgiram os seguintes questionamentos:

1. Quais alternativas o gestor de projetos poderia considerar para adaptar as soluções existentes do Sebrae?
2. Existe a possibilidade de desenvolver novas soluções específicas para Microempreendedores Individuais? Como isso poderia ser feito?
3. Quais parcerias ou colaborações o Sebrae poderia buscar para complementar suas soluções?
4. Como envolver os próprios Microempreendedores Individuais no processo de busca por soluções?

Esses questionamentos são fundamentais para direcionar os esforços do Sebrae e de Janssen para buscar garantir que as soluções sejam eficazes e alinhadas às necessidades específicas dos microempreendedores da região.

6 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O presente caso para ensino tem como objetivos principais: (1) estimular uma análise crítica com o intuito de desenvolver habilidades de diagnóstico empresarial, identificando problemas e necessidades específicas dos MEIs no Agreste Pernambucano, fomentando nos estudantes as competências de análise de cenários, identificação de problemas e pensamento crítico. Bem como (2) promover reflexões na tomada de decisão em gestão: com iniciativa a capacitar os estudantes a tomar decisões gerenciais informadas em situações de impasse, considerando as limitações e especificidades dos MEIs, trabalhando nos estudantes as competências de tomada de decisão, resolução de problemas e adaptação de soluções gerenciais. Por tanto, este caso para ensino tem o intuito desenvolver soluções inovadoras, a fim de estimular a criatividade e a inovação na proposição de soluções gerenciais adequadas para MEIs do Agreste Central e Setentrional de Pernambuco.

7 APLICAÇÃO DOS OBJETIVOS EDUCACIONAIS NO CASO

Durante a descrição do diagnóstico dos problemas, os alunos devem ser incentivados a identificar e analisar os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas. No momento do impasse do gestor de projetos, os alunos podem ser desafiados a propor saídas e justificar suas decisões, considerando as limitações das soluções existentes.

Ao discutir possíveis abordagens e decisões, os alunos devem ser incentivados a pensar fora da caixa e desenvolver soluções inovadoras que atendam especificamente às necessidades dos MEIs. A apresentação das soluções propostas pelo Sebrae e sua adequação para diferentes

tipos de empresas ajudará os alunos a compreenderem as especificidades dos MEIs em comparação com as soluções existentes para MEs e EPPs.

A discussão sobre como o Sebrae pode buscar parcerias estratégicas para complementar suas soluções direcionadas aos MEIs incentivará os alunos a considerarem a importância das colaborações estratégicas. O caso pode incluir uma seção de avaliação das soluções propostas, onde os alunos reflitam sobre como monitorar e ajustar as soluções para garantir sua eficácia contínua.

Este caso é destinado a cursos de graduação e pós-graduação em Administração, Gestão de Negócios e Empreendedorismo, proporcionando aos alunos a oportunidade de analisar criticamente os desafios específicos enfrentados pelos MEIs e formular soluções práticas e sustentáveis para melhorar sua capacidade de inovação e competitividade no mercado local. Recomenda-se que o caso seja utilizado nas referidas disciplinas de i) empreendedorismo; ii) gestão estratégica; iii) inovação e desenvolvimento local, entre outras disciplinas que discutam sobre inovação, criatividade e desenvolvimento de soluções no âmbito local.

8 FONTES DAS INFORMAÇÕES

Os dados foram obtidos do programa do Sebrae intitulado INOVA MEI PE, uma trilha de formação e inovação, que rodou sua turma piloto de março a junho do ano de 2024, com o objetivo de atender de forma personalizada alguns microempreendedores individuais selecionados na região. Contudo, o caso apresenta algumas situações ficcionais, bem como os nomes dos MEIs participantes foram trocados por questões de sigilo. Dito isto, esse caso para ensino se inspira no material resultante da conclusão da referida turma piloto, acrescido de entrevistas e depoimentos do gestor do projeto e dos empreendedores participantes do INOVA MEI PE.

Os dados da introdução foram retirados das informações do Sebrae de diversos estudos que vão de 2018 a 2024, do site da relação dos municípios, por Região de Desenvolvimento, da Receita Federal do Brasil, do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e do site do GOV. Além disso, contém informações do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEPP). Já no tópico o caso, a descrição referente a feira da Sulanca foi realizada a partir de (Silva, 2016; Vêras de Oliveira, 2011), bem como contamos com as informações disponibilizadas pelo Sebrae (2024) no tocante a gestão do projeto de atendimento, tais trabalhos citados encontram-se nas referências.

