



EDINICIO OLIVEIRA LIMA

**INOVAÇÃO E INTERAÇÕES DA MICRO E PEQUENA
EMPRESA EM SEU ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL:
DESAFIOS EM CENÁRIO DE CRISE**

**CAMPO LIMPO PAULISTA - SP
2021**

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA

**DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

EDINÍCIO OLIVEIRA LIMA

Inovação e interações da Micro e Pequena Empresa em seu ecossistema organizacional: desafios em cenário de crise

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Doutorado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Silveira

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas

**CAMPO LIMPO PAULISTA - SP
2021**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Unifaccamp.

L697i

LIMA, Edinício Oliveira

Inovação e interações da micro e pequena empresa em seu ecossistema organizacional: desafios em cenários de crise / Edinício Oliveira Lima. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2021.

Orientador: Prof^o. Dr. Marco Antonio Silveira

Tese de Doutorado (Programa de Doutorado em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Gestão de micro e pequena empresa. 2. Arranjos associativos de apoio à micro e pequena empresa. 3. Ecossistemas organizacionais. 4. Inovação e interações externas da micro e pequena empresa. I. Silveira, Marco Antonio. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.02

EDINÍCIO OLIVEIRA LIMA

Inovação e interações da Micro e Pequena Empresa em seu ecossistema organizacional: desafios em cenário de crise

Tese de Doutorado aprovada em 19/04/2021.

BANCA EXAMINADORA

Aprovação assinada na Ata de Defesa, em 19/abril/2021

Prof. Dr. Marco Antonio Silveira - orientador
UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Aprovação assinada na Ata de Defesa, em 19/abril/2021

Prof. Dr. Edson Sadao Lizuka
Centro Universitário FEI

Aprovação assinada na Ata de Defesa, em 19/abril/2021

Prof. Dr. Manuel Antonio Meirelles da Costa
UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Aprovação assinada na Ata de Defesa, em 19/abril/2021

Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer
UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Aprovação assinada na Ata de Defesa, em 19/abril/2021

Prof. Dr. Rodrigo Gava
Universidade Federal de Viçosa -UFV

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe Laura de Oliveira Lima (in memória), que na sua simplicidade sempre colocou os estudos dos filhos como sua meta maior. Obrigado mãe! Pela sua luta para me recolocar no caminho da escola, nem mesmo as minhas “escapadas” resistiram a sua perseverança.

Ao meu pai Manoel Lima (in memória), que sustentou com muita bravura os seus sete filhos e que enchia o peito de orgulho a cada formatura realizada.

A minha esposa Tereza, a meus filhos Ananda e Dan, Pedro e Ky, Lucas e Flávia e Maria Laura e a meus netos Isis, Noah, Sarah e Eddard que são a parte melhor da minha vida.

Também quero dedicar aos professores que passaram pela minha vida.

AGRADECIMENTOS

Foi um período de rico aprendizado o dessa jornada. Convivi com pessoas que me prepararam para fazer uma leitura diferente da realidade que me cerca, o que me proporcionou, momentos de incerteza e de ansiedade. Mas, que proporcionou, também, sensações gratificantes.

Devo muito a várias instituições e pessoas. Vou começar agradecendo ao pessoal da secretaria da UNIFACCAMP, em especial a eficiente prontidão de Tatiane. Agradeço a sempre oportuna atuação do prof. De Sordi na coordenação do programa, aos professores e outros gentis colaboradores, que me acolheram e procuraram facilitar de todas as maneiras o desenvolvimento dos estudos.

Tive a sorte de contar com bons professores. Agradeço a todos eles, que nunca faltaram com uma boa proposição nos momentos mais adversos e pelo estímulo e apoio que me dedicaram. Obrigado Prof. Meirelles pelas boas dicas e momentos de descontração proporcionado a nossa turma. Obrigado Profa. Eliane pelos estímulos e orientações.

Às professoras e professores Flávia Luciane Consoni, Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, Wanda Aparecida Machado Hoffmann, Edson Sadao Lizuka, José Luiz Contador, Manuel Antonio Meirelles da Costa e Rodrigo Gava, que compuseram a minhas bancas de qualificação e defesa e enriqueceram o trabalho com suas orientações e críticas oportunas, meu muito obrigado.

Meu carinho aos sempre solidários colegas e amigos, especialmente o amigo Caio Stettiner, com quem dividi angústias e alegrias e que são parte desse processo. Aos amigos Edimilson e Agnaldo com suas valiosas ajudas na coleta de dados e suas visões acadêmicas que em vários momentos inspirou este trabalho.

Meu agradecimento também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo eficaz acompanhamento e desenvolvimento dos programas stricto-sensu brasileiros, o que reflete positivamente no programa de Doutorado em Administração da UNIFACCAMP.

Difícil é encontrar palavras para agradecer ao meu orientador, Professor Marco Antonio Silveira. Desde o começo encontrei nele um amigo e incentivador. Um crítico atento e paciente de minhas divagações. Apesar de seus afazeres, sempre encontrou tempo e disposição para me orientar, incentivar, tolerar e acolher nos momentos mais angustiantes. Ao Professor Marco devo meu crescimento intelectual. Por tudo isso, ele terá minha eterna gratidão e amizade.

Agradeço mais uma vez a minha família pelo apoio afetivo incondicional.

RESUMO

Esta Tese está vinculada às áreas de Gestão da Micro e Pequena Empresa (MPE), tendo como foco as MPEs localizadas na região dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (VJM) e centrada na gestão da interação dessas MPEs com as organizações de apoio atuantes em seus ecossistemas organizacionais. A ênfase em arranjos cooperativos se deve à observação de que a rivalidade competitiva no mercado decorre de fatores ligados à tecnologia, à economia e a aspectos mercantis e sociais que extrapolam os limites da cadeia produtiva. A suposição consequente é que o esforço individual da MPE não é suficiente para enfrentar as condições complexas e mutáveis dos atuais mercados, em especial em tempos de crise como a provocada pela pandemia do COVID-19, o que passa a requerer da MPE, com mais intensidade, a capacidade de inovação baseada nas suas competências e na articulação interfirmas e com outras organizações presentes no seu ecossistema organizacional. A pesquisa realça, então, a presença de outras entidades no ecossistema organizacional dos VJM, entre as quais, instituições de ensino, organizações de apoio, como o Sistema “S” e outras entidades destinadas a apoiar pequenos negócios. A percepção de que essas organizações de apoio e as MPE`s carecem aperfeiçoar os mecanismos de integração entre elas, foi a motivação básica para a escolha do tema. Tomou como perspectiva a tese de que um ecossistema desarticulado impacta negativamente a geração de capital de relacionamento e a inovação em MPEs. Metodologicamente, o trabalho adotou uma abordagem qualitativa, valendo-se da estratégia de triangulação de três frentes de análise: método Delphi, técnica *Snowball* e Grupo Focal. Os resultados do estudo revelaram aspectos de interesse das organizações envolvidas no que elas têm em vista no aprimoramento da gestão da interação entre elas. A identificação e análise dos principais desafios das MPEs dos VJM e das organizações de apoio presentes no seu ecossistema organizacional, com ênfase nas práticas adequadas à melhoria da interação entre elas, foi a concretização dos objetivos almejados. Os dados coletados confirmaram a tese formulada neste trabalho, havendo uma expressiva convergência apontando que o ecossistema organizacional desarticulado tem impactado negativamente a geração de capital de relacionamento e a inovação nas MPEs atuantes na região dos VJM. Houve também uma convergência significativa no sentido de que a desejada articulação das organizações que atuam no ecossistema requer uma coordenação centralizada, havendo divergência apenas em relação a que organização caberia esta função articuladora. Destaca-se também a necessidade do envolvimento das organizações em ações efetivas de melhoria do desempenho das MPEs nos aspectos relativos ao controle financeiro, ao domínio da gestão e à interação no seu ecossistema organizacional.

Palavras-Chaves: Gestão de micro e pequena empresa. Arranjos associativos de apoio à micro e pequena empresa. Ecossistemas organizacionais. Interações externas da micro e pequena empresa.

Title: Innovation and interactions of Micro and Small Business in their organizational ecosystem: Challenges in a crisis scenario.

ABSTRACT

This thesis is associated to the areas of Micro and Small Business (MSB), focusing on MSBs located in the Vales do Jequitinhonha e Mucuri (VJM) regions. It is centered in the management of the interaction of these MSBs with support organizations present in their organizational ecosystems. The focus in cooperative arrangements is due to the observation that the market competition derives from factors related to technology, the economy and market and social aspects that extrapolate the limits of the production chain. The following assumption is that individual efforts of the MSB is not enough to face complex and ever-changing conditions of the current markets, particularly in times of crisis such as the one caused by the COVID-19 pandemic, which requires, more intensely, from the MSB, the ability to innovate based on its competencies and coordination with other businesses and organizations within the ecosystem. The research highlights the presence of other entities in the organizational ecosystem of VJM, among which are academic institutions, support organizations, such as the “S” System, and others tasked with supporting small businesses. The perception that these support organizations and the MSBs lack improvement of integration mechanisms among themselves was the basic motivation for the choice of the topic. It was approached under the perspective of the thesis that a disconnected ecosystem negatively impacts relationship capital generation and innovation in the MSBs. Methodologically, the work adopted a qualitative approach, utilizing three forms of analysis: the Delphi method, the Snowball technique, and Focus Groups. The results of the study revealed interest of the organizations involved, targeting improvement of the interaction management among them. The identification and analysis of the main challenges of the VJM’s MSBs and other organizations present in the organizational ecosystem, focusing on adequate practices to improve interaction, was the fulfilling of the stated goals. The collected data confirmed the theses stated in this work, showing expressive convergence showing that the disconnected organizational ecosystem has negatively impacted the generation of relationship capital and innovation of the MSBs working within the VJM. There was also significant convergence in the need for a centralized coordination of these interaction, with divergence in which organization would perform that function. It is also highlighted the need for the organizations to engage in effective action regarding performance improvement of the MSBs in terms of financial control, management domain and interaction inside their organizational ecosystem.

Keywords: Micro and Small Business management. Arrangements of support to Micro and Small Businesses. Organizational ecosystems. External interactions of the Micro and Small Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Vales do Jequitinhonha e Vale do Mucuri – Mesorregiões de Minas Gerais	61
Figura 2	Fluxograma da pesquisa com duas unidades de análise, Delphi e Snowball	90
Figura 3	Fluxo de execução do Delphi em duas rodadas, integrado com a técnica Snowball	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Participação da MPE: empresas, empregos e pagamento de salários	43
Gráfico 2	Quantidade de MPEs por setores	43
Gráfico 3	Relação percentual entre quantidade de MPES em Minas Gerais e nos VJM	55
Gráfico 4	Projeções do PIB	62
Gráfico 5	Produção Industrial	63
Gráfico 6	Indicador Cielo de Varejo Ampliado(ICVA), antes da Pandemia COVID-19	65
Gráfico 7	Indicador Cielo de Varejo Ampliado (ICVA)	66
Gráfico 8	Razões para a MPE não ter conseguido empréstimo em banco	66
Gráfico 9	Indicadores da Pequena Empresa Industrial	67
Gráfico 10	Grau médio de gravidade dos problemas enfrentados pelas MPEs.	100
Gráfico 11	Nota média de desempenho da MPE perante os Problemas ponderados	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Matriz de Amarração do Projeto de pesquisa	28
Quadro 2	Conceitos relacionados à ecossistema organizacional	32
Quadro 3	Sistemas de arranjos multiorganizacionais colaborativos	33
Quadro 4	Classificação do porte da MPE	45
Quadro 5	Parâmetros de enquadramento do porte da MPE no Brasil	46
Quadro 6	Microrregiões centralizadoras nos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	62
Quadro 7	Cenário prospectivo do mercado no cenário da crise Covid-19	81
Quadro 8	Diagnóstico situacional da PME no cenário da crise Covid-19	87
Quadro 9	Composição do painel Delphi	92
Quadro 10	Listagem de desafios extraídos da análise semântica do conteúdo das respostas aos questionários enviados aos grupos pesquisados	96
Quadro 11	Vinculação dos desafios da MPE aos pressupostos teóricos	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição das Micro e Pequenas Empresas pelas microrregiões dos VJM	65
Tabela 2	Alteração da forma de operar das empresas durante o COVID-19	79
Tabela 3	Mediana dos graus médios de gravidade dos problemas e das notas médias de preparo das MPEs para enfrentamento dos problemas	101
Tabela 4	Ponderações médias da gravidade do problema, da importância da solução e a nota média de preparo (desempenho) da MPE na implementação desses desafios	102
Tabela 5	Correlação entre a frequência das respostas e a média de peso das soluções identificadas na pesquisa	104

ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
APL	Arranjo Produtivo Local
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – TEM
CDL	Clube/Câmara de Dirigentes Lojistas
CNAE	Classificação Nacional de Atividade Econômica
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
FASFIL	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
FMI	Fundo Monetário Internacional
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
IACE/TCB	Indicador Antecedente Composto da Economia: The Conference Board
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRE/FGV	Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JUCEMG	Junta Comercial do Estado de Minas Gerais
MDC I	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPE	Micro e Pequena Empresa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não Governamental
OTS	Organização do Terceiro Setor
Orgs de Apoio	Organizações de Apoio
REGIC	Regiões de Influência das Cidades
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SEMPE	Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa
SINDCOMÉRCIO	Sindicato Patronal do Comércio Varejista
SINDLOJAS	Sindicato dos Lojistas do Comércio
VJM	Vales do Jequitinhonha e Mucuri

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	O tema e sua relevância	19
1.2	Caracterização do problema de pesquisa	22
1.2.1	A Tese	23
1.2.2	Contribuição teórica	23
1.3	Objetivos	24
1.4	Metodologia	24
1.5	Harmonização conceitual	25
1.6	Organização do Estudo	26
1.7	Matriz de Amarração do Projeto de Pesquisa	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1	Ecosistemas Organizacionais	30
2.2	Capital de Relacionamento	34
2.3	Inovação e Capacidades Dinâmicas	36
2.3.1	Inovação	37
2.3.2	Capacidades Dinâmicas	40
2.4	Micro e Pequena Empresa e sua caracterização	42
2.4.1	Classificação da MPE	44
3	ABORDAGEM METODOLÓGICA	48
3.1	Triangulação de Métodos	49
3.2	Método Delphi de Políticas (Policy Delphi)	50
3.2.1	O processo Delphi	51
3.2.2	Ponderação Qualitativa	52
3.3	A Técnica Snowball Sampling	53
3.3.1	A amostra snowball	54
3.3.2	O processo snowball	54
3.4	Limitações do método Delphi e da técnica Snowball	55
3.5	Grupo Focal	56
3.5.1	Composição do Grupo Focal	57
3.5.2	Procedimentos	57
3.5.3	Questões debatidas	58
4	CONTEXTUALIZAÇÃO: ECOSSISTEMA ORGANIZACIONAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI	59

4.1	Mapeamento da Região e áreas de centralidade	59
4.2	Entidades de apoio presentes no ecossistema da MPE	63
4.2.1	Quadro empresarial do ecossistema organizacional da Região	64
4.2.2	Principais organizações de apoio e suas características básicas	67
4.2.3	Instituições de ensino e pesquisa	71
4.3	Mercado no cenário da crise Covid-19	72
4.3.1	Tendências que formam o cenário da crise Covid-19	80
4.4	Desafios das MPEs no mercado atual	85
4.4.1	Síntese do diagnóstico da situação	87
5	EXECUÇÃO DOS MÉTODOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	90
5.1	População e categorias de análise	91
5.1.1	Painel de especialistas do Delphi e as amostras snowball	92
5.2	Instrumentos de coleta de dados no Delphi e no Snowball	93
5.3	Encadeamento da execução da pesquisa e seus resultados	94
5.4	Resultados do Grupos Focal	107
5.5	Considerações sobre os resultados	110
6	CONSIDERAÇÃO FINAIS	112
6.1	Implicações da Pesquisa	115
6.2	Limitações e recomendações de estudos futuros	117
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
	APÊNDICES	127
	Apêndice A – Entrevistas para mapeamento de ecossistemas dos VJM	128
	Apêndice B – Relatório da análise semântica do conteúdo das respostas aos questionários	129
	Apêndice C – Relatório da Ponderação Qualitativa na segunda rodada de pesquisa com o grupo de especialistas (Peso e Nota)	165
	Apêndice D - Relatório de respostas do Grupo Focal	208

1. INTRODUÇÃO

Em que pese as micro e pequenas empresas (MPEs) terem importante participação na dinâmica econômica brasileira, elas ainda enfrentam sérias dificuldades para não encerrar suas atividades de modo precoce, mesmo em situações de normalidade de mercado. Estudos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2019) apontam que entre esses obstáculos figuram a carga tributária ainda elevada, a burocracia e o arcabouço regulamentar excessivos e a precariedade dos mecanismos de gestão.

O estudo mencionado destaca, ainda, limitações da MPE relativas a aspectos econômicos, obstáculos no acesso ao crédito para custear sua atividade, aspectos administrativos e falhas na relação com o mercado comprador e o mercado fornecedor. Essas seriam razões para o setor público exercer influências visando uma situação mais equilibrada nas condições competitivas da MPE com os competidores de maior escala.

A atenção atual em relação à MPE é incentivada pela capacidade intrínseca que ela tem de criar empregos e propagar renda, sobretudo em períodos recessivos e de maior incerteza, revela o relatório OCDE. Infere-se de um cenário marcado por dificuldades como esse, que cresce a importância de intervenções externas, governamentais ou parastatais, originadas na interação da MPE com outras entidades presentes no seu sistema de relações, como instituições de ensino, entidades de classe, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e outras organizações interessadas na causa da MPE.

As fragilidades apontadas ficam mais exacerbadas diante de situações de crise, em que mudanças bruscas e inesperadas no ambiente socioeconômico, acentuam consideravelmente os desafios impostos à MPE. E, é esse quadro que vem se estabelecendo com a pandemia do COVID-19, trazendo uma torrente de mudanças inesperadas e sem precedentes na história do ambiente de negócios, com impactos expressivos na saúde, na economia e em outras dimensões da sociedade. Distinguir e dimensionar essas mudanças torna-se tarefa imprescindível para orientar a ação governamental, a atuação empresarial e a ação de diversas organizações envolvidas no apoio da atividade econômica.

A situação imposta pela pandemia do COVID-19 revelou a necessidade das organizações públicas e privadas estarem mais preparadas para enfrentar desafios ainda mais rigorosos do que aqueles existentes em situações de relativa normalidade como, por exemplo, em crises econômicas agudas, crises sanitárias, instabilidades geopolíticas agudas e outras intercorrências fortes e imprevisíveis.

Hábitos e crenças estão sendo alterados em razão da Pandemia e devem modelar uma

nova realidade, alcançando a economia, a cultura, o entretenimento, as relações com a localidade e com as pessoas, a política, os paradigmas de negócios. Certos valores ganham vigor, como o amparo e a colaboração. Os prognósticos que vem sendo preconizados por estudos de diversas áreas, Bittencourt (2020) e Rogers e Finette (2020) entre eles, indicam que as pessoas devem zelar mais da saúde, buscar mais qualidade de vida e praticar mais o trabalho em tempo real e exercido remotamente, fazendo crescer a atividade autônoma; as localidades deverão proporcionar mais espaços livres e humanizados.

Seguindo essa frente de mudanças e seus reflexos no mercado, as empresas serão pressionadas para serem mais sustentáveis e devem experimentar novas relações de trabalho. O conhecimento deve ser mais valorizado e facilitado com o crescimento do ensino à distância, apoiado por aparato tecnológico.

Essas sinalizações indicam que as empresas, grandes ou pequenas, precisam reorientar seus negócios em razão das mudanças operacionais e comportamentais esperadas na forma de consumir. As MPEs, objeto do presente estudo, vêm sentindo com mais intensidade o impacto do isolamento imposto pela Pandemia, com seus reflexos indicando ser duradouros.

O número de MPEs no Brasil antes da oficialização do estado de emergência, situava-se ao redor de 8,5 milhões de unidades, representando 99% do total de empresas. Cobriam mais de 50% dos empregos formais e respondiam por 27% do PIB, segundo dados do SEBRAE de 2016. Em que pese os números revelarem a importância socioeconômica desse segmento, os negócios no setor sofrem sensivelmente perante as consequências econômicas impostas pela Pandemia.

Estudo realizado pelo IBGE (2020)¹ abrangendo o período da pandemia, estimou que 716 mil empresas encerraram suas atividades e destas, 99,8% eram micro e pequenas empresas, fazendo com que aproximadamente 9 milhões de vagas de trabalho fossem subtraídas. Aponta, ainda, que 55% das MPEs estarão endividadas para manutenção do negócio e preservação dos empregos. O estudo revela que 10 milhões de empresas interromperam o funcionamento por mais de 30 dias. A previsão sombria fica por conta do desemprego, fruto da racionalização da economia e da recessão prevista. O estudo do IBGE mostra já em julho/2020 uma taxa de desemprego de 13,1%, atingindo 12,4 milhões de trabalhadores.

Com essa inquietação, as MPEs terão que se ajustar a alguns cenários sinalizados, como:

¹ Estudo divulgado em fevereiro de 2021 na ferramenta digital Mapa de Empresas do Ministério da Economia informa que o Brasil teve 1.044 milhão de empresas fechadas em 2020, sendo 98% MPE. Em que pese esse número ter sido superado pela quantidade de empresas abertas no mesmo período, 3.359 milhão. Abatendo deste número 2,6 milhão de Micro Empreendedor Individual (MEIs) abertas, resta um saldo de 759 mil MPEs abertas no período.

novos hábitos de consumo; comércio com espaços ampliados e higienizados, ampliação dos serviços de entrega em domicílio, aumento do e-commerce, criatividade efervescente, entre outras mudanças. Essa dinâmica dos mercados atuais revela que o nível de competitividade do segmento econômico da MPE decorre de um conjunto de fatores econômicos, sociais, mercadológicos e tecnológicos que transcende as condições intrínsecas da cadeia produtiva. Portanto, a organização e suas competências já não são suficientes para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, como já era preconizado por diversos estudos realizados no início dessa década, entre os quais o de Lee; Olson e Trimi (2012). Nesse encadeamento, as MPEs terão que buscar soluções compartilhadas entre empresas e outras organizações, como as instituições de ensino e pesquisa, o SEBRAE e outras organizações com potencial de interação a seu redor.

Essas organizações do ecossistema de negócio podem fornecer às MPEs suporte técnico, mercadológico, financeiro e instrutivo, buscando proteção, preservação das pessoas para capitalizar conhecimento e fortalecer a capacidade de inovação. Elas figuram, juntamente com a MPE, como os pontos focais do presente estudo. Isto porque ele toma como ponto de partida a alegação de que tais organizações integram o sistema de forças que dá sustentação à MPE, para enfrentar as dificuldades advindas de um mercado em ebulição.

O termo ecossistema organizacional, também chamado ecossistema de negócios é entendido como o conjunto abrangente de empresas, fornecedores, clientes e outras organizações não empresariais, envolvido num ciclo benéfico de criação de valor. Os participantes desse ambiente de negócios sofrem influências recíprocas ampliando a base de recursos e mercados com a finalidade de fortalecer todos os participantes (Iansiti e Levien, 2004; Moore, 1993).

A importância dos ecossistemas organizacionais é corroborada por diversos trabalhos. Borini (2018); Adner e Kapoor (2010); e Lee, Olson e Trimi (2012), entre outros autores, afirmam que o sucesso nos processos de inovação depende da articulação interfirmas e com outros agentes socioeconômicos, tendo em vista que as realizações em termos de inovação não resultam apenas de recursos internos da empresa. Sua aptidão de gerar valor e tornar-se competitiva dependem do posicionamento dos outros atores do seu ambiente perante seus próprios intentos inovadores.

A esse respeito, Bitzer e Bijman (2015) postulam que é útil explorar as iniciativas inovadoras com base no conceito de co-inovação, ou seja, inovações que abrangem atores diferentes e que combinam mudanças tecnológicas, organizacionais e institucionais.

O estudo apresentado neste trabalho destaca a presença de organizações do terceiro

setor, entidades de classe e instituições de ensino e pesquisa no ecossistema organizacional alvo, compreendido geograficamente na região dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (VJM), a qual é descrita e analisada no capítulo 4 deste trabalho. Em especial, as organizações cuja missão inclui o propósito de apoiar o desenvolvimento das MPEs, que se mostram mais vulneráveis às mudanças de mercado, como estas que estão sendo verificadas no contexto da crise da pandemia do COVID-19.

Nesse encadeamento, a pesquisa tem como um dos seus propósitos contribuir nessas áreas de estudo, examinando o possível aperfeiçoamento das relações entre MPE e as organizações sem fins lucrativos cuja atividade venha abranger o apoio ao desenvolvimento dessas empresas.

Sob a perspectiva de que essas instituições cumprem um importante papel socioeconômico ao apoiar o desenvolvimento das MPEs, o presente trabalho contemplará a caracterização e identificação das propriedades que sustentam a aderência entre elas, o que sugere o levantamento dessas organizações no que diz respeito aos seus mecanismos de apoio à MPE.

A abordagem adotada neste trabalho prende-se ao pressuposto de que um estudo para melhorar o conhecimento sobre a possibilidade de ampliar a base de recursos para a MPE poderá revelar aspectos de interesse relacionados à todas as organizações envolvidas. Isso poderá trazer ganhos no desempenho de suas relações e contribuir com o tema, inclusive propiciando campo susceptível de formulações para cobrir outras lacunas a serem estudadas no futuro.

1.1 O tema e sua relevância

Os números mostram com dados convincentes a importância da MPE no desenvolvimento socioeconômico do País, com destaque para o poder de geração de postos de trabalho e renda. O propósito do estudo, então, é contribuir na solução dos desafios que assolam as MPEs, mediante o exame de uma possível melhoria da sua interação com outras organizações, a qual pode oferecer valiosos recursos com baixo ou nenhum ônus adicional. Esses recursos provenientes da melhoria nas interações entre as organizações são importantes para o enfrentamento dos desafios impostos às MPEs, tanto em situações de relativa normalidade como em situações de crise aguda, como a vivenciada por consequência da pandemia do COVID-19.

Perceber as instituições sem fins lucrativos que gravitam em torno das MPEs como um conjunto de entidades que cumprem um papel relevante no apoio a seu desenvolvimento é um

pressuposto que baliza este estudo. Nesse sentido, o trabalho busca desenvolver um estudo sobre esses atores e suas relações, identificando o sistema de forças que pode dar sustentação a essas organizações e os mecanismos de gestão que possibilitam a efetiva interação entre elas e as MPEs. Esse estudo traz à tona reflexões sobre as bases teóricas e mercadológicas que envolvem a situação.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa pretende somar ao movimento de pesquisadores como: Bianchi (2018); Coda (2018); Contador (2019); De Sordi (2020); Krakauer (2018); Paulo WL (2017); Sanches (2018); Silveira (2018); que dedicam atenção para a MPE e o empreendedorismo, focando, dentre outros aspectos, os mecanismos de gestão que permitem aprimorar o funcionamento dessas empresas. Destaca-se ainda o pesquisador Manuel Meirelles, que desde 2001 desenvolve pesquisas em temáticas que vão desde o desenvolvimento de modelo de medição do desempenho logístico das MPEs industriais até práxis gerencial das MPE.

A MPE e outras instituições presentes no seu ecossistema organizacional desenvolvem uma relação de interdependência, produzindo impactos interativos sobre ambas. Na presença do fenômeno da pandemia do COVID-19² os pesquisadores e gestores vêm iniciando estudos voltados para embasar a readequação das empresas. O presente trabalho procura contribuir com a inserção da MPE nesse encadeamento ao levantar elementos determinantes para a sua sobrevivência e desenvolvimento num contexto marcado por forte turbulência.

De fato, as mudanças velozes impostas pela pandemia impactaram fortemente todas as dimensões do ambiente socioeconômico, onde se incluem os severos efeitos nas organizações. Razões que vêm justificar estudos do comportamento das empresas, tanto nos aspectos de gestão sob seu controle interno, quanto no seu relacionamento externo no âmbito do seu ecossistema organizacional.

Assim, o conhecimento gerado por esses estudos pode suscitar a reflexão sobre arranjos organizacionais mais adequados, como se propõe neste trabalho, cuja antítese defende que um ecossistema organizacional articulado, onde existam práticas cooperativas entre diferentes tipos de organização, é um importante fator para tornar as empresas em geral e as MPEs, em especial, mais robustas e flexíveis frente às mudanças de mercado.

² De acordo com esclarecimento da OMS (Organização Mundial de Saúde) a COVID-19 consiste na enfermidade causada pelo novo Coronavírus, agente viral causador da doença em mais de 200 países. Por ter alcançado dimensão global, a OMS oficializou a enfermidade como Pandemia. O coronavírus pode causar doenças como a Síndrome Respiratória Aguda (SARS-CoV). Trata-se de um vírus contagioso derivado da cepa descoberta na China em 2019, sem histórico anterior de sua presença em seres humanos.

O sentido lógico dessa afirmação está baseado na percepção de que a expansão do capital de relacionamento derivado da cooperação dentro de um ecossistema organizacional potencializa a inovação nas empresas, potencial este, incrementado com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, criando assim um ciclo virtuoso alimentado por essas interações.

Desse modo, a maturidade dos fundamentos teóricos e metodológicos no domínio da MPE depende do seu aprimoramento em benefício de seus usuários. O estudo encaixa-se nessa linha de aprimoramento, uma vez que enseja uma visão mais ampliada dos recursos que podem ser capitalizados a favor da MPE. O conhecimento evoluirá, na medida em que a comunidade acadêmica e os empreendedores dessas pequenas empresas procurarem ajustar-se às tendências verificadas no campo prático, buscando aperfeiçoar as bases teóricas que fundamentam essa área.

A expectativa que se adota é de que discrepâncias e aderências possam ser reconhecidas na concepção dos mecanismos de gestão que buscam promover a interação entre as MPEs e as organizações de apoio presentes nos seus ecossistemas organizacionais. A caracterização básica levantada neste estudo deverá permitir observar que o elenco de propósitos comuns presentes no campo de ação dessas instituições pode proporcionar base profícua para a interação entre elas e indicar os ganhos que poderiam ser obtidos com tal esforço.

Outro aspecto a considerar diz respeito à delimitação da região geográfica envolvida nesta pesquisa, a saber, o território dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (VJM) em Minas Gerais. O estudo insere-se no esforço de atender demandas regionais marcadas por inúmeras privações, que têm origem nas condições socioeconômicas desfavoráveis que a região enfrenta no seu desenvolvimento. Destaque-se também o fato do pesquisador ser professor da UFVJM- Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, a qual foi implantada pelo governo federal brasileiro com o propósito de atender às necessidades específicas dos municípios dessa região.

Nessa linha, a pesquisa se coloca como mais um instrumento a colaborar com o aumento do conhecimento capaz de contribuir com o progresso das MPEs em geral e, em especial, daquelas que atuam no território dos VJM. Isso tende a gerar reflexos positivos no desenvolvimento socioeconômico, através da criação de postos de trabalho, do incremento de renda e do aumento das competências organizacionais³.

³ Um primeiro resultado prático do presente estudo foi a criação em março/2021 de um grupo de pesquisas sediado na UFVJM envolvendo pesquisadores de algumas das instituições que participaram das entrevistas realizadas. O objeto de estudo deste grupo interinstitucional é o ecossistema organizacional do VJM e o seu propósito é dar continuidade ao trabalho aqui apresentado, aprofundando e ampliando os resultados já obtidos.

Ao delimitar os Vales do Jequitinhonha e Mucuri como o território onde a pesquisa tem seu curso, há que se levar em conta estudos mais recentes desenvolvidos na temática denominada Geografia da Inovação, que tem por objetivo compreender as relações entre território e inovação, examinando os efeitos na capacidade inovativa das firmas que decorrem das interações dentro do seu ecossistema organizacional.

Entre os pesquisadores dessa temática, Tunes (2015) argumenta que a relação entre inovação e território não se explica apenas pelo ponto de vista locacional, mas sim pela perspectiva dos sistemas territoriais de inovação, em que o território protagoniza o processo produtivo baseado em dois pressupostos. O primeiro, por força das características da inovação no Brasil, é que se lida principalmente com a inovação interativa, que compreende a inovação como um processo de relações de aprendizagem entre os agentes da inovação. Segundo, a inovação interativa é entendida como um processo social e territorial pois os processos de aprendizagem tem uma lógica espacial que deixa evidente um forte elo entre o território e os agentes inovativos através de relações de cooperação, concorrência e interação que ocorrem em redes e geram sinergias entre eles Tunes (2015).

1.2 Caracterização do problema de pesquisa

Uma situação observada no atual cenário, configurado em razão dos efeitos da crise imposta pela pandemia, diz respeito ao afloramento de uma série de desafios derivados de uma acentuada e repentina mudança na dinâmica dos fatores de mercado, cujo enfrentamento requer capacidades que vão além do domínio interno da MPE. Essa seria uma questão merecedora do empenho da MPE no sentido de gerenciar uma relação de compartilhamento de interesses com outras organizações que podem lhe oferecer recursos adicionais agregadores de valor.

Tais organizações de apoio presentes nos ecossistemas de negócio das MPEs, podem figurar como importantes fornecedores de insumos materiais e intangíveis para dotar a MPE de capacidade de inovação, fator decisivo para o alcance de sua sobrevivência e continuidade. Para isso, restaria a essas organizações e às MPEs ajustar seus mecanismos de gestão enfatizando a necessidade de interação entre elas.

Essas referências já permitiriam levantar várias questões. Assim, a presente pesquisa especifica a questão dos mecanismos de gestão da interação da MPE com os demais atores do seu ecossistema organizacional. A noção subjacente é que, com essa interação, a MPE potencializa a ampliação de recursos para o enfrentamento de seus desafios, agora sobrecarregados pelas mudanças advindas da pandemia. Levantada a questão, o problema em foco nesta pesquisa pode ser assim formulado: *“Como organizar as entidades atuantes no*

ecossistema organizacional dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri para o enfrentamento dos desafios impostos às MPEs da Região em cenário de crise?”

1.2.1 A Tese

A argumentação de Hendriksen e Breda (2004) ao mencionar a “teoria empresarial”, é que a organização é um ente social e por isso atua num ambiente de múltiplos interesses e intervenientes com os quais ela deve interagir para aprovisionar recursos materiais e imateriais. Esse entendimento parece ilustrar o sistema relacional presente no ecossistema de negócio e estabelece uma conexão com a presente tese, cuja proposição parte do pressuposto teórico de que insere-se no ecossistema da MPE um sistema relacional com diversos públicos e diversas entidades de seu interesse, com os quais ela deve interagir para: obter suporte institucional e atender conformidade legal; manter fonte de recursos materiais e financeiros; adquirir know how; desenvolver competências; acessar tecnologia; aumentar base de clientes e adicionar outros recursos intangíveis.

O sentido lógico dessa interação indica que a MPE e os agentes do ecossistema são demandantes recíprocos de expectativas a serem satisfeitas. A sobrevivência e o crescimento da MPE dependerão do sucesso dessa interação e isto ocorrerá na medida em que a MPE, as Instituições de ensino e pesquisa e as organizações de apoio que gravitam a seu redor venham mutuamente se empenhar nesse esforço de articulação.

Tomando as interações da MPE com os agentes externos do seu ecossistema organizacional como fonte adicional de recursos que podem ampliar suas capacidades e o entendimento subjacente de que a coordenação dos relacionamentos interorganizacionais favorece essa ampliação, o estudo vale-se da seguinte tese: *o ecossistema organizacional desarticulado impacta negativamente a geração de capital de relacionamento e a inovação em MPEs.*

Com essa proposição como base para a investigação, a tese tem como referencial teórico as concepções relativas à ecossistema organizacional, às suas capacidades de relacionamento e de inovar e às dinâmicas adequadas para a MPE ajustar-se às turbulências do ambiente.

