

## Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (Ali)

*Innovation, communication and small businesses in times of pandemic: declarations of innovation local agents (Ila)*

└─ *Maria Eugenia Porem<sup>a</sup>*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0761-7797>

*Margarida Maria Krohling Kunsch<sup>b</sup>*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7125-0053>

Recebido em: 24/08/2020. Aprovado em: 20/11/2020.

### Resumo

O presente artigo apresenta alguns impactos provocados pela pandemia de covid-19 sobre o comportamento inovativo de micro e pequenas empresas a partir dos relatos de experiência de agentes locais de inovação (Alis). Nesse contexto, busca-se compreender os problemas enfrentados pelas empresas, sobretudo destacando a comunicação como principal prática adotada para o enfrentamento da crise. Para tanto, utilizou-se pesquisa do tipo exploratória e descritiva, de caráter qualitativo, por meio da aplicação de entrevistas em profundidade. Os resultados demonstram que a adoção da comunicação digital foi o principal fator de inovação dessas empresas e representou uma forma viável de enfrentar a crise.

Palavras-chave: Inovação. Comunicação. Microempresas. Pequenas empresas. Agentes locais de inovação.

### Abstract

This paper presents some impacts caused by the pandemic Covid-19 on the innovative behavior of micro-enterprises and small businesses given by the declarations of innovation local agents (Ila). Within this context, the aim is to understand the issues faced by companies emphasizing communication as the main practice adopted to address the crisis. For this purpose, through the application of in-depth interviews, exploratory descriptive research from the qualitative type was carried out. The results show that the use of digital communication was the main innovative factor in these companies and a viable way to confront the crisis.

Keywords: Innovation. Communication. Micro-enterprises. Small businesses. innovation local agents.

---

<sup>a</sup> Universidade Estadual Paulista (UNESP). E-mail: [maria.porem@unesp.br](mailto:maria.porem@unesp.br)

<sup>b</sup> Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). E-mail: [mkkunsch@uol.com.br](mailto:mkkunsch@uol.com.br)

## Introdução

Em 26 de fevereiro de 2020 foi confirmado o primeiro caso, no Brasil, do novo coronavírus (Sars-CoV-2), gerador da covid-19. Desde o início da pandemia, como forma de mitigar os problemas, foi adotada uma série de protocolos de distanciamento social e, dentre eles, foi decretada quarentena nos estados e municípios, restringindo a abertura de inúmeras atividades produtivas como forma de conter a disseminação do vírus. A adoção da quarentena, embora seja mundialmente conhecida como uma das principais formas de evitar o contágio da covid-19 gera, por outro lado, o aprofundamento da crise econômica e social.

Nesse cenário, muitas iniciativas são criadas com o intuito de apoiar pessoas e parte do setor produtivo – especialmente os micro e pequenos negócios – atingidos diretamente pela crise. Políticas governamentais, ações da sociedade civil organizada, atitudes solidárias e filantrópicas de coletivos, grupos e indivíduos são somadas a tantas outras iniciativas que buscam aplacar os problemas que surgiram a rebote da disseminação do vírus.

Mesmo com as mobilizações de apoio se percebe que a crise econômica e social se agravou – especialmente para as empresas cujo bem/serviço produzido não está ligado ao atendimento das necessidades essenciais da população.

A pesquisa “Pulso empresa: impacto da covid-19 nas empresas”, desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), demonstrou que na primeira quinzena de julho a pandemia foi responsável pelo fechamento de quatro em cada dez empresas que tiveram as atividades encerradas neste período. “Entre 2,7 milhões de empresas em atividade, 70% reportaram que a pandemia teve um impacto geral negativo sobre o negócio” (IBGE, 2020, *on-line*). Nesse quadro, as micro e pequenas empresas (MPEs) são as mais atingidas. Segundo a mesma pesquisa, “o impacto foi maior entre as companhias de pequeno porte, com até 49 funcionários, em que 70,9% reportaram redução nas vendas” (IBGE, 2020, *on-line*).

Vale lembrar que micro e pequenas empresas operam com deficiência histórica no Brasil e sempre representaram um dos elos mais fracos da cadeia produtiva e econômica brasileira. A crise provocada pela pandemia intensificou ainda mais a situação de vulnerabilidade de grande parte dessas empresas. Esse contexto, cuja disseminação pandêmica atingiu milhares de pequenos negócios, instigou a saber como esse setor

produtivo, que representa quase 99% das empresas no Brasil, está buscando respostas para a crise.

Este artigo, portanto, tem como objetivo apresentar e refletir sobre alguns impactos provocados pela pandemia no comportamento inovativo de micro e pequenas empresas a partir dos relatos de experiência de Agentes Locais de Inovação (Alis)<sup>1</sup>. Busca-se aclarar a compreensão sobre os problemas enfrentados pelos pequenos negócios, sobretudo destacando a comunicação nesse contexto de enfrentamento da crise da covid-19. Utilizou-se pesquisa exploratória e descritiva, de caráter qualitativo, por meio da aplicação de entrevistas em profundidade.

### **Comunicação e inovação em micro e pequenas empresas: temáticas em construção**

As micro e pequenas empresas (MPEs) contribuem de forma relevante para o contexto econômico dos países de todo o mundo e representam de 95% a 98% dos empreendimentos registrados em muitos deles (MARCHESNAY, 2003). No Brasil, correspondem a 99% dos estabelecimentos e empregam mais da metade de trabalhadores formais (SÃO PAULO, 2014).