9 ASPECTOS PEDAGÓGICOS

Recomenda-se integrar o caso de ensino no planejamento da disciplina, enfatizando sua relevância no processo de aprendizagem dos alunos. É aconselhável iniciar a discussão teórica sobre inovação para MEIs, contextualizando os desafios e oportunidades enfrentados por esses empreendedores na região do Agreste Pernambucano. Podem ser acrescidos aspectos teóricos sobre empreendedorismo, gestão estratégica e de negócios locais e inovação.

Após o embasamento teórico, o professor deve esclarecer os objetivos do caso, delineando o que se espera dos alunos ao analisarem a jornada de inovação estruturada para os MEIs na região do Agreste de Pernambuco. Os alunos devem ser incentivados a ler o caso individualmente e responder às questões propostas antes da próxima aula, para permitir uma reflexão aprofundada baseada no conteúdo discutido.

Na aula subsequente, deve-se discutir coletivamente as respostas às questões do caso, a fim de promover a troca de experiências, perspectivas diversas e enriquecer o debate. Este momento proporciona uma oportunidade para consolidar aprendizados, explorar diferentes pontos de vista e aprofundar a compreensão sobre as estratégias de inovação direcionadas aos MEIs, no contexto específico do Agreste Pernambucano.

Esse método pedagógico não apenas fortalece a conexão entre teoria e prática, mas capacita os alunos a aplicarem os conceitos aprendidos na resolução de desafios reais, enfrentados por microempreendedores na região do Agreste Pernambucano.

10 QUESTÕES PARA DEBATE

1. Por que as soluções do Sebrae-PE ao qual são estruturadas, em formato de trilhas e voltadas à inovação, não se adequam para os MEIs?
2. Quais alternativas o gestor de projetos poderia considerar para adaptar as soluções existentes do Sebrae?
3. Como desenvolver novas soluções específicas para MEIs?
4. Que tipo de parcerias ou colaborações o Sebrae poderia buscar para complementar suas soluções?
5. Como envolver os próprios MEIs no processo de busca por soluções?
6. Como avaliar e ajustar as soluções implementadas para garantir sua eficácia contínua?
7. Como impulsionar as capacidades de inovação desses microempreendimentos, levando em conta o contexto do Agreste Central e Setentrional?
8. Quais são os principais desafios enfrentados pelos MEIs na região do Agreste Pernambucano em termos de inovação?

11 FECHAMENTO DO CASO: O IMPASSE DO AGENTE DE INOVAÇÃO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CONFECÇÃO

Depois de realizar um diagnóstico detalhado dos problemas enfrentados pelos gestores das micro empresas no APL de confecção do Agreste, o Analista de inovação do Sebrae está diante de um grande impasse. As soluções gerenciais oferecidas pelo Sebrae, embora eficazes para MEs e EPPs, muitas vezes não atendem adequadamente às necessidades dos MEIs. Agora, o Janssen precisa tomar decisões críticas para ajudar essas empresas a superarem seus desafios.

Resumo das Opções Disponíveis:

1. Adaptação das soluções gerenciais do Sebrae, ajustando-as para melhor atender às necessidades específicas dos MEIs. Aqui deve-se avaliar quais elementos das soluções existentes podem ser modificados ou simplificados sem perder a eficácia.
2. Desenvolvimento de novas soluções personalizadas em colaboração com especialistas, consultores e os próprios gestores das micro empresas. Aqui deve-se identificar os recursos e capacidades necessárias para criar soluções inovadoras e específicas para MEIs.
3. Formação de parcerias estratégicas com outras instituições, organizações não governamentais, universidades e empresas que possam oferecer soluções complementares.
4. Engajamento e capacitação para que os gestores das micro empresas possam desenvolver habilidades gerenciais e inovadoras, avaliando quais áreas de capacitação são mais críticas e como engajar os gestores/as de forma eficaz.

O Agente de inovação, ao enfrentar esse dilema, tem a oportunidade de promover mudanças significativas e positivas no arranjo produtivo local de confecção, impactando diretamente as empresas envolvidas e servindo como modelo para futuras intervenções em contextos similares. É fundamental que ele e os *stakeholders* envolvidos nessa problemática avaliem cuidadosamente as opções e estratégias disponíveis, sempre focando nas necessidades reais dos MEIs e buscando soluções que promovam seu crescimento e sustentabilidade a longo prazo.