1.2.2 Contribuição teórica

Grosso modo, ao abordar as interações existentes entre as organizações integrantes de um ecossistema organizacional, a literatura tem um olhar voltado para a empresa de porte maior, deixando uma lacuna teórica a respeito das interações das micro e pequenas empresas com as demais organizações presentes no seu ecossistema organizacional. Essa relação constitui

condição importante na geração de capital de relacionamento, que funciona como indutor de inovações no âmbito da MPE.

Entre as descobertas desse estudo, figuram uma série de proposições que tratam da articulação do ecossistema organizacional como condição para o estabelecimento do círculo benéfico e incremental: articulação-relacionamento-inovação, na MPE. Esses resultados corroboram a tese enunciada, contribuindo na reparação do gap teórico que trata da dinâmica do ecossistema organizacional em relação à Micro e Pequena Empresa.

1.3 Objetivos

Considerando as condições impostas pela pandemia do COVID-19, o trabalho tem por objetivo identificar e analisar os principais desafios em cenário de crise das Micro e Pequenas Empresas dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, com ênfase nas dificuldades de interação com as organizações presentes no ecossistema organizacional da Região.

Os desdobramentos do objetivo proposto são cumpridos em seções ao longo do trabalho, contemplando a consecução de quatro objetivos específicos:

- a) Mapear as MPEs e as entidades de interesse na sua causa, presentes no ecossistema organizacional da Região dos VJM;
- b) Elaborar o quadro dos principais desafios impostos às MPEs da região dos VJM;
- c) Analisar o padrão gerencial da MPE nas suas interações externas;
- d) Elaborar recomendação de medidas adequadas à interação da MPE com as organizações que formam a coalizão de interesse no seu desenvolvimento.

1.4 Metodologia

Para a consecução dos objetivos estabelecidos foram contempladas abordagens metodológicas combinadas numa estratégia de triangulação de métodos e técnica complementares. Ao eleger a região dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri como recorte metodológico geográfico, o estudo cuidou, preliminarmente, de uma prospecção teórica e documental em bases secundárias com informações sobre as organizações envolvidas no tema e sobre as condições de mercado no cenário da crise Covid-19. Esse levantamento fez a inserção contextual da pesquisa, ao tempo em que procurou mapear o ecossistema organizacional da região dos VJM, aumentando o conhecimento sobre as possibilidades de contribuições no desenvolvimento da MPE

Conforme comentado, a abordagem de campo de natureza investigativa vale-se da triangulação de três unidades de análises envolvendo exercícios empíricos pelo método Delphi,

pela técnica Snowball e realização de Grupo Focal, buscando observar de vários ângulos e identificar os principais desafios da MPE, com ênfase nos aspectos que permitam aperfeiçoar os mecanismos de interação entre as MPEs e as organizações de apoio presentes nos seus ecossistemas, conforme vislumbrado nos objetivos da pesquisa.

A metodologia ora adotada procura entender o problema a partir do ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando e daqueles que reconhecidamente têm domínio notório sobre o assunto. Seu foco, portanto, é um processo de interação e não a busca de relacionamentos causais entre elementos. Com essa abordagem qualitativa, busca-se compreender a expressão do problema, as intuições, expectativas e julgamentos que fazem dele, num contexto que enfatiza o conhecimento de especialistas e de pessoas que vivenciam a multiplicidades de variáveis presentes na situação.

Os procedimentos empíricos previstos nesse trabalho, com seu detalhamento descrito no capítulo 3, contempla a visão de grupo de especialistas abordados pelo método Delphi de Política e a abordagem de sujeitos que vivenciam a situação no ambiente natural dos três tipos de organizações envolvidas na pesquisa, mediante a adoção da técnica *Snowball Sampling* e a realização de *Grupo Focal*. Essas observações completam o quadro de análises que delimitam o aspecto metodológico deste estudo.

Entre as diversas variáveis administrativas ou pedagógicas que poderiam revelar o desempenho no cumprimento da missão de uma organização de apoio ou uma instituição de ensino e pesquisa existentes no ecossistema organizacional da MPE, a ênfase desse estudo recai apenas sobre os aspectos da atuação dessas entidades que dizem respeito à MPE, estabelecendo assim outro limite de abrangência da pesquisa.

1.5 Harmonização conceitual

Optamos pela inclusão desta seção para evitar imprecisão e buscar entendimento harmônico sobre alguns conceitos utilizados com mais frequência no desenrolar deste trabalho. Por exemplo, o estudo agrupa no amplo universo que as expressões Organizações do Terceiro Setor (OTS), Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), Entidades de Classe ou Organizações de Apoio (Orgs de Apoio) abarcam, todas as formas associativas e cooperativas que visam, entre suas finalidades, apoiar direta ou indiretamente o desenvolvimento da MPE. Diversas denominações são adotadas neste estudo para designar essas organizações de caráter não empresarial, que surgem, ora por força do voluntariado da sociedade civil, ora criadas por entidades de classes. As Instituições de Ensino e Pesquisa mantidas pelo setor público são tratadas como um segmento específico e frequentemente representadas pela sigla IFES.

A realidade dessas entidades denominadas com mais frequência neste trabalho como Organizações de Apoio ou Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), quando a intenção é abarcar um universo mais amplo, mostra, com dados e números convincentes, como iniciativas de entidades como o SEBRAE, Associações Comerciais, Clube ou Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDL), SINDLOJAS ou SINDCOMÉRCIO, FECOMÉRCIO, ONGs e o senso de apoio no desenvolvimento e sustentabilidade da Micro e Pequena Empresa (MPE) podem se apoiar mutuamente.

O termo “sustentabilidade” também vem sendo utilizado com duplicidade de sentido no corpo do trabalho. Ora se referindo à continuidade da empresa no tempo, portanto enfatizando o caráter financeiro, ora envolvendo a concepção “Triple Bottom Line” (Elkington (2004), de caráter mais amplo, deixando seu entendimento por conta do contexto em que foi abordado.

Ao envolver o chamado “tripé da sustentabilidade”, a gestão do pequeno negócio deve considerar aspectos social, ambiental e econômico. A argumentação de Ferraz e Baptista (2016) aponta a dificuldade e resistência da pequena empresa no Brasil na implementação desse “tripé”. Na dimensão econômica, a preocupação da pequena empresa estaria limitada a maior cuidado na gestão financeira visando sua permanência no longo prazo. No aspecto social envolveria a manutenção de postos de trabalho e salubridade do empregado. Na questão ambiental, produtos e medidas sustentáveis na pequena empresa ganham destaque e o gosto dos consumidores, argumentam os autores e listam algumas medidas rastreadas no seu estudo, como: redução do uso de sacolas plásticas e estímulo ao uso de sacolas permanentes; redução do consumo de água; separação do lixo para coleta seletiva ou destinação para compostagem; reciclagem; incrementar a utilização de bicicletas em entregas curtas e outras iniciativas.

As expressões “ecossistema organizacional” e “ecossistema de negócio” também são utilizadas com frequência e com o mesmo sentido ao longo do texto. Sutis distinções ocorrem com a utilização, menos frequente, das expressões ‘ecossistema empreendedor’ ou “ecossistema de inovação” que podem ser esclarecidas pelo contexto em que são empregadas.

1.6 Organização do Estudo

O estudo está estruturado em seis capítulos. A Introdução, primeiro capítulo, trata dos termos em que o trabalho foi realizado. O segundo capítulo trata das referências teóricas, com seções que destacam a concepção de Ecossistema Organizacional com sua capacidade intrínseca de adicionar valor no sistema e os desdobramentos teóricos que dão suporte ao estudo, como: capital de relacionamento; inovação e capacidades dinâmicas; e a caracterização da MPE, produzindo, assim, o suporte teórico onde o tema se encaixa. O terceiro capítulo

descreve a abordagem metodológica, apresentando três blocos de análises utilizados para a abordagem empírica prevista. Segue, no capítulo 4, tratando da inserção da pesquisa no âmbito regional e procurando mapear o ecossistema da Região considerada no estudo; algumas subseções cuidam da caracterização das organizações envolvidas nesse ecossistema e dos desdobramentos de mercado que fizeram emergir novos desafios para as Micro e Pequenas Empresas. O capítulo 5, descreve a execução dos procedimentos metodológicos de campo e a análise dos resultados. O sexto e último capítulo trata das considerações de caráter conclusivo.

1.7 Matriz de Amarração do Projeto de Pesquisa

A Matriz constante do Quadro nº 1 foi incluída com o propósito de possibilitar melhor alcance visual dos elementos que formam um todo unificado desse projeto de pesquisa.

Quadro 1. Matriz de Amarração da metodologia e do projeto de pesquisa. Síntese.

Problema:	Como organizar as entidades atuantes no ecossistema organizacional dos VJM para o enfrentamento dos desafios impostos às MPEs da Região em cenário de crise?	
Tese:	O ecossistema organizacional desarticulado impacta negativamente a geração de capital de relacionamento e a inovação em MPEs.	
Objetivo	O trabalho tem por objetivo identificar os principais desafios em cenário de crise das MPEs dos VJM, com ênfase nas dificuldades de interação com as organizações presentes no ecossistema organizacional da Região.	
Objetivos específicos	a) Mapear as MPEs e as entidades de interesse na sua causa, presentes nos ecossistemas organizacionais da Região dos VJM; b) Identificar os principais desafios impostos às MPEs da região dos VJM; c) Analisar o padrão gerencial da MPE nas suas interações externas; d) Elaborar recomendação de medidas adequadas à interação da MPE com as organizações que formam a coalizão de interesse no seu desenvolvimento.	
Método	Levantamento e análise em base secundária para mapeamento do ecossistema organizacional dos VJM e Triangulação: Delphi, técnica Snowball e Grupo Focal	
Amostras	<u>Unidade de Análise 1 (Especialistas-DELPHI):</u> 1- Instituições de Ensino: UFVJM Diamantina, UFVM Teófilo Otoni, UFVJM Diamantina 2- Organizações de apoio presentes no ecossistema VJM: SEBRAE, CDL, SINDCOMÉRCIO 3- MPEs: Comércio, Indústria e Serviço <u>Unidade de Análise 2 (SNOWBALL-“sementes”):</u> 1) MPEs: Comércio, Indústria e Serviço 2) CDL, SINDCOMÉRCIO, SEBRAE 3) Informantes da UFV JM Campus Diamantina, Campus Teófilo Otoni, Institutos Federais da Região <u>Unidade de Análise 3 (Grupo Focal):</u> 1) UFVJM 2) Empresário MPE/ Consultor de MPE 3) Coordenador de Incubadora de Empresas	Amostra Delphi Escolhida pelos critérios de domínio acadêmica no assunto, Experiência vivencial, Representatividade da população. Amostra Snowball -“sementes” escolhida por indicação atendendo o critério de representatividade dos públicos-alvo envolvidos. Grupo Focal – especialistas representando os diversos segmentos dos públicos-alvo.
Coleta de dados	<u>Unidade 1:</u> Duas rodadas de envio de questionários eletrônicos, pela internet. <u>Unidade 2:</u> Envio de questionário a pessoas indicadas sucessivamente até o ponto de saturação. <u>Unidade 3:</u> Discussões sobre os resultados das duas primeiras unidades (Grupo Focal)	Os dados coletados via internet foram registrados em base apropriada e agrupados sob diferentes ângulos, de modo a permitir a consecução dos objetivos propostos.
Tratamento e Análise dos dados	Análise semântica do conteúdo das respostas; Ponderação Qualitativa - submeter ao julgamento dos especialistas a lista de fatores identificados após a análise semântica, de acordo com os passos: ➤ Nesse julgamento cada fator recebe um peso, segundo sua importância relativa e uma nota; representando a percepção do preparo da MPE perante o desafio expresso pelo fator; ➤ Cálculos estatísticos de correlação entre peso e frequência das respostas, para sinalizar a validação da primeira análise (conteúdo). ➤ Compilação das respostas obtidas na discussão de Grupo Focal.	Serão coletados, de forma simultânea, junto aos grupos Delphi e às amostras snowball, mediante formulário eletrônico enviado a uma variedade de tipos de informantes.

Fonte: Adaptação de Telles, R. 2001. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.4, p.64-72.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo começa com uma abordagem teórica sobre ecossistema organizacional e os serviços de apoio que, potencialmente, suas organizações podem disponibilizar à MPE. Pretende-se com essa abordagem identificar recursos adicionais, como: conhecimento, compartilhamento de tecnologias, apoio institucional, cooperação em diversos sentidos, que podem beneficiar a micro e pequena empresa. Esse e os outros tópicos apresentados neste capítulo foram selecionados tendo em vista o ordenamento lógico que fundamenta os estudos realizados.

As mudanças bruscas e imprevisíveis provocadas pela pandemia do COVID-19 impactaram fortemente todas as dimensões do ambiente socioeconômico. Considerado por alguns historiadores como um fenômeno bastante raro dados os contextos social, econômico, político e sanitário. Por essas razões, constitui uma oportunidade interessante para a geração de conhecimento através do estudo do comportamento das organizações, tanto nos aspectos que dizem respeito à sua gestão interna, como nas suas relações dentro de seu ecossistema organizacional.

Portanto, na perspectiva dos estudos de administração, a pandemia do Covid-19 traz uma oportunidade para se estudar o efeito, nos diferentes tipos de organizações, de uma ruptura drástica e imprevisível no ambiente socioeconômico. O conhecimento advindo deste estudo pode subsidiar a estruturação de modelos organizacionais mais robustos e flexíveis, a partir da tese defendida neste trabalho de que um ecossistema organizacional articulado, onde existam práticas cooperativas entre diferentes tipos de organização, é um importante fator para tornar as empresas em geral e as MPEs, em especial, mais preparadas para as mudanças de mercado.

Tal pressuposto se assenta no entendimento de que, o aumento do capital de relacionamento advindo das relações cooperativas dentro de um ecossistema organizacional, aumenta o potencial de inovação das empresas, potencial esse que cresce com o desenvolvimento das capacidades dinâmicas existentes e geradas nessas interações.

Essa lógica é o que justifica as seções apresentadas neste capítulo, a saber, ecossistema organizacional, capital de relacionamento, inovação e capacidades dinâmicas e um estudo sobre as características das MPEs e de sua gestão. Com essas seções, então, são apresentados elementos determinantes para a sobrevivência e evolução da MPE, produzindo, assim, a base teórica necessária.

2.1 Ecosistemas Organizacionais

Já vem de longe a inspiração da biologia e dos fenômenos sociais na evolução do conhecimento da administração e de outras áreas do conhecimento. Em 1950, por exemplo, o biólogo Bertalanffy com sua obra seminal *Teoria Geral dos Sistemas* dava um importante passo nessa trajetória, com sua perspectiva sistêmica. A sua proposta conceitual de sistema aberto tornou-se universalmente consolidada e compreende um conjunto de elementos interdependentes em interação com o ambiente e empenhados em alcançar propósitos comuns, mediante o processamento de insumos que entram e saem como resultados, num ciclo contínuo e ordenado Mota (1971).

Segundo o pesquisador mencionado, a obra de Bertalanffy já considerava uma tendência crescente de associação das ciências sociais e naturais convergindo para uma teoria de sistemas, abordagem metafórica poderosa como instrumento pedagógico para a evolução científica na área de negócios. Num mapeamento realizado pelo autor ficou evidenciado que desde então, muitas proposições teóricas no campo das organizações estão ancoradas na abordagem de sistemas abertos. Ele constata que na medida em que os ambientes se tornam mais complexos essas proposições também evoluem para modelos de complexidade mais elevada.

Na esteira dessa evolução, Moore (1993) utilizou pioneiramente a expressão “ecossistema de negócios” numa abordagem que se revelou promissora no mundo dos negócios e vem ganhando força à medida que os ambientes se tornam mais complexos e os mercados mais voláteis. O vocábulo ecossistema aparece associado ao fenômeno da inovação, ao empreendedorismo e aos termos “negócio” ou “organizacional”. As denominações ecossistema organizacional ou de negócio guardam mais fidelidade conceitual com a noção sistêmica, procurando suplantar entendimentos fragmentados e restrito a um único campo de aplicação Ikenami (2016). Uma outra vertente de estudo relacionada a essa abordagem é a ecologia organizacional, a qual vem sendo utilizada por diversos autores para entender a influência dos fatores de ambiente nas mudanças, sucesso e características da organização. Um dos trabalhos mais citados na área de ecologia organizacional é o de Baum e Shipilov (2007).

Nessa concepção a empresa não é um ente isolado cercado de competidores, mas integra um ecossistema composto por diversas outras empresas e outros tipos de organizações complementadoras que contribuem na criação de um fluxo de conhecimento gerador de competências em proveito de todos os participantes Moore (1993). Esse conceito, portanto, é ainda mais abrangente que outros conceitos de natureza sistêmica como “redes”, “cadeias” e outros afins.

A proposição do autor sugere que, mediante um processo contínuo de interação entre organizações, incluindo tanto interações de natureza competitiva como cooperativa, o ecossistema progride, perpassando por quatro fases:

- a) Nascimento, estágio em que se vivencia dificuldades próprias da pouca experiência e de incertezas. O principal desafio consiste na geração de mais valor para os participantes em comparação ao valor criado anteriormente. Nesse estágio ocorre mais alterações nos modelos de negócios iniciais. Ogilvie (2015).
- b) Ampliação, fase de avançar simultaneamente na consolidação da estrutura e na expansão, integrando novos atores, adequando modelo de gestão, atraindo novas demandas e incorporando novos recursos externos.
- c) Continuidade, a competição interna começa a intensificar, passando a requerer uma liderança firme para manter a colaboração e assegurar o domínio do ecossistema.
- d) Reciclagem ou renovação, o declínio pode derivar do aumento disseminado do conhecimento gerando sobreposições onerosas e desperdícios, levando o ecossistema a ficar obsoleto. Esse seria o momento de reformulações ou realocações noutra matriz de negócios.

Na sua abordagem sobre ecossistema organizacional, Kay et al (1999) valem-se de uma caracterização para descrevê-lo como sistema complexo, na medida em que é formado por uma diversidade de organizações heterogêneas; auto-organizado, uma vez que possui grande capacidade de adaptação diante das perturbações do ambiente; holárquico, na medida em que a força da interação faz com que um dos elementos assuma simultaneamente a condição parte ou da totalidade do sistema.

O propósito central de um ecossistema, segundo Iansiti e Levien (2004), consiste em buscar fora de suas fronteiras a expansão de sua base de recursos materiais e imateriais, em termos de mercado, tecnologia, conhecimento, relacionamento e outros facilitadores, de modo a favorecer seus participantes.

No modelo representado por um ecossistema, Iansiti e Levien (2004) lembram que a movimentação que ocorre por força da diversidade de interações abertas e complexas do ambiente onde as empresas operam indicam potencialidades de ganhos efetivos no desempenho das empresas inseridas em comparação com aquelas que atuam de forma isolada.

O ecossistema está relacionado com o movimento contínuo de criação e captura de valor, de modo similar a cadeia de valor, na visão de Adner et al (2013). Ao fazer este paralelo os autores distinguem o ecossistema pela sua ênfase na interdependência entre os atores e adotam fundamentos do raciocínio da cadeia de suprimentos como:

- a) atividades que antecede a organização focada (upstream) e atividades posteriores

(downstream);

- b) Posição de fornecedor e de complementar em relação à organização focada. O primeiro antecede com componentes para a oferta da entidade focada e o segundo está disponível posteriormente para complementar a oferta, melhorando seu desempenho.

Lembram, ainda, os autores, que a ocorrência do complementar seja na figura de um participante ou de uma ação fomentadora constitui um importante diferencial da lógica de ecossistema organizacional.

Para contribuir na compreensão dessa abordagem sistêmica e inspirado na revisão de Ikenami (2016), foram reunidos no quadro seguinte alguns dos principais conceitos implícitos na aceção de ecossistema organizacional.

Quadro 2. Conceitos relacionados à ecossistema organizacional.

Conceito	Significado
Complementador	Não compram nem fornecem para a organização de referência, mas contribui na adição de valor ao sistema. Kapoor (2013)
Sinergia	Atuação cooperada entre organizações para alcançar desempenho superior ao de uma organização isolada
Liderança da organização central	Participante que coordena as ações de todos para aumentar o valor da oferta individual. Iansite e Levien (2004)
Geração e captura de valor	Disponibilidade aos participantes do ecossistema de condições de ofertar valor superior ao que o mercado já oferecia. Captura individual de valor que ativa a competição no ecossistema. Adner e Kapoor (2010)
Coopetição	Embora intrinsecamente conflitante, duas empresas podem cooperar em determinados aspectos e competir em outros. Iansite e Levien (2004)
Co-evolução	A interdependência entre os participantes conduz um ciclo mútuo de desenvolvimento, repercutindo no ecossistema. Moore (1993)

Fonte: Elaboração própria, adaptação de: A abordagem 'ecossistema' em teoria organizacional: fundamentos e contribuições, 2016.

A semelhança entre as dinâmicas da biologia e da economia também é destacada por Corallo e Protopapa (2007) ao examinar aspectos sistêmicos das redes de negócios e ecossistemas, cita Azevedo (2011) ao tempo em que produz um importante mapeamento de construtos teóricos antecedentes e parciais que seguem no curso da trajetória evolutiva da concepção de ecossistema organizacional. Enfatizando o favorecimento da inovação como o propósito desses arranjos cooperativos, o autor descreve suas principais características, cujos traços estão reproduzidos resumidamente no quadro nº 3, a seguir.

Quadro 3. Sistemas de arranjos multiorganizacionais colaborativos.

Arranjo interorganizacionais Colaborativos	Característica central	Principais autores citados por Azevedo (2011)
Rede tecno-econômica	Composta por uma variedade de organizações de três áreas diferentes: Científica, para gerar conhecimento; Tecnológica, para empregar o conhecimento; e Mercadológica, para utilizar o fruto do conhecimento. As interações entre as áreas fazem circular equipamentos científicos, patentes e certificações, capacitações, mercados e financiamentos. A disposição em forma de rede é apropriada para contextos marcados por muita incerteza e sua funcionalidade depende da participação ativa das empresas. Esse arranjo organizacional requer um processo de governança disseminado horizontalmente entre as organizações da rede, em lugar de uma governança verticalizada dentro dos limites individuais de uma empresa. Uma crítica ao arranjo na forma de rede vem de Moore (1993,1996) por entender que o modelo tem fragilidade sistêmica. Para ele um ecossistema vai além da variedade de organizações de um ambiente de negócios e compete até fora dessa fronteira. Mais que isso, o ecossistema disponibiliza mais recursos sistêmicos que a rede em casos de mudanças intempestivas.	Moore (1993,1996) Callon (1995); Castells (1996)
Sistema de Inovação	Grupo de organizações diferentes que colaboram entre si visando melhorar a capacidade e o aprendizado a ser compartilhado mediante um processo de interação entre os componentes do grupo. O Entendimento básico é que o processo inovador de cada empresa participante é originado e mantido no âmbito das relações cooperativas com outras organizações. Os integrantes básicos são empresas, instituições de ensino e pesquisa, agentes públicos de fomento e elementos institucionais que regulamentam as relações.	Freeman(1987); Lundvall(1992); Nelson (1993); Edquist (2001) Cassiolo e Lastres (2005)
Cluster de inovação	Grupo de organizações de referência em determinados setores, espacialmente concentradas e ligadas por conhecimentos suplementares. Atuam em regime alternado de cooperação e competição num ambiente de independência e de livre mercado, procurando a formação de uma cadeia de valor a ser compartilhada por todos. Um dos problemas relacionados ao formato cluster está na delimitação de sua fronteira espacial. Também percebido como uma rede de organizações de diferentes papéis ligados em uma cadeia produtiva interagindo abertamente com outros arranjos externos.	Michael Porter (1990); OCDE(1999, 2001) Hamdouch (2008);
Hélices triplas	A universidade é colocada como agente central do processo de inovação e o setor governamental como indutor empenhado na aproximação entre a universidade e empresa, formando assim o tripé relacional do sistema. Nessa concertação sistêmica ocorrem três possíveis alternâncias de controle entre os atores, que acertam a modalidade de transferência de recursos entre eles.	Etzkowitz e Leydesdorf (1996, 2000)

Fonte: Elaboração do autor com base em Azevedo (2011).

Numa de suas análises, Azevedo (2011) comenta que o modelo cooperativo entre uma diversidade de organizações com papéis distintos e complementares vem sendo adotado como requisito para o enfrentamento dos desafios inerentes à complexidade dos ambientes nos tempos atuais. O autor continua argumentando que essas modalidades de arranjos, no entanto, enfrentam problemas de interação entre organizações tão diferentes e outras dificuldades relativas à conciliação de seus interesses, o que pode ameaçar a sustentabilidade desses arranjos.

Tais dificuldades ficam ainda mais evidenciadas perante os requisitos da sustentabilidade, que englobam além de medidas econômicas, as dimensões sociais e ambientais. Essas condições passam a exigir uma lista mais ampla de competências e maior variedade de organizações participantes.

Citando argumentos de Munier (2006) e Moverly et al (2004) sobre as relações do ecossistema com agentes externos, Azevedo (2011) comenta sobre a importância das competências relacionais para alimentar o ecossistema de recursos tecnológicos e conhecimento, cruciais para o seu desenvolvimento. Na continuidade dos argumentos o autor lembra que as dificuldades relacionais são maiores nas pequenas empresas, o que torna sua inserção no ecossistema particularmente indispensável.

Essa constatação, reforça a necessidade das empresas, sobretudo as menores, desenvolverem mecanismos de relacionamento como forma de acumular conhecimento, ativo imprescindível na atual ordem econômica Bontis (2000). Esse encadeamento de relações envolvendo outras organizações, clientes e outros stakeholders constitui o capital de relacionamento denominado por Stewart (1998).

No modelo representado por um ecossistema, Iansite e Levien (2004) lembram que a movimentação que ocorre por força da diversidade de interações abertas e complexas do ambiente onde as empresas operam indicam potencialidades de ganhos efetivos no desempenho das empresas inseridas em comparação com aquelas que atuam de forma isolada.

2.2 Capital de Relacionamento

As decisões estruturais do ecossistema organizacional ao longo de seu ciclo de vida e os procedimentos de inserção das organizações participantes são guiadas por uma perspectiva estratégica. Com essa visão, Silveira e Garrido (2017) deixam o entendimento de que o conceito de ecossistema emerge de um ciclo incremental de interações entre organizações interdependentes, alimentado por força de um relacionamento que transcenda os seus limites internos de competência e recurso, em busca da formação de capital intelectual.

Nesse sentido, as perspectivas estratégicas do ecossistema organizacional e do capital

intelectual estão alinhadas no reconhecimento do relacionamento como recurso indispensável para a sustentabilidade dos atores do ecossistema. Compartilhando essa argumentação com a citação de Lemos (2011), Silveira e Garrido (2017) comentam que o recurso relacional assegura o desempenho do sistema em benefício de seus participantes.

A sustentabilidade do ecossistema organizacional, repercussiva nos atores participantes, tem origem na capacidade desses atores gerar valor sucessivamente, tendo como lastro as bases do capital intelectual: âmbito **humano**, indivíduo dotado de conhecimento e virtudes; **estrutural**, arranjo organizacional, sistema e processo; **relacionamento**, com clientes, fornecedores, distribuidores, funcionários e outros agentes complementadores Stewart (1998); Edvinsson (1998).

O entendimento do capital intelectual foi reforçado por Stewart (1998) e Bontis (2000) ao compartilharem a ideia de que esse ativo se forma a partir processamento da informação como insumo para formar uma percepção coletiva de um conhecimento aplicado na inovação, seja na elaboração de um novo produto, seja na formulação de um novo processo.

Entre as características distintivas do capital intelectual, Edvinsson e Malone (1998); Bontis (2000) apontam que por tratar-se de valor de natureza intangível esse capital integra a estrutura de ativos e seu dimensionamento transcende as demonstrações financeiras da organização. Não sendo um ativo financeiro ele representa a diferença entre o valor patrimonial da empresa demonstrado em balanço e o valor precificado pelo mercado. Os autores lembram ainda, que o valor desse capital representa uma obrigação da personalidade jurídicas da organização para com seus proprietários, portanto, contabilmente figura como passivo.

O capital de relacionamento, segundo Stewart (1998), é um componente do conhecimento com o qual a organização lida com seus clientes e com seus funcionários, constrói parcerias, trata com fornecedores e distribuidores. À medida que aprimora seu relacionamento a organização aumenta seu aprendizado com essas relações. Sveiby (1998) reforça esse entendimento ao afirmar que o conhecimento aumenta com seu compartilhamento através do relacionamento, que possibilita a manutenção desse ciclo virtuoso.

Conforme já sinalizado, o capital de relacionamento é parte integrante do capital intelectual, que representa ativo intangível que ao mesmo tempo incrementa e é incrementado pelo conhecimento de uma organização Stewart (1998); Edvinsson (1998); Sveiby (1998). Esse capital é alcançado pelas relações com uma diversidade de outras firmas, arranjos cooperativos, formas associativas, sindicatos, órgãos públicos, entidades classistas, clientes, fornecedores e outros segmentos que possam expandir a base de recursos da organização Bontis (2000).

Ocorre um entendimento comum entre os pesquisadores, Stewart (1998); Edvinsson

(1998); Sveiby (1998) Bontis (2000), entre eles, que o capital de relacionamento sustenta-se através de uma rede de relações institucionais ou pessoais com todos agentes de interesse que gravitam no sistema onde a organização opera. Em razão da complexidade, a organização precisa estabelecer uma escala de prioridade para os segmentos do seu sistema relacional.

Bontis (2000) enfatiza que o conceito de capital de relacionamento representa uma evolução do conceito *customer relationship*, visando capitalizar o conhecimento que as relações criam e incluir outros mecanismos de relacionamentos com outros tipos de agentes. Argumenta, ainda, trata-se de capital imprescindível numa economia em que conhecimento é fundamental para a inovação, a eficiência na gestão e na operação.

Mapear e estabelecer elos de relacionamentos externos é a concretização de uma condição indispensável para sobrevivência da organização na era da economia do conhecimento, afirma Moreira (2005). De acordo com o autor, existem diversos tipos de relacionamento e que serão adotados de acordo com os objetivos estratégicos de relacionamento, que podem envolver alianças entre firmas pra troca de informação, pesquisa, tecnologia, produtos e serviços.

O marketing de relacionamento é apontado por Kotler (1997) como uma ferramenta que desenvolve e assegura a continuidade de relacionamentos que satisfazem clientes e outros stakeholders, criando um clima favorável à lealdade e ao compartilhamento de valor.

Ao indagar sobre a gestão do conhecimento no ambiente da micro e pequena empresa, Hutchinson e Quintas (2008) comenta que estudos nesse campo estão concentrados nas empresas de grande ou médio porte. Eles destacam que as pequenas empresas são substancialmente diferentes nos seus procedimentos em relação aos elementos de gestão, em geral, inclusive em relação ao conhecimento e ao relacionamento.

Os autores continuam com o entendimento de que a competitividade da MPE depende de sua articulação com outras organizações para aquisição de recursos complementares e isso se torna um grande desafio para a MPE ter acesso a serviços, componentes, conhecimento. Essa articulação implementada pelo relacionamento é o caminho de acesso a fontes externa de recursos para a PME, que no entendimento dos autores tem baixa capacidade de absorção Cohen e Levinthal (1990).

2.3 Inovação e Capacidades Dinâmicas

Ao sustentarem que o conceito de capacidades dinâmicas é bastante desenvolvido e pesquisado na área de estratégia, Panizzon et al (2015) alertam quanto a evidência da falta de uniformidade ou de consenso em sua definição e dimensões quando abordadas pelos diferentes

autores. Pela definição dos autores mencionados, no entanto, pode-se observar que as capacidades dinâmicas não são um fim em si mesmo, mas um meio para a empresa alcançar uma vantagem competitiva sustentável em ambientes turbulentos, como o que se apresenta no âmbito do ecossistema organizacional do VJM acometido pela pandemia do COVID-19.

Com essa referência, os mencionados autores realizaram um estudo para identificar a relação entre capacidades dinâmicas e a inovação, enquanto resultado (desempenho). O aspecto essencial foi demonstrar que as capacidades dinâmicas contribuem para as inovações de produto, de processo, organizacional e de mercado. Baseado em um levantamento bibliográfico aprofundado, o estudo deixou evidenciado que as capacidades dinâmicas são um componente necessário para o processo de inovação, uma vez que o processo encerra algum grau de mudança e de incerteza, e exige, portanto, que a empresa atue sobre suas competências internas e externas.

Portanto, seja inovação de produto, processo, organizacional ou de mercado, a referência consiste num processo de mudança, no qual as capacidades dinâmicas exercem seu papel. A relação entre as capacidades dinâmicas e a inovação consiste principalmente nos seguintes aspectos:

- a) a inovação requer busca de novas informações além do conhecimento existente, muitas vezes em áreas não associadas às operações correntes da empresa;
- b) a inovação é um processo com algum nível de incerteza, o que produz poucos elementos previsíveis e repetidos; e
- c) a inovação envolve exploração, a partir de experimentação e de novas alternativas e requer variação e diversidade.

Por essas razões, a inovação demanda a criação de conhecimento em situações específicas, apresentando alta variabilidade sobre as atividades ou tarefas, resolução de problemas específicos (*ad hoc*), interação e resultados imprevisíveis Lee & Kelley (2008) e é neste contexto que as capacidades dinâmicas atuam a partir da habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas.

As duas próximas seções desenvolvem alguns elementos relacionados a esses dois construtos que fundamentam o presente estudo, a inovação e as capacidades dinâmicas.

2.3.1 Inovação

Desde a entrada do novo milênio que a discussão sobre o fenômeno da inovação vem ganhando corpo nos meios empresarial, acadêmico e governamental. Em comum, esse debate identifica a inovação como um ativo gerador de riqueza para empresas e nações, em virtude de

sua capacidade natural de criar valor. Por isso a inovação constitui importante fator de alavancagem do desenvolvimento econômico.

A inovação como condição decisiva para o crescimento da empresa e o consequente desenvolvimento econômico já era reconhecido por Schumpeter na primeira metade do século passado, conforme registra a sua obra *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, reeditada em 1997. A capacidade de se envolver com afinco em inovação, lançando novos produtos, serviços ou processos consiste num elemento-chave para o bom desempenho da organização, já era a visão de Schumpeter (1997). Essa visão foi compartilhada por Porter (1990) e Sakamoto (2011), que, adicionalmente, vincularam a capacidade de inovação com habilidades essenciais para a sobrevivência da organização.

No atual quadro de intensa rivalidade competitiva no âmbito mundial, de avanço rápido na tecnologia, e de recursos limitados, as organizações precisam reconhecer a inovação como uma opção estratégica a ser explorada como fonte efetiva de diferenciação competitiva de difícil imitação, que pode assegurar a sobrevivência e sustentabilidade da empresa Damanpour e Wischnevsky (2006).

Reforçando esse entendimento, Silveira e Garrido (2018) colocam a inovação como elemento indispensável para a empresa sobreviver em mercados turbulentos e destaca a crescente dificuldade de sobrevivência da MPE perante esse quadro de dinamismo e complexidade dos mercados. Os autores deixam o apelo para intensificar os estudos sobre inovação no contexto da MPE em razão da relevância econômica e social deste setor.

As dificuldades de inovação enfrentadas pela MPE, decorrem de suas próprias limitações em termos de recursos, estrutura e de resiliência se comparadas com empresas maiores. Além disso, a inovação na MPE subordina-se ao acúmulo de capital intelectual e ao processamento do conhecimento gerado pela sua interação com outras organizações de seu entorno Silveira e Garrido (2018).

Falando sobre a interação da MPE, Azevedo (2011) descreve variados tipos de arranjos organizacionais que abrigam essas organizações do seu entorno orientadas para a disseminação de tecnologias e conhecimentos voltados para a inovação. Fazendo citação de Leydesdorf e Etzkowits (1996), o autor menciona o tipo de arranjo denominado hélice tripla para explicar um modelo de inovação formado pela concertação entre universidade, como agente central, governo como agente aglutinador e empresa como operacionalizador. Esse tipo prescritivo procura aprimorar a relação entre esses entes para configuração e reconfiguração contínua de modos de transferências recíprocas de recursos financeiros, tecnológicos e humanos.