A despeito da força que essas empresas representam, há também muitas vulnerabilidades. O contexto que vem se configurando desde meados do século XX, atrelado às transformações tecnológicas, informacionais e comunicacionais, redefine processos, comportamentos e condutas nos mais diversos aspectos da vida humana e social. Esse cenário em mutação se particulariza nos desafios que as MPEs enfrentam – seus ajustes, obstáculos, adaptações e superações – frente a mercados cada vez mais conectados, globalizados e competitivos.

Ademais, as mudanças que têm trazido novas demandas para as MPEs estão relacionadas, especialmente, à sua capacidade de gerar maior eficiência, qualidade e/ou flexibilidade, mas sobretudo estão ligadas à sua capacidade para inovação (AZEVEDO FILHO; ALMEIDA; PALMA, 2014) que, conseqüentemente, relevam os tensionamentos que essa relação entre inovação e MPEs constitui. A começar pela compreensão

---

<sup>1</sup>Os agentes Alis são bolsistas do CNPq ligados ao projeto “Agentes locais de inovação (ALI)”, criado pelo Sebrae em parceria com o CNPq. Eles atuam no desenvolvimento e/ou na ampliação da capacidade inovativa em MPEs participantes do projeto, localizadas em todo o território nacional. Disponível: <https://bit.ly/35EuErQ>.

Usaremos a nomenclatura “Alis” quando nos referirmos aos entrevistados desta pesquisa e “ALI” quando nos referirmos ao Projeto Agentes Locais de Inovação.

polissêmica sobre o conceito de inovação que pode tornar sua exequibilidade inviável aos pequenos negócios. É o caso, por exemplo, quando é atrelado a pesquisa e desenvolvimento (P&D), cujos parâmetros utilizados são, normalmente, das grandes empresas que possuem setor de P&D mais consolidado, com investimentos mais robustos e procedimentos planejados. Sobre esta questão em particular, alguns estudos indicam essa convergência da inovação com a P&D, de modo a estabelecer que “empresas sem domínio de P&D interno não seriam capazes de gerar inovações significativas no âmbito de seu negócio” (SANTAMARÍA; NIETO; BARGE-GIL, 2009 *apud* SILVA; DACORSO, 2013, p. 91). Algumas pesquisas sobre essa temática (PORÉM, 2018; PORÉM e KUNSCH, 2019) adicionam outras formas de compreender a inovação em relação às MPEs. Nelas a inovação aparece atrelada a grandes investimentos ou à “capacidade de vender produtos e serviços e de elevar o faturamento da empresa. Ou seja, ela está invariavelmente ligada às possibilidades de aumento dos resultados financeiros, sendo, portanto, um fim em si mesma” (PORÉM, 2018, p. 61).

Inegavelmente, atrelar a inovação à tecnologia talvez seja o conceito mais comumente utilizado desde o século passado. Benoît Godin (2008) diz que após a segunda guerra mundial a inovação tecnológica torna-se um valor cultural dominante propagado pelas instituições como solução aos problemas econômicos mundiais. Neste momento a inovação tecnológica passa a servir ao crescimento econômico e torna-se uma poderosa ferramenta para reduzir atrasos na produtividade de empresas e países. O discurso da inovação tecnológica ganha impulso ainda maior no século XXI, principalmente em função da transformação digital.

Não obstante, a tecnologia e a transformação digital são incorporadas em diferentes níveis pelas micro e pequenas empresas. Em função da capilaridade e diversidade dessas empresas, muitas não dispõem de recursos financeiros para abarcar grandes aportes tecnológicos ou adquirir tecnologia de ponta. Além disso, a incorporação de cultura digital por um universo tão extenso e diverso como o das MPEs é um grande desafio. Afinal, as MPEs estão inseridas no contexto social, político, cultural do país e, portanto, também são impactadas por aspectos relacionados à exclusão digital que afeta as mais diferentes regiões brasileiras.

Queremos dizer que relacionar a inovação às MPEs, sem reconhecer suas realidades múltiplas e particulares, torna a inovação pouco exequível, longe de ser alcançada e inviável. Não obstante, estudos sobre essa questão são predominantemente voltados às empresas de alta tecnologia e/ou a grandes corporações que representam 1%

das empresas no mundo (SILVA, 2018), e enquadram as MPEs como pouco inovadoras (SANTAMARÍA; NIETO; BARGE-GIL, 2009 *apud* SILVA, 2018).

Na tentativa de se fazer avançar esta temática e, sobretudo, de se entender a inovação com base nas realidades das MPEs, Glessia Silva (2018) e Glessia Silva e Antonio L.R. Dacorso (2013) sinalizam em suas pesquisas que existem formas alternativas de compreender a inovação nas MPEs.

Silva (2018) destaca em sua pesquisa que a inovação na pequena empresa, em linhas gerais, está ligada às vantagens de ordem comportamental e, por consequência, sua aplicação estará muito atrelada à vontade do dono da empresa, pois é ele o principal decisor de seus objetivos e de suas estratégias. Por esse motivo, segundo a autora, a inovação é mais tácita e se mistura às atividades cotidianas da empresa, sendo, portanto, difícil de ser identificada, decifrada e observada, a não ser por meio de uma análise contextual criteriosa da empresa.