12 GUIA TEÓRICO PARA ANÁLISE

12.1 AMBIENTES EMPREENDEDORES

Para compreender os ambientes empreendedores no contexto atual, é fundamental recorrer às definições de Schumpeter (1982) sobre o empreendedorismo e a jornada empreendedora. Ele destaca a importância do papel do empreendedor no desenvolvimento econômico, enfatizando a inovação e a identificação de oportunidades como motores principais desse processo. Schumpeter (1985) reforça que o contexto econômico em que as empresas estão inseridas oferece um ambiente propício para a criação e o desenvolvimento de uma cultura empreendedora e de empresas que se destacam pela inovação.

Ademais, Schumpeter (1982) argumenta que os empreendedores desempenham um papel fundamental no sistema econômico ao introduzir novas combinações de recursos, como novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, entre outros. Esse processo, denominado “destruição criativa”, ilustra como os empreendedores agem como agentes de mudança, perturbando o equilíbrio econômico existente e impulsionando o progresso econômico e a dinâmica de mercado.

Complementando essa visão, Sarkar (2008, p. 114) ressalta a importância do conhecimento na “promoção e criação de uma cultura empreendedora e de empresas inovadoras”. Isso implica que, para fomentar um ambiente empreendedor robusto, é essencial a aquisição contínua de conhecimento e habilidades que facilitem a inovação.

Além disso, a comunicação entre os setores da iniciativa privada, órgãos públicos e demais atores da sociedade é essencial para garantir o desenvolvimento econômico regional. Segundo Mallmann (2008), é importante que o contexto local seja levado em consideração, permitindo que inovações sejam incorporadas nos processos organizacionais. Isso sugere que um ambiente empreendedor bem-sucedido é aquele que está alinhado com as características e necessidades locais, promovendo a sinergia entre diferentes setores e facilitando a implementação de inovações que respondam aos desafios específicos da região.

A fim de aprofundar a compreensão sobre ambientes empreendedores, buscamos estudos recentes que abordam a importância de ecossistemas de inovação. De acordo com Stam (2020), os ecossistemas são compostos por diversos elementos interconectados, como capital financeiro, políticas públicas, cultura, infraestrutura e recursos humanos, que juntos promovem o empreendedorismo e a inovação regional, interagindo de maneira complexa, criando um ambiente que pode favorecer ou dificultar a atividade empreendedora.

Thomas e Autio (2020) abordam a composição dos ecossistemas de inovação, destacando que são formados por comunidades heterogêneas de participantes, incluindo fornecedores, prestadores de serviços, instituições governamentais e consumidores. Esses participantes estão interconectados por interdependências tecnológicas, econômicas e cognitivas. Os autores ressaltam a importância de estruturas de coalizão e mecanismos de coordenação não contratuais para a eficácia desses ecossistemas, diferenciando-os das cadeias de suprimentos tradicionais. Além disso, eles destacam que o sucesso dos ecossistemas empreendedores depende da integração coerente e estratégica desses elementos, promovendo uma cultura de inovação e colaboração.

12.2 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A capacidade de inovação das micro e pequenas empresas (MPEs) é um tema central na discussão sobre o desenvolvimento econômico e a competitividade empresarial, como apontam Hadjimanolis (1999) e Freel (2005). A inovação, entendida como a inserção de novos produtos, processos, métodos de marketing ou melhorias significativas em produtos ou serviços existentes (OECD, 2018), é essencial para a sobrevivência e crescimento dessas empresas em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo (Terziovski, 2010).

Teece (2007) destaca a capacidade dinâmica das organizações de integrar, desenvolver e reestruturar competências internas e externas para responder rapidamente a um ambiente competitivo em constante mudança. Arranz, Arroyabe, Li, & Fernandez de Arroyabe (2020) argumentam que as capacidades dinâmicas referem-se à habilidade de gerenciar as capacidades e os recursos de todas as áreas de uma empresa com o propósito de obter uma vantagem competitiva. Por meio dessas capacidades, uma empresa pode desenvolver inovações mediante processos e rotinas adotados por empreendedores para adaptar, modificar, implementar e proteger os recursos empresariais, visando a criação de uma vantagem competitiva (Tashman & Marano, 2010).