Vislumbrando essa acepção no contexto nacional e considerando a realidade da MPE,

desprovida de estrutura de P&D, Silveira e Garrido (2018), aderindo a recomendação da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Empresas Inovadoras-ANPEI (2014), alertam para necessidade de adicionar ao modelo outra hélice, onde arranjos apoiadores de outras naturezas como incubadoras, aceleradoras, redes, parques tecnológicos, entidades classistas e paraestatais, possam assumir papéis decisivos no compartilhamento de conhecimentos e facilidades para concretizar a inovação.

Um estudo do periódico *Economist Intelligence* de 2017, mostra que as empresas dos países emergentes que formam o bloco dos BRICS, vem demonstrando bom desempenho competitivo em razão de seu compromisso com a inovação, ficando o Brasil com uma posição menos destacada nesse grupo. No entanto, o estudo relaciona o esforço redobrado das empresas brasileiras na superação das restrições encontradas no País, como uma combinação positiva para a inovação, no sentido do aprendizado provocado por esse quadro desafiador.

A situação da inovação no Brasil, conforme comentado, é desfavorável se comparada com os integrantes dos BRICS. Entre as razões, destaca Lisowska e Stanislawski (2015), está a tímida oferta relativa de recursos e a fragilidade do aparato institucional de apoio, formado por instituições de naturezas pública e privadas e por organizações sem fins lucrativos da sociedade civil. Na concepção dos autores, a concertação regional ou local dessas entidades é fundamental para criar o ambiente favorável à inovação aberta, sobretudo quando se trata da MPE.

De fato, os dispositivos da inovação aberta têm pouca chance de ser viabilizados nas pequenas empresas quando atuam isoladamente. Falta de recursos financeiros e de relacionamento são motivos recorrentes Lisowska e Stanislawski (2015). Instituir relacionamento de inclusão nesses arranjos organizacionais colaborativos pode beneficiar as MPEs com a adição de recursos, como: aquisição de conhecimento; eliminação ou diminuição de custos incorridos com pesquisa e desenvolvimento; e minimização dos riscos decorrentes de lançamento de inovações no mercado, lembram os autores. Lisowska e Stanislawski (2015).

Desde Schumpeter em 1934, que associando à ideia da “destruição criativa”, definiu a inovação como novas combinações de recursos para produzir ou operar algo novo ou melhorado que gere valor econômico, a inovação tem sido compreendida sob a perspectiva de diversas definições. Tidd et al (2015) define inovação como o desenvolvimento de uma plataforma intercambiável fundamentada no conhecimento para facilitar novas combinações de recursos. Essa plataforma funciona como elo entre o conhecimento interno e externo como fonte de inovação.

Num estudo da OECD (2005) a entidade define inovação como a implementação de um novo processo ou modelo de estruturação do negócio, ou de uma nova abordagem de marketing,

ou uma nova abordagem nas relações externas, ou o lançamento ou melhoramento substancial de um novo produto/serviço, ou um novo arranjo no local de trabalho.

Mesmo envolvendo períodos cronologicamente diferentes, as diversas definições do fenômeno da inovação, em comum, enfatizam os aspectos relativos à sua capacidade de transformação e desenvolvimento, à geração de valor para empresa e consumidor, ao estabelecimento de vantagem competitiva e à sua vinculação intrínseca com a sustentabilidade.

2.3.2 Capacidades Dinâmicas

Empenhados em lançar a base teórica do modelo em construção denominado capacidades dinâmicas, Teece, Pisano e Shuen (1997) deram a partida para várias outras iniciativas teóricas procurando consolidar o conceito desse construto. Adotando um enfoque estratégico os autores analisam as fontes de vantagem competitiva despontadas nas últimas décadas e distinguiram alguns paradigmas dominantes, como: a abordagem da atratividade estrutural (cinco forças) de Porter na década de 1980; a abordagem do conflito instrumentalizado pela teoria dos jogos, de Shapiro no início dos anos 90; e a abordagem referida como Visão Baseada em Recursos (RBV), apontada como precursora do paradigma estratégico das capacidades dinâmicas.

Citando Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991), Teece et al (1997) destacam que a abordagem RBV foi a primeira a sustentar que a capacidade da empresa obter vantagem competitiva sustentável, depende de sua capacidade de competir por recursos. Os pesquisadores destacam que a RBV foi a primeira a sustentar que para a empresa obter vantagem competitiva sustentável, ela depende de sua capacidade de competir por recursos.

Os esforços realizados para identificar recursos internos e externos que podem ser fontes persistentes de vantagens e as ações para guiar como os arranjos de recursos e competências podem ser formados, combinados, implementados e mantidos em ambientes instáveis que exigem contínua reconfiguração, são as referências de Teece et al (1997) para explicar a lógica de capacidades dinâmicas. Como se pode observar, a compreensão de capacidades dinâmicas está fundamentada em duas dimensões: nos elementos que as formam e nos dispositivos mobilizados para seu desenvolvimento.

Os autores insistem argumentando que a celeridade na reação da empresa perante as alterações do mercado depende das capacidades dinâmicas, em razão da sua propensão de reconfigurar competências extraídas dos recursos organizacionais advindos dos meios externos e internos.

Outras percepções, como as de Wang e Ahmed (2007), vinculam capacidades dinâmicas

a ambientes em transformações velozes e contínuas ou enfatizam o caminho percorrido para reunir recursos, transformá-los em competências e configurar capacidades dinâmicas. Valendo-se dessa combinação o padrão desejável de capacidades dinâmicas seria o estabelecimento de práticas regulares que possibilitem automatizar mudanças de capacidades quando exigidas Winter (2003).

Reforçando esse entendimento, Hodgkinson e Healey (2011) argumentam que as capacidades dinâmicas estão solidamente associadas ao relacionamento da organização com a mobilidade do mercado e tem por objetivo uma permanente adequação dos recursos da empresa aos requisitos de um mercado intensamente volúvel, evitando que a inação elimine seus diferenciais competitivos. Os autores na sua argumentação deixam a evidência de que as capacidades dinâmicas da organização consistem em saber como acrescentar, organizar e processar conhecimentos extraídos em contextos turbulentos, em benefício do seu desempenho.

Ainda enfatizando o relacionamento, Lin e Higgins (2016) afirma que ele impulsiona as capacidades dinâmicas de interação, de detecção e de absorção, refletindo positivamente em todas as fases do processo de inovação.

Um sentido hierarquizado para melhor esclarecimento sobre as capacidades da empresa é formulado por Wang e Ahmed (2007). Nessa lógica os recursos estariam no primeiro nível e formariam, a base das capacidades. Embora esses recursos possam ser exclusivos, eles não suportam uma vantagem competitiva duradoura. As capacidades da empresa estão no segundo nível da hierarquia e representam um recurso aproveitado eficientemente. As capacidades essenciais derivadas da reunião dos recursos e das capacidades estão no nível seguinte e têm mais alcance competitivo. Mas, mesmo as capacidades essenciais estão sujeitas à obsolescência num ambiente em mudança contínua. No topo da escala estão as capacidades dinâmicas, que tratam da constante reformulação de recursos e capacidades essenciais para adequação aos requisitos de mercado.

Procurando conciliar diferentes agrupamentos propostos, Wang e Ahmed (2007) apresentam a seguinte categorização das capacidades dinâmicas:

- capacidade de absorção ou absorção: reflete o modo de aprendizagem e de aproveitamento da organização no seu relacionamento com o meio externo;
- capacidade de inovação: novos produtos e serviços ou melhoramentos significativos na carteira, novos processos, novas configurações organizacionais;
- capacidade de ruptura: geração de novos modelos de negócio, incorporação radical ou incremental de novas práticas impostas por disrupções.

Em termos sucinto, as capacidades dinâmicas são fruto de deliberações regulares sobre

processos de combinações e reformulações de recursos, competências, capacidades essenciais, com a utilização de três componentes que aparecem de forma recorrente na abordagem teórica que trata da composição da capacidade dinâmica: os elementos comportamentais e a habilidade (do indivíduo e da organização); os elementos processo e rotina; os dispositivos de aprendizagem e a maneira como o conhecimento é governado.

2.4 Micro e Pequena Empresa e sua caracterização

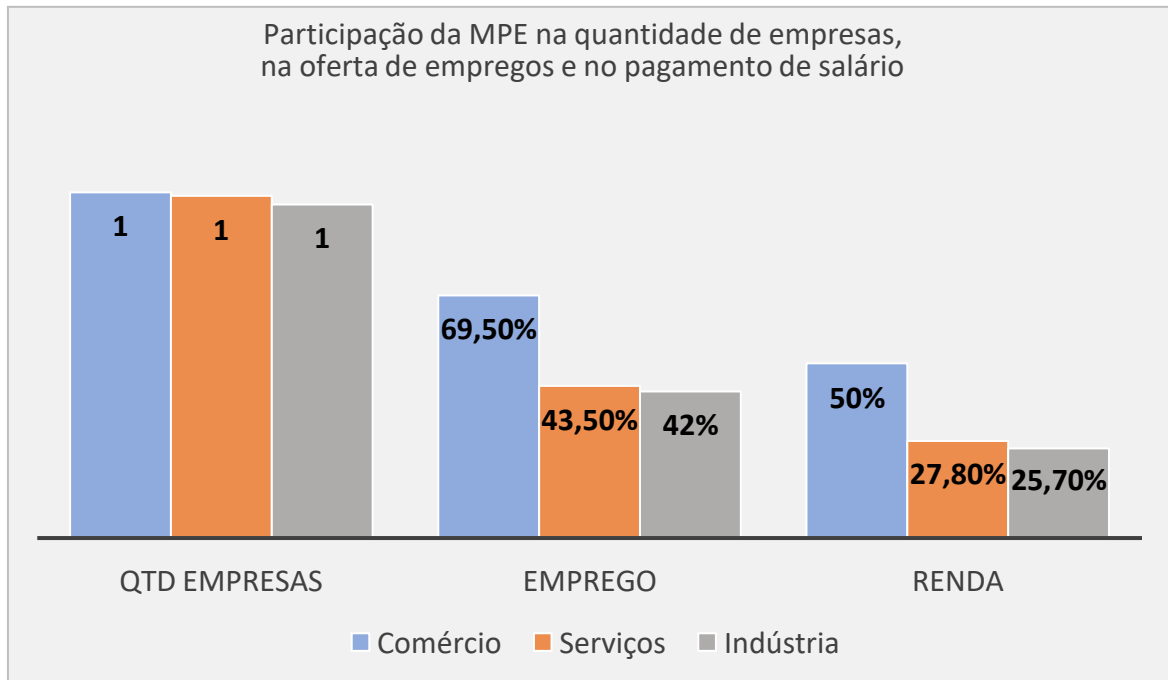
Nos países mais desenvolvidos as MPEs representam importantes sustentáculos para uma economia sólida e uma sociedade estável, como afirma Petter (2008). O autor argumenta que embora as MPEs tenham estruturas simplificadas e lidem com volume de recurso menores em termos de renda, elas têm presença disseminada o bastante para tornar-se imprescindíveis no desenvolvimento de um país na sua plenitude econômica e social.

Essa percepção é senso comum na literatura nacional que trata do estudo da MPE, na medida em que fica evidente o reconhecimento da sua importância no desenvolvimento econômico do País, com consequências sociais de grande alcance, é uma das constatações do estudo SEBRAE (2014). Sua capacidade de geração de postos de trabalho, sua parcela de contribuição na geração de renda e sua participação na produção da riqueza nacional são atributos expressivos da MPE, segundo o estudo mencionado.

A MPE vem tendo participação cada vez mais importante na economia do Brasil, com volumes expressivos na oferta de empregos e composição do PIB. Dados do IBGE utilizados em estudos do SEBRAE de 2014 mostram a evolução do setor, que partiu de uma participação no PIB em 1985 de 21% para 27% em 2011.

De acordo com a mesma análise, 98% das empresas de serviços, 99% das empresas de comércio e 95,5% das empresas industriais do País eram micro e pequenas empresas. Considerando a totalidade de empregos e remunerações pagas incluindo todos os portes de empresas no País, as MPEs obtiveram expressivas participações no que se refere à criação de postos formais de trabalho e renda respectivamente. No serviço as MPEs deram empregos a 43,5% dos empregados e efetuaram 27,8% dos salários. No comércio ocuparam 69,5% dos trabalhadores e cobriram 49,7% dos salários. Na indústria cobrem 42% dos empregos e 25,7% dos salários, conforme ilustra o gráfico nº 1, a seguir.

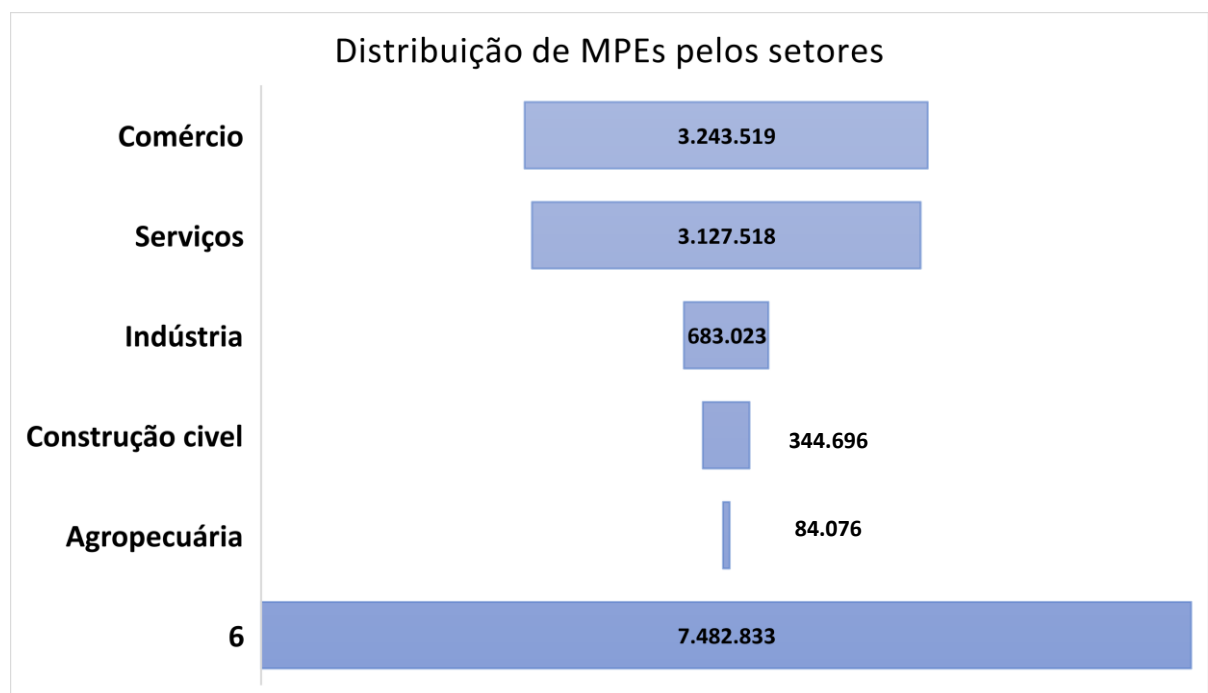
Gráfico 1. Participação da MPE: empresas, empregos e pagamento de salários.



Fonte: Elaboração do autor utilizando dados de SEBRAE: Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, 2014.

Utilizando dados da Receita Federal de maio de 2020, uma análise do Data-SEBRAE mostra que no Brasil existiam 7.482.833 MPEs, distribuídas nas cinco categorias: comércio (3.243.519); serviço (3.127.518); indústria (683.023), construção civil (374.696); e setor agropecuário (54.077), conforme ilustra o gráfico seguinte.

Gráfico 2. Quantidade de MPEs por setores.



Fonte: Elaboração própria com dados do DATA-SEBRAE, 2020.

Publicação do SEBRAE, Observatório Global de 2020, apresenta cenário mais recente destacando que os determinantes de sobrevivência e competitividade das MPEs parecem estar mais ligados à sua capacidade de adaptação às novas tendências, o que sugere capacidade inovadora em primeira instância. O seu crescimento está vinculado ao desempenho operacional e à gestão eficaz, que são regidos pelo acesso ao crédito e capacidade instalada de operar.

2.4.1 Classificação da MPE

A multiplicidade de critérios e limites que determinam o enquadramento da MPE e sua caracterização, contribui para aumentar a heterogeneidade do segmento, representando maior dificuldade para sua compreensão. Independente da diversidade de aspectos que classificam e caracterizam a MPE, essa seção procura priorizar os critérios mais recorrentes na sua classificação.

No contexto brasileiro, as variáveis quantidade de empregados e receita bruta anual são utilizadas de forma mais recorrente para definir a MPE, ora enquadrada por uma dessas variáveis, ora com a combinação das duas. O marco legal de 2006 instituiu a micro e pequena empresa e cuida de implantar um regime tributário com diminuição da carga de tributos e simplificação do processo, como foi o caso do Simples Nacional. Com exceção para o tratamento em relação ao Simples, que considera a MPE como aquelas empresas cujo faturamento anual se encaixam nos seus limites tributários, a Lei Complementar 123, também, procurou dar uniformidade conceitual, ao delimitar as MPEs com base no critério de faturamento bruto anual.

Após quatro ciclos de alterações, a Lei manteve os aspectos essenciais, como: redução da burocracia e simplificação de processos; acesso mais facilitado ao crédito e ao judiciário; ampliação do mercado; e incentivo à inovação e exportação. Define, ainda, o enquadramento das MPEs segundo a receita bruta anual, segmentada em microempresa e pequena empresa. Lei nº 123 (2006).

Por estar mais alinhada com os parâmetros das políticas públicas voltadas para o desenvolvimento da MPE e pela amplitude de sua propagação no cenário nacional, o presente estudo faz a opção pela classificação por faturamento bruto anual, definida nos termos do marco regulatório. Embora essa seja uma opção mais usual, em certas situações os critérios dessa classificação não refletem a realidade da MPE, tendo em vista que eles não traduzem características comportamentais internas e seu relacionamento com outros participantes do setor, Drucker (1981).

O SEBRAE (2014) toma como parâmetro a quantidade de empregados, utilizando uma

amplitude entre nove e noventa e nove pessoas, para definir a MPE em relação aos setores comercial, de serviços e industrial ou da construção civil. O IBGE (2015) reconhece a desuniformidade na definição dos limites da MPE, constatando a existência de uma multiplicidade de parâmetros convenientemente utilizados, em razão dos diferentes propósitos das entidades que realizam as classificações. O quadro seguinte descreve as classificações usuais.

Quadro 4. Classificação do porte da MPE.

EMPRESA	SETOR	LEI 123 (R\$ mil) receita bruta ano	SEBRAE Empregados	BNDES (R\$ mil) receita bruta ano	SIMPLES (R\$ mil) receita bruta ano
Micro	Comércio	≥ 360	até 9	≥ 360	≥ 900
	Serviço	≥ 360	até 9	≥ 360	≥ 900
	Indústria (construção)	≥ 360	até 19	≥ 360	≥ 900
Pequena	Comércio	<360 até 4.800	de 10 a 49	<360 até 4.800	< 900 e ≥ 4.800
	Serviço	<360 até 4.800	de 10 a 49	<360 até 4.800	< 900 e ≥ 4.800
	Indústria (construção)	<360 até 4.800	de 20 a 99	<360 até 4.800	< 900 e ≥ 4.800

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados sobre classificação do porte de empresas da Lei 123; do IBGE (2015); SEBRAE (2014) e BNDES (2014).

Na oferta de financiamento para as atividades das MPE, sobretudo quando fundamentado em políticas públicas específicas, os bancos, geralmente públicos, podem adotar parâmetros diferentes para categorização das MPEs. Nessas circunstâncias o BNDES considera, 2,4 milhões como o limite de receita bruta anual para classificar a microempresa e entre 2,4 milhões e 16 milhões a classificação da pequena empresa. Sebrae (2010).

Linhas de financiamento do Banco do Brasil colocam MPEs dentro do limite de receita bruta anual de 15 milhões. Com receita fiscal anual limitada em 7 milhões, a Caixa Econômica também tem seu enquadramento das MPEs baseado na sua linha de financiamento. Sebrae (2010).

Ao destacar os critérios de classificação da MPE mais recorrentes já se pode perceber a dificuldade que cerca o entendimento do que vem a ser a micro e pequena empresa. Essa compreensão subordina-se ao parâmetro adotado para enquadrá-la. O Brasil não é o único onde as MPEs estão sujeitas a vários critérios, outros países como exemplos: Inglaterra, Irlanda do Norte, Escócia, País de Gales, México, Coreia do Sul, Japão, também contam com vários critérios de classificação Puga (2002); Leone e Leone (2012).

A multiplicidade de aspectos distintivos entre as pequenas e médias empresas, segundo Hasenclever (2003), constitui um complicador para a comparabilidade entre elas, dificultando a destinação de políticas públicas de fomento do setor. Explicando que eventuais divergências

entre estudiosos e gestores em relação ao enquadramento do tamanho da empresa decorre da grande variedade de critérios, Terence (2008) e Martins (2014) comentam que a importância de alguns deles fica evidenciada por serem mais utilizados.

O Brasil, observa as Resoluções do Grupo Mercado Comum (GMC), no âmbito do acordo Mercosul, adota os critérios balizados pelo Estatuto Geral da MPE, bem como os parâmetros de outras entidades nacionais que utilizam suas regras para definição de porte Leone; Leone (2012). O quadro a seguir descreve outros critérios adicionais para enquadramento conceitual da micro e pequena empresa no País.

Quadro 5. Parâmetros de enquadramento do porte da MPE no Brasil.

Entidade/Critério	Micro Empresa	Pequena Empresa
Mercosul (indústria), quantidade de empregados e receita anual	≥ 10 empregados e ≥ US\$ 400 mil	de 11 a 40 empregados e ≥ US\$ 3,5 milhões
MERCOSUL (Comércio e Serviços): Número de Empregados e receita anual	≥ 5 empregados e ≥ US\$ 200 mil	de 6 a 30 empregados e ≥ US\$ 1,5 milhões
ANVISA: Faturamento Anual (conforme Lei 139 de 2011)	≥ R\$ 360 mil,	R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões
Banco Nacional do Nordeste: Receita Operacional Bruta Anual	Até R\$ 360 mil	entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões
Previdência Social: Índice calculado pelo valor médio dos últimos seis meses da massa salarial declarada pela GFIP dividida pelo valor do salário mínimo da respectiva competência de fiscalização		≥ 400 salários mínimos
MDIC–SCE–Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (Indústria) Critérios: Número de empregados e valor exportado no período considerado. Prevalece o resultado apurado no maior porte	≥ 10 empregados e ≥ US\$ 400 mil	de 11 a 40 empregados e ≥ US\$ 3,5 milhões
MDIC–SCE–Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (Comércio e Serviços) Critérios: Número de empregados e valor exportado no período considerado. Prevalece o resultado apurado no maior porte	≥ 5 empregados e ≥ US\$ 200 mil	de 6 a 30 empregados e ≥ US\$ 1,5 milhões

Fonte: Adaptação de: Atual Cenário das MPEs no Brasil. Costa e Leandro (2018).

A intervenção estatal no setor pode ser verificada mediante a edição de dispositivos regulamentares visando a promoção da MPE. Criada através do Decreto 9.004 de 2017 para compor a estrutura do MDIC, a Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa (SEMPE) tem por finalidade elaborar e coordenar a implementação de política de desenvolvimento da MPE na esfera nacional.

Entre os departamentos da Secretaria estão previstas funções orientadas para simplificar dispositivos regulamentares, tributários, acesso ao crédito e estimular a ampliação do mercado da MPE, incluindo sua habilitação para venda a governos.

Ainda carecendo de mais empenho governamental, a MPE segue enfrentando grandes desafios para assegurar sua sobrevivência e crescimento. A diversidade de suas características já representa uma dificuldade para o entendimento racional do desempenho das MPEs, revela estudo do Sebrae (2014). Dificuldades sobre a preparação da MPE para inovação, fator ainda mais crucial em situações turbulentas; obstáculos gerenciais relacionados ao alinhamento da produção com demanda esperada; Superação do desconhecimento da cadeia produtiva e das possibilidades de interação Heilbrunn et al (2011).

Essas são algumas dificuldades ainda estruturais que aparecem no perfil da MPE, que tem mais fragilidade perante mercados mais incertos, em razão de suas limitações em recursos financeiros e capacidade operativa Heilbrunn et al (2011).

Por outro lado, continuam argumentando os autores, os gestores ou empreendedores que conduzem as MPEs atuam com mais proximidade do seu cliente, colocando-os numa posição favorável para explorar o conhecimento de seu mercado. Além disso na pequena empresa a comunicação circula com mais rapidez e o aparato burocrático é menor quando comparado a empresas maiores.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Seguindo os procedimentos regulares esperados para o andamento da pesquisa, foram realizadas prospecções precedentes visando reunir acervo documental e bibliográfico sobre as temáticas envolvidas.

Para subsidiar a análise descrita em seções do capítulo 4, próximo, foram realizados levantamentos em bases secundárias mantidas por órgãos de planejamento e em informações demográficas nas esferas federal, estadual e municipal, assim como, em acervo documental de entidades de classe, fundações e organizações prestadoras de serviços destinadas ao suporte institucional dos setores empresariais, como: Ministério de Indústria e Comércio; CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - MTE; IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; IBGE; FECOMÉRCIO; Fundação João Pinheiro (MG); SEBRAE; IBRE/FGV, associações patronais; Institutos independentes de pesquisa; e outros citados pontualmente no transcorrer do estudo.

Para o mapeamento dos ecossistemas de negócios, além da prospecção nas bases secundárias mencionadas, foram realizadas entrevistas informais complementares, de caráter confirmatório, com informantes habilitados a responderem por instituições de apoio à MPE, possuidoras de dados e conhecimento sobre os aspectos envolvidos no estudo e que mantêm unidades instaladas no território.

Entre essas instituições figuram o SEBRAE, entidade patronal de classe, e instituição de ensino e pesquisa. No entanto, apenas o SEBRAE mantém sua presença com Agências de Atendimento e/ou Salão Mineiro do Empreendedor em todas as microrregiões que exercem centralidade na Região. Analogamente, essas microrregiões correspondem aos subsistemas de negócios identificados no espaço territorial dos dois Vales, sejam os municípios: Almenara, Araçuaí, Capelinha, Diamantina, Pedra Azul, Nanuque e Teófilo Otoni.

Buscando assegurar a cobertura dos subsistemas identificados, as entrevistas (Apêndice A) foram realizadas em caráter preliminar com dois informantes: um representando a UFVJM (Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri) e o outro técnico do SEBRAE, oportunidade em que se tinha em vista obter confirmação e eventual complemento da análise realizada com dados coletados em bases secundárias e aguçar a percepção sobre as questões a serem elaboradas nas etapas subsequentes da pesquisa.

Com esse procedimento, buscou-se aproveitar a experiência vivencial dos respondentes e captar suas percepções a respeito dos ecossistemas organizacionais correspondentes aos citados municípios e suas respectivas áreas de influência. As entrevistas foram conduzidas de

modo a esclarecer a composição dos ecossistemas de negócios nessas localidades centrais, assegurando o tratamento de questões (apêndice - A) que permitam: (1) identificar as organizações presentes na microrregião que dedicam algum tipo de apoio às MPEs, como entidades de classe, associações, instituições de ensino, sistema “S” e como essas organizações contribuem para a MPE; (2) identificar para onde as pessoas da microrregião se dirigem para acessar serviços de maior complexidade, seja um atendimento mais especializado na saúde, seja um curso técnico, seja uma unidade de ensino mais avançado, seja um serviço de atendimento às empresas; (3) observar até que ponto a cidade dispõe de serviços públicos suficientes para dar suporte à MPE nos aspectos legais e institucionais. Esses procedimentos produziram, como resultado, as descrições e análises contextualizadas no capítulo 4.

3.1 Triangulação de Métodos

Existem diferentes métodos e diferentes tipos de pesquisas, dada a incapacidade de um único caminho para responder a todas as questões de investigação. Isso deu origem ao surgimento de modelos de pesquisas mais dinâmicos como, por exemplo, aqueles que combinam diferentes métodos e meios na busca por resultados que ofereçam uma melhor compreensão do objeto de pesquisa. Entre eles têm-se: os multiparadigmas, as multiplicidades de métodos, a bricolagem metodológica, a combinação de teorias e métodos, a triangulação de métodos, entre outros. O que existe de comum entre esses modelos de pesquisa é a combinação de diferentes abordagens de investigação, sendo descritos, usualmente, pelo termo “métodos mistos”, isso é, o tipo de pesquisa científica onde o pesquisador mistura ou combina técnicas, métodos, abordagens, conceitos ou linguagem em um único estudo Meneses et. al., (2018).

Esses autores afirmam ainda que, uma estratégia de coleta de dados projetada para combinar elementos de um método com elementos de outros, são também uma tentativa de legitimar o uso de múltiplas abordagens visando responder questões de investigação. Assim, possibilitam uma forma expansiva e criativa de fazer pesquisa, sendo inclusiva, plural e complementar e, em muitos casos, um meio para expandir a compreensão sobre o objeto de estudo.

Entre os modelos que combinam diferentes métodos, um de especial importância para este trabalho é a triangulação de métodos. Segundo Yin o princípio da triangulação vem da navegação, em que a intersecção de três pontos de referência diferentes é usada para calcular a localização de um objeto Yin (2016). Em pesquisa, o princípio refere-se ao objetivo de buscar (ao menos) três modos de verificar ou corroborar um determinado evento, descrição ou fato em estudo.

Triangular é combinar e cruzar múltiplos pontos de vista, integrando a visão de vários informantes e empregando uma variedade de técnicas de coleta de dados que acompanha a pesquisa. Ou seja, a triangulação não é um método em si, mas, uma estratégia de pesquisa que combina métodos, técnica amostrais, teorias, dados e investigadores, num arranjo adequado a determinadas situações fundamentadas na interdisciplinaridade Minayo et. al. (2005).

Dada a complexidade do objeto do presente estudo, o ecossistema organizacional do VJM, a pesquisa valeu-se da triangulação de métodos. Nessa abordagem foram utilizadas três frentes de análise, a saber, o método *Policy Delphi*, a técnica *Snowball* de amostragem e o método Grupo Focal. Procurou-se, com essas opções, explorar manifestações sobre o problema e as percepções e expectativas a ele ligadas, numa base empírica que busca explorar o domínio de especialistas e o contexto vivencial onde a pesquisa se encaixa, procurando ver de ângulos diferentes a diversidade de aspectos envolvidos e seus desdobramentos na situação.

3.2 Método Delphi de Políticas (Policy Delphi)

Essa forma de abordagem tem se mostrado proveitosa em situações em que a área é extensa, tende a se espalhar em muitas direções e o conhecimento é emergente, deixando as lacunas mais evidentes e imediatas, Wright et al. (2000). Os autores entendem, ainda, que o método se revela oportuno diante de mudanças estruturais imprevisíveis no segmento sob análise. O Delphi também mostra-se conveniente quando se quer formular uma proposta de intervenção. Neste caso, a pesquisa está empenhada na proposição de medidas de gestão para adequar o atendimento a que as organizações de apoio presentes no ecossistema organizacional se propõem oferecer à micro e pequena empresa.

Trata-se de uma abordagem qualitativa que consiste numa maneira de encontrar uma zona de consenso entre juízos formulados por um grupo de peritos, sobre questões complexas. A partir de uma síntese das categorias de análise da pesquisa, devem ser elaborados roteiros para coleta de dados a serem submetidos à ponderação dos especialistas. Dentre os proveitos dessa modalidade destaca-se a chance de captar intuições e padrões imperceptíveis por outras abordagens quantitativas, Yousuf (2007).

Numa outra visão o Delphi pode ser abordado como uma técnica para organizar um processo de comunicação em grupo de maneira que os participantes possam lidar com questões complexas, Linstone e Turoff (2002). Em razão de sua amplitude, os autores registram que o método pode ser aplicado em quase todos os campos do conhecimento, em que pese em algumas situações ser definido como método de construção de cenários, em razão de sua origem.

Embora a aplicação Delphi para previsão de cenário esteja fora do escopo deste estudo,

todos eles, em comum, apresentam esses atributos: anonimato dos participantes; feedback dos resultados aos grupos nas rodadas sequenciais; e oportunidade para modificação das respostas. O anonimato quer dizer que no curso de implementação do Delphi os membros do painel não terão contatos entre si e não conhecerão a identidade dos outros participantes. Apesar de um dos atributos básicos do Delphi ser o anonimato, os respondentes poderão autorizar sua identificação ao final do processo de interação, se for o caso.

Uma vantagem apontada por Linstone e Turoff (2002) sobre a tipologia Delphi diz respeito a variedade do repertório de conhecimento dos participantes, permitindo aumentar o intercâmbio intelectual no painel de especialistas e fazendo prevalecer a ideia de que “muitas cabeças pensam melhor que uma única”. O fato da quantidade de variáveis que surgem num grupo ser maior do que no âmbito individual consiste noutro benefício do método, pois cada participante pode contribuir com seu conhecimento mais específico.

Esses dois aspectos positivos são fundamentais para o aprofundamento da discussão sobre o assunto, considerando que o conhecimento vai se consolidando e sendo redistribuído pela via do feedback. As sucessivas rodadas de aplicação de questionário, combinadas com o retorno dos resultados colocados à disposição dos especialistas, possibilita a comparação e permite a eles mudança de posição, facilitando a caminhada para o consenso ou a estabilização.

Com base na descrição de Yousuf (2007), pode-se resumir, em termos gerais, o percurso do método Delphi, como a aplicação de roteiros de entrevistas semiestruturados e/ou questionários a serem respondidos de modo sucessivo e individual pelos membros de um painel (júri de especialistas). Com a usual utilização da internet, os respondentes contam com um embasamento resumido dos constructos sob análise e com uma sinopse dos resultados alcançados com os dados coletados na rodada de questionários antecedente. Busca-se com esse rito instaurar uma discussão indireta entre os participantes anônimos, visando encontrar uma posição comum ou estável.

3.2.1 O processo Delphi

Na forma recomendada por vários estudiosos, dentre eles Mitroff e Turoff,(2002) e Yousuf, (2007), o Delphi deve transcorrer num processo de sucessivas fases a serem minuciosamente elaboradas e executadas de acordo com a seguinte ordem:

1. Seleção dos grupos de especialistas;
2. Contato e convite aos especialistas para participarem da pesquisa;
3. Montagem do primeiro roteiro de perguntas;
4. Expedição do primeiro roteiro;

5. Recolhimento do primeiro roteiro de perguntas respondido;
6. Análise qualitativa do conteúdo;
7. Montagem e expedição do roteiro/questionário nº 2, com a retroalimentação;
8. Recolhimento das respostas do roteiro/questionário nº 2 e seu tratamento e análise;
9. Expedição intercalada das rodadas sucessivas de questões, com suas análises;
10. Encerramento e elaboração do relatório.

Vários pesquisadores, dentre eles Keil e Bush (2002); Linstone e Turloff (2002), discutiram a apresentação final dos resultados de modo mais detalhado, com as análises sendo categorizadas em dois blocos: de convergências e de divergências, se ocorrer as duas situações.

A apresentação dos resultados abrange a perspectiva da maioria dos respondentes e o grau de concordância alcançado em todas manifestações, Linstone e Turoff (2002). Antecipando essas proposições, Sackman (1975) é mais detalhista na caracterização do Delphi, despertando a atenção para alguns aspectos, na execução do método, como:

- a) a coleta pode ser feita por questionário estruturado, mas pode-se utilizar entrevista com roteiro semiestruturado aplicado presencialmente ou pela internet;
- b) as perguntas do questionário ou roteiro podem ser elaboradas pelo pesquisador e/ou participante do painel;
- c) o instrumento de coleta é submetido aos especialistas em dois ou mais rounds e eles podem optar pelas questões que deseja responder;
- d) no feedback apresentado entre as rodadas, o tratamento estatístico utiliza, usualmente, valores de tendência central, alguma medida de espalhamento em torno da centralidade (variação interquartil ou dispersão) ou outro instrumento analítico que possa colocar as respostas sob um mesmo parâmetro.