A partir das perspectivas dos autores destacados, a inovação está diretamente relacionada às mudanças das práticas organizacionais e ao(s) sujeito(s) que se relaciona(m) no e com o ambiente (tanto interno quanto externo) das MPEs. São nesses ambientes, construídos cotidianamente pela e na interação entre e com os atores organizacionais, e com base em seus comportamentos coletivos, que são intercambiadas mudanças que podem se traduzir em inovação. Dinamizar essas mudanças, mesmo que mínimas, significa alterar o padrão cultural daqueles que se envolvem com a empresa e com suas atividades rotineiras. Não por acaso, consideramos que a inovação esteja inexoravelmente ligada “às culturas que interferem na forma de agir e pensar, nos hábitos, nos valores, nas visões de mundo daqueles que estão envolvidos com os processos de uma organização – ou seja, ela está relacionada à cultura organizacional” (PORÉM, 2018, p. 51).

Vinculada aos parâmetros culturais, a forma como uma empresa lida com o seu ambiente social também pode ser considerada igualmente um elemento indutor de inovação. Cada MPE terá uma interpretação frente a um determinado ambiente e executará suas ações de acordo com sua identidade organizacional, seus padrões comportamentais (individuais e coletivos), com tipo de gestão articulado às necessidades que lhe são apresentadas.

As leituras sobre o ambiente, feitas pelas MPEs, podem se transformar em diferencial inovativo, já que “capturam” do mundo exterior informações e sinais importantes que impactam na forma como encontram soluções para suas demandas.

Em síntese, o intercâmbio entre a interpretação e a prática é onde se pode evocar a inovação, mas não necessariamente é algo deliberado. Nem sempre a MPE o realiza de forma consciente ou até planejada. O cotidiano de gestão dessas empresas, ligado a condições mais emergenciais, ao acúmulo de muitas funções em uma única pessoa, dentre outros fatores de gestão e de contexto, pode impedir que a empresa tome decisões baseadas em análises e planos conscientes sobre o que ela deve fazer. Entretanto, isso não quer dizer que não esteja inovando. Em essência, a inovação pode estar em uma pequena mudança ou em uma disrupção. Mas, invariavelmente, está ligada às maneiras de “ler” os ambientes e interagir com eles; de se atentar às mudanças e às informações; de agir e/ou reagir às situações e circunstâncias estruturantes desses ambientes. E, certamente, na tradução disso tudo em práticas que podem impactar seus resultados, processos e relações.

Em outras palavras, a inovação se constitui a partir dos comportamentos coletivos e individuais que são intercambiados nas rotinas organizacionais, condicionados pelas culturas que tecem e ressignificam o cotidiano das organizações. Por esse ângulo, pode-se julgar que inovação esteja intrinsecamente relacionada às culturas que interferem na forma de agir e pensar, nos hábitos, nos valores e nas visões de mundo daqueles que estão envolvidos com os processos de uma organização – ou seja, está relacionada à cultura organizacional que pode ser um elemento facilitador ou não da inovação. “A cultura cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado” (MCLEAN, 2005, p. 241). Nessa mesma linha, Anneli Kaasa e Vadi Maaja (2010, p. 584) reforçam que a “cultura afeta a inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades”.

Não é possível, portanto, entender o conceito de inovação exclusivamente pelo viés tecnológico e/ou econômico, pois ela também está vinculada à cultura que se constitui por meio da comunicação. Nessa perspectiva comunicacional, as MPEs são tratadas como lócus de significações formados pelas interações dos seus atores e interagentes, ou seja, são instituídas pelas redes de comunicação e de sentidos que constituem todos os processos humanos.

A inovação em contexto organizacional é inseparável da comunicação. Assume-se, portanto, a comunicação em sua complexidade e polivalência, por ser ao mesmo tempo constituinte e instituinte dos processos organizacionais e que se dá na relação e na interação com o outro (PORÉM; KUNSCH, 2019). Os processos inovativos estão entre aqueles processos que mais requerem interação, até porque os princípios da inovação são possibilitados pelo intercâmbio de ideias, mudanças, criatividade e contradições que afloram na interação entre os atores organizacionais.

Nesse aspecto, ressalta-se a comunicação como estratégia para o desenvolvimento de uma postura inovativa, à medida que a inovação deverá ser incorporada pela cultura organizacional como modelo cultural em que os comportamentos dos atores organizacionais e os valores compartilhados facilitem esse processo.

Cabe mencionar que o viés estratégico, quando relacionado à comunicação para inovação nas organizações, pode pressupor duas perspectivas comunicacionais – relacional e instrumental –, que podem coexistir ou não no ambiente organizacional.

A perspectiva relacional reconhece a comunicação “como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto)” (LIMA, 2008, p. 5). Ademais, a “perspectiva relacional pressupõe trocas, perspectivas compartilhadas, reciprocidade entre os sujeitos, construção de um lugar comum no qual haverá uma relação reflexiva de mútua afetação” (BASTOS, 2016, p. 4). É justamente nesse lugar comum construído pelas e nas relações que é possível instituir a inovação enquanto um traço cultural da organização. Esse lugar comum é onde se constituem os processos mais complexos de significação e onde é possível re(tecer) a cultura; portanto, é um lugar de potência transformadora.