As capacidades dinâmicas exercem um impacto positivo sobre diversas formas de inovação, incluindo a inovação incremental, a ecoinovação e a inovação de produtos e processos (De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2021; Arranz et al., 2020). Além disso, estudos recentes também demonstram que essas capacidades podem influenciar de maneira positiva tanto a inovação disruptiva quanto

a incremental (Tashman & Marano, 2010; De Silva et al., 2021). O sucesso dessas inovações depende fortemente da capacidade da empresa de identificar novas oportunidades e adotar estratégias eficazes (Teece, 2018).

As MPEs apresentam características específicas que tanto facilitam quanto dificultam a capacidade de inovar. Entre os fatores facilitadores, destaca-se a flexibilidade organizacional, que permite uma resposta mais rápida às mudanças do mercado e uma maior proximidade com os clientes, facilitando a identificação de necessidades não atendidas (Freel, 2005). Além disso, a estrutura enxuta e menor burocracia interna comparada às grandes empresas, pode agilizar a implementação de novas ideias (Mazzarol, 2014).

Dentre os maiores desafios para o microempreendedor observa-se a capacidade de enfrentamento às mudanças no cenário econômico de maneira ágil, visando encontrar soluções que mantenham a autenticidade do negócio, a inovação contínua para competitividade, se reinventando e se diferenciando perante a concorrência em cenários adversos (Dos Santos, Dos Santos & Costa, 2022). Já em relação aos MEIs, os desafios de gestão estão mais relacionados à falta de um planejamento robusto das ações e a dificuldade de manutenção da regularidade de seus controles, podendo estar relacionada à possibilidade de atuação multifuncional e autônoma, e da não exigência do acompanhamento de um profissional contábil (Farahun & Rabelo, 2021).

No entanto, de acordo com Hadjimanolis (1999), as MPEs enfrentam barreiras significativas, como a limitada capacidade financeira e a escassez de recursos humanos, dificultando o investimento em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Estudos indicam que muitas MPEs carecem de acesso a financiamento adequado, o que restringe sua capacidade de realizar investimentos necessários para a inovação (Beck & Demirguc-Kunt, 2006). Além disso, a falta de competências técnicas específicas e a ausência de uma cultura organizacional voltada para a inovação podem limitar o potencial inovador dessas empresas (Terziovski, 2010).

O diagnóstico empresarial compreende numa ferramenta utilizada para que dados sejam reunidos por uma empresa, pela qual a função essencial é entender o contexto interno e externo, como também projetar o 'perfil organizacional'. Bem como se caracteriza como uma averiguação e vistoria do estado de uma empresa com o intuito de mensurar o seu percentual de vitalidade ou de deficiência de tal forma a mensurar suas forças, fraquezas, como também a melhor realocação dos recursos perante as oportunidades e ameaças (Silva, 2010).

O diagnóstico empresarial, auxilia o gestor a ter uma fotografia do contexto real da empresa, a identificar gargalos, a comprovar os pontos fortes e diferenciais competitivos, a detectar situações de melhoria, a entender o seu público alvo e a criar planos de ação mais eficazes (Silva, 2010). Assim o gestor necessita possuir não somente uma visão e um perfil de liderança, mas precisa trabalhar esses pontos de forma interdisciplinar dentro da empresa com o intuito de gerar resultados por meio de um diagnóstico que reflita a onde a empresa pretende chegar (Cătoi, Tudor & Bisa, 2016).

Vale ressaltar que a construção de um diagnóstico empresarial necessita, além de mostrar os mecanismos e meios para o levantamento do contexto financeiro do negócio, necessita fazer isto de forma prática e de fácil entendimento, pois é primordial que o gestor da empresa compreenda tais informações de forma a buscar soluções a seguir (Kajita, 2004). Para isso se faz necessário observar e averiguar o contexto externo, de forma a atentar as variáveis do macroambiente tais como: fatores econômicos, sociais e político-legais. Ao examinar, o contexto externo é realizado

a averiguação do contexto interno, o que a concorrência entrega, analisar as demandas dos clientes, os fornecedores e entidades regulamentadoras (Dias, 2004).

A gestão do marketing pode abarcar um papel de integrar o mix de marketing no tocante às decisões do produto, ao qual envolve o reconhecimento de oportunidades de criação de produtos/serviços e acomodação do mesmo as demandas dos clientes; decisões de precificação, de forma a proporcionar lucro para a empresa e vantagem competitiva; as definições de promoção, relacionadas aos critérios de promoção de vendas e planejamento em comunicação; e as decisões de praça, que abarca as opções de canais de venda que entenda as necessidades dos clientes (Gonçalves, Silva, Silva, Xavier & Tavares, 2008).