3.2.2 Ponderação Qualitativa

O uso de instrumentais estatísticos ou analíticos como a matriz de ponderação ou pontuação ponderada, podem assegurar tratamento isonômico na avaliação de proposições subjetivas Ballou (2006); Slack et al (2009). A matriz de ponderação das respostas, segue esta diretriz e pode facilitar a identificação de uma zona de consenso ou de estabilidade entre as opiniões dos especialistas sobre as respostas agregadas.

A análise de pontuação ponderada, pode ser utilizada quando se quer definir ou avaliar uma lista de fatores subjetivos relevantes para uma determinada explicação. A técnica consiste numa forma de mensurar e valorizar dados subjetivos, dando-lhes um tratamento mais racionalizado. Ballou (2006); Slack et al (2009).

Com outras palavras, os autores afirmam que o modelo de ponderação, apesar de simples, tem muita utilidade para levantar e priorizar aspectos que explicam um problema, permitindo que o entrevistado possa considerar qualquer atributo que ele julgue importante para a explicação. Nesse caso, os respondentes fixam um grau de importância numa lista de fatores para solução de um problema e atribuem um peso a cada um dos fatores. Cada fator ponderado é submetido a um parecer sobre a situação natural transformada em nota usando uma escala arbitrária de 1 a 5, por exemplo. A atenção sendo redobrada sobre aqueles fatores com a maior pontuação.

Esse modelo hierárquico multifator permite desmembrar o problema em níveis de prioridade, dando uma estrutura para percepções, intuições e raciocínios Slack et al (2009); Peinado e Graemi (2007). Com o objetivo de facilitar a análise de uma grande quantidade de dados subjetivos, como se espera de abordagens qualitativas, os autores recomendam estabelecer limites na formação da lista de fatores, porque estudos comprovam que o indivíduo tem dificuldades em decidir entre muitas alternativas, uma vez que a técnica atribui uma importância relativa entre diversos elementos.

3.3 A técnica Snowball Sampling

Como estratégia complementar utilizada para viabilizar essa pesquisa, o método snowball (“bola de neve”), também denominado snowball sampling, consiste numa forma de compor uma amostra não probabilística, mas subordinada a critérios, como no presentetrabalho. Nessa técnica os participantes iniciais da amostra indicam outros sujeitos e outros são indicados por sucessivas vezes até alcançar o objetivo proposto ou o chamado ponto de saturação, Bailey (1994). Isso ocorre quando os conteúdos das respostas das entrevistas começam a ser repetidos, não adicionando novos dados importantes à pesquisa Bickman e Rog (1997).

A amostragem tipo snowball revela-se oportuna para cobrir um público-alvo difícil de ser alcançado por estar espalhado entre diferentes grupos de classes ou espalhados por espaços geográficos diversificados. A seleção partindo dos participantes-chave, também chamados “sementes”, coloca o pesquisador próximo do público-alvo, oferecendo-lhe subsídios para formulação de novos instrumentos de coleta, além de permitir alcançar respondentes de diversos segmentos em conformidade com os parâmetros da pesquisa, Goodman (1961).

A amostra do tipo “bola de neve” fundamenta-se na concepção de que os indivíduos de uma população com características peculiares têm familiaridade natural com os outros indivíduos desse meio Biernacki e Waldorf (1981). A proximidade do pesquisador com o

público envolvido, típico da abordagem qualitativa, é uma oportunidade de gerar conhecimento sobre o objeto estudado.

Um benefício da técnica que compõe amostra utilizando cadeia de referência para atingir públicos heterogêneos de difícil alcance, é que fica mais fácil ter uma amostra sob medida quando se utiliza recrutadores que convivem com o meio. Para isso, na seleção inicial o pesquisador deve estabelecer critérios que assegure uma variedade de sujeitos (“sementes”) de modo a obter representatividade das diversas categorias e ramos da população almejada, Goodman (1961).

Um alerta sobre a utilização da amostra tipo bola de neve vem de Morse (1997) quando sugere cuidado do pesquisador para não deixar que o recrutamento através dos participantes iniciais monopolize algum segmento ou ramo, sob pena dos dados obtido serem tendenciosos. Há que se ter em conta que iniciada uma composição em bola de neve ela se energiza e assume vida própria.

3.3.1 A amostra Snowball

Na utilização da técnica de formação de amostra por cadeias de referências, devem ser ativadas, tantas cadeias quanto forem os subgrupos identificados na população. No começo, o pesquisador faz contatos pessoais para iniciar a pesquisa com pessoas do contexto que atendam os critérios estabelecidos. No transcorrer do estudo o pesquisador deve controlar o desdobramento das cadeias para assegurar que a amostra, do ponto de vista qualitativo, continue representando a população estudada, Biernacki e Waldorf (1981).

Com o mesmo ponto de vista, Penrod et al (2003) lembra que na composição da amostra na modalidade Bola de Neve uma forma de precaver-se do risco de se obter dados tendenciosos é estabelecer critério de representatividade dos diversos grupos da população para assegurar a escolha adequada das fontes que iniciarão o encadeamento.

3.3.2 O processo Snowball

A técnica snowball de amostragem formada por corrente de referências, inicia com a definição da população e com a descrição de seus grupos e subgrupos de interesse na pesquisa, para orientar a escolha pelo pesquisador dos primeiros participantes da amostra, observando o cuidado com a representatividade dos diferentes grupos. Ao passar esta orientação, Biernacki e Waldorf (1981) comenta sobre a importância desse cuidado inicial para orientar com eficiência a composição da amostra.

O passo seguinte consiste em solicitar aos primeiros selecionados a indicação de outros

possíveis participantes, entre os integrantes da população, para serem recrutados, Salganik e Heckathorn (2004). Os autores lembram que o recrutamento pode ser realizado pelos participantes iniciais (“sementes”), por pessoas que tenham conhecimento e facilidade de transitar no meio (outreach workers), pelo próprio pesquisador ou pela combinação dos três tipos de recrutadores.

O tamanho da amostra em movimento formada por indicações sucessivas em estudos qualitativos, tem seu limite condicionado à entrada de dados repetitivos, sem adicionar novas percepções. Nesse caso, o ponto de saturação ou a descrição satisfatória do fenômeno condiciona o acréscimo ou a interrupção de novos recrutamentos, Morse (1997).

De acordo com Biernacki e Waldorf (1981), as cadeias de referência, que operam de modo simultâneo, devem ser acompanhadas pelo pesquisador para sincronizar a atividade de recrutamento de modo a se obter representatividade equilibrada entre as cadeias. Eventuais alterações podem contemplar: a interrupção da corrente de um grupo superdimensionado ou o acréscimo de participantes num grupo subdimensionado.

Uma vez eliminadas eventuais sobreposições de respondentes indicados pelos participantes da cadeia e firmada a lista de sujeitos selecionados, eles receberão esclarecimentos sobre a pesquisa, darão anuência quanto à sua participação e em seguida serão solicitados a participarem de entrevistas semiestruturadas e/ou responder questionários elaboradas em sintonia com os interesses da pesquisa, Salganik e Heckathorn (2004).

3.4 Limitações do método Delphi e da técnica Snowball

Entre as limitações que podem ser mencionadas na utilização da técnica Delphi de Políticas, pode-se realçar o aspecto dela não ser tipificada, isto é, do ponto de vista empírico a amostra do Delphi não oferece massa crítica suficiente para ser representativa de uma certa população. A respeito desse debate, Wrigth e Giovinazzo (2000) deixam o entendimento de que o Delphi se destaca por se constituir numa abordagem seletiva que possibilita interagir, discutir e explorar o raciocínio e a experiência de um grupo seletivo de especialistas e nestas condições a validade estatística da amostra não se aplica para produzir generalizações.

Um outro aspecto limitador diz respeito à pressão intrínseca exercida pelo grupo sobre seus integrantes, o que pode ocasionar acordos por força da liderança de alguns participantes, em lugar do consenso. Esse seria um inconveniente merecedor de rigoroso controle do anonimato por parte do pesquisador, Linstone e Turoff (2002). Os autores lembram que a eliminação das interações paralelas comuns aos grupos até se obter o consenso ou a estabilidade dos dados consiste numa das condições que sustentam a superioridade do julgamento de

especialistas como base metodológica.

O método snowball sampling, que vem complementando a metodologia utilizado no trabalho, consiste numa composição de amostra do tipo criteriosa e não probabilística montada por referência sucessiva a partir dos sujeitos iniciais (“sementes”). Portanto, na sua composição, a amostra subordina-se a alguns critérios direcionadores de inserção e os indivíduos não têm a mesma chance de participação. Isto, de certo modo limita a condição de fazer generalização a partir dos resultados, mesmo que ocorra algumas combinações em que parte da amostra seja aleatória, Bickman e Rog (1997).

Um aspecto atenuante dessa limitação, comentado pelos autores, refere-se à condição da referência em cadeia alcançar diversificados grupos de interesse da pesquisa, sendo possível inserir participantes com perfis e atividades diferentes, assegurando uma amostra mais heterogênea. Há que se considerar também, que na abordagem qualitativa a ênfase não está na generalização, que é compensada pelo aprofundamento e compreensão mais abrangente do estudo, Biernacki e Waldorf (1981).

Um outro aspecto que permitimo-nos acrescentar como possível limitação no uso da técnica snowball, diz respeito à quantidade elevada de repetições de respostas se o pesquisador optar pela ampliação do tamanho da amostra a partir do ponto de saturação. O que parece inspirar cuidados redobrados com respostas tendenciosas ou influenciadas por outros respondentes da cadeia.

3.5 Grupo Focal

Como mencionado na seção anterior, a amostra do Delphi não oferece massa crítica suficiente para ser representativa de uma certa população e, nestas condições, a validade estatística da amostra não permite generalizações. Já o método snowball sampling, em certa medida, complementa a metodologia Delphi, atenuando suas limitações.

Comentou-se também, que na abordagem qualitativa a ênfase não está na generalização, que é compensada pelo aprofundamento e compreensão mais abrangente do estudo. Assim, visando ampliar a compreensão do estudo em pauta, fez-se uso da triangulação de métodos, utilizando como recurso, a técnica do Grupo Focal.

A literatura de pesquisa considera o método de Grupo Focal, ou “grupo de foco”, como o principal tipo de grupos de tamanho moderado havendo diversos trabalhos publicados na área de ciências sociais aplicadas utilizando essa metodologia Yin (2016). Os grupos são denominados como “focados” porque neles são reunidos indivíduos que têm conhecimento e/ou vivência sobre o assunto em foco.

3.5.1 Composição do Grupo Focal

Seguindo as recomendações de Yin (2016), para que fosse possível aprofundar as questões, foi reunido um grupo de apenas três pessoas representativas da diversidade de organizações presentes no ecossistema alvo. Essa necessidade de um grupo com poucas pessoas recomendado pelo autor era ainda maior neste grupo, devido à complexidade das questões envolvidas, as quais incluem interações entre os diversos tipos de organizações presentes no ecossistema.

Procurou-se reunir um grupo com poucas pessoas que conhecem bem a realidade das MPEs do VJM mas que, ao mesmo tempo, atuem em diferentes organizações e, assim, tenham perspectivas diferentes e complementares sobre o tema a ser estudado. Esse perfil do grupo foi obtido reunindo três profissionais que atuam na região dos VJM com perfis profissionais e escopo de atuação bastante diversificados, a saber, um professor universitário cujo foco de pesquisa é a gestão de MPEs, um coordenador de incubadora de empresas e um empresário. O perfil resumido de cada um desses três participantes é o seguinte:

- a) PARTICIPANTE A: professor do curso de Administração da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri; seu principal foco de pesquisa é a gestão de empresas de pequeno porte na região dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.
- b) PARTICIPANTE B: coordenador de incubadora de empresas na região dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, com sólida experiência em gestão de MPEs.
- c) PARTICIPANTE C: proprietário de uma empresa de pequeno porte na área de serviços, fundada há vinte anos, e consultor empresarial na região dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

Além dos três participantes principais, a reunião contou com um moderador, responsável pela condução das perguntas e pelo gerenciamento do tempo, e uma pessoa de apoio, auxiliando na organização da reunião.

3.5.2 Procedimentos

Creswell (2016) recomenda que o moderador de um grupo focal deva garantir que não haja direcionamento nas respostas às questões formuladas, oportunizando que cada participante exponha livremente suas opiniões. O moderador deve, também, zelar para que todos os participantes tenham direito à fala por tempos iguais, evitando que um deles monopolize a reunião. E, ainda, deve evitar que a reunião se alongue demasiadamente, tornando a reunião cansativa e improdutiva.

Para que as recomendações acima fossem efetivamente viabilizadas, o moderador, após

abrir a reunião e fazer os agradecimentos pela colaboração, estabeleceu a duração de três horas para a reunião, o que foi rigorosamente cumprido e, limitou-se a informar que seriam feitas perguntas em um total de seis questões, adotando-se os seguintes procedimentos:

- 1) Após a primeira questão ser formulada, cada participante é livre para falar na ordem de sua conveniência;
- 2) Durante a fala de um participante, este não poderá ser interrompido e nem questionado;
- 3) Após os três participantes emitirem suas opiniões, todos poderão fazer questionamentos, comentários e acréscimos de novas opiniões.

3.5.3 Questões debatidas

As questões a serem formuladas foram definidas visando tanto aprofundar os resultados obtidos nas pesquisas de campo utilizando-se os métodos Delphi e Snowball, como ampliar o estudo sobre a tese proposta neste trabalho. Assim, as três primeiras questões formuladas foram:

- Questão 1: *“Em sua opinião, um ecossistema desarticulado impacta negativamente a inovação nas MPEs? Por que?”*
- Questão 2: *“Em sua opinião, um ecossistema desarticulado impacta negativamente a geração de capital de relacionamento nas MPEs? Por que?”*
- Questão 3: *“Como articular as organizações do ecossistema visando aumentar o capital de relacionamento e a capacidade da inovação das MPEs?”*

Tendo em vista dois aspectos ligados às MPEs não terem sido suficiente aprofundados anteriormente, as suas capacidades dinâmicas e a gestão como um todo, foram formuladas as seguintes questões:

- Questão 4: *“As MPEs do VJM sabem como acrescentar, organizar e processar conhecimentos extraídos do ambiente em benefício do seu desempenho? Favor explicar sua resposta.”*
- Questão 5: *“Quais são os principais problemas de gestão existentes atualmente nas MPEs do VJM?”*

E por último, visando subsidiar a resposta ao problema central de pesquisa deste estudo, foi formulada a seguinte questão:

- Questão 6: *“Como organizar as entidades atuantes no ecossistema dos VJM para o enfrentamento dos desafios das MPEs da Região?”*

Cada uma dessas seis questões foi respondida pelos três participantes, observando-se os procedimentos acima mencionados. Os principais resultados dos dados coletados neste grupo focal são apresentados no capítulo 5.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO: O ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Como resultado do levantamento em base secundária levado a efeito nos termos descritos anteriormente, este capítulo faz, na sua primeira seção, um mapeamento das cidades que se posicionam como centralidades no território dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, buscando, com isso, observar até que ponto tais localidades reúnem atributos correspondentes ao ecossistema organizacional da Região estudada.

Na segunda seção, segue com uma prospecção sobre as entidades que interagem no ecossistema da Região e que tenham na missão a previsão de apoiar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Inclui uma subseção com um levantamento das empresas de maior porte presentes no ecossistema, visando obter a sinalização de eventuais oportunidades de contratação de MPEs para oferta terceirizada de produtos e serviços na cadeia produtiva. Tal possibilidade pode ser explorada como recomendação no esforço de contribuir com o desenvolvimento da MPE. Continua outras subseções descrevendo a presença de organizações do Sistema “S”; de entidades de classe; de outros arranjos cooperativos e associativos envolvidos de algum modo na causa da micro e pequena empresa e de agentes como as instituições de ensino e pesquisa. O foco está na observação dos serviços prestados e outras soluções que essas instituições oferecem, que possam significar recursos adicionais disponíveis no ecossistema para apoiar a MPE no enfrentamento de seus desafios, com ênfase no cenário da crise COVID-19.

A terceira seção descreve os aspectos mais marcantes do mercado, procurando montar um quadro das principais tendências decorrentes do impacto da Pandemia. A seção seguinte é dedicada a levantar os principais desafios enfrentados pela MPE no contexto de ruptura provocada pela Pandemia, incluindo um diagnóstico resumido da situação.

Além de cumprir um dos objetivos específicos desta pesquisa, que diz respeito ao mapeamento do ecossistema das MPEs dos VJM e de fazer a identificação parcial de seus desafios nesse cenário de Pandemia, procura-se com essas seções obter uma visão situacional onde o objeto da pesquisa se encaixa e extrair subsídios para formação dos grupos amostrais e dos questionamentos previsto na abordagem metodológica da pesquisa.

4.1 Mapeamento da Região dos VJM e áreas de centralidade

Historicamente, a ocupação dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri foi impulsionada pela mineração de diamante e ouro, com seu momento culminante no século XVIII. Com o declínio

dessa atividade, já em meados do século seguinte, os empreendedores seguiram abrindo novas fronteiras produtivas no setor agropecuário ao longo do rio Jequitinhonha e do rio Mucuri, avançando entre os dois rios no sentido mata atlântica Ribeiro e Galizoni (2013).

No transcorrer do século passado a região permaneceu estagnada, à margem do dinamismo econômico nacional, continua informando os autores. Procurando compensação para essa defasagem, as duas últimas décadas vem sendo marcada pelo esforço governamental na implementação de políticas para transformação social e econômica do território.

A mineração, a pequena manufatura e comercialização de pedras preciosas, o artesanato e a produção e o comércio externo de cachaça são atividades econômicas marcantes desenvolvidas por vocação natural da Região. A lavoura de eucalipto e pinus; a fruticultura; o cultivo em alta escala do café; e a pecuária leiteira e de corte foram incentivados e têm forte presença na economia regional Ribeiro e Galizoni (2013).

Os programas implementados no âmbito das políticas públicas direcionadas para a Região, contribuíram para a afluência de renda e o conseqüente crescimento da produção e consumo no mercado regional Ribeiro *et al* (2014). Valendo-se de informações censitárias e de análises extraídas de estudos sobre o território dos Vales, os pesquisadores mencionados mostram uma combinação positiva entre os efeitos da ação governamental e o incremento produção-consumo.

Com essa dinâmica, o comércio de bens duráveis e de consumo imediato vem se fortalecendo. Assim, as cidades a partir de 5 mil pessoas, além de supermercados, já contam com pequenas lojas de eletrônicos e eletrodomésticos; Segundo pesquisa, 15% das residências já possuem carros e 50% possuem motos; e os serviços de manutenção vem na esteira desse abastecimento Ribeiro *et al* (2014).

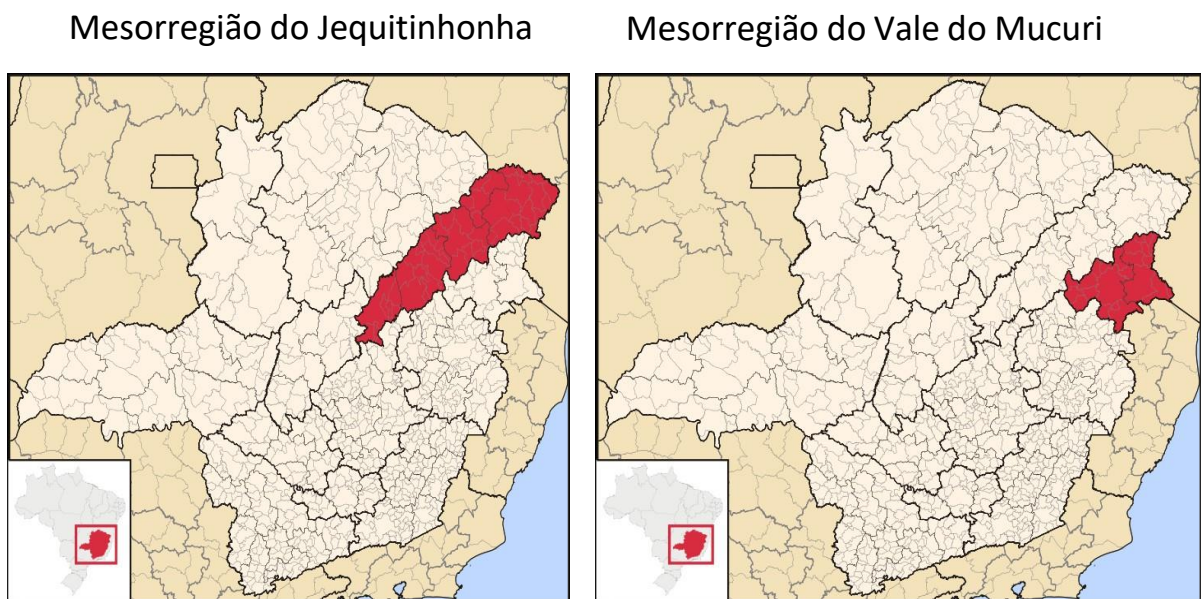
Os Vales do Jequitinhonha e do Mucuri são duas entre as doze mesorregiões que compõem o Estado de Minas Gerais e por delimitarem o espaço geográfico considerado no escopo deste estudo, desperta o interesse em fazer um breve levantamento de suas características demográficas básicas.

Embora integrando a região sudeste do País, os dois Vales, na sua parte mineira, apresentam características homogêneas e possuem uma porção de sua área com particularidades semelhantes ao sertão do Nordeste brasileiro. Os baixos indicadores socioeconômicos estigmatizaram historicamente a Região, em que pese a opulência da natureza, a fartura de recursos naturais por serem explorados e sua rica diversidade cultural. Conforme se depreende de estudo realizado pela Fundação João Pinheiro em 2017, o acervo cultural da Região, sua riqueza histórica e sua produção artesanal movimentam uma economia que envolve milhares

de empreendimentos de médio e pequeno porte e iniciativas informais.

Os rios que percorrem toda a Região, deram-lhe o seu nome. O Jequitinhonha com seus 1090 kms de percurso banha 65.850 km² da Região com 1 milhão de habitantes e o Mucuri com 446 kms de percurso e uma população de 400 mil habitantes, segundo estimativas intercensitárias de 2015 do DATASUS, fornecidas pelo IBGE. A figura nº 2 destaca visualmente a duas mesorregiões de que se trata neste levantamento.

Figura 1. Vales do Jequitinhonha e Vale do Mucuri – Mesorregiões de Minas Gerais.



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2009-2013 – UFVJM.

Estimativas do Datasus/IBGE (2015) indicam que as duas mesorregiões, Jequitinhonha e Mucuri, tinham 1.400.000 habitantes representando aproximadamente 4% da população do Estado, com 38% habitando a zona rural. No entanto, as projeções indicam crescimento da população urbana e queda da população rural. O quadro a seguir apresenta os municípios centralizadores das duas mesorregiões e suas respectivas estimativas populacionais.

Quadro 6 Microrregiões centralizadoras nos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

Mesorregiões	Localidades Centrais - Ecosistemas de negócios	Cidades das Microrregiões
Jequitinhonha 53 municípios + 19 núcleos urbanos	Almenara (71.900 hab)	Bandeira - Divisópolis - Felisburgo – Jacinto – Jequitinhonha – Joáima – Jordânia - Mata Verde – Monte Formoso - Palmópolis - Rio do Prado - Rubim – Salto da Divisa - Santa Maria do Salto - Santo Antônio do Jacinto
	Araçuaí (107.400 hab)	Caraí - Coronel Murta – Itinga - Novo Cruzeiro – Padre Paraíso - Ponto dos Volantes - Virgem da Lapa
	Capelinha (113.900 hab)	Angelândia – Aricanduva – Berilo – Carbonita - Chapada do Norte - Francisco Badaró – Itamarandiba - Jenipapo de Minas - Minas Nova - José Gonçalves de Minas - Leme do Prado - Turmalina – Veredinha
	Diamantina (184.000 hab)	Couto de Magalhães de Minas - Datas - Felício dos Santos – Gouveia - Presidente Kubitschek - São Gonçalo do Rio Preto - Senador Modestino Gonçalves
	Pedra Azul (86.529 hab)	Cachoeira de Pajeú – Comercinho - Itaobim - Medina
Vale do Mucuri 23 municípios	Nanuque (40.839 hab)	Águas Formosas – Bertópolis - Carlos Chagas - Crisólita - Fronteira dos Vales - Maxacalis - Santa Helena de Minas - Serra dos Aimorés – Umburatiba
	Teófilo Otoni (254.762 hab)	Águas Formosas – Bertópolis - Carlos Chagas – Crisólita - Fronteira dos Vales - Maxacalis - Santa Helena de Minas - Serra dos Aimorés – Umburatiba

Fonte: Adaptação de IBGE, Censos Demográficos de 2000 e 2010 e Pesquisas REGIC.

Com base no estudo das Regiões de Influência das Cidades (REGIC) do IBGE, essas são as cidades centralizadoras dos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri que analogamente formariam os subsistemas do ecossistema organizacional da Região. O estudo REGIC define a área de influência de uma cidade através da categorização dos espaços urbanos em razão de estarem equipados com determinadas funções públicas, de prestarem serviços mais diversificados e de maior complexidades, atraindo populações de outras cidades.

O trabalho do IBGE/REGIC tem como um dos fundamentos teóricos a chamada “teoria da centralidade” ou dos “lugares centrais” proposta por Christaller no ano de 1933 e amplificada por Brush em 1966. A teoria explica como as diferentes localidades se espalham e se tornam pontos de atração de fluxos de pessoas para acessar bens e serviços, tornando-se lugares centrais. É baseada na ideia de que os indivíduos e os fornecedores se dirigem às cidades centrais para terem seus interesses recíprocos satisfeitos, fazendo com que essas localidades se distribuam numa complexa ramificação.

Conforme a pesquisa REGIC, a maior variedade na oferta de bens e serviços entre as localidades é fator fundamental para explicar o deslocamento da população para cidades mais equipadas em busca de serviços mais complexos na saúde, na educação, no lazer, no transporte, consumo, etc. O conhecimento desses fluxos entre as cidades influencia as decisões

locacionais: como escolher onde localizar uma universidade, uma agência governamental, um centro hospitalar, uma empresa e outros equipamentos. Toda essa complexa relação de fluxos e configuração espacial consiste num aspecto que influencia o ecossistema organizacional onde as empresas e outras instituições operam, concorrem, se relacionam, cooperam, aprendem e inovam.

O protagonismo desta configuração territorial, comentado na seção 1.1 da introdução deste estudo quando se abordou o tema Geografia da Inovação, também pode ser dimensionado pelas colocações de outro pesquisador desta mesma área de conhecimento, Romero (2017). Ao afirmar que o aumento da percepção de que os fatores ligados à localização podem exercer um papel importante no processo de inovação, o autor gerou uma crescente discussão sobre a relação entre o território e a inovação. A esse respeito, ele faz a seguinte argumentação:

(...) a literatura destaca que o processo de inovação está intimamente relacionado à capacidade da firma de absorver e transformar o conhecimento, sendo essa capacidade dependente dos recursos humanos e financeiros, da organização interna da firma e de suas fontes externas. Neste contexto, o tema da configuração espacial das atividades inovativas e a sua distribuição no espaço geográfico ganhou relevância nas últimas décadas. A principal motivação desses estudos foi a observação de que algumas regiões se destacavam frente a outras no desempenho inovativo, como o Vale do Silício nos Estados Unidos. A análise desses casos mostrou que o melhor desempenho inovativo dessas regiões estava relacionado à presença de ativos relativamente imóveis, como o conhecimento. Além disso, a literatura aponta que a concentração dos agentes possibilita maiores (re)combinações e trocas de conhecimentos, principalmente via contato face a face, importantes para o processo de inovação. (Romero, 2017, p. 17).

4.2 Entidades de apoio presentes no ecossistema da MPE

A presente seção e suas subseqüentes subseções colocam em execução um dos objetivos específicos descrito no primeiro capítulo, que trata do mapeamento das micro e pequenas empresas e das organizações sem fins lucrativos de apoio presentes no ecossistema organizacional da Região dos VJM, procurando descrever o papel dessas entidades no apoio à MPE.

No ecossistema organizacional da MPE coexiste um sistema relacional formado pela coalizão de interesses de diversas organizações com as quais a MPE deve interagir. Essas interações contribuem com a MPE para manter-se em conformidade legal, contar com suporte institucional, acessar fontes de recursos financeiros, desenvolver competências, ter acesso a tecnologias, adquirir know how, ampliar a base de clientes e outros benefícios. Essas reflexões aplicam-se bem ao entendimento de Marqués (1978), reforçado pela argumentação de Hendriksen e Breda (2004).

A dinâmica dessa coalisão fortalece o ecossistema de negócios permitindo à MPE expandir sua base de recursos e de mercados para fora de seus domínios e controle. Essa visão é compartilhada por Moore (1993) e Iansiti e Levien (2004) quando apontam o objetivo do ecossistema. Encaixa-se, também, na concepção de Edmond Marqués (1978) quando argumenta que a empresa está alicerçada no ambiente (*environement*) e que funciona numa aliança entre diversos atores que se satisfazem mutuamente dentro dessa coalisão.

O sentido dessa interação indica que as MPEs e as organizações do seu ecossistema são pleiteantes recíprocos de expectativas a serem atendidas. A continuidade e expansão da MPE dependerão do sucesso dessa relação que se dará na medida em que essas organizações e a MPE compartilharem esse esforço, raciocínio que encontra respaldo nos argumentos de Hendriksen e Breda (2004) ao comentarem sobre a “teoria da Entidade”, ilustrando esse sistema relacional e comentando que a entidade pode tirar proveito de situações favoráveis decorrentes da atuação de outras organizações de seu ambiente externo.

A procura de ajuda externa junto a organizações e programas direta e indiretamente relacionadas com o desenvolvimento da MPE, pode favorecê-la com mais recursos na sua luta pela sobrevivência e continuidade. Manter o negócio com o apoio dessas organizações pode dar mais segurança à MPE na condução do seu negócio, registra o Relatório de GEM/IBQP (2019).

Tomando como referência os enunciados dos autores e do Relatório mencionados, pode-se perceber que dentre tantas entidades presentes nos ecossistemas da MPE figuram grandes e médias empresas, que potencialmente podem favorecer à MPE na condição de demandantes de serviços ou produtos contratados via terceirização. Outras organizações de naturezas variadas atuam nesses ecossistemas, como: agências parastatais fomentando o progresso regional mediante o patrocínio de diversos programas; instituições públicas e privadas de ensino e pesquisa; entidades sem finalidades lucrativas oferecendo apoio no campo institucional, na gestão e na operacionalização.

4.2.1 Quadro empresarial do ecossistema organizacional da Região

Segundo dados do Econodata (2020), são 1.939.799 empresas em atividade no Estado de Minas Gerais, das quais 1.138.412 são empresas individuais; 1.453 são empresas de grande porte; 10.763 são empresas de médio porte; 96.508 são pequenas empresas e 693.736 são microempresas. Separando as micro e pequenas empresas da Região dos VJM do volume total do Estado e fazendo sua alocação pelas cidades centrais e os respectivos núcleos urbanos de suas áreas de influência, resta configurada a distribuição da tabela seguinte.

Tabela 1 (parte A). Distribuição das Micro e Pequenas Empresas pelas microrregiões dos VJM.

Cidade Central	Total de MPE – Microrregião	Microrregião	qtd MPE
Almenara 3.353 MPEs	(6.111+3.353)= 9.464	Bandeira	150
		Divisópolis	279
		Felisburgo	280
		Jacinto	290
		Jequitinhonha	1476
		Joaíma	805
		Jordânia	583
		Mata Verde	460
		Monte Formoso	270
		Palmópolis	145
		Rio do Prado	157
		Rubim	518
		Salto da Divisa	441
		Santa Maria do Salto	122
Santo Antônio do Jacinto	135		
Araçuaí 2.557 MPEs	(4.474+2.557)= 7.031	Carai	594
		Coronel Murta	431
		Itinga	130
		Novo Cruzeiro	1079
		Padre Paraíso	954
		Ponto dos Volantes	481
Capelinha 2.921 MPEs	(8.380+2.921)= 11.301	Virgem da Lapa	805
		Angelândia	225
		Aricanduva	169
		Água Boa	592
		Berilo	549
		Carbonita	195
		Chapada do Norte	459
		Francisco Badaró	185
		Itamarandiba	1811
		Jenipapo de Minas	190
		José Gonçalves de Minas	395
		Leme do Prado	550
		Minas Novas	1250
Turmalina	1630		
Veredinha	180		
Diamantina 4.374 MPEs	(2.175+4.374)= 6.549	Couto Magalhães d Minas	457
		Datas	259
		Felício dos Santos	381
		Gouveia	430
		Presidente Kubitschek	252
		São Gonçalo Rio Preto	206
Nanuque 4.159 MPEs	(5.084+4.159)= 9.243	Senador Modestino G	190
		Águas Formosas	1474
		Bertópolis	208
		Carlos Chagas	1419
		Crisólita	261
		Fronteira dos Vales	257
		Maxacalis	481
		Santa Helena de Minas	270
		Serra dos Aimorés	544
Umburatiba	170		

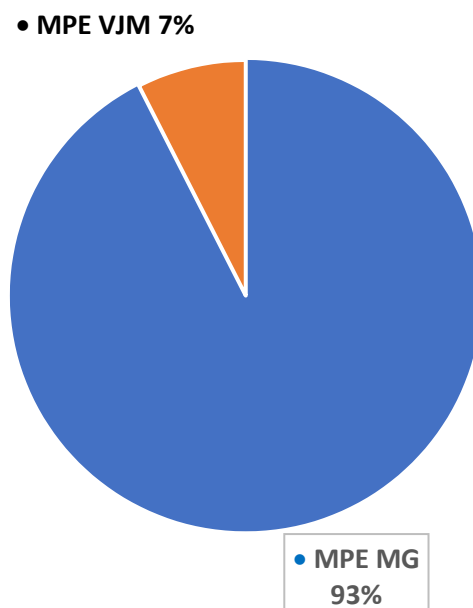
Tabela 1 (parte B). Distribuição das Micro e Pequenas Empresas pelas microrregiões dos VJM.

Cidade Central	Total de MPE – Microrregião	Microrregião	qtd MPE
Pedra Azul 1.522 MPEs	(1.527+1.522)= 3.049	Cachoeira de Pajeú	501
		Comercinho	156
		Itaobim	1820
		Medina	1362
Teófilo Otoni 12.380 MPEs	(4.983+12.380)= 17.363	Ataléia	392
		Catuji	350
		Franciscópolis	205
		Frei Gaspar	368
		Itaipé	464
		Ladainha	487
		Malacacheta	979
		Novo Oriente de Minas	464
		Ouro Verde de Minas	397
		Pavão	190
		Poté	420
		Setubinha	267
		Total: MPEs VJM	64.000

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da: Econodata – Empresas do Brasil, 2020. IBGE Censo demográfico e Pesquisa REGIC 2010.

O Gráfico 3 mostra a relação percentual entre a quantidade de MPEs nos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e total de MPEs no Estado de Minas Gerais. São 64 mil micro e pequenas empresas nos VJM, representando 98,5% do total de empresas do conjunto: empresa de grande porte, empresa de médio porte e micro e pequenas empresas. Restam, portanto 975 empresas de grande e médio porte atuando na região dos Vales.

Gráfico 3. Relação percentual entre quantidade de MPEs em Minas Gerais e nos VJM.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da Tabela 1. Distribuição das Micro e Pequenas Empresas pelas microrregiões dos VJM.

De acordo com relatórios da EconoData (2020), entre as empresas de grande e médio portes operando com suas sedes ou filiais na Região dos Vales, constam empresas públicas e privadas. Algumas contam com grandes capacidades instaladas em plataformas físicas para operação de serviços ou para transformação de bens. Outras com base logística para distribuição ou estrutura atacadista para suprir o varejo regional e, ainda, aquelas empresas autorizadas a revender e prestar serviços em regime de concessão, geralmente organizadas em forma de redes.