Já, a perspectiva instrumental da comunicação exerce uma função técnica nas empresas, que são traduzidas em políticas, planos e ações pontuais e/ou imediatistas usados para atingir objetivos prioritariamente mercadológicos e competitivos. Nesse prisma, a comunicação está muito ligada ao marketing das empresas, às suas ações comerciais e de cunho promocional, pois o que interessa é sua função de levar até o público consumidor as vantagens de comprar seus produtos ou adquirir seus serviços. Inovar, nessa perspectiva, está ligada a atividades de comunicação que preveem ações institucionais e mercadológicas, analógicas e digitais. À medida que a comunicação é

evidenciada como um acessório de gestão, com fins exclusivamente utilitaristas e mercadológicos, torna-se mais casual; ela simplesmente acontece, muitas vezes de forma até mesmo intuitiva e despreendida de sua potência transformadora.

Embora ambas as perspectivas possam coexistir nas organizações, a perspectiva instrumental da comunicação tende a predominar (KUNSCH, 2014). Por isso, normalmente a comunicação é “usada para resolver problemas imediatos [...], quando planejada, está focada em situações isoladas e pontuais, e não em uma perspectiva global, integrativa e articulada, que considere as tendências do ambiente em que se movimenta a organização” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 336). Logo, a inovação possível de ser promovida pela comunicação instrumental estará ligada aos resultados que poderá gerar para uma organização. O reconhecimento e o valor atribuídos a ela tendem a ser simplificados e ligados às soluções episódicas para as demandas do ambiente social.

Momentos de crise podem ajudar a aclarar o entendimento sobre essa relação entre comunicação e a inovação, já que ambas exercem fundamental influência na forma como as organizações se comportam diante de eventos ou situações críticas.

## **Metodologia, resultados e discussões**

Em dezembro de 2019, na cidade chinesa de Wuhan, teve início a pandemia do novo coronavírus em escala mundial. A partir desse momento, o vírus Sars-CoV-2, que dá origem à covid-19 (C19), se espalhou por todo o planeta, definindo e alternando epicentros da pandemia. Primeiro foi a China, porém o vírus foi se disseminando rapidamente em outros países.

O distanciamento social – recomendado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) – é uma medida adotada por diversos países para a contenção do vírus. Há certo alinhamento entre pesquisadores e autoridades da área da saúde de que a quarentena seja forte aliada ao controle epidêmico, além da adoção de cuidados mais intensivos com a higiene pessoal e coletiva, medidas profiláticas e o atendimento às prescrições técnicas de saúde, amplamente divulgadas e recomendadas.

No estado de São Paulo, por meio do Decreto nº 64.8881, de 22 de março de 2020 (SÃO PAULO, 2020), foi determinada a quarentena com o fim de enfrentar a pandemia a partir da restrição de atividades para evitar a possível contaminação e propagação do vírus. Esse decreto suspendeu grande parte das atividades presenciais em vários tipos de estabelecimentos, com exceção daqueles ligados às atividades essenciais.

No cenário das micro e pequenas empresas essa nova normalidade as coloca num universo de inúmeros desafios: de “portas fechadas”, sem a chance de atender e vender seus produtos e serviços presencialmente, fábricas sem produção e impedidas de abastecer o varejo; transportes de passageiros total ou parcialmente interrompidos, trabalhadores sendo atingidos pelo desemprego, corte ou redução de salários, e consumidores reduzindo drasticamente seu consumo em uma variedade de itens. Enfim, as variáveis que fazem a economia girar e as empresas produzirem riquezas e desenvolvimento social e econômico estão sendo atingidas pela pandemia. Por se tratar de uma crise ainda em curso, apenas os contornos de seus impactos e suas consequências são aparentes. Não se sabe com precisão o quanto de problemas gerará, tampouco quando e como estes serão mitigados.

Em relação à recessão econômica inevitável atribuída a ela, é possível notar que várias frentes de ajuda estão sendo mobilizadas. O governo federal, por exemplo, criou medidas emergenciais para mitigar os problemas que afetam a economia brasileira desde março deste ano, que buscam reduzir os efeitos econômicos da crise, e vão desde medidas financeiras e de crédito, fiscais, trabalhistas, algumas voltadas ao consumidor (SEBRAE, 2020).

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), cujo objetivo sempre esteve voltado para as MPes, vem promovendo ações direcionadas e voltadas à contenção da crise econômica neste setor (SEBRAE, 2020).

Nesta pesquisa destaca-se especialmente um programa que, embora não tenha sido criado neste momento de crise, teve que se ajustar a ela para continuar relevante para as MPes: o projeto “Agentes locais de inovação (ALI)”, voltado à geração de inovação, criado pelo Sebrae, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em 2010. O projeto ALI é uma iniciativa inédita no Brasil, que tem como objetivo principal fomentar a cultura de inovação em micro e pequenos negócios. O ALI é considerado o maior projeto extensionista do mundo (DA LUZ, 2018) e tem como objetivo “possibilitar que os pequenos negócios com potencial inovador e/ou com potencial de alto impacto, aumentem a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções inovadoras de maneira acelerada” (SEBRAE, 2018, p. 3). É constituído por vários atores – bolsistas (Agentes Alis), profissionais, empresas, governos, entidades – que atuam em conjunto para o desenvolvimento da inovação em MPes localizadas em várias regiões do território nacional. Os principais atores

institucionais são o CNPq e o Sebrae – esse último, por meio de coordenações nacionais, estaduais e regionais, é responsável por gerenciar a aplicação de metodologia própria criada exclusivamente para o ALI.