A essas abordagens pode-se somar, para mitigar essas barreiras, políticas públicas e programas de apoio que têm sido implementados em diversos países, visando promover a inovação nas MPEs. A OECD (2020) ressalta a importância de programas governamentais que oferecem subsídios, créditos e apoio técnico para P&D. No Brasil, o Programa Inova Simples, por exemplo, visa simplificar os processos de registro e funcionamento das startups, facilitando o acesso a recursos e incentivando a criação de novas tecnologias (Sebrae, 2021).

Além dos programas de apoio financeiro, às redes de colaboração e parcerias entre empresas, universidades e centros de pesquisa têm se mostrado eficazes para fomentar a inovação. O relato dessas parcerias auxilia os alunos a entenderem as trocas de conhecimento para o acesso a novas tecnologias, ampliando as capacidades inovadoras das MPEs (Tidd; Bessant, 2018).

Finalmente, na maioria MPEs, o proprietário desempenha o papel decisivo, com seus objetivos pessoais intimamente ligados às motivações da empresa. A capacidade de inovação dessas empresas depende, principalmente, da disposição do dono para introduzir mudanças. Consequentemente, acessam a reflexão de que a gestão da inovação tende a ser menos formal e estruturada em comparação com grandes corporações (Silva, 2018). Destarte, a análise da inovação nessas empresas não pode ser realizada de forma abstrata, uma vez que a relação singular do proprietário com o negócio é central para compreender suas iniciativas capazes de superar as barreiras e de se destacar pela sua capacidade de gerar inovações (Freel, 2005).

REFERÊNCIAS

Arranz, N., Arroyabe, M., Li, J., & Fernandez de Arroyabe, J. C. (2020). Innovation as a driver of eco-innovation in the firm: An approach from the dynamic capabilities theory. *Business strategy and the environment*, 29(3), 1494-1503. Doi:10.1002/bse.2448.

Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Pequenas e médias empresas: acesso ao financiamento como uma restrição ao crescimento. *Journal of Banking & finance*, 30 (11), 2931-2943.

BRASIL. Mapa de empresas. (2024, 10 de julho). Disponível em <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-deempresas-boletim-1o-quadrimestre-2024.pdf>.

BRASIL. Pernambuco: mais de 677 mil MEIs, micro e pequenas empresas podem se beneficiar do Acredita. (2024, 10 de julho). Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias-regionalizadas/acredita/pernambuco-mais-de-677-mil-meis-micro-e-pequenas-empresas-podem-se-beneficiar-doacredita#:~:text=Em%20todo%20o%20pa%C3%ADs%2C%20s%C3%A3o,42%2C9%25>.

Cătoi, I., Tudor, L., & Bisa, C. (2016). Serviços empresariais intensivos em conhecimento e serviços de consultoria empresarial no ambiente econômico em mudança da Romênia. *Amfiteatru Economic Journal*, 18 (41), 40-54.