Valendo-se de entrevista não estruturada e informal, de caráter confirmatória, realizada com dois informantes da UFVJM, pesquisadores na área de empreendedorismo e negócios no território dos VJM, foram obtidas informações a respeito da relação mercantil entre empresas de diferentes tamanhos. Relatam que dados preliminares de pesquisa em andamento junto ao universo empresarial mostram que um volume significativo de empresas de grande e médio portes adquirem com regularidade uma gama considerável de produtos e serviços das MPEs. Estimam que mais de 90% delas mantêm relações contratuais ou operam na informalidade com MPEs, no fornecimento de serviços/produtos como: limpeza e conservação; reparos e reformas prediais; copa e cozinha; ornamentos e preparo para cerimônia e eventos; organização de viagens de executivos e funcionários; manutenção de veículos; entregas de mercadorias; cantinas e lanchonetes internas; serviço complementar ou exclusivo de contabilidade; despachante, serviços gerais administrativos e outros.

4.2.2 Principais organizações de apoio e suas características básicas

Esta subseção apresenta as principais organizações de apoio à MPE presentes nos ecossistemas identificados nos VJM e descreve as suas características básicas.

SEBRAE

Criado na década de 70 à semelhança de uma agência governamental o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas se desligou do setor público em 1990, adquirindo autonomia na sua condução. Trata-se de uma das organizações de apoio à MPE com mais visibilidade no Brasil. Entidade parastatal de natureza privada sem finalidades lucrativas que tem como missão impulsionar o desenvolvimento dos pequenos negócios de forma sustentável e incentivar a ação empreendedora.

No cumprimento dessa missão, o SEBRAE atua no apoio daqueles que pretendem abrir ou expandir um negócio, prestando serviços de orientação na formulação e implementação de planos. Envidando esforços na articulação a difusão de políticas públicas favoráveis ao desenvolvimento de pequenos negócios.

Atuando na capacitação e no estímulo ao desenvolvimento, o SEBRAE fornece informações, muitas vezes geradas por suas pesquisas, presta serviços de orientação, de consultoria, de formação, lida com agentes financeiros para ajustar seus produtos à necessidade do setor e promove outros eventos de incentivo.

Cobrindo todo território nacional, o SEBRAE tem presença marcante no Estado de Minas Gerais. Em relação à Região delimitada nesse estudo, a Entidade mantém suas Agências de Atendimento nas cidades: Almenara, Araçuaí, Capelinha, Diamantina, Teófilo Otoni. Com as suas unidades denominadas Sala Mineira do Empreendedor, presta atendimento nas cidades: Araçuaí, Capelinha, Itacarambi, Itaobim, Malacaxeta, Pedra Azul, Ponto dos Volantes, Teófilo Otoni.

Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL

Criada nos anos 60, a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) é uma entidade de classe de cobertura nacional que representa o setor varejista, operado na sua maioria pela micro e pequena empresa. A CNDL cuida da congregação de seus representantes no âmbito local os CDLs e Associações Comerciais e mantém o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), entidades mantidas por força do associativismo.

A Confederação atua junto ao setor governamental reivindicando iniciativas que venham fortalecer o varejo, reduzir as cargas burocrática e fiscal e zela pelos interesses do lojista em geral. Para sua operacionalização conta com uma extensa rede de duas mil CDLs em cidades brasileiras e com SPCs regionais completando a cobertura nacional. Na Região dos VJM do Estado de Minas Gerais o CDL está presente nas cidades centrais de Almenara, Araçuaí, Diamantina, Nanuque e Teófilo Otoni.

Atuando no âmbito do município a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) oferece suporte ao comerciante na análise do crédito, expedição de certificação digital para facilitar o trabalho de lojistas e contadores, oferece treinamento para capacitação, já com unidade de formação superior, a Faculdade CDL, criada em 2008. Promove eventos de encontros para intercâmbio de informações entre os lojistas e mantém uma linha de atuação exclusiva para inserir o jovem na cultura empreendedora, denominada CDL Jovem.

Associações Comerciais

As associações comerciais podem estar aglomeradas em coligação exclusiva ou podem estar vinculadas à Confederação que reúne os CDLs. Constituída na forma de Organização da Sociedade Civil (OSC) sem finalidade lucrativa, elas agregam empresas dos setores de serviços, comercial, industrial, escritórios advocatícios, consultórios e clínicas médicas e odontológicas,

escritórios de engenharia e contábeis e outros profissionais produtivos.

As associações de classe dos setores produtivos visa fortalecer a economia e ajudar no amparo social da localidade, mediante ações que contribuam com o desenvolvimento da iniciativa empresarial. A sua finalidade precípua é representar e proteger os interesses do afiliado.

Com 2.300 unidades as Associações têm presença intensiva nos núcleos urbanoscentrais do País. São aglutinadas pela Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil-CACB e mantidas pela filiação espontânea do empresário. Nos Vales de Jequitinhonha e Mucuri as Associações Comerciais estão presentes nas cidades centrais: Almenara (ACOMAL); Araçuaí; Capelinha (ACIAC); Diamantina; Nanuque; Pedra Azul; Teófilo Otoni.

Entre os produtos da Confederação figura o PROGERECS (Programa de Geração de Receitas e Serviços). A CACB oferece, através da rede de Associações locais, produtos e serviços em condições favorecidas à micro e pequena empresa, visando impulsionar a tarefa das Associações no desenvolvimento da MPE.

Um outro serviço de destaque oferecido pela CACB é o programa denominado EMPREENDER, visando apoiar a MPE mediante realização de workshops ministrado por equipe da entidade com o propósito de reunir os proprietários e gestores de MPEs locais para discussão sobre as dificuldades e soluções de forma cooperada.

SINDCOMÉRCIO

Os sindicatos patronais representantes dos interesses dos comerciantes de Minas Gerais estão abrigados dentro do sistema Fecomércio do Estado, que por sua vez integra a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). Integram a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, o SENAC-Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, o SESC-Serviço Social de Comércio e os Sindicatos filiados. Essas instituições estão espalhadas por município mineiros de modo a cobrir todo o território estadual, com presença nas seguintes cidades centrais da Região dos VJM: Teófilo Otoni (sindicato e SESC), Almenara (SESC), Diamantina (SENAC).

Como entidade de coligação sindical não estatal e sem fins lucrativos, a Fecomércio integrante do CNC tem entre seus propósitos representar, orientar e defender, perante instâncias administrativas e jurídicas, as classes econômicas afiliadas.

Como entidade técnica e assessor atua no exame e solução das dificuldades dos setores econômicos representados e celebra por delegação estatal acordos coletivos junto a classe

trabalhadora na esfera regional. Atua ainda, nos campos da cultura, lazer e qualificação profissional.

Mantida pela taxa mensal de sindicalização das empresas representadas, a Federação transfere aos Sindicatos a porta de acesso aos benefícios provenientes do rol de serviços, convenções, consultorias, assessorias, capacitações, informações, preparo para o comércio exterior e outros recursos disponibilizados à empresa afiliada.

Funcionando como o principal braço operacional do Sistema os sindicatos (SINDCOMÉRCIO) representam diretamente as empresas através do contato cotidiano, promove a integração SESC-SENAC em torno dos valores propostos pela Federação, quais sejam: proteção dos interesses das empresas afiliadas; desenvolvimento de competências, progresso social e econômico em base sustentável.

Organizações Não-Governamentais na Região

Além das entidades de classe ou parastatais descritas, vale registrar ainda a numerosa presença de outras entidades da sociedade civil sem finalidades lucrativas, donde se destacam as Organizações Não Governamentais (ONGs). Integrantes do terceiro setor, estão envolvidas numa multiplicidade de causas, alcançando vasto campo de ação.

Os dados e relatos da ABONG e do IPEA mostram que 820 mil ONGs atuavam no Brasil em 2017, sendo 709 mil delas associações civis sem finalidade lucrativa e 44% delas atuando na Região Sudeste. O Estado de Minas Gerais é contemplado com 15% dessas associações, atuando predominantemente nas formas:

- Patronais e Profissionais – representando o interesse do setor produtivo, comércio, serviços e indústria.
- Assistencialista – atuam diretamente na causa e prestam serviços a outros que queiram atuar. Tem grande presença na educação infantil, manuseiam grandes volumes de recursos na aquisição de bens e serviços, mais não visam lucro.
- Cidadania - influenciam políticas públicas e propõem medidas reivindicatórias dos direitos humanos e cidadania e denunciam violações.
- Ecológicas – mais visíveis, atuam na educação e intervenção ambiental. Com recursos patrocinados, investem em pesquisa, projetos e ações que promovam a sustentabilidade.
- Desenvolvimentistas – surgiram na década de 90 e atualmente experimentam crescimento. Inspiradas nos princípios da sustentabilidade e inovação, estão voltada para a geração de postos de trabalho e renda, como alguns dos pilares de seu amplo leque de atuação.

4.2.3 Instituições de ensino e pesquisa

A Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), com abrangência numa vasta área que inclui a região dos Vales e o Norte de Minas Gerais, tem sua sede localizada na cidade de Diamantina (MG) e seu principal campus em Teófilo Otoni (MG). Hierarquicamente, estas localidades funcionam como Centros Regionais dos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri, respectivamente, exercendo influência sobre os núcleos urbanos do seu entorno e domínio restrito sobre outras cidades centrais da mesorregião.

A UFVJM articula-se com a sociedade visando instigar o progresso das cidades e da Região, envolvendo muitas áreas de atuação e múltiplos campos do conhecimento, como a promoção da saúde da população do entorno, a organização e aplicação do ensino nos seus diversos níveis, a capacitação técnica dos municípios e o desenvolvimento da capacidade inovadora. Nesse aspecto, a Universidade está empenhada na criação de Parques de Tecnologia dotados de incubadoras nas cidades centrais, fomentar arranjos produtivos vocacionais e estimular a criação de micro e pequenas empresas, como fatores de fortalecimento das condições sociais, econômicas e ambientais PDI (2017-2021).

De acordo com a Resolução-CONSU-Inovação de 2020, o desenvolvimento e implementação do esforço de inovação da UFVJM cabe ao CITec-Centro de Inovação Tecnológica. Entre suas competências figuram algumas iniciativas que podem trazer benefícios direto e sem ônus para a MPE, representando valioso recurso que ela pode incorporar. Entre essas competências pode-se destacar a estratégia de passagem de inovação, o fomento da interação entre a Universidade e as empresas, o incentivo à criação de ambientes exclusivos e cooperativos de inovação.

O normativo estabelece ainda, que a UFVJM poderá firmar acordo específico de cooperação no sentido de compartilhar toda sua estrutura laboratorial com MPEs e organizações sem fins lucrativos para o desenvolvimento conjunto de inovação e oferecer internação de empreendimentos nascentes em incubadoras. Prevê também a permissão para utilização do conhecimento da UFVJM nas iniciativas de pesquisa e inovação.

No âmbito de sua missão, a Universidade poderá, mediante convênios específicos, implantar ambientes de inovação, articulando a integração de agentes públicos e privados, como institutos de tecnologia, agências governamentais, organizações de terceiro setor e entidades de classes. Essa articulação busca promover a interação no ecossistema de negócios entre as empresas e outras organizações engajadas na promoção do desenvolvimento regional.

Uma outra instituição de ensino, pesquisa, extensão e inovação presente nos VJM é o Instituto Federal Norte de Minas (IFNMG). Através de seus campi, o Instituto está presente nas cidades centrais de Almenara, Araçuaí, Diamantina e Teófilo Otoni. Com atuação em várias áreas do conhecimento o IFNMG tem entre suas iniciativas o comprometimento com o desenvolvimento de arranjos produtivos de acordo com as vocações das localidades de sua extensão territorial e a busca de articulação com a comunidade, com associações e com empresas locais PDI (2019-2023).

Nas suas unidades o IFNMG desenvolve suas atividades de ensino com foco na capacitação acadêmica e profissional, oferecendo cursos superior de tecnologia e cursos técnicos, como: Gestão de Negócios, Informação e Comunicação, Produção industrial, Produção cultural e Designer.

4.3 Mercado no cenário da crise COVID-19

O mundo enfrenta uma crise de grandes proporções provocada pela Pandemia do coronavírus, denominado COVID-19. Vítimas vão se acumulando aos milhares, estruturas de saúde sobrecarregadas, desemprego em massa, circulação de pessoas impedida pelo fechamento de fronteiras, trabalho em casa, escolas fechadas, fábricas paradas, economia em queda acelerada, risco de recessão profunda.

Tudo isso vem sendo noticiado diariamente formando um quadro que vem repercutindo intensamente na vida das pessoas e na atividade das organizações. Mas situações favoráveis também podem emergir desse caos, na visão de Rogers e Finette (2020), o que sugere uma reflexão sobre os cenários que restarão configurados no período pós Pandemia e as providências de adaptação.

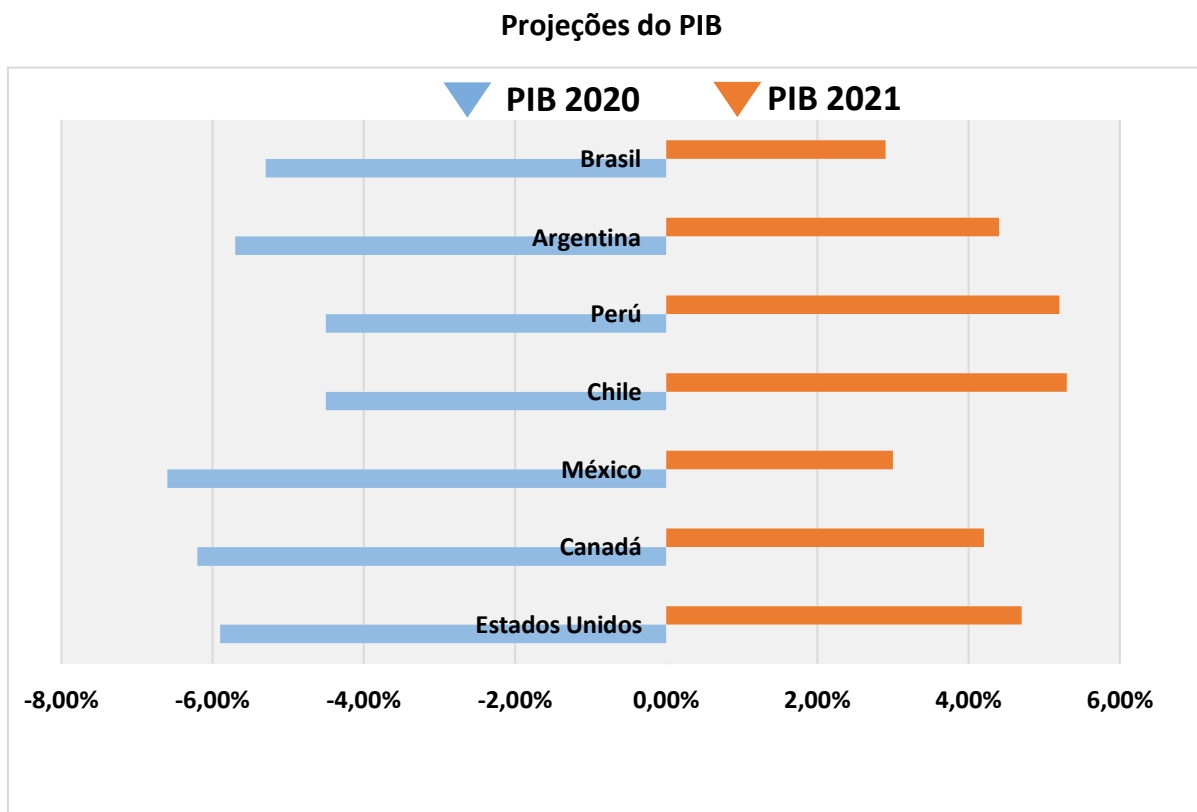
Em tempos de crise ocorrem algumas alterações nos credos básicos das pessoas e nos hábitos de consumo, mas podem ser revertidos depois, retornando aos costumes anteriores. Outras mudanças se tornam perenes porque, historicamente, a crises modificaram comportamentos e valores, como ocorreu no pós guerra, no ataque terrorista de 11 de setembro e em outros eventos similares, continua argumentando Rogers e Finette (2020). Em suas observações o cenário pós pandemia será diferente.

Estudos realizados em 2020 pela OCDE, pelo FMI, trabalhos publicados em Boletins do Observatório Global (SEBRAE), no periódico The Economist Intelligence Unit e análises realizadas pelo IBRE/FGV juntamente com o The Conference Board, procuram, todos eles nos seus respectivos domínios, procuram municiar uma reflexão sobre possíveis cenários para o mercado que se espera depois da Pandemia do COVID-19.

Na visão da OCDE, a Pandemia do COVID-19 vem provocando um impacto socioeconômico superado apenas pelo evento catastrófico de 11 de setembro nos EUA e pela crise financeira de 2008. A repentina interrupção na produção com reflexos nas cadeias de suprimento e a intensa queda no consumo foram algumas das repercussões nos indicadores macroeconômicos OCDE (2020).

Ao divulgar suas previsões para o PIB dos países membros a OCDE, semelhante às projeções do FMI, sinaliza um cenário recessivo para o ano de 2020, com lenta recuperação a partir de 2021. Conforme demonstra o gráfico nº 4, entre os países das Américas, o Brasil deverá ter a segunda maior retração do PIB em 2020, -5,3% e uma recuperação pequena em 2021, com crescimento estimado em 2,9%. Na mesma direção, o índice que mede a atividade econômica do Banco Central do Brasil (IBC) que sinaliza previamente o PIB, teve uma retração de 5,9% em março, já absorvendo os impactos da Pandemia na economia nacional.

Gráfico 4. Projeções do PIB.



Fonte: Adaptação de Observatório Global. Boletim no 10, 2020.

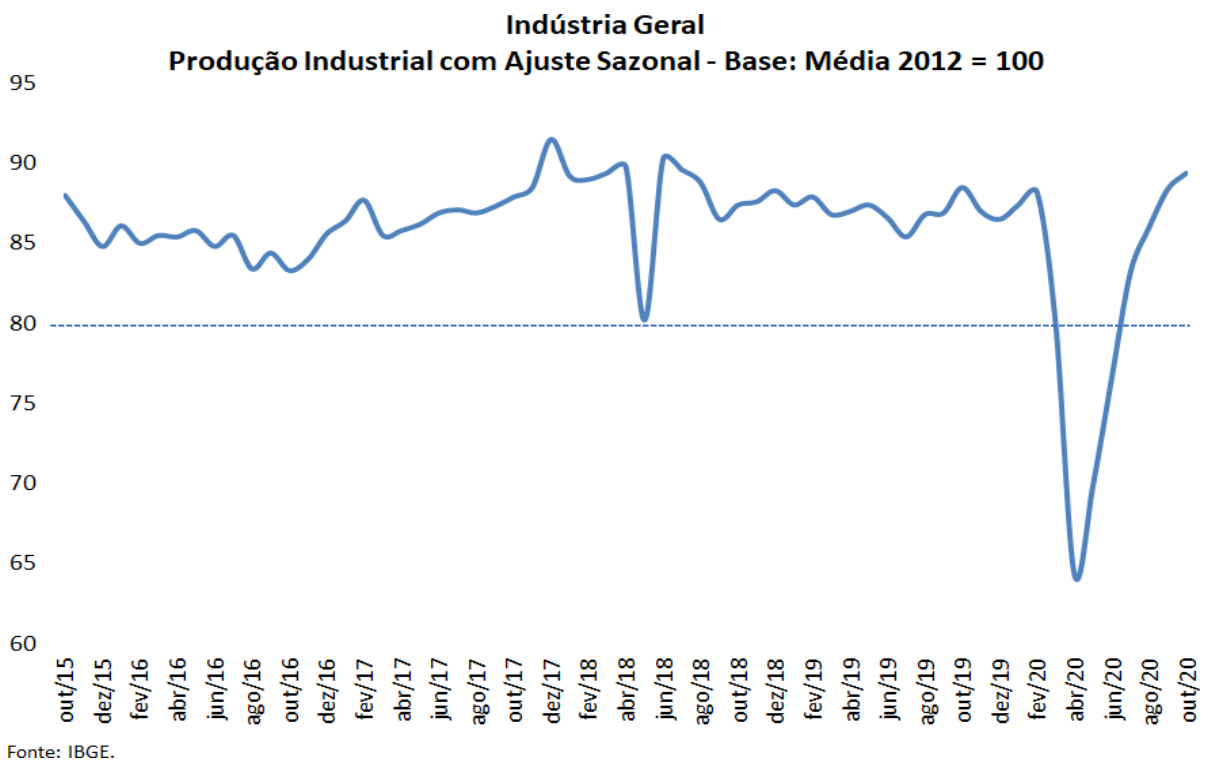
Enquanto o FMI projeta uma taxa de desemprego de 14,7% no fechamento do ano de 2020 e sua queda para 13,5% em 2021, o IBGE já registra no início de agosto de 2020 uma taxa de desocupação de 13,3%, representando 12,8 milhões de desempregados e a redução de 8,9 milhões postos de trabalho num trimestre, reduzindo também o volume de renda em mais 5,6%,

o que representa a saída de 12 bilhões de Reais da economia no trimestre.

O indicador que mede a atividade industrial (Ibre/FGV:NUCI-Nível de Utilização da Capacidade Instalada) apresentou discreto crescimento em maio/2020 ficando em 60,3% se comparado com o mês anterior 57,3%, representando o mais fraco desempenho desde o começo da medição em 2001.

O comportamento observado no gráfico nº 5, produzido pelo IBGE em novembro/2020, mostra que embora a trajetória de melhora venha ocorrendo desde maio de 2020, ainda não recuperou a perda brusca ocorrida no trimestre de março a maio de 2020. De acordo com a análise do indicador, entre as particularidades desta crise em relação ao setor industrial, destacam-se a heterogeneidade e a velocidade. Heterogenia, porque alguns setores, como aqueles tratados como não essenciais, foram drasticamente atingidos com a paralisação, enquanto outros permaneceram em atividade e foram menos sensíveis às alterações, como aqueles vinculados as condições sanitárias e aos produtos essenciais.

Gráfico 5. Produção industrial.



A segunda particularidade refere-se ao modo repentino e intenso como a redução da atividade industrial ocorreu, exigindo um grande esforço de adaptação diante de uma situação desconhecida. O estudo do Ibre/FVG lembra que em apenas 60 dias mais de um quinto do parque industrial ficou compulsoriamente ocioso. O percentual do mês de maio, portanto, ainda

precisava de 19,5 pontos para atingir a média histórica (80%) e o trimestre seguinte ainda deixa a indústria diante de um cenário desafiador.

Outra medição analisada pela CNI em agosto de 2020, foi o Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI), mostrando a retomada da confiança do empresário. Apesar do quadro econômico geral permanecer negativo, o índice atingiu 57 pontos, ultrapassando em sete pontos o limite que demarca a confiança.

A Explicação para isto segundo a análise da CNI é a aposta no próximo ano, por entender que o momento mais crítico da crise já passou. Na visão da CNI, esse é um indicador relevante, porque um empresário mais otimista significa mais investimento e produção.

A medida de confiança do empresariado em geral realizada pela FVG (Índice de Confiança Empresarial-ICE) também apresentou melhora em julho de 2020, 87,5 pontos, indicando uma rota de crescimento da economia. Segundo a análise, esse comportamento consolida a tendência otimista no julgamento do empresário no setor industrial e comercial.

Formado por oito importantes medições da economia, o Indicador Antecedente Composto da Economia Brasileira (IACE) atingiu 111,5 pontos em julho de 2020. A maior pontuação da série atingiu 120,1 pontos em janeiro de 2020 e a menor, 101,2 pontos, foi registrada em abril de 2020, informam o Ibre/FGV e o The Conference Board, parceiros na publicação do índice.

O estudo destaca que por tratar-se de uma medida composta, vem se revelando eficaz na antecipação de situações futuras, afirma Picchetti (2020). Segundo o pesquisador, esse resultado sinaliza crescimento da atividade econômica ainda lenta e hesitante, em decorrência dos possíveis desdobramentos da crise na saúde.

No que diz respeito aos aspectos microeconômicos que repercutem de modo mais direto no ambiente de mercado onde os agentes econômicos operam, alguns dados e indicadores traduzem os efeitos imediatos da Pandemia que incidem sobre os negócios, gerando restrições desafiadoras.

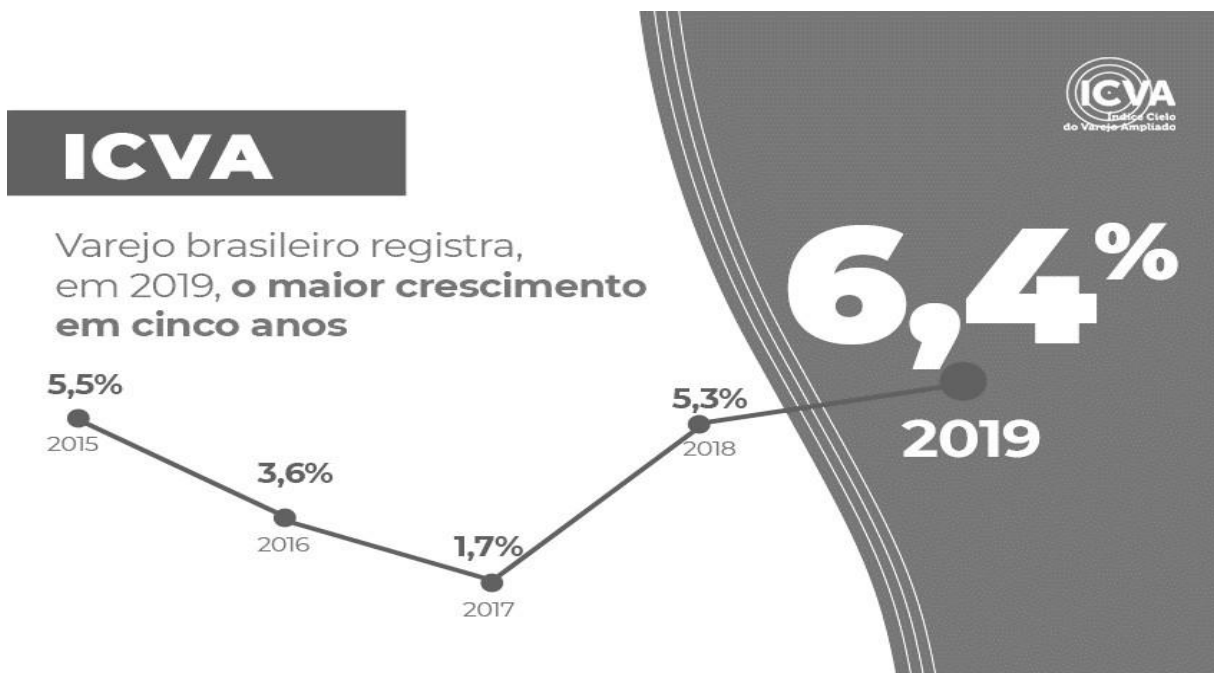
No transcorrer da Pandemia e até a primeira quinzena de agosto de 2020, foram fechadas 716 mil empresas no Brasil, segundo estudo do IBGE, representando 55,08% das empresas inativas em razão das medidas legais restritivas do COVID-19. De acordo com a pesquisa, todos setores da atividade econômica foram afetados pelas restrições impostas pela Pandemia, mas os serviços e as pequenas empresas foram os que mais sofreram. Quase a totalidade das empresas encerradas eram pequenas, 714,6 mil, representando 99,8%.

Os efeitos da Pandemia, segundo o estudo do IBGE, atingiram também 70% das firmas que conseguiram permanecer ativas, reduzindo significativamente seu faturamento na

comercialização de produtos e de serviços. Como efeito, 949 mil empresas fizeram corte de pessoal.

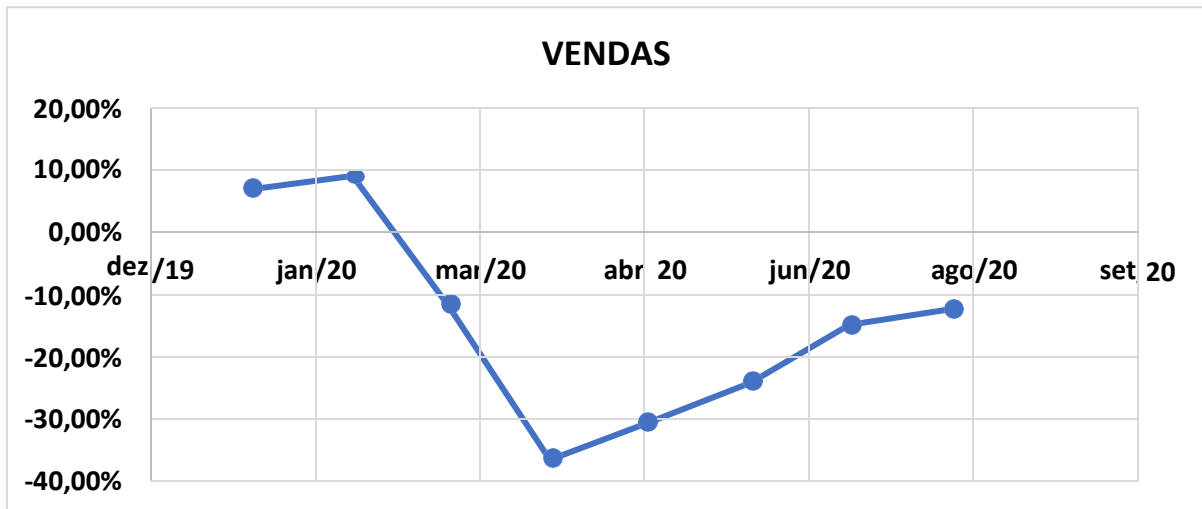
De acordo com o monitoramento do setor varejista realizado pela CIELO ao longo do período da crise, este foi um setor severamente atingido. Parcela significativa do varejo é operada pela MPE. As vendas, com o crescimento em 2019 de 6,4% e indicando seguir essa trajetória no ano seguinte foram duramente atingidas com uma retração de 11,7% no registro do final de março de 2020 e uma perda de 24,6% no período COVID-19. O setor de serviços chegou a registrar uma queda ainda mais drástica de 70%. No gráfico n° 6, produzido pela CIELO, pode-se observar o comportamento histórico das vendas no varejo nos últimos cinco anos. O gráfico seguinte, elaborado pelo autor utilizando dados da CIELO, permite uma comparação do comportamento do varejo total no País antes e no curso da Pandemia.

Gráfico 6. Indicador Cielo de Varejo Ampliado (ICVA), antes da Pandemia COVID-19.



Fonte: Boletim CIELO, agosto de 2020.

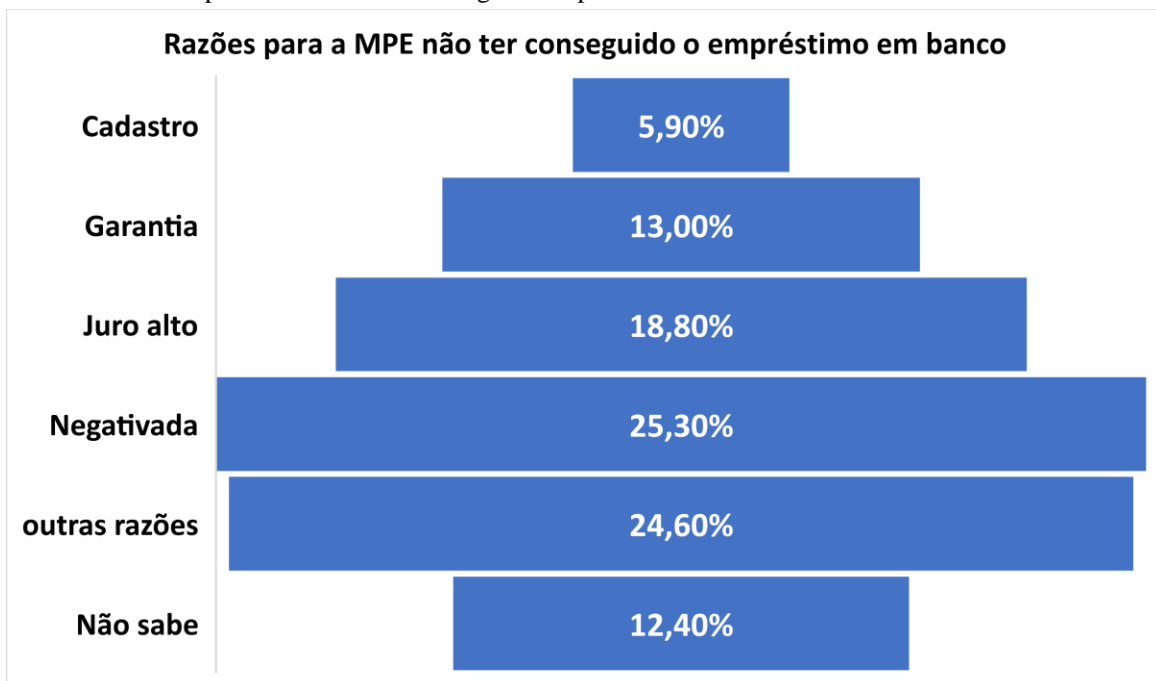
Gráfico 7. Indicador Cielo de Varejo Ampliado (ICVA).



Fonte: Elaboração do autor utilizando dados do Boletim CIELO, agosto de 2020.

O crédito para financiar a atividade da MPE continua sendo uma de suas restrições. No cômputo dos bancos a operação com a pequena empresa tem baixo rendimento e risco elevado. A análise sobre acesso ao crédito continuava mostrando dificuldades enfrentadas pela MPE no mês de julho/2020, em que pese o empenho governamental para expandir e facultar o acesso. É o que mostra pesquisa realizada pelo SEBRAE, quando constata que 51.4% das MPEs não obtiveram o crédito pedido, pelas razões que podem ser observadas no gráfico 8 a seguir.

Gráfico 8. Razões para a MPE não ter conseguido empréstimo em banco.

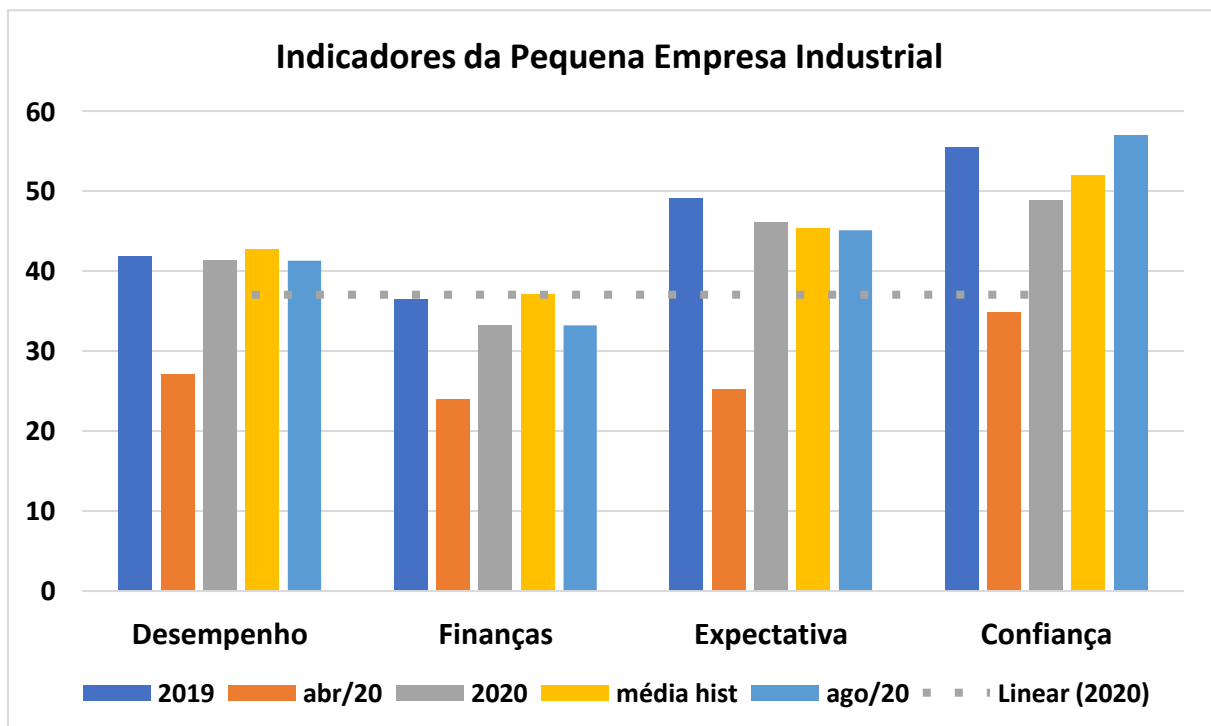


Fonte: Adaptação com dados da pesquisa SEBRAE:Crédito no Brasil para MPEs em tempo de COVID-19, 2020.