O trabalho de campo do agente Ali junto às MPEs é realizado por meio de atendimentos e consultorias sistemáticas e predominantemente presenciais. Nesses atendimentos os Alis aplicam ferramentas, metodologias, dinâmicas, planejamentos que subsidiam a gestão das MPEs com foco em geração de inovação. Acostumados com o formato de atendimento presencial, os agentes Alis tiveram que adaptar a sua atuação assim que foi decretado o isolamento social.

A partir do cenário apresentado e diante da complexidade do contexto da epidemia, buscou-se apresentar e refletir sobre seus possíveis impactos no comportamento inovativo de micro e pequenas empresas a partir dos relatos de experiência de alguns agentes Alis do interior paulista. Nesse contexto, busca-se compreender sua visão sobre os problemas enfrentados pelas empresas, sobretudo destacando a comunicação como principal prática inovativa adotada para o enfrentamento da crise.

Para tanto, utilizou-se pesquisa do tipo exploratória e descritiva, de caráter qualitativo, por meio da aplicação de entrevistas em profundidade. Essa pesquisa foi estruturada tendo como referência os preceitos do relato de experiência, considerando o marco temporal da pandemia enquanto um acontecimento dinâmico e sem precedentes, cujas vivências geram impressões e percepções que são ressignificadas constantemente.

O grupo de agentes Alis entrevistados foi definido com base em amostra por conveniência e é composto por dezessete bolsistas (agentes Alis) lotados nos escritórios regionais (ERs) do Sebrae do interior paulista e abrangem as regiões de Bauru, Marília, Ourinhos, Presidente Prudente e Sudoeste Paulista. Esses dezessete agentes estavam atendendo a um total de 325 empresas/empresários, havia pelo menos seis meses quando foi decretada a quarentena em março de 2020. Justamente por terem uma convivência com os responsáveis pelas micro e pequenas empresas e por vivenciarem os momentos que antecederam e sucederam a quarentena é que a visão dos agentes Alis pode nos fornecer um importante relato dos impactos que afetaram essas empresas.

Com a pandemia os Alis passaram a adotar o teletrabalho por meio de atendimento e consultoria às MPEs de forma totalmente remota. Para tanto, cada agente decidiu utilizar

determinadas ferramentas digitais<sup>2</sup> que pudessem atender ao perfil das empresas assistidas por eles. Entretanto, a resposta das MPEs ao teletrabalho foi o primeiro impacto identificado pelos Alis. Segundo os relatos, a maioria dos empresários demonstrou pouca ou nenhuma familiaridade com as ferramentas digitais, especialmente aquelas cujo objetivo é promover reuniões online, remotas etc. Não por acaso, o WhatsApp foi a segunda ferramenta digital mais utilizada pelos Alis para se comunicarem com os empresários, por se tratar de um aplicativo mais familiar a eles. Segundo os Alis, os empresários não costumam diversificar o uso de aplicativos e de outras formas de comunicação digital, sendo as ferramentas mais populares aquelas que normalmente também estão no uso cotidiano das empresas.

Uma pesquisa sobre transformação digital nas MPEs, realizada pelo Sebrae em 2018, aplicada a um universo de 6022 donos de MPEs de todo território nacional, demonstra certa correspondência com a realidade relatada pelos Alis. Um dos seus resultados mostra que 75% dos empresários usam o WhatsApp; 57%, o Facebook; e apenas 15%, o Skype (DATASEBRAE, 2018, *on-line*). Além disso, 72% disseram usar o WhatsApp para se comunicar com os clientes e, quando indagados sobre os motivos de acessarem a internet, entre 50% a 75% disseram valer-se dela para pesquisar preços, acessar serviços bancários e do governo, comprar/vender produtos e para a divulgação institucional de sua empresa. Apenas 23% deles disseram acessar a internet para realizar reuniões virtuais.

Ademais, podemos relacionar esse impacto relatado pelos Alis à cultura digital do Brasil que replica a sua estrutura social desigual. Embora as tecnologias digitais tenham mudado como o mundo funciona, o acesso a elas acaba sendo diferente para cada sociedade, e isso se reflete nas empresas. No Brasil, por exemplo, estima-se que 30% da população está desconectada do mundo digital. O que mais surpreende é saber que o motivo que impede o acesso é a “falta de intimidade e de habilidade dos brasileiros com a tecnologia” (MCKINSEY & COMPANY, 2019, p. 5, *on-line*).