- Da Silva, J. M., & Machado, H. V. (2008). Empreendedorismo e políticas públicas em pequenos municípios paranaenses: interpretações, participações e desdobramentos. *Revista Pretexto*.
- De Silva, M., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2021). Inovação de modelo de negócios por organizações internacionais de propósito social: O papel das capacidades dinâmicas. *Journal of Business Research*, 125, 733-749.
- Dias, S. R. (Coord.). (2004). Gestão de marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva.
- Dos Santos, A. B., dos Santos, C. S. E., & Costa, D. H. (2022). Os desafios do microempreendedor: uma análise pós pandemia do Covid-19. *E-Acadêmica*, 3(2), e3132169-e3132169.
- Duarte, F. R., & Santos, L. D. (2003). Empreendedorismo social: o projeto Londrina mil ONGs. *EGEPE-Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, 3, 277-293.
- Farahun, A. M., & Rabelo, L. D. S. (2021). Os desafios enfrentados pelo microempreendedor individual: as adaptações e a evolução do MEI perante os desafios do mercado.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, 34(2), 5-28.
- Freel, MS. (2005). Padrões de inovação e habilidades em pequenas empresas. *Technovation*, 25 (2), 123-134.
- Gonçalves, F. P. S., Silva, C. H. O., Silva, F. C. D., Xavier, W. S., & Tavares, B. (2008). O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pósgraduação em Administração*, 32.
- Hadjimanolis, A. (1999). Barreiras à inovação para PMEs em um pequeno país menos desenvolvido (Chipre). *Technovation*, 19 (9), 561-570.
- Kajita, D. M. (2004). Diagnóstico empresarial- um enfoque financeiro.
- Mallmann, L. M. (2008). Gestão empresarial: o papel das micro e pequenas empresas no desenvolvimento do Vale do Rio Taquari/RS. (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul.
- Mazzarol, T. (2014). Research Review: A review of the literature on small business and innovation. *Small Enterprise Research*, 21(1), 2-16.
- OECD Publishing. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. Organisation for Economic Co-operation and Development OECD.
- OECD. (2020). Supporting SMEs to maintain their innovation capabilities through the COVID-19 crisis. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19).
- Relação dos municípios, por Região de Desenvolvimento. (2024, 19 de junho). Disponível em: http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao=798&Cod=1.
- SARKAR, S. (2008). O empreendedor inovador. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Schumpeter, J. (1985). Capitalism, socialism and democracy. New York: Harper and Row.
- Schumpeter, Joseph Alois (1982). Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural.
- Sebrae, U. F. (2014). Sistema, v. 1, p. 1.
- Sebrae. (2021). Programa Inova Simples: Inovação descomplicada para startups. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
- Sebrae. Brasil tem quase 15 milhões de microempreendedores individuais. (2023). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-tem-quase-15-milhoes-de-microempreendedores-individuais,e538151eea-156810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.
- Sebrae. Estudo da taxa de sobrevivência das empresas. (2023). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 10 de jul. de 2024.
- Sebrae. Programa ALI em Pernambuco. (2024). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/sebraeaz/ali-agente-local-de-inovacao,f137767836fc7710VgnVCM100000d701210aRCRD>.

Sebrae. Brasil tem quase 15 milhões de microempreendedores individuais. (2023). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-tem-quase-15-milhoes-de-microempreendedores-individuais,e538151eea-156810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.

Sebrae. Atuação do Sebrae no Desenvolvimento de Pernambuco. (2023). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/Pernambuco/gpspe,2e6a27aff482a810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.

Silva, G. (2018). Inovação na pequena empresa: desvendando conceitos, modelos e políticas de inovação. (Tese de doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

Silva, Juliana Gouveia Alves da. (2016). "Pra onde tu vai, Maria? Vou pra feira da sulanca!": Um estudo sobre o trabalho feminino na feira da sulanca de Caruaru-Pe. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco.

Silva, Rodrigo Belmonte da. (2010). Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM.

Stam, E. (2020). Entrepreneurial Ecosystems: A Systems Perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 32, n. 5-6, p. 487-510, DOI: 10.1080/08985626.2019.1572244.

Tashman, P. & Marano, V. (2010). Peace Through Commerce, Dynamic Capabilities and Base of the Pyramid Business Strategies. *Journal of Business Ethics*, Forthcoming.

Teece, J. D. (2007). Explicando las capacidades dinámicas: la naturaleza y los microfundamentos del desempeño empresarial sostenible. *Revista de Gestión Estratégica*, 28(13), 1319-1350.

Teece, J. D. (2018). Modelos de negócios e capacidades dinâmicas. *Planejamento de longo alcance*, v. 51, n. 1, p. 40-49.

Terziovski, M. (2010). Prática de inovação e suas implicações de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs) no setor de manufatura: uma visão baseada em recursos. *Revista de gestão estratégica*, v. 31, n. 8, p. 892-902.

Thomas, L. D. W. & Autio, E. (2020). Ecosistemas de inovação em gestão: Uma tipologia organizadora. In: ENCICLOPÉDIA OXFORD DE NEGÓCIOS E GESTÃO. Oxford: Oxford University Press.

Tidd, J. & Bessant, J. R. (2020). Gerenciando a inovação: integrando mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais. John Wiley & Sons.

Véras de Oliveira, R. (2011). O Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco: ensaiando uma perspectiva de abordagem. In: Véras de Oliveira, R. & Araújo, A. M. C. (Orgs.). Formas de trabalho no capitalismo atual: condições precárias e possibilidades de reinvenção. São Paulo: Annablume.

Notas de agradecimento

Os autores agradecem a Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia/FACEPE, pelo financiamento da Bolsa de Pós-Graduação.