Embora a dificuldade de acesso ao crédito venha de longa data, o problema se agrava perante as paralisações impostas pela pandemia. A redução do crédito e a elevação do custo do dinheiro, em razão da debilidade da economia e dos riscos inerentes devem amedrontar o empreendedor no momento de decidir sobre pedidos de empréstimos em bancos, essas são constatações do levantamento do SEBRAE.

Em agosto de 2020 a CNI publicou alguns indicadores que permitem vislumbrar a situação e o ânimo da pequena empresa industrial, no aspecto financeiro, no desempenho da atividade e na expectativa alimentada em relação ao mercado pós COVID-19. Com o se pode observar no gráfico 9 os efeitos da Pandemia ainda estão presentes, mas o crescimento dos índices vem indicando melhora significativa no quadro do pequeno negócio industrial.

Gráfico 9. Indicadores da Pequena Empresa Industrial.



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da pesquisa: CNI- Panorama da Pequena Indústria, agosto de 2020.

Embora os indicadores apontem para uma perspectiva mais animadora, algumas dificuldades decorrentes do rompimento originado na Pandemia devem persistir por mais tempo como desafios a serem enfrentados no setor, analisa o estudo da CNI. Entre os desafios destacam-se o restabelecimento do consumo para a reposição da demanda numa rota de

crescimento estável e a redução do inadimplimento do cliente da pequena empresa industrial.

Estudo experimental do IBGE realizado em julho de 2020, informa que a pandemia foi responsável pelo encerramento das atividades de 39,4% das empresas, entre 1.300.000 encerradas ou paralisadas provisoriamente. Esse quadro de fechamento de empresas atingiu todos os setores. As empresas do setor comercial representaram 40,9%, o setor de serviços 39,4%, a construção 37,0% e o setor industrial 35.1%.

Em comum as análises dos levantamentos realizados sobre os reflexos da Pandemia do COVID-19 no mundo dos negócios convergem para o entendimento de que mudanças de maior ou menor alcance impuseram importantes alterações, algumas restritivas, no modo da empresa produzir e comercializar e do indivíduo consumir.

Pesquisa realizada pela FGV em julho de 2020, revela que no Brasil apenas 10% das firmas não fizeram alterações na sua forma de operar no transcorrer da Pandemia, seja criando novos produtos/serviços, seja adotando diferentes canais de comercialização. Entre as empresas pesquisadas, 56% alegam que as alterações adotadas serão permanentes, Bittencourt, (2020). A tabela seguinte permite visualização mais detalhada desta situação.

Tabela 2. Alteração da forma de operar das empresas durante a Pandemia do COVID-19.

% por setor	Alterou	Home office administrativo	Home office operacional	Novos produtos/ Serviços	Venda online	Delivery comércio serviços	Outros
Indústria de transformação	93	94,7	6,7	19	35,1	-	20,4
Serviços	88,2	83	30,1	23,9	22,9	8,9	19,6
Varejo	76,3	66,4	19,8	12,2	57,4	40,7	14,7
Construção	82	85,5	11,7	3,7	10	-	32,5
Geral	86,7	83,3	19,1	18,4	33,4	-	19,7

Fonte: Pesquisa sobre manutenção das mudanças adotadas pelas empresas durante a Pandemia. IBRE/FGV, Julho/2020.

Esse processo de automação do trabalho remoto e do comércio eletrônico acelerado pela Pandemia, é um grande desafio, sobretudo para a pequena empresa que enfrenta mais limitações em relação ao rápido domínio de competências e disponibilidade de recursos financeiros.

A pesquisa revela também um importante crescimento no comércio eletrônico, uma vez que a utilização da internet para vendas saltou de 47% para os 62% registrados em julho de 2020. O trabalho em casa também experimentou grande crescimento nas empresas, com 83%

delas adotando essa prática.

Mudanças comportamentais no processo decisório de compra dos consumidores afetaram substancialmente os formatos de negócios da MPE, revela pesquisa do SEBRAE publicada em setembro de 2020. Consumidores mais cômicos e exigentes e procurando cada vez mais o contato e a transação on line, confirmando a constatação da pesquisa Ibre/FGV, publicada em julho/2020.

As organizações precisam intensificar seu movimento de transformação em face dos efeitos da Pandemia, especialmente as micro e pequenas empresas em razão de suas fragilidades estruturais. Grande, média, pequena e micro empresa procuram aguçar seu pensamento estratégico para decidir com inteligência perante tantas mudanças esperadas para o contexto que vai se delineando.

As mudanças em andamento são drásticas e velozes, modificando hábitos e comportamentos em relação à aquisição de bens e serviços. Estudos realizados por diversos institutos de pesquisa de mercado nos meses de maio a julho de 2020, dentre eles os institutos Hibou-monitoramento, Insider e The Economist Intelligence Unit, mostram o movimento do mercado rumo a um novo cenário que tende a configurar o tempo pós Pandemia.

Uma das primeiras constatações de um estudo realizado pelo instituto de monitoramento de mercado Hibou, consiste na estimativa de queda na renda de 65% da população, embora a mesma base de dados aponte um aumento na renda de uma pequena parcela da população, estimada em aproximadamente 3%. Alguns segmentos econômicos se ajustaram com mais agilidade, como delivery na área de alimentação, pequenas mercearias de produtos hortifrutigranjeiros nas proximidades da residência, produtos de higienização, de assepsia e de limpeza Mello, L. (2020).

A racionalidade prevalece entre as dinâmicas psicológicas processadas na decisão do consumidor, levando-o a rechaçar o ímpeto de compra. É o que aponta o estudo da Hibou ao estimar que 88% dos consumidores vem avaliando com cuidado a necessidade de adquirir algo e que 72% deles não estão com disposição para pagar mais pela imagem de uma marca.

4.3.1 Tendências que formam o cenário da crise Covid-19

Estudos promovidos pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) e pesquisas da Hibou-monitoramento, do Insider, do The Economist Intelligence Unit, do Observatório Global (SEBRAE) e da OCDE sugerem inferir algumas tendências, que permitimo-nos descrever resumidamente no quadro seguinte, e que parecem formar, na indicação dos referidos estudos, um cenário perene no mercado da crise Covid-19. Estas

tendências parecem sinalizar os pontos críticos e as capacitações-chave que comporão os desafios da MPE no horizonte temporal pós Pandemia.

Quadro 7 (parte A). Cenário prospectivo do mercado pós-COVID-19.

TENDÊNCIA	CARACTERÍSTICA
1 Participação colaborativa	Para 96% dos respondentes em pesquisa do Insider de 2020 sobre o mercado pós Pandemia, as marcas devem superar as questões práticas do benefício do produto e da perspectiva racional e emocional da sua individualidade e da sua imagem. O dado indica mais exigências que o consumidor fará das marcas. Neste cenário, o consumidor quer sentir o “espírito da marca”, expressão adotada por Pringle & Thompson (2000), utilizada na acepção de ética da marca. A marca passa, então, a compartilhar credos e valores e procura obter um cliente engajado.
2 Compra na proximidade	O consumo perto de casa consiste noutra alteração de comportamento, que conta com a adesão significativa dos respondentes da pesquisa do instituto de monitoramento Hibou, realizada em 2020. Movido por sentimento altruísta, afirmam estarem dispostos a pagar um pouco mais para ajudar sua localidade. Enquanto 18% definem, decididamente, o meio digital para compra, 71% dos consumidores consultados pretende compartilhar suas compras com o comércio da vizinhança. Em certa medida, esse comprometimento vem ratificar a crescente conscientização do consumidor ao fazer sua dimensão cidadã prevalecer. Esse consumidor consciente atribui um valor socioeconômico ao bem de consumo e o vê como um conjunto de funcionalidades que reflete na comunidade como um todo. Pringle e Thompson, (2000). A valorização do comércio de vizinhança também teve efeitos positivos no formato de negócio de franquia, que embora seja uma loja de marca, pode manter sua proximidade com a clientela, é o que revela a pesquisa mencionada.
3 Priorização	Próximo da metade dos brasileiros, segundo estudo da Hibou, afirmam que manterão as coisas com eram antes da Pandemia. A outra metade devem alterar suas prioridades, como: menos despesas com carros; quase um terço dos respondentes desejam gastar mais com viagens e 55% dos pesquisados desejam que a “live” permaneça como forma de diversão no conforto de casa.
4 <i>e-commerce</i>	O comércio realizado pelos mecanismos eletrônicos vem ditando o rumo para o enfrentamento da crise. A presença física do cliente em lojas foi reduzida e a manutenção de bom padrão de atendimento da demanda, num tempo menor, passa a ser um desafio para o pequeno negócio. O investimento em sites e redes sociais para exercer atração, a prática de preços reduzidos e a extensão de garantias podem ser soluções. Enfim, a criatividade deve dominar na operação do ambiente on-line, que vem orientado o estilo de vida dos consumidores, é o que revela estudo da Insider. A tendência do comércio eletrônico pós-COVID ter crescimento exponencial e se consolidar no consumo do País está sinalizada em razão dos aspectos: o consumidor não vai dispensar o conforto e a conveniência experimentados no isolamento; mais facilidade da venda online acompanhar a volatilidade do comportamento de consumo, em razão das possibilidades infinitas que a internet pode oferecer ao consumidor.

Quadro 7 (parte B). Cenário prospectivo do mercado pós-COVID-19.

TENDÊNCIA	CARACTERÍSTICA
5 Prudência: “não ao consumir por consumir”	Pesquisas divulgadas pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) mostram que 75% das empresas sofreram com a Pandemia. Dentre as exceções pode-se citar o setor de drogarias com 35% de incremento, as linhas de produtos de higiene e limpeza, desinfetantes e artefatos de proteção. Além disso, próximo de 60% dos empresários esperam que a volta de uma receita estável ocorrerá somente após um ou dois trimestres após o controle da Pandemia. Por outro lado, espera -se do consumidor uma atitude mais cuidadosa em relação ao consumo. A redução de gastos já vinha sendo incorporada no comportamento de consumo e deve ser recrudescido com o desemprego. Mas o despertar de um consumo mais parcimonioso pode repercutir positivamente no domínio pessoal, com uma prática mais consciente de consumo e no domínio corporativo com a procura por soluções criativas.
6 “faça você mesmo”	DIY (Do It Yourself) aumenta seu espaço na Pandemia. O período de confinamento em casa serviu para o aprendizado de habilidades na cozinha, na máquina de costura, no jardim, na garagem, etc. A expectativa é que essa prática permaneça. Pesquisa da Nielsen, de julho/2020, apontam um crescimento exponencial de produtos culinários, de kits de montagem de móveis, de ferramentas. Relata também uma expansão de 20% na venda de produtos para o cabelo porque com o fechamento dos salões as pessoas aprenderam como fazer e ficaram independentes, aumentando quatro vezes o tráfego de site especializado nesses produtos. Na mesma linha, a plataforma Food52, site popular de vendas online na culinária informou sobre o acréscimo de 36% no seu tráfego no período. O NPD Group, que lida com pesquisas, informa sobre o aumento de 8% de eletrodomésticos facilitadores da culinária, como trituradores, máquina para preparo de macarrão e outros do gênero.
7 R rigor sanitário	Exigência de procedimentos protocolares mais severos de sanidade deve alterar de modo permanente o cotidiano das pessoas. A sociedade aumenta seu cuidado com a saúde coletiva no sentido de combater doenças, como evitar poluição por exemplo, revela estudo realizado pelo SENAI em 2020, Relevância da segurança sanitária no período pós pandemia. O Estudo aponta que as medidas sanitárias regulamentadas ampliam as atividades com uso de EPIs, reforça procedimentos de higiene, exige ampliação de espaços de atendimento, e combate superlotação no transporte urbano, dentre outras. Sugere, ainda, que aspectos sanitários e de saúde ligados a protocolos de conformidade já presentes em setores sensíveis como medicamentos e alimentação, deve alcançar outros setores econômicos.
8 Medidas financeiras de sobrevivência	As medidas financeiras básicas para manter a firma funcionando: Acesso ao crédito; fluxo de caixa; e capital de giro, estarão drasticamente fragilizadas, gerando sobretudo nas MPes, dificuldades desafiadoras no setor.

Quadro 7 (parte C). Cenário prospectivo do mercado pós-COVID-19.

TENDÊNCIA	CARACTERÍSTICA
9 Novos formatos de negócio	Mudanças comportamentais no processo decisório de compra dos consumidores afetaram substancialmente os formatos de negócios da MPE, revela pesquisa do SEBRAE publicada em setembro de 2020. Consumidores mais cômnicos e exigentes e procurando cada vez mais o contato e a transação on line.
10 Novos conhecimentos	Conhecimentos no campo da informação (TI), nos domínios da internet, da economia 4.0 e seus avanços (internet das coisas), domínios de tecnologia digital, são exemplos de novos saberes requisitados no mundo organizacional. A preocupação com a gestão do conhecimento foi um dos elementos destacados na crise, segundo pesquisa SEBRAE (2020). Iniciativas inspiradas no modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) foram observadas em empresas decididas a inovar. Em empresas menores falta condição estrutural para inovação, como: limitações internas em termos de pesquisa e desenvolvimento, recursos de tecnologia e conhecimento. Limitações externas como relacionamento e interações mais diversificadas.
11 Força motriz da Ruptura	<ul style="list-style-type: none"> • Além das ameaças, vislumbra-se oportunidades com as drásticas mudanças; • A influência da tecnologia como facilitador para acompanhar fortes mudanças na regulamentação e no comportamento do consumidor; • Atenção com o poder presente de consumo da geração mais idosa, ofuscada pela promessa futura do jovem; • Mais convergência nos mercados requer um olhar mais atento para as possibilidades de colaborações com outros agentes do meio externo e consequente alteração no modelo de negócio; • Não mais se acomodar numa situação, manter-se pronta para readaptações contínuas. Economist Intelligence Unit, (2020).
12 Home office	O trabalho remoto foi uma das mudanças mais visível no mundo organizacional e ao que parece, veio para ficar. Permite que as empresas mantenham sua rotina de trabalho com mais flexibilidade, em razão da possibilidade de conciliação entre este formato e o presencial. O trabalho em casa já figurava na rotina de muitas empresas, outras argumentando que as interações presenciais são imprescindíveis. Hoje, segundo pesquisas da Hibou, as empresas resistentes admitem a adoção do home office como mais uma alternativa.

Quadro 7 (parte D). Cenário prospectivo do mercado pós-COVID-19.

TENDÊNCIA	CARACTERÍSTICA
13 Educação a distância e Formação contínua	O estudo da Unesco, <i>Education: From disruption to recovery (2020)</i> , recomenda uma série de medidas para a adoção do ensino remoto como forma de atenuar os impactos imediatos da Pandemia, assim como alternativa de soluções permanentes em muitos casos. O que se percebe é que o fechamento de escolas fez emergir a necessidade de readequação de formas de ensino para uma geração cada vez mais conectada ao mundo digital. É preciso reconhecer os ganhos que poderão advir da adoção, pelo menos alternada, desse formato de ensino, em termos de aquisição de conhecimento e de familiaridade do estudante com o formato. Benefícios também pode ser observado com o aprendizado à distância no meio corporativo por abrir caminho para grandes e pequenas empresas instalar um processo de formação customizado e contínuo de novas competências no domínio digital, inteligência emocional e outras que possam habilitar empresas e pessoas a dar respostas rápidas para um ambiente em transformação.
14 Domínio digital como oportunidade	O domínio digital e a compressão do tempo da vida moderna levam as pessoas a buscarem soluções digitais em tempo real. Entre as oportunidades vislumbradas com os novos hábitos, destacam-se: cursos à distância; consultas remotas; diversão online; lives para dispositivos móveis. Empresas ou autônomos preparados neste campo pode se diferenciar no mercado.

Fonte: Elaboração própria.

As referências de mercado levantadas nesta seção indicam a ocorrência de mudanças intensas e velozes nos tempos da crise Covid-19, com severos impactos no ambiente empresarial, sobretudo entre as pequenas empresas por serem particularmente mais vulneráveis. A propósito, Prahalad e Hamel (2005), diziam que a agitação própria dos fenômenos que provocam turbulências globais, traz no seu âmago a deterioração de mercados e infligem inesperados desafios competitivos às empresas. Os autores advertem que a reação da empresa nessas situações depende da sua agilidade e da sua capacidade de inovação.

Essa posição é corroborada por Christensen (2012) ao comentar que, vencendo os desafios da inovação, os mercados e as empresas ficam num caminho mais seguro para um crescimento sustentável. Ainda nessa linha, analisando a turbulência no ambiente de negócio causada por fenômenos de descontinuidade, Wooldridge (2017) percebeu que as mudanças nos modelos tradicionais de conduzir negócios decorrem de alguns aspectos: a rapidez no incremento da internet; a padronização dos serviços mediante subordinação a critérios de certificações; novos formatos de gestão impondo novas direções estratégicas para as empresas; e o processo de inovação se impondo às empresas de países emergentes como fator de crescimento duradouro. Na visão do autor, essas circunstâncias devem moldar o esforço da empresa nos próximos horizontes de tempo depois da pandemia.

4.4 Desafios das MPEs no mercado atual

A partir de uma releitura das seções elaboradas neste capítulo, esta seção destaca as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas, mais frisadas no levantamento teórico e no exame do material secundário destinado a informar sobre os impactos da pandemia no mercado. Esse material informativo foi produzido nos levantamentos realizados por entidades de classe, órgãos governamentais, organismos internacionais parastatais e instituições de pesquisa. Segue com uma subseção dedicada à elaboração de um quadro contendo uma síntese do diagnóstico dos principais desafios enfrentados pela MPE no contexto de ruptura provocada pela pandemia.

Destacam ainda, limitações competitivas perante competidores de maior porte, em razão da precariedade dos mecanismos de gestão e de falhas no relacionamento com os mercados de consumo e de suprimento e com outras instâncias potencialmente colaborativas.

A permanência de algumas alterações ocorridas no ambiente de negócios por imposição do COVID-19 significa desafios para a MPE (Rogers e Finette, 2020), cujo enfrentamento requer recursos que estão fora de seu limite interno, como capacidade de inovação para assegurar sua continuidade. Essa condição exige da MPE uma base de relacionamento que permita compartilhar externamente situações de interesse mútuo com outras organizações empresariais ou entidades sem finalidades lucrativas, para internalizar recursos intangíveis como conhecimento e outros suportes operacionais Azevedo (2011). Para tanto, um dos desafios interposto é adequar os mecanismos de gestão no sentido de aprimorar a interação entre a MPE e a organização de apoio presente no seu ecossistema de negócios.

Numa análise de Azevedo (2011) foi comentado que o modelo cooperativo entre organizações com papéis diferentes e complementares precisa ser adotado como requisito para o enfrentamento das dificuldades próprias da complexidade dos ambientes atuais. Inserir-se nessas modalidades de arranjos e gerenciar a interação com outras firmas e organizações de apoio são novos desafios para a MPE considerar. Esses desafios ficam mais intensos com o advento do paradigma da sustentabilidade, que implica em incorporar nas atividades da MPE medidas adicionais de efeito social e de proteção ambiental. Para atender essas condições a MPE precisa de um leque mais amplo de competências e contar com o apoio de uma maior variedade de organizações no seu ecossistema.

Numa referência anterior a Bontis (2000) foi indicada o desafio de desenvolver competências relacionais, sobretudo na MPE empresas menores, como forma de formar capital de relacionamento, imprescindível para acumular conhecimento. Numa outra argumentação de

Iansite e Levien (2004) foi destacado que a diversidade de interações abertas que ocorrem entre as empresas participantes do ecossistema potencializa ganhos no seu desempenho em comparação com aquelas que atuam de forma isolada.

Numa outra constatação, ao examinar a questão do conhecimento no ambiente da empresa de pequeno porte, Hutchinson e Quintas (2008) afirmam que sua competitividade depende de sua articulação com outras entidades para obtenção de recursos complementares na forma de componentes, serviços e conhecimento. E isso, reforçou Cohen e Levinthal (1990), se torna um grande desafio para a MPE porque essa articulação depende do relacionamento para aumentar sua capacidade de absorção.

Ao mapear os ecossistemas organizacionais das MPEs dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (VJM), território demarcado para o presente estudo, ficou constatada a presença de um elenco diversificado de empresas de maior porte com potencial de demanda por produtos e serviços intermediários na sua linha de produção ou operação. O atendimento terceirizado e regionalizado dessa demanda constitui mais um desafio colocado para a MPE dessa Região Econodata (2020).

Outras organizações de naturezas e papéis distintos operam nos ecossistemas mapeados, formando um conjunto heterogêneo. O desafio que se impõe para a MPE da Região é manter sua interação com essas entidades, entre as quais constam: SEBRAE, CDL, SINDICOMÉRCIO, associações comerciais, instituições de ensino e pesquisa e agências governamentais de fomento.

Estudo do SEBRAE (2014) revelou que a MPE segue enfrentando grandes dificuldades para sobreviver e crescer. Desafios como: preparar-se para a inovação, ainda mais decisiva em momentos turbulentos; superar obstáculos gerenciais relacionados ao ajustamento produção-demanda; superação do desconhecimento das possibilidades colaborativas. Desafios também previstos por Heilbrunn et al (2011), em razão das limitações da MPE em termos de recursos financeiros e capacidade operativa.

Outro desafio que ficou patente para a pequena empresa diz respeito aos fenômenos da automação do trabalho remoto e do comércio eletrônico, forçando a MPE a acelerar seu movimento de adaptação em face dos efeitos da Pandemia. Em razão de suas fragilidades estruturais, a micro e pequena empresa deve aguçar seu pensamento estratégico para decidir com inteligência diante das mudanças que vão se delineando SBVC (2020); SEBRAE-Observatório Global (2020).

4.4.1 Síntese do diagnóstico da situação

Uma análise das referências extraídas das seções que trataram de descrições do mercado no cenário da crise COVID-19 permite a elaboração de um diagnóstico, quadro nº 8, contemplando uma síntese dos principais desafios da MPE no seu ambiente de negócios, as exigências ou ameaças que impuseram estes desafios e as recomendações ou requisitos teóricos para superação desses obstáculos.

Em que pese a análise estar baseada em dados secundários e refletir uma situação mais geral, este diagnóstico resultante dos desdobramentos das tendências descritas no quadro nº 7 (anterior) antecipa parcialmente o cumprimento de um dos objetivos específicos da pesquisa, que trata da identificação dos principais desafios impostos à MPE no contexto da Pandemia.

Quadro 8 (parte A). Diagnóstico situacional da MPE no cenário da crise Covid-19

	DESAFIOS DA MPE	EXIGÊNCIAS/AMEAÇAS	SUPERAÇÃO
INSTITUCIONAL	Carga tributária elevada e Complicada	Limitação de capital de giro; Dispêndio do tempo com atividade fora do negócio; Aumento de custos com serviço de contabilidade; Riscos de encargos por inconformidade.	Aumentar captação de recursos sem intermediação bancária. Habilitação para recursos financeiros subsidiados; Adesão a programas públicos de fomento; Pressão no setor governamental
	Excesso de burocracia		
	Regulamentação complexa		
	Restrição do acesso ao crédito		

Quadro 8 (parte B). Diagnóstico situacional da MPE no cenário da crise Covid-19

	DESAFIOS DA MPE	EXIGÊNCIAS/AMEAÇAS	SUPERAÇÃO
GESTÃO	Promover Inserção em ecossistemas organizacionais	Comprometimento da sobrevivência por atuar isolada	Aumento da base de apoio com uma maior variedade de organizações do ecossistema
	Planejamento e controle	Risco recorrente para manutenção de negócio	Esforço na implantação de cultura de planejamento e medidas de avaliação dos planos
	Superar a falta de capacidade de inovação	Ausência de fator decisivo para sobrevivência e Crescimento	Obtenção de diferencial competitivo duradouro
	Adequar-se aos parâmetros sustentáveis: desempenhos econômicos, social e ambiental	Exigência de consumidores mais conscientes, aumento de pressões sociais, ecológicas e legais.	Estabelecer diferencial competitivo sustentável
	Desenvolver competências relacionais	Falta de capital de relacionamento, indispensável para obtenção de conhecimento	Formar capital de relacionamento, imprescindível para acumular conhecimento.
	Gerenciar relacionamento com clientes, fornecedores, outras firmas, organizações colaborativas e outros grupos de interesse	Ausência de mecanismos de interação para aquisição externa de recursos intelectuais, tecnológicos e mercadológicos.	Articulação com outros atores para obter recursos, como: componentes, serviços e conhecimento. Articular o atendimento de demandas de firmas locais por produtos e serviços terceirizados. Interação com: SEBRAE, CDL, SINDICOMÉRCIO, associações comerciais, instituições de ensino e pesquisa e agências governamentais de fomento.
	Acelerar a preparação do ambiente para o trabalho remoto e o comércio on line	Restrição competitiva por falta de automação e inadequação operacional	Buscar apoio de instituições no compartilhamento de conhecimento e tecnologia

Quadro 8 (parte C). Diagnóstico situacional da MPE no cenário da crise Covid-19

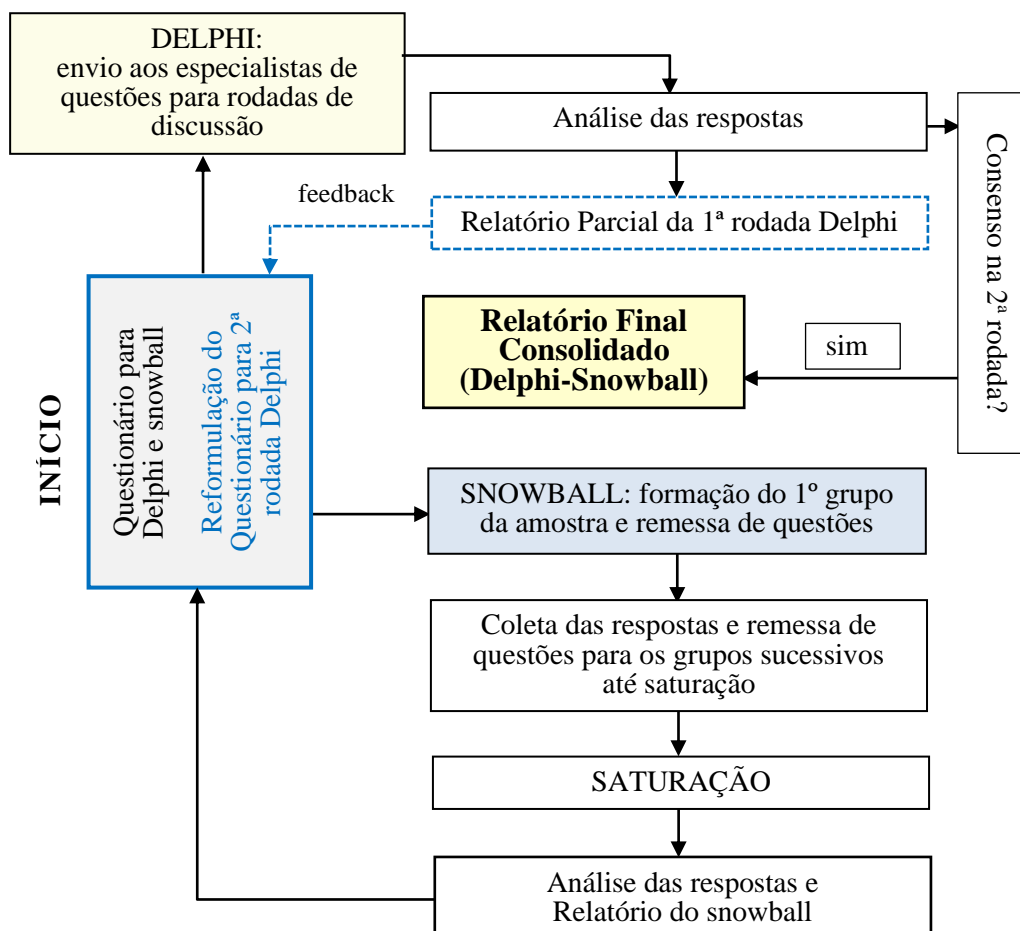
DESAFIOS DA MPE		EXIGÊNCIAS/AMEAÇAS	SUPERAÇÃO
MERCADO	Buscar participação colaborativa do cliente	Consumidor mais exigente de uma postura ética e deseja estar engajado com os valores da empresa	Relacionamento baseado em compromisso ético
	Aproveitamento da disposição de compra na proximidade	Frustração da conveniência do consumidor	Atender expectativa do consumidor em relação a sua contribuição socioeconômica e Altruística
	Comércio eletrônico	Redução da presença física do cliente na loja e exigência de bom padrão de atendimento num tempo menor; Facilidade da venda on line e as múltiplas possibilidades que a internet oferece.	Investimento em sites e redes sociais para exercer atração e realizar vendas.
	Rigor sanitário	Exigência de procedimentos sanitários mais severos no manuseio e do produto e no espaço físico da loja. Mais cuidados com a poluição.	Ampliar uso de EPIs em atividade com risco de insalubridade; reforçar procedimentos de higiene; ampliar espaço de atendimento.
	Desafios financeiros de sobrevivência	Escassez de crédito: falta de capital de giro. Omissão nas medições de fluxos de caixa	Angariar apoio para facilitar o acesso ao crédito; obter capital de giro sem intermediação bancária: familiares, capital próprio, investidor “anjo”, desmobilização; Adoção rotineira de medidas de fluxos de caixa.
	Novos formatos de negócio	Consumidores mais cômicos e exigentes e procurando mais contato e transação on line, adotam nova postura no processo de compra, impondo à MPE novos formatos de negócios	Investimento em sites e redes sociais para exercer atração, realizar vendas, pós-venda e manutenção de relacionamento
	Novos conhecimentos, domínio digital como oportunidade	Exigência de conhecimentos em informação (TI); economia 4.0 e seus avanços (internet das coisas); tecnologia digital. Preocupação com gestão do conhecimento foi destaque na crise (SEBRAE, 2020). Em empresas menores falta estrutura para inovação: limitação em pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e conhecimento. Limitações externas de relacionamento e interações diversificadas.	Avanço digital e a compressão do tempo da vida moderna requerem soluções digitais em tempo real. Serviços e diversão remota são oportunidades para empresas ou autônomos conhecedores desta área inovarem no mercado. Iniciativas: Capturar conhecimento com estrutura de base de dados; Facilitar, disseminar e aprimorar o acesso ao conhecimento; Valorizar o conhecimento com mensuração contábil do capital intelectual e sua aplicação em inovação Nonaka e Takeuchi (2008).

Fonte: Elaboração própria.

5. EXECUÇÃO DOS MÉTODOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A execução das duas unidades de análises iniciais, método Delphi e técnica Snowball, transcorreu de acordo com as prescrições teóricas previstas no capítulo anterior. A prospecção teórica e o diagnóstico situacional levados a efeito nos capítulos 2 e 4 ofereceram elementos contextuais e teóricos suficientes para subsidiar o processo de seleção dos especialistas e a elaboração de roteiros de questões que permitiram captar a realidade derivadas das percepções dos sujeitos entrevistados. Tais percepções dizem respeito à identificação de aspectos que permitam o cumprimento dos objetivos estabelecidos. O fluxograma da figura nº 2 permite melhor visualização do percurso seguido no processamento da pesquisa inicial executada pelos métodos Delphi e Snowball.

Figura 2. Fluxograma da pesquisa com duas unidades de análise, Delphi e Snowball.



Fonte: Elaboração própria.

Para validar alguns aspectos dos principais resultados obtidos e aprofundar o entendimento sobre as questões mencionadas na seção 3.5.3, na sequência foi utilizada também a técnica de Grupo Focal. O grupo reuniu especialistas atuantes no VJM de perfis complementares, como descrito na seção 3.5.1.

5.1 População e categorias de análise

Em termos gerais três públicos-alvo presentes nos ecossistemas de negócio formaram a população investigada. O primeiro formado pelas MPEs, distribuídas pelos respectivos setores em que atuam: serviços, comércio e indústria. O segundo público formado pelas organizações de apoio, sem fins lucrativos, que incluem dentre seus ideários constitutivos a tarefa de apoiar a MPE. O terceiro abrangeu as instituições de ensino e pesquisa.

Os recursos metodológicos adotados, considerando as unidades de análises Delphi e Snowball, valeram-se de quatro grupos amostrais para explorar as questões formuladas: especialistas; organizações de apoio; instituições de ensino e pesquisa; e micro e pequena empresa. O primeiro grupo, especialistas, contemplou representantes dos três públicos na sua seleção e serviram para ancorar as análises de todas as respostas com seus julgamentos.

As questões formuladas com base no problema e nos objetivos propostos, foram sintetizadas em três categorias de análise:

- 1 identificar os principais desafios enfrentados pela MPE no seu ambiente tarefa, no cenário da crise Covid-19;
- 2 identificar as soluções a serem adotadas pela MPE, organizações de apoio e instituições de ensino para ajudar a MPE no enfrentamento dos seus desafios;
- 3 identificar os mecanismos de aperfeiçoamento das interações entre a MPE, as organizações de apoio e as instituições de ensino presentes no seu ecossistema, visando promover a articulação do ecossistema organizacional para criar um ciclo incremental de relacionamento, conhecimento e inovação.

Estas categorias vinculam a tese formulada para a pesquisa, cujo foco consiste na previsão de que a desarticulação do ecossistema prejudica a formação de capital de relacionamento e a inovação. Essas categorias balizaram a elaboração dos questionários aplicados junto às amostras extraídas dos três públicos vislumbrados no estudo e o grupo de especialistas selecionados para a execução do Delphi.

5.1.1 Painel de especialistas do Delphi e as amostras snowball

Conforme já mencionado, por força da combinação de duas unidades de análise (Delphi e Snowball), os quatro conjuntos amostrais selecionados consideraram os três públicos-alvo citados, começando pela escolha do painel do Delphi.

Para escolha dos especialistas, como recomenda Yousuf, (2007), foi observado o cruzamento de alguns atributos no seu perfil, como: nível de conhecimento, experiência prática na área de interesse e nível acadêmico. Além disso, a manifestação do especialista da sua concordância em participar da pesquisa.

Sem perder de vista que especialistas devem ser indivíduos que detenham conhecimentos e/ou experiências num tema específico, eles foram escolhidos, portanto, pelos critérios combinados de conhecimentos relativos ao objeto da pesquisa, de representatividade das organizações predominantes e de disponibilidade para participar.

Procurando atender esses critérios, a composição do painel do Delphi, então, reuniu representantes de entidades de apoio, das instituições de ensino e pesquisa e das micro e pequenas empresas que operam no território, reunindo de maneira balanceada os atributos experiência, conhecimento e representatividade, na forma recomendada. O quadro nº 9, a seguir, apresenta os perfis dos especialistas escolhidos para constituir o painel Delphi utilizado no estudo, que serão protegidos pelo sigilo para assegurar o anonimato.

Quadro 9. Composição do painel do Delphi.

PAINEL DELPHI			
Público	Sujeitos	Instituição representada	Conhecimento/experiência
1	seis informantes	micro e pequena empresa de serviço, da indústria e do comércio	Empreendedorismo e Gestão
2	quatro informantes	SEBRAE CDL SINDCOMÉRCIO	Consultoria/Treinamento-MPE Gerência Regional dos VJM
			Apoio ao comércio
			Informação/Eventos/Promoção
3	cinco informantes	UFVJM- Diamantina UFVJM- Otoni	Ensino- Pesquisa-Consultoria

Fonte: Elaboração própria.