Interessante notar nos relatos menções ligando o comportamento de alguns empresários a não adesão ao atendimento remoto no fato de eles não terem cultura de uso do digital e que essa “falta de cultura” gerou atrasos ou descontinuidade nos atendimentos. Isso significou, em números, que 45% do total de empresas não deram

---

<sup>2</sup> As ferramentas digitais mais citadas foram: Google Hangouts, WhatsApp e Skype.

continuidade ao Projeto Ali após a quarentena. Ou seja, de 325 empresas ativas até o início da quarentena, 179 deram continuidade e aderiram ao atendimento remoto. Segundo os relatos, os empresários dessas 179 empresas perceberam rapidamente que precisavam recorrer a adaptações e testaram novas práticas, incluindo, sobretudo, as ferramentas digitais entre elas, enquanto os demais relutaram em assumir a gravidade do cenário. A leitura do ambiente social foi crucial para a adaptação mais rápida por parte das empresas e pode influir na postura inovativa adotada por elas.

Não obstante, essa descrição pode ser comparada aos dados de uma pesquisa de âmbito nacional aplicada pelo Sebrae no início de abril, sobre o impacto da covid-19 nos pequenos negócios, na qual 58,9% dos entrevistados responderam que paralisaram o funcionamento dos seus negócios temporariamente (SEBRAE, 2020).

A paralisação de parte das empresas atendidas pelos agentes Alis, de acordo com seus relatos, está fortemente ligada aos impactos que as notícias e informações sobre a covid-19 provocaram nos empresários. Sobretudo, deve-se destacar a intensa circulação de informações ambíguas e/ou duvidosas e a disseminação de *fake news* que levaram à polarização de opiniões e à desinformação, que provocaram a sensação de dúvida, de insegurança e, até mesmo, medo ou incredulidade.

Certamente os quadros de múltiplos sentidos produzidos na teia comunicacional e discursiva que envolveu esses atores estão ligados ao ambiente social que acionam os significados que cada um negocia em seus processos interativos e relacionais. Ao serem interpelados por esses sentidos, mediados por culturas e subjetividades, os empresários estabeleceram os sistemas de conformação da realidade social, retificando-as ou não. Queremos dizer que o processo de produção de sentido e de significados instituídos nos/pelos processos comunicacionais, contextualizados pela pandemia, em relação com as subjetividades de cada interlocutor – empresários – leva à apreensão do fenômeno de várias formas.

Por isso a paralisação das atividades gerou alguns sentidos polarizados, opiniões divergentes e, em casos extremos, a negação da doença; de acordo com as respostas, o sentimento de medo, incerteza, insegurança, incredulidade, apreensão; e, igualmente, a negação da ação do vírus e de sua letalidade; além de reclamação sobre as decisões do fechamento dos empreendimentos foram os impactos mais destacados pelos Alis.

Por outro lado, a maioria das empresas que deu sequência ao atendimento buscou formas de tentar sobreviver em meio à crise e/ou de adaptar-se à nova normalidade imposta. Entre as principais formas de se fazer isso, destacaram-se a adesão ao *home*

*office* e ao *delivery*, o atendimento/vendas por telefone e, sobretudo, a adesão à comunicação digital, tal como a presença mais intensa nas mídias sociais (Facebook, Instagram e WhatsApp) – utilizadas especialmente com fins promocionais, de divulgação e publicidade. Os respondentes destacaram também que houve uma movimentação das MPEs para readequarem suas principais operações ligadas ao atendimento ao cliente, vendas e ofertas de produtos, além de ajustes internos em relação à redução de jornadas dos empregados, antecipação de férias, redução de salários ou demissões.

O resultado da entrevista demonstrou, sobretudo, a comunicação digital como principal ação de adaptação à nova realidade adotada por parte das MPEs para responderem aos impactos mais imediatos provocados pela pandemia. Essas ações estiveram muito atreladas às novas formas *on-line* de vendas, de exposição e de divulgação de produtos e serviços, de fazer com que a empresa conseguisse transferir parte de seus processos off-line ligados principalmente ao atendimento aos clientes. Estavam prioritariamente ligadas às mídias digitais, mais especificamente ao Facebook, Instagram e WhatsApp.

Um ponto de destaque é que para essas empresas a comunicação digital, antes da pandemia, não era uma prática reconhecida como potência para gerar valor aos negócios. É possível que essa característica seja decorrente do perfil da cultura digital do brasileiro anteriormente apontado (MCKINSEY & COMPANY, 2019). Além disso, a pesquisa do Sebrae (DATASEBRAE, 2018) sinalizou que somente 27% dos donos de MPEs possuem alguma página da empresa na internet, sendo que 26% deles usam a página para informar sobre seus produtos/serviços; 15% para realizar atendimento *on-line* e 11% para vendas.

Com efeito, alguns Alis relataram que o baixo faturamento, o modelo de gestão e a cultura digital levaram muitas delas a usarem a comunicação digital de forma amadora. Para eles a resistência por parte das MPEs, que impedia maior presença digital antes da pandemia, refletiu-se na adaptação das suas operações, e isso teve impacto no tempo necessário para gerar o conhecimento e planejamento sobre como e o que fazer ao operar negócios por meio de plataformas digitais.

Adicionalmente, mesmo reconhecendo os esforços das MPEs em se adaptar ao ambiente instável e crítico, os Alis não os relacionaram diretamente à inovação. Esse ponto requer uma reflexão sobre os sentidos que esses agentes Alis atribuem à inovação, refletindo o discurso dominante que liga a inovação às grandes empresas e a suas atividades de P&D, bem como aos resultados disruptivos ligados a certa novidade

comercializável que uma inovação pode gerar. São atributos que as MPEs não têm como sustentar, à medida que estão muito além de sua capacidade estrutural e cultural, mas nem por isso atestam sua incapacidade inovadora.