A seleção das amostras pela técnica snowball também considerou a representação dos públicos da pesquisa e a escolha dos primeiros respondentes teve a seguinte distribuição:

Grupo 1 – Respondentes representando MPEs dos setores de serviço, da indústria e do comércio.

Grupo 2 – Respondentes representando SEBRAE, CDL e SINDICOMÉRCIO.

Grupo 3 – Respondentes representando UFVJM (Diamantina) e UFVJM (Teófilo Otoni).

De acordo com essa distribuição as amostras montadas pela técnica snowball (“bola-de-neve”), iniciou com sujeitos (“sementes”) e nas indicações sucessivas alcançou 45 MPEs dos três segmentos (comércio, serviço e indústria), três informantes das organizações de apoio e cinco informantes de instituições de ensino e pesquisa. A quantidade de respondentes do painel de especialistas adicionada ao número de respondentes das composições snowball, totalizaram 68 respondentes.

5.2 Instrumentos de coleta de dados no Delphi e no Snowball

Durante o processo de interação foi encaminhado pelo e-mail, simultaneamente, aos participantes das amostras snowball e ao painel de especialistas do Delphi os links dos formulários eletrônicos (Google Forms) para operacionalização da coleta. Enquanto isso, um esforço persuasivo, polido e cuidadoso foi empreendido no sentido de abreviar o tempo de resposta.

Valendo-se de roteiros semiestruturados de perguntas, arranjadas de modo a atender os requisitos das três categorias de análise da pesquisa (Apêndice B), os dados foram coletados pela internet em dois diferentes momentos (rounds) com os especialistas e em uma única vez com os grupos snowball. Foram organizados de modo a enfatizar o esclarecimento sobre aspectos das interações entre a MPE e as organizações presentes nos seus ecossistemas organizacionais, com destaque para os quesitos:

Público-alvo 1 - Micro e Pequena Empresa e seus desafios:

- inovar, comercializar, captar recursos financeiros, sobreviver;
- identificar possíveis apoios e recursos intangíveis adicionais;
- identificar soluções para a conexão com as organizações de apoio.

Publico-alvo 2 - Organizações de apoio à MPE:

- sua visão sobre as dificuldades da MPE;
- sua perspectiva sobre o apoio que pode prestar;
- seu empenho para interagir com a MPE.

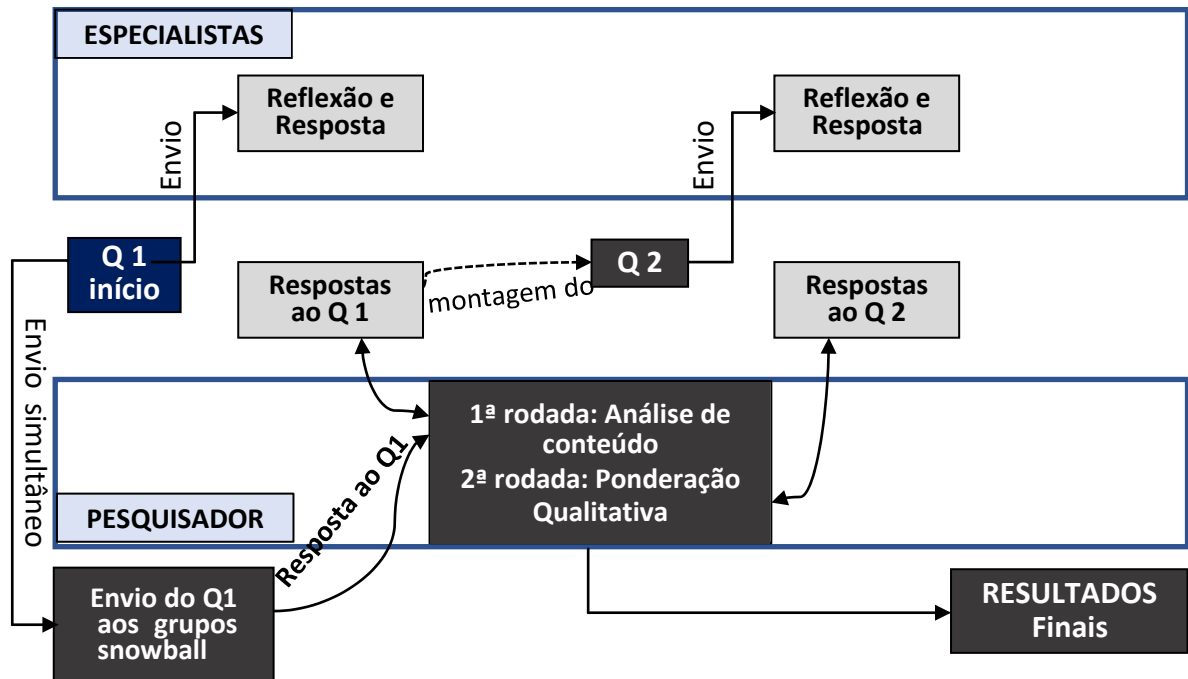
Publico-alvo 3 – Instituições de Ensino e Pesquisa:

- sua contribuição com a solução dos desafios da MPE;
- sua perspectiva sobre o apoio que pode prestar;
- seu empenho para interagir com a MPE.

5.3 Encadeamento da execução da pesquisa e seus resultados

Inspirada na sistematização de Skulmoski, Khran e Hartman (2007), a figura nº 3 permite melhor visualização do fluxo de execução do Delphi, combinado com a técnica snowball, como ocorreu neste trabalho.

Figura 3. Fluxo de execução do Delphi em duas rodadas, integrado com a técnica snowball.



Fonte: Elaboração própria, adaptação de Skulmoski, Hartman e Khran (2007)

A aplicação do método iniciou com a solicitação da opinião dos especialistas do painel Delphi sobre questões colocadas num roteiro semiestruturado de entrevista, ao tempo em as mesmas questões eram, simultaneamente, submetidas à opinião dos três grupos amostrais selecionados pela técnica “bola-de-neve”. Nessa primeira rodada as questões foram abertas, oportunidade em que os participantes puderam adicionar questionamentos ou informações que julgassem adequadas.

Seguindo alguns passos recomendados por Bardin (2010), as respostas coletadas nessa primeira rodada foram submetidas à análise semântica e interpretativa do seu conteúdo, permitindo a filtragem de respostas repetidas, daquelas que não se encaixavam nas categorias de análise da pesquisa e que apareciam com baixa frequência.

De acordo com a autora esse tipo de análise tem natureza interpretativa e vale-se da inferência para conseguir informação substancial de um enunciado. Para inferir possível correspondência entre as estruturas semântica das mensagens é preciso criar categorias de análise relacionadas aos objetivos da pesquisa. As deduções que ocorrem com base nas

categorias respondem pelo levantamento das questões relevantes e das questões sobrepostas imersas no conteúdo da mensagem. A leitura do analista não está focada no sentido restrito da palavra, mas procura destacar um sentido subentendido do enunciado.

Algumas regras propostas por Bardin (2010) são recorrentes na literatura sobre a análise de conteúdo e dizem respeito a algumas condutas, como: iniciar com a leitura flutuante, que trata do contato inicial para organizar o material a ser analisado e seguir com a leitura textual, que exige repetições até exaurir as recorrências da ideia central do enunciado; considerar a premissa de que o enunciado ganha importância com a frequência de sua repetição; e submeter os enunciados à ponderação, porque pode refletir a intensidade com que um registro é mais importante que o outro e facilitar a decisão perante situações ambíguas.

Com a filtragem ocorrida com a análise semântica, restou configurada uma lista expressivamente reduzida de respostas que representa o primeiro resultado da pesquisa, cujas proposições subsidiaram a formulação do questionário subsequente, conforme ilustra o quadro número 10, que reproduz uma síntese do volumoso relatório descritivo da mencionada análise semântica, incluso no Apêndice B.

Quadro 10. Listagem de desafios extraídos da análise semântica do conteúdo das respostas aos questionários enviados aos grupos pesquisados.

Categorias de análise	Desafios (Fatores) (Resultado da análise semântica do conteúdo das respostas)			
	Problemas	Frequência		Soluções
		Prob	Solu	
1 Problemas da MPE no seu ambiente tarefa	1- Gestão precária: falta plano de marketing e controle do fluxo de caixa	32	42	1-estruturar capacidade de operar no e-commerce (vendas e atendimento on line)
	2- Pouca capacitação do empreendedor/gestor	29	8	2- montar layout de loja para atender demandas sanitárias (manter o distanciamento entre clientes e empregados)
	3- Pouco acesso a novas tecnologias	15	39	3-preparar-se para serviços de delivery
	4- Alta carga tributária	10	9	4-customizar produtos/serviços para clientes próximos da loja
	5-Falta capacidade de inovação porque falta P&D	26	5	5-Negociar valor do aluguel.
	6-Falta de política pública de suporte para inovação e postura reativa e não proativa do empresário na região	26	18	6-Manter vendas, empregos e gerar lucro
	7-Falta de garantias restringe a capacidade de obter empréstimos, porque: taxa alta, mais burocracia	24	11	7-adequação ao modelo de trabalho a distância
	8-Não Houve ação organizada na região para minimizar a Crise	53	16	8-Deveria ter sido disponibilizado ajuda de técnicos para a MPE montar sua estrutura de operação remota
	9- elevado endividamento da MPE		8	9-Deveria ter prestado informações mais claras aos empresários
	10-Grande incerteza	10	2	10-Para preservar clientes na crise dispensamos ou reduzimos mensalidades de alguns deles
	11-Falta de apoio técnico	6	16	11- Para enfrentar a crise o atendimento foi agendado e reforçamos o marketing
	12-Sobrevivência em primeiro lugar	6		
	13-falta capital de giro	31		
	14-Foi negativa a obrigação de fechar o comércio	6		
2 Soluções a serem adotadas pela MPE, organizações de apoio, IFES e Governo para ajudar MPE nos seus desafios			28	12- Organização de apoio devem prestar serviço exclusivo e gratuito de atendimento às demandas da MPE relativas à informação e consultorias pontuais
			18	13-Organizações de apoio devem oferecer assessoria na captura de recursos financeiros e na formulação do plano de marketing
			2	14- Organizações de apoio devem oferecer atendimento psicológico
			12	15- Organizações de apoio devem oferecer Serviços de captação de clientes corporativos para as MPEs
			14	16- Organizações de apoio devem desenvolver regularmente pesquisas de mercado para as MPEs
			3	17-Instituições de ensino e Pesquisa devem prestar suporte

				técnico na elaboração de projeto de operação digital
		10		18- Instituições de ensino e Pesquisa devem contribuir na Capacitação do pessoal de MPE para operar no ambiente digital
		3		19- Instituições de ensino e Pesquisa devem ampliar a adoção de novos empreendimentos como empresa jr.
		18		20-Instituições de Ensino e Pesquisa devem promover a conexão entre empresas da região para compartilhamento de tecnologias desenvolvidas
		28		21- Instituições de ensino e Pesquisa devem manter programas regulares de extensão para disseminar tecnologia e conhecimento junto a MPE
		16		22- Instituições de ensino e Pesquisa devem criar grupos de pesquisas sobre MPE, promovendo trocas de conhecimento
		4		23- Instituições de ensino e Pesquisa devem incluir temas específicos e estudo da MPE nos cursos de administração e da área de tecnologia
		4		24- Instituições de ensino e Pesquisa devem disponibilizar incubadora e aceleradora para MPEs tradicionais e de alto impacto
		3		25-O Governo deve dar atenção especial à MPE na reforma tributária
		5		26-Setor público deve ter forte política de investimento no desenvolvimento da MPE
		22		27-Redução da burocracia
		4		28- Implementar mais programas de estímulo à criação de ecossistemas regionais de empreendedorismo e inovação.
3 Mecanismos de melhoria da interação entre IFES, Organização de Apoio e MPE	15-Falta de atuação cooperada nas situações não concorrenciais	6	11	29-Para melhorar conexão com a MPE, as Organizações de Apoio devem criar uma estrutura exclusiva para atender e acessar a MPE via presencial e digital
	16-Inovação prejudicada por falta de pesquisa, integração com IFES e Organizações de Apoio	32	9	30-A MPE deve Instituir o papel de relacionamento com entidades externas de apoio
	17-MPE não institucionalizou o papel de contatos com organizações externas (Entidades de Apoio e IFES)	37	12	31-Melhorar articulação entre Organizações de Apoio-Governo-MPE
			11	32-Promover cooperação entre MPEs e outras instituições de seu interesse
			28	33-Eventos para promover rodadas de negócios e encontros com MPE para ampliar relacionamento e compartilhamento de recursos, projetos e intercâmbio de informações
			5	34-Criar comitês setoriais Org de apoio/MPE/IFES para desenvolver e disseminar boas práticas de gestão
			22	35-Organizações de apoio devem oferecer programas de capacitação

			3	36-As instituições de Ensino (IFES) devem Integrar ensino e pesquisa, laboratórios de tecnologias e incubadoras numa estrutura única para atendimento exclusivo à MPE
			15	37-As IFES devem aumentar comunicação com MPE com criação de eventos de relacionamento, feiras e oficinas
			9	38- As IFES devem criar e ampliar oferta de vagas em incubadoras e aceleradoras de MPEs;
			16	39-As IFES devem dar apoio tecnológico e uso compartilhado de recursos e equipamentos
			3	40-Formar a Hélice Tríplice: Governo-IES-Org de Apoio e Fomento para a pesquisa dentro da Universidade e promover a “incubação” de produtos/serviços desenvolvidos e colocados na MPE em primeira mão
			2	41- Preparar as secretarias de curso para encaminhar demandas das MPEs ao corpo docente e de pesquisadores
			10	42–Governo deve criar fundo garantidor com teto limitador de crédito à MPE e ampliar a capacidade do Fampe/SEBRAE (Fundo de Aval à MPE)
			6	43-Criar Agência/Conselho tripartite (Org de apoio/MPE/IFES/Governo) deliberativo para enfrentar crises;
			11	44-Estabelecer convênio com as IFES para desenvolver projetos em parceria
			15	45-comunicação sistemática: MPE, Organizações de apoio e IFES (Instituições de Ensino e Pesquisa)
	Frequência média	22	12,4	

Fonte: Elaboração Própria.

Para alimentar o ciclo da pesquisa, as respostas obtidas após a primeira rodada de análise (análise semântica de conteúdo) permitiram ao pesquisador, no intervalo das duas rodadas de questionários, observar as inclinações, pontos de vista em conformidade e assimétricos e as sobreposições de respostas. Com a reunião e ordenamento dessas respostas o pesquisador reelaborou o instrumento da coleta seguinte, em busca da estabilidade dos resultados.

Utilizando-se da mencionada matriz de ponderação qualitativa na segunda rodada, os especialistas tiveram a oportunidade de rejeitar proposições, de hierarquizar suas opiniões e, ao final, de rever ou manter suas posições iniciais. O uso dessa técnica facilita a análise porque visa colocar um volume considerável de dados extraídos dos roteiros abertos (semiestruturados) numa planilha estruturada para simplificar sua organização e permitir tratamento estatístico, como: o uso de medidas centrais, a verificação da convergência entre peso e frequência das respostas (correlação), por exemplo.

Nessa linha, a lista de problemas e soluções da MPE, denominados fatores, foi apresentada para deliberação dos especialistas integrantes do painel Delphi de acordo com os seguintes passos:

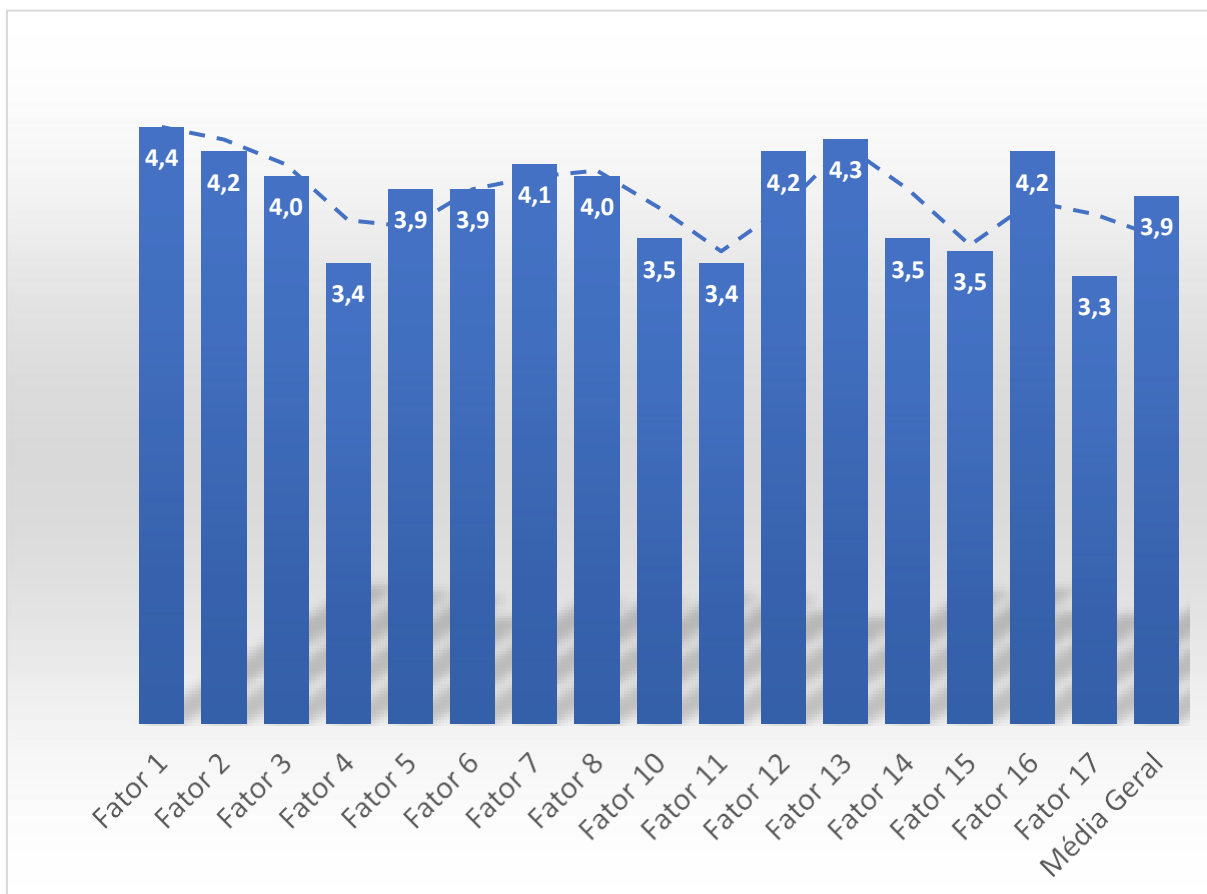
- 1) Atribuição do nível de gravidade de cada fator-problema (peso de 1 a 5 na escala: sem gravidade – pouca gravidade – grave – muito grave – gravíssimo). Neste primeiro passo, os especialistas estabeleceram uma dimensão para os obstáculos a serem superados no desenvolvimento da MPE. Assim, quanto mais grave o problema na percepção do julgador, mais elevado o peso se tornava na sua avaliação;
- 2) o passo 2 consistiu na atribuição de uma nota (1 a 5) para o desempenho da MPE perante cada fator-problema ponderado. Essa nota refletiu um desempenho situado numa das posições da escala: péssimo (1); ruim (2); razoável (3); bom (4) muito bom (5);
- 3) no terceiro passo os especialistas atribuíram a importância relativa de cada fator-solução (Peso de 1 a 5 na escala: sem importância - pouca importância – importante - muito importante).
- 4) o quarto passo tratou da atribuição de nota (1 a 5) para o desempenho da MPE perante cada fator-solução ponderado.

Com a posição da nota de desempenho, pretendeu-se observar até que ponto a MPE está preparada para seus desafios, seja no enfrentamento dos problemas, seja na implementação das soluções.

Os gráficos n^{os} 10 e 11, a seguir, reproduzem uma síntese dos resultados da ponderação qualitativa, elaborados a partir da consolidação dos julgamentos efetuados pelos especialistas,

cujo relatório descreve detalhadamente no Apêndice C.

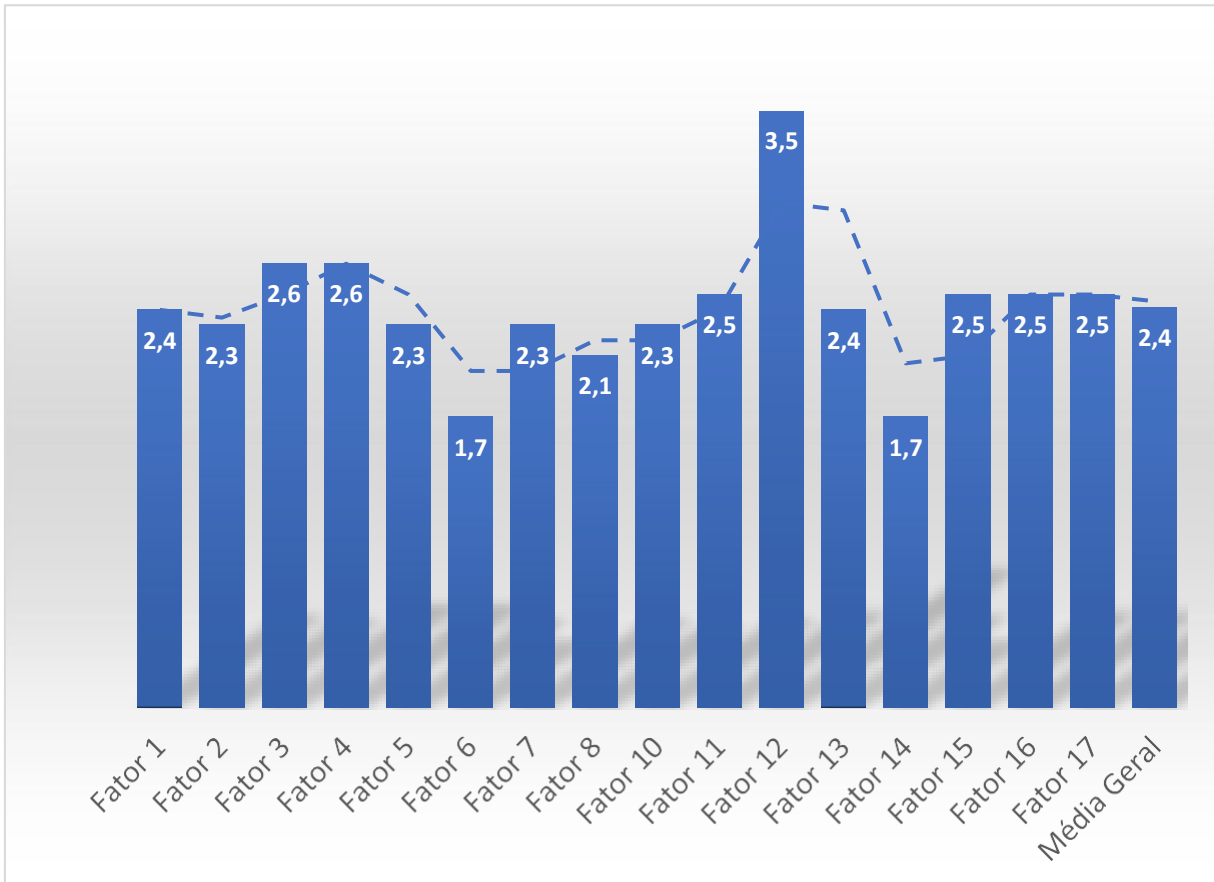
Gráfico 10. Grau médio de gravidade (peso médio) dos problemas enfrentados pelas MPEs.



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da presente pesquisa: Inovação e interações da Micro e Pequena Empresa em seu ecossistema organizacional: desafios em cenário de crise.

Os dados reunidos no gráfico nº 10, acima, mostram as ponderações média dos fatores que expressam os principais problemas das MPEs dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Como se pode observar a ponderação geral média (3,9%) mostra um quadro de graduação muito grave. No gráfico seguinte os dados mostram as notas média do desempenho das MPEs perante seus problemas, revelando um desempenho abaixo da média na percepção dos especialistas do painel Delphi.

Gráfico 11. Nota média de preparo da MPE perante os fatores (problemas) ponderados.



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da presente pesquisa: Inovação e interações da Micro e Pequena Empresa em seu ecossistema organizacional: desafios em cenário de crise.

Os dados da tabela a seguir mostram a posição mediana do grau de gravidades dos problemas identificados como desafios das MPEs e as médias das notas relativas ao preparo das MPEs para o enfrentamento dos seus problemas.

Tabela 3. Mediana dos graus médios de gravidade dos problemas e das notas médias de preparo das MPEs para enfrentamento dos problemas.

Teste de Mediana		
	Amostra 1	Amostra 2
Tamanho =	16	16
Mediana =	3.00	---
Valores > Mediana =	8	0
Valores < Mediana =	0	15
Qui-Quadrado =		---
Graus de liberdade =		---
(p)	<0.0001	---

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da presente pesquisa: Inovação e interações da Micro e Pequena Empresa em seu ecossistema organizacional: desafios em cenário de crise.

Para jogar mais luz nas análises que levaram à formulação do quadro de desafios que constituem fatores determinantes para o bom desempenho da MPE no cenário da crise atual, a lista de fatores ponderados e avaliados pelos especialistas foram posicionadas por cálculos de médias e tiveram seus respectivos valores submetidos ao cálculo de correlação entre peso (grau de importância) e frequência de repetições das respostas para verificação de convergências ou discrepâncias entre eles.

A Tabela nº 4 reúne as ponderações médias dos fatores que expressam a gravidade dos problemas enfrentados pelas MPEs dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e a importância das principais soluções para o seu desenvolvimento. Reúne, também, as notas médias que refletem o preparo das MPEs para enfrentamento desses desafios e a frequência com que esses desafios foram repetidos no conjunto de respostas aos questionários da pesquisa.

Tabela 4. (Parte A) Ponderações médias da gravidade do problema, da importância da solução e a nota média de preparo (desempenho) da MPE na implementação desses desafios.

PROBLEMAS	Peso média	Nota média	Frequência (respostas)
Fator 1 - Gestão precária: falta plano de marketing e controle do fluxo de Caixa	4,4	2,4	32
Fator 2-Pouca capacitação do empreendedor/gestor	4,2	2,3	29
Fator 3-Pouco acesso a novas tecnologias	4,0	2,6	15
Fator 4-Alta carga tributária	3,4	2,6	10
Fator 5-Falta capacidade de inovação por falta de P&D	3,9	2,3	26
Fator 6-Falta de política pública de inovação e postura reativa empresário local	3,9	1,7	26
Fator 7-Falta de garantias restringe a capacidade de obter empréstimos, porque: taxa mais alta e mais burocracia	4,1	2,3	24
Fator 8-Não Houve ação organizada na região para enfrentar a crise	4,0	2,1	53
Fator 10-Grande incerteza	3,5	2,3	8
Fator 11-Falta de apoio técnico	3,4	2,5	10
Fator 12-Sobrevivência em primeiro lugar	4,2	3,5	28
Fator 13-Falta capital de giro	4,3	2,4	18
Fator 14-Foi negativa a obrigação de fechar o comércio	3,5	1,7	2
Fator 15-Falta de atuação cooperada nas situações não concorrenciais	3,5	2,5	6
Fator 16-Inovação prejudicada por falta de pesquisa, integração com IFES e Organizações de Apoio	4,2	2,5	32
Fator 17-MPE não instituiu o papel de contatos com organizações externas (Entidades de Apoio e IFES)	3,3	2,5	37
Média geral	3,9	2,4	22
SOLUÇÕES	Peso média	Nota média	Frequência (respostas)
Fator 1-Estruturar capacidade de operar no e-commerce (vendas e atendimento on line)	4,4	3,4	42
Fator 2-Montar layout de loja para atender demandas sanitárias (distanciamento entre clientes e empregados)	4,0	4,4	8
Fator 3-Preparar serviços de delivery	4,4	3,8	39
Fator 4--Customizar produtos/serviços para os clientes próximos da loja	4,1	3,0	9
Fator 5-Negociar valor do aluguel	2,9	4,0	5
Fator 6-Manter vendas, empregos e gerar lucro	4,8	3,9	18
Fator 7-Adequação ao modelo de trabalho a distância	4,1	3,5	11

Tabela 4. (Parte B) Ponderações médias da gravidade do problema, da importância da solução e a nota média de preparo (desempenho) da MPE na implementação desses desafios.

Fator 8-Deveria ter sido disponibilizado técnicos para a MPE montar sua estrutura de operação remota	4,4	3,3	16
Fator 9-Deveria ter sido prestado Informações mais claras aos empresários	4,3	3,6	8
Fator 10-Para preservar clientes na crise dispensamos ou reduzimos mensalidades de alguns deles	3,5	3,4	2
Fator 11-Para enfrentar a crise o atendimento foi agendado e reforçamos o marketing	4,7	3,3	16
Fator 12-Organização de apoio devem prestar serviço exclusivo e gratuito de atendimento às demandas da MPE relativas à informação e consultorias	4,5	3,2	23
Fator 13-Organizações de apoio devem oferecer assessoria na captura de recursos financeiros e na elaboração do plano de marketing	4,6	3,4	13
Fator 14-Orgs Apoio devem oferecer atendimento psicológico	3,6	3,0	2
Fator 15-Organizações de apoio devem oferecer Serviços de captação de clientes corporativos para as MPEs	4,6	3,2	12
Fator 16-Organizações de apoio devem desenvolver regularmente pesquisas de mercado para as MPEs	4,5	3,6	14
Fator 17-Instituições de Ensino e Pesquisa devem prestar suporte técnico na elaboração de projeto de operação digital	4,6	3,1	3
Fator 18-Instituições de Ensino e Pesquisa devem contribuir na Capacitação do pessoal de MPE operar no ambiente digital	4,7	3,3	10
Fator 19-Instituições de Ensino e Pesquisa devem ampliar a adoção de novos empreendimentos como empresa jr.	4,0	3,6	3
Fator 20-IFES devem promover a conexão entre empresas da região para compartilhamento de tecnologias desenvolvidas	4,5	3,2	18
Fator 21-FES devem manter programas regulares de extensão para disseminar tecnologia e conhecimento junto a MPE	4,8	3,4	28
Fator 22-Instituições de Ensino e Pesquisa devem criar grupos de pesquisas sobre MPE, promovendo trocas de conhecimento	4,5	3,4	16
Fator 23-As IFES devem incluir temas específicos e estudo da MPE nos cursos de administração e da área de tecnologia	4,7	3,8	4
Fator 24-I As IFES devem disponibilizar incubadora e aceleradora para MPEs tradicionais e de alto impacto	4,5	3,7	4
Fator 25-O Governo deve dar atenção especial à MPE na reforma tributária	4,6	3,6	3
Fator 26-Sector público deve ter forte política de investimento no desenvolvimento da MPE	4,6	3,5	5
Fator 27-Redução da burocracia	4,5	3,9	22
Fator 28-Implementar mais programas de estímulo à criação de ecossistemas regionais de empreendedorismo e inovação.	4,6	3,3	4
Fator 29-Para melhorar conexão com a MPE, as Organizações de Apoio devem criar uma estrutura exclusiva para atender e acessar a MPE via presencial e digital	4,6	3,4	11
Fator 30-A MPE deve instituir o papel de relacionamento com entidades externas de apoio	4,1	3,2	5
Fator 31-Melhorar articulação: Orgs de Apoio-Governo-MPE	4,5	3,4	12
Fator 32-Promover cooperação entre MPEs e outras instituições de seu interesse	4,5	3,2	11
Fator 33-Eventos para rodadas de negócios e encontros com MPE para ampliar relacionamento e compartilhamento de recursos, projetos e intercâmbio de informações	4,6	3,4	18
Fator 34 Criar comitês setoriais Organização de apoio/MPE/IFES para disseminar boas práticas de gestão	4,1	3,2	3
Fator 35 Organizações de apoio devem oferecer programas de capacitação	4,6	3,5	12
Fator 36 As instituições de Ensino e pesquisa devem integrar ensino e pesquisa, laboratórios de tecnologias e incubadoras numa estrutura para atendimento exclusivo à MPE	4,4	3,3	3
Fator 37 As IFES devem aumentar comunicação com MPE com criação de eventos de relacionamento, feiras e oficinas	4,7	3,4	15
Fator 38 As IFES devem criar e ampliar oferta de vagas em incubadoras e aceleradoras de MPEs	4,6	3,5	6

Tabela 4. (Parte C) Ponderações médias da gravidade do problema, da importância da solução e a nota média de preparo (desempenho) da MPE na implementação desses desafios.

Fator 39 As IFES devem dar apoio tecnológico e uso compartilhado de recursos e equipamentos	4,6	3,6	16
Fator 40 Formar a Hélice Tríplice: Governo-IES-Org de Apoio e Fomento para a pesquisa dentro da Universidade e promover a “incubação” de produtos/serviços desenvolvidos e colocados na MPE em primeira mão	4,4	3,4	3
Fator 41 Preparar as secretarias de curso para encaminhar demandas das MPEs ao corpo docente e de pesquisadores	4,2	3,2	2
Fator 42 Governo deve criar fundo garantidor com teto limitador de crédito à MPE e ampliar a capacidade do Fampe/SEBRAE (Fundo de Aval à MPE)	4,5	3,2	9
Fator 43 Criar Agência/Conselho tripartite (Org de apoio/MPE/IFES/Governo) deliberativo para enfrentar crises	4,2	3,1	6
Fator 44 Estabelecer convênio com as IFES para projetos em parceria	4,5	3,0	13
Fator 45 Comunicação sistemática: MPE, Organizações de apoio e IFES (Instituições de Ensino e Pesquisa)	4,7	3,1	11
Média Geral	4,4	3,4	11,6

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da pesquisa: Inovação e interações da Micro e Pequena Empresa em seu ecossistema organizacional: desafios em cenário de crise.

Procurando dar mais racionalidade à avaliação, os dados de frequência de respostas (repetições) e pesos médios dos fatores-soluções foram submetidos ao cálculo de correlação, buscando estabelecer possível convergência ou discrepância entre essas duas variáveis. Os dados da tabela nº 5, a seguir, revelam coeficiente estimado significativo a 5% entre frequência e médias de peso das soluções, indicando convergência entre essas variáveis. Frequência, neste caso, diz respeito à contagem de repetições das respostas aos questionários da pesquisa que apontavam uma solução para os desafios das MPEs. O peso refere-se à importância relativa das soluções propostas à MPE.

O resultado mostra a convergência das opiniões entre a importância das soluções e a frequência de sua ocorrência, confirmando estatisticamente a associação entre frequência e peso das soluções. O resultado não foi casual, permitindo inferir como mais um elemento a validar o quadro de desafios das MPEs dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri listados na tabela nº 4, derivados da filtragem de respostas, realizada com a anterior análise semântica de seu conteúdo.

Tabela 5. Correlação entre a frequência das respostas e a média de peso das soluções identificadas na pesquisa.

		Peso médio das soluções	Frequência das soluções
rho de Spearman	Peso médio das soluções	Coeficiente	1,000
		Sig. (bicaudal)	,386**
		N	.
	Frequência das soluções	Coeficiente	,009
		Sig. (bicaudal)	45
		N	45

(**). A correlação é significativa no nível 0,01 (bicaudal)

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da pesquisa: Inovação e interações da Micro e Pequena Empresa em seu ecossistema organizacional: desafios em cenário de crise.

O conteúdo da lista de fatores ou desafios (tabela nº 4), resultante da análise da ponderação realizada pelo painel Delphi na segunda rodada, já representa o cumprimento do objetivo central desta pesquisa, cujo produto consiste na identificação dos principais desafios da MPE que opera na região homogênea dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, com ênfase nos desafios relacionados à sua interação com seu ecossistema de negócio. Na sua apresentação esses desafios são divididos em Problemas e Soluções para o seu enfrentamento. Soluções que envolveriam o esforço de implementação das principais entidades envolvidas no interesse da MPE, presentes no ecossistema organizacional da Região.