Devemos resgatar os estudos de Silva (2018) e Silva e Dacorso (2013) que, inclusive, demonstram que inovação nas MPEs pode estar camuflada em processos informais ou de menor complexidade, mas que são resultado de mudanças, de adaptações, da incorporação de uma melhoria por parte dessas empresas. Além disso, “esses empreendimentos apresentam peculiaridades em seus processos que as levam a caminhos de inovação diferentes daqueles realizados por grandes empresas e que devem ser considerados ao se analisar a capacidade de inovar dessas empresas” (HIRSCH; KREINSEN, 2008 *apud* SILVA; DACORSO, 2013, p. 99).

Um desses caminhos, com base no resultado da entrevista, diz respeito à adoção da comunicação digital por parte das empresas – consideradas aqui o principal fator de inovação nesse momento de crise. Há que se ponderar, entretanto, que adotar práticas ligadas à comunicação digital com valor inovativo não significa ter uma cultura de inovação na empresa, já que é um tipo de comunicação que se restringe a uma condição instrumental e técnica, cujo poder de transformação cultural inexistente.

Acreditamos que, para incorporar a inovação como um marcador cultural de identidade de uma empresa, seja necessário adicionar valor relacional à comunicação. Nesse aspecto, é possível reconhecer a necessidade de a inovação estar ligada à comunicação em uma perspectiva relacional, ou seja, vista sob o ponto de vista dos sujeitos e de como eles interagem com seu contexto. Não por acaso, considera-se a inovação um produto interacional, sobretudo comunicacional, à medida que não pode ser produzida isoladamente, por um único indivíduo. Ela é fruto da mediação discursiva tecida e re(tecida) pela comunicação.

### Considerações finais

Embora os Alis tenham relatado que muitas de suas empresas não inovaram, eles apresentaram indícios de atitudes inovadoras. Como foi dito, essa ambiguidade de percepção sobre inovação pode estar diretamente relacionada à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) como os “lugares de inovação” – quase que uma exclusividade da grande empresa (SILVA; DACORSO, 2013). Já nas MPEs estruturas robustas de inovação são pouco comuns e inviáveis. Não obstante, na prática das MPEs, ajustes,

adaptações e melhorias em seus processos, por exemplo, podem impactar os seus resultados. E por que essas práticas não poderiam ser consideradas inovativas?

Silva e Dacorso (2013, p. 99), ao proporem que “as micro e pequenas empresas inovam constantemente por meio de seus processos”, citam uma pesquisa realizada por Forsman (2011) em 708 pequenas empresas finlandesas, que indica que as inovações em MPEs “ocorrem em grande parte por meio de modificações e melhorias em seus processos ou substituição por outros, já que se utilizam da [sic] interação direta entre clientes e fornecedores para identificar oportunidades de melhoria em seu negócio”, o que corrobora a adesão à comunicação digital como principal fator de inovação dessas empresas.

Como mediadores dos sentidos e significados construídos pelos empresários atendidos no projeto ALI, os agentes locais de inovação entrevistados atuaram como interlocutores entre o contexto pandêmico, seus próprios conceitos de inovação e as realidades vividas pelas MPEs em meio à crise. Por isso, mesmo relacionando a inovação a ações mais disruptivas e aplicadas ao mercado, ao relatarem sua interação com as MPEs, forneceram algumas pistas de como essas empresas empreenderam esforços para se adaptarem à pandemia, especialmente, por meio da comunicação digital.

As MPEs são essencialmente heterogêneas e operam em realidades muito diversificadas. Os problemas que as afetam e as necessidades do mercado dominado pelas grandes empresas as colocam em situação de desvantagem, que se reflete na sua capacidade de inovação. Por isso, desenvolver uma cultura de inovação na MPE requer ressignificar o conceito de inovação e a forma como culturalmente ele pode ser incorporado por essas empresas – pelos seus atores.

Nesta pesquisa, foi possível reconhecer a necessidade de a inovação estar ligada à comunicação em uma perspectiva relacional. Entretanto, a pesquisa deixou evidente que as práticas instrumentais de comunicação digital foram adotadas pelas MPEs como forma de se adaptar a uma nova realidade. A partir dos impactos da pandemia iniciou-se todo um deslocamento para as redes sociais e para o *e-commerce* como forma de superar e driblar a crise, o que se configura na adoção da comunicação digital pela maioria das empresas.

Com base em Silva e Dacorso (2013), embora se possa reconhecer a comunicação digital como prática inovativa, a dimensão dessa comunicação adotada pelas empresas desta pesquisa se restringe a fins utilitaristas e ferramentais. Isso sinaliza para a

necessidade de avanços sobre essa temática cuja relação entre comunicação e inovação deve se dar a partir da complexidade e potencialidade transformadora oferecida pela perspectiva relacional da comunicação.

## Referências

AZEVEDO FILHO, E.T; ALMEIDA, G.M.M; PALMA, M.A.M. **O desenvolvimento inovativo em clusters**: uma análise sobre o setor cerâmico em Campos dos Goytacazes, RJ. 2014. Disponível em: [www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/98](http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/98)&gt;. Acesso em 10 jul. 2020.

BASTOS, A. Perspectivas do modelo relacional na comunicação de instituições de C&T. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXIX [São Paulo, SP, ECA-USP, 5-9 set. 2016] **Anais [...]**. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0228-1.pdf>&gt;. Acesso em: 20 ago.2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portal Coronavírus Brasil**. 2020. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

DA LUZ, A.L. Programa Agentes locais de inovação (Ali): a visão do gestor estadual – ontem, hoje e amanhã. *In*: PORÉM, M.E. (Org.). **Inovação em micro e pequenas empresas**: o programa Agentes locais de inovação (Ali). Bauru, SP; Sarapuí, SP: OJM Casa Editorial, 2017.

DATASEBRAE. **Transformação digital nas MPE**. 2108. Disponível em <https://datasebrae.com.br/transformacao-digital-das-mpe/>. Acesso em: out. 2020.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**. Vol. 2: Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo, SP: Saraiva, 2009. p. 333-359.

GODIN, B. **Innovation**: the history of a category. Working paper n. 1. Project on the Intellectual History of Innovation, Montreal, 2008. Disponível em: <http://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf>. Acesso em: 04. out. 2020.

IBGE. **Pesquisa Pulso Empresa**: impacto da covid-19 nas empresas. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 20 ago. 2020.

KAASA, A; VADI, M. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.

KUNSCH, M.M.K. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista Matrizes**, São Paulo, SP, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

LIMA, F. As contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, II* [Belo Horizonte, MG, PUC-Minas, 2008]. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo, SP: Abrapcorp, 2008. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt1\\_pereira.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt1_pereira.pdf). Acesso em: 15 ago. 2020.

MARCHESNAY, M. La petite entreprise: sortir de l'ignorance. **Revue Française de Gestion Lavoisier**, v. 3, n. 144, p. 107-118, 2003.

MCKINSEY & COMPANY. **Habilidades digitais no Brasil: o potencial digital dos brasileiros – diagnóstico e oportunidades**. 2019. Disponível em: [https://www.mckinsey.com.br/~/\\_media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/Habilidades%20Digitais%20no%20Brasil/20191410\\_DSI\\_Individuos\\_FINAL.ashx#:~:text=As%20habilidades%20digitais%20dos%20brasileiros,\(56%2D60%20anos\)](https://www.mckinsey.com.br/~/_media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/Habilidades%20Digitais%20no%20Brasil/20191410_DSI_Individuos_FINAL.ashx#:~:text=As%20habilidades%20digitais%20dos%20brasileiros,(56%2D60%20anos).). Acesso em: out. 2020.

MCLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v.7, n. 2, p. 226-246, 2005.

PORÉM, M.E. Comunicação estratégica e inovação em micro e pequenas empresas (MPE) sob a ótica de agentes locais de inovação (Ali). **Comunicação & Inovação**, v. 19, n. 39, p. 50-66, jan-abr. 2018. Disponível em [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/4961/2394](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4961/2394). Acesso em: 20 ago. 2020.

PORÉM, M.E; KUNSCH, M.M.K. Obstáculos à inovação em micro e pequenas empresas de Bauru (SP) sob a perspectiva comunicacional. **Revista G&DR**. v. 15, n. 4, edição especial, p. 133-146, jul. 2019. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2013v13n33p90>. Acesso em: 19 ago. 2020.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020**. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/03/decreto-quarentena.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SÃO PAULO. SMPE – Secretaria da Micro e Pequena Empresa. **Tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas: legislação para estados e municípios**. 2014. Disponível em: [http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha\\_tratamento\\_diferenciado\\_mpe.pdf/view](http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamento_diferenciado_mpe.pdf/view). Acesso em: 10 ago.2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro De Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia Ali**, v.1, Brasília, DF, 2018. p. 37.

SEBRAE. **Medidas oficiais para o enfrentamento do covid-19**. 2020. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/medidas-oficiais-x-covid-19-7.pdf>. Acesso em:05 de ago. 2020.

SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação**: receba o Sebrae na sua empresa. Disponível: <https://bit.ly/35EuErQ>. Acesso em: 10 ago.2020.

SILVA, G.; DACORSO, A.L.R. Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, set./dez. 2013. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.19846606.2013v13n33p90>. Acesso em: 20 ago. 2020.

SILVA, GLESSIA. **Inovação na pequena empresa**: desvendando conceitos, modelos e políticas de inovação. 125 fls. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP). São Paulo: 2018.

---

<sup>a</sup> Pós-doutora em Comunicação pela USP-ECA. Professora Assistente Doutora do curso de Relações Públicas e do mestrado e doutorado / PPGCOM da UNESP-FAAC. Foi Bolsista CNPq na Modalidade/Categoria: EXP-SA-AS (2016/2017; 2019 e 2020) do Projeto Agentes Locais de Inovação. Líder do grupo de pesquisa Comunicação Organizacional, Inovação e Gestão (CIG).

<sup>b</sup> Professora titular e pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Mestre e doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos, pela ECA-USP. Foi diretora dessa instituição (2013-2017). É Pró-Reitora Adjunta de Cultura e Extensão da Universidade de São Paulo. Pesquisadora vinculada ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e líder do Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp) da ECA-USP/CNPq.

### **Conflito de interesses**

Não há conflito de interesses.