O exercício de ponderação qualitativa, estabeleceu uma ordem de prioridade ao conjunto de desafios divididos em problemas e soluções, permitindo identificar os problemas mais críticos e as soluções-chave, assim como os desafios que, embora importantes, sugerem não ser obstáculos priorizados no curto prazo. Os problemas críticos e as soluções-chave seriam aqueles desafios que necessitam de uma resposta imediata, podendo representar uma situação delicada, grave e têm prioridade em relação aos demais. Este ordenamento hierarquizado pode ser visto no gráfico nº 10 e na tabela nº 4, retromencionados nesta seção.

O cotejamento do quadro de desafios identificados, com o roteiro teórico que deu embasamento à pesquisa, permite observar os resultados sob o ângulo de cinco conjuntos de vinculações entre os resultados pautados no exercício empírico e as prescrições antecedentes que estão no âmbito da teoria, neste caso as concepções de: ecossistema organizacional, relacionamento como capital, capacidade de inovação, capacidades dinâmicas e aspectos de gestão da micro e pequena empresa. O quadro 11, seguinte procura estabelecer um paralelo entre os conjuntos de desafios resultantes e o sentido intrínseco das referidas concepções.

Quadro 11 (Parte A). Vinculação dos desafios da MPE aos seus pressupostos teóricos.

1) Antecedente teórico: Ecossistema Organizacional	
Resultados (desafios/fatores)	Fatores vinculados a aspectos externos à MPE, dependentes de intervenções do governo; de organizações de apoio; de instituições de ensino e de agências de fomento. Desafios como: carga tributária elevada; baixo investimento público; desburocratização; fundos de aval à MPE; apoio técnico; gratuidade de serviços; assessorias e consultorias; programas de extensão e pesquisa; oferta de incubadora e aceleradora; compartilhamento de laboratórios e equipamentos; cooperação entre empresas.
Sentido intrínseco	O objetivo de um ecossistema é expandir dentro de suas fronteiras a sua base de recursos materiais e imateriais, em termos de mercado, tecnologia, conhecimento, relacionamento e outros facilitadores, de modo a favorecer seus participantes (Iansiti e Levien (2004)). O formato cooperativo entre diversas organizações com papéis diferentes e complementares vem sendo adotado como requisito para o enfrentamento dos desafios inerentes à complexidade dos ambientes nos tempos atuais. No entanto, esse modelo de arranjo enfrenta problemas de interação entre organizações tão diferentes, o que evidencia a importância das competências relacionais para alimentar o ecossistema de recursos tecnológicos e conhecimento, cruciais para o desenvolvimento dos participantes, sobretudo das MPEs onde as dificuldades

Quadro 11 (Parte B). Vinculação dos desafios da MPE aos seus pressupostos teóricos.

	relacionais são maiores, o que torna sua inserção no ecossistema particularmente indispensável (Azevedo, 2011).
2) Antecedente teórico: Capital de Relacionamento	
Resultados (desafios/fatores)	Desafio para MPE é estruturar seu relacionamento com agentes externos, para atuar em regime de cooperação com outras empresas e agentes de seu ecossistema, mantendo comunicação sistemática. Para as Instituições de Ensino e Pesquisa e as Organizações de Apoio, o desafio consiste em manter estrutura exclusiva par atender MPE; promover o compartilhamento de tecnologias e equipamentos entre empresas; ampliar realização de eventos como feiras, oficinas e intercâmbio de informações com MPE. Cabe à instituição de ensino, à organização de apoio e ao governo, iniciativas organizadas em situação de crise e estímulo à expansão de ecossistemas.
Sentido intrínseco	A constatação das dificuldades de interação entre os participantes do ecossistema, reforça a necessidade das empresas, sobretudo as menores, desenvolverem mecanismos de relacionamento como forma de acumular conhecimento, ativo imprescindível na atual ordem econômica, em que o conhecimento é fundamental para a inovação, a eficiência na gestão e na operação (Bontis, 2000). A competitividade da MPE depende de sua articulação com outras organizações para aquisição de recursos complementares e isso se torna um grande desafio para a MPE ter acesso a serviços, componentes, conhecimento. Essa articulação implementada pelo relacionamento é o caminho de acesso a fontes externa de recursos para a PME, que tem baixa capacidade de absorção (Hutchinson e Quintas, 2008; Cohen e Levinthal (1990).
3) Antecedente teórico: Capacidade de Inovação	
Resultados (desafios/fatores)	Desafios vinculados a aspectos externos e internos da MPE, dependentes de intervenções, como: pouco acesso a novas tecnologias; falta capacidade de inovação por: falta de pesquisa; falta de políticas públicas; postura não proativa do empresário; falta de integração IFES-Org de Apoio-MPE. Desafios de implementar soluções, como: estímulo governamental à criação de ecossistemas de empreendedorismo e inovação; MPE contar com disponibilidade de técnicos para montar sua operação remota.
Sentido intrínseco	A inovação consiste em elemento indispensável para a empresa sobreviver em mercados turbulentos. É crescente dificuldade de sobrevivência da MPE perante esse quadro de dinamismo e complexidade dos mercados, o que torna imprescindível estudar a inovação no contexto da MPE em razão da relevância econômica e social do setor. A inovação na MPE depende do capital intelectual e do processamento do conhecimento gerado pela sua interação com outras organizações de seu entorno (Silveira e Garrido, 2018). Os dispositivos da inovação aberta, por ser mais colaborativa e envolver várias partes e ser menos onerosa e arriscada, pode ser benéfica para a MPE, sobretudo em tempos de crise. Mas, têm pouca chance de ser viabilizada na empresa quando atua isoladamente, porque falta de recursos financeiros e de relacionamento são motivos recorrentes (Lisowska e Stanislawski, 2015).
4) Antecedente teórico: Capacidades Dinâmicas	
Resultados (desafios/fatores)	Desafios para MPE: ampliar seu relacionamento para agregar conhecimento sobre como lidar com a incerteza e sobreviver à crises. Na turbulência da pandemia Covid-19, em que se vivenciou o fechamento compulsório do comércio, as capacidades dinâmicas da MPE são fundamentais, vez que não se verifica iniciativa organizada para enfrentamento da crise. Integrar comitês setoriais para disseminar boas práticas de gestão.
Sentido intrínseco	As capacidades dinâmicas estão intrinsecamente associadas ao relacionamento da organização com a mobilidade do mercado. Seu objetivo consiste numa permanente adequação dos recursos da empresa aos requisitos de um mercado intensamente volúvel, evitando que a inercia anule sua capacidade competitiva. Na argumentação dos autores (Hodgkinson e Healey, 2011) eles deixam a evidência de que a capacidade dinâmica da organização consiste em saber como acrescentar, organizar e processar conhecimentos extraídos em contextos turbulentos, em benefício do seu desempenho.
5) Antecedente teórico: MPE – Gestão	

Quadro 11 (Parte C). Vinculação dos desafios da MPE aos seus pressupostos teóricos.

Resultados (desafios/fatores)	As condições precárias de gestão com ênfase no plano de marketing e controle do fluxo de caixa, aparece com importância destacada entre os desafios da MPE. Outros desafios, de ordem interna ou no âmbito externo da MPE, sobressaem entre os seus mecanismos de gestão, ora referindo-se a um problema a resolver, como: pouca capacitação do empreendedor/gestor; falta de garantias para lastrear crédito; falta de capital de giro; ora referindo-se a uma solução a implementar estruturar e-commerce; adequar layout de loja; preparar operação delivery; customizar produtos/serviços para clientela mais próxima, negociar aluguel para reduzir custo; manter vendas, empregos e gerar lucro; reduzir recebíveis para manter clientes; fazer atendimento agendado; reforçar a ação de marketing; integrar comitês setoriais para disseminar boas práticas de gestão.
Sentido intrínseco	Os determinantes de sobrevivência, crescimento e competitividade da MPE estão ligados ao desempenho operacional e à gestão eficaz (SEBRAE Observatório Global, 2020). Dois fatores de sucesso são como a MPE lida com o ambiente (forças externas) e como lida com situação interna: administração de suas capacidades e deficiências, de seus recursos financeiros, de sua estrutura operativa e organizacional. Os desafios apontados nesse estudo estão alinhados com as carências de gestão da MPE mencionadas nos estudos do Observatório Global (SEBRAE, 2020). Afirmam que essas carências podem ser supridas com três conjuntos de ferramentas vinculadas a planejamento, mercado e finanças. As recomendações do estudo destacam: diferenciar produtos/serviços; buscar capacitação da mão de obra e dos sócios; manter-se atualizado com novas tecnologia; acompanhamento rigoroso receitas/despesas.

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da pesquisa: Inovação e interações da Micro e Pequena Empresa em seu ecossistema organizacional: desafios em cenário de crise.

5.4 Resultados do Grupo Focal

Considerando o curso de implementação da estratégia de triangulação de métodos prevista no estudo, seguiram-se os procedimentos de execução da discussão em profundidade com a realização do grupo focal, conduzido nos termos do ordenamento descrito no capítulo anterior.

Procurou-se com esta terceira abordagem, lançar um olhar mais aprofundado sobre os resultados para sanar eventuais ambiguidades, incorporar eventual reivindicação ignorada pelo pesquisador e validar os resultados até aqui apurados. No seu desdobramento, o grupo focal tratou de questões que permitiram discutir a tese proposta na pesquisa, questões relacionadas à capacidade dinâmica e à gestão da MPE e um quesito ligado ao problema levantado na pesquisa, restando configurados os resultados descritos na sequência. O Apêndice D contém o relatório das respostas do grupo focal transcritas na íntegra.

A primeira colocação tratou do ecossistema organizacional, indagando se sua desarticulação impacta negativamente a inovação e as razões desse impacto. As respostas dos informantes foram consensuais e convergiram para os resultados já obtidos na pesquisa. Ficaram centradas no reconhecimento de que o ecossistema dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri é desarticulado e que isso impacta severamente na capacidade de inovação da MPE, como revela o depoimento de um dos participantes:

“Minha experiência mostra que a desarticulação tem impactos profundos nas MPEs.

As MPEs precisam ter acesso à produção do conhecimento e ter apoio para poder se localizar no mercado. As universidades e entidades de apoio são fundamentais para a sobrevivência das MPEs.”

No desdobramento seguinte, foi colocada a questão do impacto negativo da desarticulação do ecossistema sobre a geração de capital de relacionamento. Mais uma vez o senso comum e a convergência prevaleceram sobre as respostas, deixando ressaltado que o impacto é negativo e que o aumento ou redução do capital de relacionamento da MPE depende da sua interação com os outros atores e que na condição otimista pode ocorrer co-criação de valor. Destaca-se que a desarticulação do ecossistema do VJM leva à uma perda de oportunidade de co-criação de valor para as MPEs da Região.

Como articular as organizações do ecossistema visando aumentar o capital de relacionamento e a capacidade da inovação das MPEs? Foi a terceira questão colocada e a convergência de opiniões, após o debate, foi mais uma vez observada. O destaque ficou por conta do reconhecimento unânime da desarticulação existente na região do VJM. Destacou-se também que a principal lacuna consiste na falta de liderança dentro do ecossistema e que a universidade é a organização com melhor condição de assumir essa liderança articuladora. Argumentaram que os órgãos governamentais também poderiam assumir o comando, mas eles têm limitações quanto ao conhecimento local. Um dos participantes faz um alerta sobre as limitações das soluções padronizadas muitas vezes oferecidas por organizações de apoio à MPE, as quais não consideram as especificidades de cada negócio ou região. Outro participante lembra da necessidade de alocar recurso adicional para o exercício de liderança do articulador do ecossistema e que esse articulador precisaria ter aceitação dos demais atores. A respeito desse tema um participante diz:

“Há uma forma muito passiva de atuar dos vários órgãos de classe, atuando só reativamente e, mesmo assim, somente depois que o “paciente está doente”. Não existem ações preventivas.”

A quarta questão explorou o tema capacidades dinâmicas ao indagar sobre o domínio das MPEs do VJM quanto a acrescentar, organizar e processar conhecimentos extraídos do ambiente em benefício do seu desempenho.

Em comum, os participantes afirmaram que as MPEs não sabem agregar conhecimento em seu benefício. Ao explicar essa condição, as respostas apontaram a baixa escolaridade do empresário, sobretudo daqueles que exercem a “administração ordinária” (empreendedor por necessidade). Nos, assim chamados, “empreendimento por oportunidade” o problema também existe, porém em um nível menor.

Numa perspectiva gerencial, a citação dos principais problemas de gestão das MPEs dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri foi a questão colocada. Um dos participantes informou que o tema é o foco de sua pesquisa atual, afirmando:

“Na minha opinião, o principal problema é que as empresas estão mais focadas em apagar incêndio e pagar as contas, do que em fazer prospecção de oportunidades atuais e futuras. Elas não fazem prospecção e não tem estratégia. Portanto, ficam apagando incêndios, até o ponto em que a sua falta de capacidade gere sua mortalidade”.

Além do problema estrutural apontado, com o qual todos concordaram, alguns outros problemas de fundo foram mencionados, destacando-se os seguintes:

- Desequilíbrio do Fluxo de Caixa;
- Falta de Planejamento;
- Compreensão limitada do alcance do marketing, que é percebido apenas como propaganda.

No entanto, na visão de outro participante, apesar desses problemas estruturais de gestão, ainda assim a MPE demite menos que a grande empresa. A existência de maior sensibilidade social foi a razão apontada, percepção compartilhada pelos outros participantes.

O grupo apontou, ainda, algumas soluções de consenso para melhorar as lacunas gerenciais:

- desenvolvimento das gerencias e lideranças;
- uma maior articulação com as universidades e organização de apoio dentro do ecossistema organizacional;
- aumento do conhecimento especializado através do fomento ao capital de relacionamento;
- capacitação dos recursos humanos, com maior acesso a treinamento de interesse.

A última questão debatida tomou o caráter do problema levantado no trabalho, solicitando aos participantes que apontassem as medidas a serem adotadas pelas entidades atuantes no ecossistema organizacional dos VJM para o enfrentamento dos desafios das MPEs da Região, no cenário da crise COVID-19. E, em certa medida, as respostas corroboram as descobertas das análises precedidas, mas incluem o destaque da necessidade de mudanças nas posturas dos empresários e das organizações de apoio. O primeiro, adotando uma atitude mais cooperativa e disposição de articular. O segundo, numa linha de reciprocidade, mostrar mais abertura no sentido de ouvir e adaptar-se às necessidades da MPE.

Entendem os participantes que o grau de complexidade relacionada ao enfrentamento dos desafios impostos às MPEs no cenário da crise COVID-19, parece mais elevado do que a percepção que se tinha antes da pesquisa. As palavras de um dos participantes ilustram essa

situação:

“O nível de complexidade dos problemas e das barreiras é mais alto do que parece à primeira vista: dinheiro não é suficiente, sendo necessário um bom sistema para, entre outras coisas, direcionar bem os recursos existentes”.

Na continuidade do debate sobre essa a questão, algumas medidas foram realçadas pelo grupo que, alegando a mencionada complexidade, propõe:

- a dilatação dos prazos de empréstimos contraídos pelas MPEs;
- fontes mais flexíveis e menos burocráticas de financiamento da atividade da MPE;
- aproximação permanente das MPEs com as outras instituições do ecossistema organizacional;
- criação de fórum permanente de debate e deliberação sobre os problemas da MPE.

5.5 Considerações sobre os resultados

Considerando uma das perspectivas de análise desse estudo, que visa identificar mecanismos de interação e consequente articulação entre os principais agentes que têm capacidade de intervir no ecossistema de negócio da MPE dos VJM, os resultados reúnem elementos que despertam as MPEs e instigam as organizações intervenientes para a ação recíproca de articulação, sinalizando uma resposta positiva à tese que serviu de eixo para este estudo.

Entre as descobertas, destacam-se as colocações reconhecendo a necessidade de uma liderança para funcionar como fio condutor da articulação do ecossistema organizacional. Os resultados, no entanto, não se revelaram esclarecedores o bastante para encontrar um ponto consensual no que diz respeito à instituição que deve assumir esta liderança, não obstante a cotação recorrente da universidade e, de alguma forma, do SEBRAE, para assumir esse papel.

Das análises desenvolvidas sobre os resultados obtidos, poder-se-ia dizer, como terceira constatação, que os desafios mais inquietantes e atuais da MPE dos VJM, está na construção de vínculos interativos, tanto com empresas congêneres, quanto com organizações de apoio e instituição de ensino e pesquisa que atuam no seu ecossistema de negócio. Vínculos esses que se mostram fundamentais para a ampliação das suas alternativas de sobrevivência e crescimento, figurando, então, como mais uma condição determinante do seu desempenho.

Na visão dos sujeitos entrevistados, se as MPEs procurarem se fortalecer através de uma postura cooperativa, podem evitar o isolamento e serem levadas a examinar novas maneiras de articulação e relacionamento com os agentes de seu entorno. Com esse raciocínio, onde ficou

evidente o desafio da MPE manter sintonia com a mobilidade requerida no cenário da crise COVID-19, parece fazer sentido a inferência sobre a argumentação teórica apresentada anteriormente de que a empresa assimila capacidade dinâmica ao aprender organizar, processar e agregar conhecimento em seu benefício.

Parece ter ficado patente que na oportunidade em que a MPE balizar sua atuação num modelo que vislumbra considerar elementos de interação como meio de expandir sua base de recursos materiais e intangíveis, ela estará alinhada com as proposições do quadro de desafios identificados nesta pesquisa. Quadro este, donde emerge um diversificado rol de recomendações para solucionar o problema de interação da MPE e facilitar sua articulação com o seu ecossistema de negócio, como preconiza um dos objetivos desta pesquisa.

Numa outra perspectiva de análise, onde se procurou conseguir a indicação de medidas possíveis de serem implementadas pelas entidades intervenientes para contribuir na superação dos desafios da MPE dos VJM, os resultados apontaram uma série de propostas de solução para ajudar atenuar ou resolver os problemas mais críticos e imediatos e ajudar incorporar capacidades essenciais para a continuidade da MPE. Emergiram nesta linha de análise aspectos de natureza estrutural, com medidas de caráter mais permanente, como a proposta de criação de fórum permanente de discussões e deliberações sobre os desafios da MPE e a estruturação das organizações participantes para ampliar seu portfólio e intensificar a cobertura assistencial à MPE.

Analisando os resultados sob o ponto de vista gerencial, o conjunto de problemas diagnosticados e as soluções recomendadas apontam na direção da gestão da tarefa cotidiana da MPE, num ambiente de horizonte temporal mais próximo.

Nessa linha, as proposições estão centradas na precariedade dos mecanismos de gestão da MPE, com ênfase no planejamento e nos instrumentos de controle financeiro. Destacam, também, as deficiências relacionadas ao domínio da tecnologia digital e às capacidades de inovar e de relacionar, donde sobressaem proposições atreladas a: capacitação do pessoal da MPE; assessoramento técnico; pesquisa aplicada a produtos e serviços destinados à carteira da MPE; disponibilidade de recursos tecnológicos e acesso ao conhecimento gerado no seu meio operativo e institucional; e à gratuidade da assistência prestada.

No horizonte futuro, as soluções recomendadas têm o propósito de orientar os procedimentos da MPE, das organizações de apoio, das instituições de ensino e pesquisa e de eventuais políticas públicas que pretendam intervir positivamente no desenvolvimento da micro e pequena empresa. Estas seriam considerações que explicam a lista de problemas e possíveis soluções descritas neste capítulo, para dar cumprimento ao objetivo central da pesquisa.

6. CONSIDERAÇÃO FINAIS

Este trabalho teve como propósito levantar um quadro de desafios relativos às soluções que as MPEs atuantes nos VJM devem implementar para o enfrentamento de seus principais problemas em tempos de crise, tendo como contexto a pandemia do COVID-19. Com ênfase nos desafios relacionados à interação das MPEs com as organizações que atuam no seu ecossistema organizacional, a tese está fundamentada na noção dos danos ocasionados pelo subaproveitamento do capital de relacionamento potencial e a consequente perda de capacidades de inovação no âmbito da MPE, por força de um ecossistema organizacional desarticulado.

Servindo-se da triangulação das técnicas Delphi, Snowball e Grupo Focal, como estratégia metodológica, a pesquisa abrangeu o universo de entidades que por razões constitutivas são envolvidas nos interesses das MPEs, neste caso, universidades e organizações sem fins lucrativos de apoio à MPE. Abrangeu também personagens que despertam interesse por sua expertise no tema abordado.

Buscou-se, por esse caminho, responder ao questionamento que serviu de eixo para essa investigação, ao indagar sobre as medidas a serem adotadas pelas organizações do ecossistema organizacional para o enfrentamento dos desafios das MPEs da região abrangida.

Uma consideração inicial de ordem teórica indica que os diferentes critérios de classificação da MPE limitam a precisão de seu enquadramento em pesquisa, deixando uma certa ambiguidade na sua compreensão. Esse aspecto indeterminado da definição da MPE fica na dependência da percepção do pesquisador. Nesta pesquisa a opção do pesquisador recaiu sobre o critério do faturamento anual, por ser mais usual e estar ordenado no marco legal que regula os pequenos negócios no Brasil. Optou por esse caminho para dar mais comparabilidade ao estudo, atenuando os efeitos negativos dessa imprecisão.

Traçando um paralelo entre a abordagem teórica e as observações empíricas levadas a efeito nesta pesquisa, pode-se, constatar, também, que as MPEs dos VJM e as organizações que gravitam em seu entorno padecem por sua inércia no que se refere ao relacionamento entre elas.

Como consequência, a análise dessas observações permite inferir que as MPEs e essas organizações precisam fazer vigorar um regime de compartilhamento entre elas, que atualmente se constrói a partir do processo de relacionamento e de articulação que experimentam e que passam a estabelecer com seu ecossistema organizacional.

Assim, na medida em que questões como essas vinham se impondo gradativamente ao longo do tempo na agenda das MPEs dos VJM e, então, abruptamente, como consequência da

pandemia do COVID-19, pode-se identificar o inevitável envolvimento delas com o seu ambiente relacional. Isso amplia a necessidade de novas interações comunicativas e operativas, como prescreve a teoria.

Essas interações começam a partir do momento em que a MPE admite a existência e diversidade de grupos de interesse em seu entorno e reconhece a importância destes, tanto como portadores recíprocos de demandas e recursos, quanto como interessados aprendizes de condutas organizacionais.

Uma outra consideração ressaltada na discussão teórica e na análise do levantamento de campo, diz respeito ao reconhecimento de que o relacionamento da MPE deve abarcar um campo mais amplo do que o universo direto de seus clientes, fornecedores e concorrentes. A consideração subjacente é que, com esse alcance ampliado, o relacionamento se transforma num valioso ativo gerador de conhecimento e facilitador da articulação dentro do ecossistema organizacional.

O desafio que ficou patente para as MPEs, ao que parece, é lidar com esse ciclo virtuoso de relacionamento – articulação – conhecimento, o qual contribui com a obtenção de capacidades para dinamizar sua força inovadora e para sua adequação à intensa mobilidade ambiental, própria de um cenário de crise aguda, como esta imposta pela pandemia do COVID-19. Esse entendimento, implícito nas proposições dos sujeitos pesquisados, converge para a concepção teórica de capacidades dinâmicas.

Como discutido na seção 2.3, muito embora haja divergências em relação à sua conceituação, observa-se um consenso de que as capacidades dinâmicas não são um fim em si mesmo, mas um meio para a empresa alcançar uma vantagem competitiva sustentável em ambientes turbulentos, como o que se apresenta no ecossistema organizacional estudado. Há consenso também na relação de causalidade existente entre capacidades dinâmicas e inovação, uma vez que está bem demonstrado na literatura que as capacidades dinâmicas contribuem para as inovações de produto, de processo, organizacional e de mercado.

Assim, na corrente dos desafios impostos pela pandemia do COVID-19, observa-se que as MPEs dos VJM carecem internalizar capacidades dinâmicas para dar provimento a seu tímido processo de inovação. Dentre tantas providências pertinentes, o presente estudo destacou uma série de proposições envolvendo as organizações participantes do ecossistema organizacional dos VJM para sanar a deficiência da MPE no aspecto da inovação. Soluções estas, voltadas para a propagação do relacionamento e compartilhamento de recursos dentro do ecossistema.

Face ao desafio da inovação consignado à MPE dos VJM, se faz oportuna uma

consideração a respeito do construto que trata do tema Geografia da Inovação. Estudos indicaram que alguns territórios superavam outros em termos de desempenho na inovação. Examinando esses casos, verificou-se que o desempenho superior desses territórios foi explicado pela concentração de organizações e pela ocorrência do ciclo sinérgico: relacionamento – articulação – conhecimento – capacidades dinâmicas.

A propósito, é conveniente considerar que nos desdobramentos do estudo foi realizado o mapeamento das empresas e organizações presentes no ecossistema organizacional dos VJM, cumprindo, assim, o primeiro objetivo específico, na forma descrita no capítulo 3 deste estudo. Procurou-se com esse procedimento, reproduzir o contexto geográfico e circunstancial onde o objeto da pesquisa se insere, oportunidade em que foi elaborado um diagnóstico que, em teoria, antecipa parcialmente os desafios enfrentados pelas MPEs em situações de crise.

Essas considerações criam a dinâmica onde o objeto deste estudo se encaixa, uma vez que a tese que balizou esta investigação vincula-se aos pontos onde ela procura evidenciar a desarticulação do ecossistema organizacional como fator negativo para a formação de capital de relacionamento e inovação. E, de fato, os dados coletados confirmaram a tese formulada neste trabalho, havendo uma expressiva convergência apontando que o ecossistema organizacional desarticulado impacta negativamente a geração de capital de relacionamento e inovação nas MPEs, atuantes na região dos VJM.

Houve também uma convergência significativa nos dados coletados no sentido de que a desejada articulação das organizações atuantes no ecossistema requer uma coordenação centralizada. Os dados divergem apenas em relação a quem caberia essa função articuladora. Enquanto um conjunto de dados aponta na direção de que a função de articulador dentro do ecossistema organizacional caberia a uma universidade, outro conjunto indicou que esse papel caberia a uma organização de apoio como o SEBRAE e, ainda, há sinalizações de que essa função estaria mais afinada com um órgão público, como uma Secretaria de Governo ou outro órgão afim.

Uma outra consideração a acrescentar, diz respeito à validação empírica do pressuposto teórico que deu sustentação ao problema formulado. A noção teórica que subsidiou o questionamento às entidades do ecossistema organizacional dos VJM, sobre as medidas para apoiar as MPEs do território a enfrentar seus desafios, emergiu do entendimento de que sua interação com essas organizações potencializa a expansão de seus recursos imateriais, condição importante para assegurar seu bom desempenho.

Em resposta a esse questionamento surgem, mais uma vez, uma série de propostas de solução envolvendo o esforço de implementação de organizações de apoio, de instituições de

ensino e pesquisa e do setor governamental. Essas propostas vêm demonstrar a crença e valorização da participação efetiva dessas entidades nas ações concretas de melhoria do desempenho das MPEs, nos aspectos relativos ao controle financeiro, ao domínio da gestão e à interação no seu ecossistema organizacional.

Os resultados alcançados mostraram-se congruentes com o que foi vislumbrado pelas categorias de análise que guiaram o escopo da pesquisa de campo, ao permitirem extrair um quadro reunindo os principais desafios impostos à MPE dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, neste cenário de crise do Covid-19. Esta seria uma outra consideração que diz respeito à entrega do produto central desse estudo, consubstanciado nesse quadro de desafios. Produto este, que representa o cumprimento do objetivo geral estabelecido.

Na esteira dos desafios identificados emerge um padrão gerencial das interações externas das MPEs da Região, marcado por problemas que acentuam a sua deficiência nesse aspecto, ao tempo em que surge uma lista de recomendações para solução desses problemas.

As análises desenvolvidas permitem a identificação de um campo de aderência entre os interesses das MPEs e das organizações presentes no seu ambiente tarefa. Por um lado, as organizações devem satisfazer seus ideários constitutivos, que encerram o compromisso com a causa da MPE. Por outro lado, as MPEs, ao se valer dos recursos adicionadas por força dessa relação, dão sentido à existência dessas organizações, a exemplo do que ocorre na ação de extensão e disseminação do conhecimento esperada das universidades e na ação associativa das organizações sem fins lucrativos criadas para a prestação de apoio à atividade empresarial.

É no campo de aderência entre os propósitos dessas organizações que se pode vislumbrar um espaço profícuo de colaboração e os ganhos mútuos que podem advir dessa postura. Esse posicionamento, na visão dos entrevistados, pode dar ensejo a uma melhor articulação do ecossistema organizacional. Esta seria uma última consideração que pode compor uma das linhas de continuidade da presente investigação.

Embora o exame da mortalidade da MPE não seja um aspecto reivindicado nesta pesquisa, depreende-se pelas descobertas do estudo que ficaram evidenciados alguns fatores decisivos para sua sobrevivência. De fato, o quadro de desafios identificados coloca em ordem hierárquica os problemas críticos e as soluções imprescindíveis para a sobrevivência da MPE. Esses fatores determinantes, além de terem conexão com as condições intrínsecas da MPE, estão ligados aos domínios da gestão e da interação com seu ecossistema de negócio.

6.1 Implicações da Pesquisa

No que concerne às implicações da pesquisa, quatro instâncias que foram observadas

no estudo são vislumbradas de modo mais direto: as MPEs, as organizações de apoio, as instituições de ensino e os organismos governamentais envolvidos na formulação de políticas públicas setoriais. Espera-se que os resultados alcançados possam se tornar insumos informativos adicionais para suas deliberações em torno dos desafios da micro e pequena empresa.

Valendo-se de insumos extraídos da pesquisa como subsídio, o setor público pode considerar o sobrepeso tributário da MPE na reforma tributária que se vislumbra para o País. Da mesma forma, a pesquisa aponta na direção de políticas públicas, em especial, ao levantar a necessidade de aporte financeiro para caucionar o crédito da MPE. Ainda como sinalização para tais políticas a pesquisa destaca a necessidade do empenho governamental no desenvolvimento de ecossistemas organizacionais orientados para o desenvolvimento da MPE.

Quanto às organizações de apoio, como aquelas integradas no sistema “S”, ou as entidades de classe organizadas em federações, ou aqueles arranjos cooperativos locais criados no âmbito da sociedade civil, podem servir-se de insumos informativos da pesquisa para adequação de seu portfólio assistencial. Isso inclui recomendações voltadas para a assessoria técnica, informação, capacitação, gratuidade, além de ajuste na postura colaborativa para o enfrentamento de problemas das MPEs.

Os resultados, também, instigam as instituições de ensino e pesquisa dos VJM a uma reflexão sobre os desafios das MPEs, sinalizando a o seu papel de liderança no esforço de articulação do ecossistema organizacional da região. A leitura dos resultados indicam, entre outras recomendações, a necessidade da universidade empenhar o seu tripé de sustentação – ensino, pesquisa e extensão – na causa do desenvolvimento da MPE. Entre os desafios colocados para a universidade o estudo destaca a ampliação do espaço de compartilhamento do conhecimento, do desenvolvimento tecnológico e administrativo. A recente criação de um grupo de pesquisa permanente sobre a MPE, sediado na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, é exemplo da implicação intervencionista desta pesquisa. Esse grupo de pesquisa interinstitucional envolve pesquisadores de algumas das instituições que participaram das entrevistas realizadas e tem como objeto de estudo o ecossistema organizacional do VJM, sendo o seu propósito dar continuidade ao trabalho aqui apresentado, aprofundando e ampliando os resultados já obtidos.

Favorecida direta das implicações advindas do quadro de desafios levantado no estudo, à MPE ficou evidenciado seu empenho na mudança de postura em relação ao reconhecimento da necessidade de interação com outros stakeholders além de seus clientes e fornecedores. Os resultados destacaram, também, o esforço da MPE em atenuar ou sanar a precariedade de seus

mecanismos de controle financeiro e de gestão, mediante a disposição de reivindicar recursos advindos do apoio externo colhido no seu ecossistema organizacional.

6.2 Limitações e recomendações de estudos futuros

A prospecção realizada neste estudo fez parecer escassa a ocorrência de pesquisas acadêmicas que examinassem pontualmente as questões relativas à interação das MPEs com as organizações intrinsecamente destinadas a apoiar o seu desenvolvimento. Essa relação, é percebida como fator importante na adição de recursos para enfrentamento dos desafios da micro e pequena empresa. Essa falta de referência empírica já seria razão suficiente para expor a limitação de pesquisas que não abarcasse um volume amostral mais amplo, que permitisse examinar a possibilidade de generalização.

Além das providências metodológicas adotadas neste estudo para atenuar esta limitação, um outro aspecto paliativo seria a submissão, através de um survey longitudinal, de uma escala de mensuração criada a partir dos desafios identificados neste trabalho e observar sua evolução ao longo do tempo. Espera-se que a iniciativa da UFVJM com a criação do grupo de pesquisa interinstitucional, comentado na seção anterior, possa também contribuir na mitigação de limitações decorrentes de outros aspectos não reivindicados neste estudo. Essas seriam recomendações para comporem o horizonte futuro de prosseguimento da pesquisa.

Uma outra limitação diz respeito ao recorte geográfico do estudo ao eleger a Região dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e suas particularidades, como palco da investigação. Isso pode ser compensado pela recomendação de desdobramento posterior que ampliasse o escopo geográfico de modo a conferir maior representatividade territorial para a replicação da pesquisa.

Ainda que se tenha alcançado o objetivo central do estudo, de identificar os principais desafios da MPEs no cenário da crise decorrente da pandemia do COVID-19, os resultados mostram hesitação na questão relativa à definição de uma liderança mobilizadora do ecossistema em proveito da MPE, em situações críticas. Essa limitação, sugere recomendar pesquisa para preenchimento dessa lacuna.

De toda maneira, as diversas perspectivas possíveis para a observação e análise das questões que se estabelecem a partir da vinculação dos desafios das MPEs às suas interações com a organizações presentes no seu ecossistema organizacional, levam à formulação de objetos merecedores de estudos futuros mais aprofundados, que permitam um olhar sobre aspectos não explorados das complexas interações entre as MPEs e seu ambiente relacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Números e dados das Fundações e Associações Privadas Sem Fins Lucrativos no Brasil. Pesquisa FASFIL 2012.

ADNER, R.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Collaboration and Competition in Business Ecosystem. EmeraldBook, Advances in Strategic Management v.30, 2013.

ADNER, R.; KAPOOR, R. Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. Strategic Management Journal, 31, 306-333, 2010.

ALMEIDA, V. Estado, mercado e terceiro setor: Redefinição das regras do jogo. Revista Crítica de Ciências Sociais, 2011, 85-104.

AZEVEDO, Adalberto. M. M. Gestão de arranjos multiorganizacionais para a inovação: a contribuição do conceito de ecossistemas organizacionais. In Gestão da Sustentabilidade Organizacional: Desenvolvimento de Ecossistemas Colaborativos. SILVEIRA, Marco. A. e AZEVEDO, A. M. M. (Organização e autoria de capítulos). Campinas, SP: Centro de Tecnologia da Informação (CTI) Renato Archer, 2011.

BAILEY, K. D. (1994). Métodos de pesquisa social. Nova York: Free Press.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: edições, v. 70, 2010.

BAUM, Joel A. C.; SHIPILOV, Andrew V. Ecological Approaches to Organizations. Sage Handbook for Organization Studies, p 55-110, 2007.

BICKMAN, L. & ROG, D.J. Handbook of applied social research methods. Thousand Oaks, Sage, 1997.

BIANCHI, Eliane M.P.G.; FERRAZ, Saulo.J. e-Qualifácil: Preparando pequenas empresas para um sistema de gestão da qualidade. ANPAD-Revista Brasileira de Administração, v. 17, no.1, 2020.

BIERNACKI, P. e WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. Sociological Methods & Research, vol 2, 141-163, 1981.

BITTENCOURT, V.S. Mais de 50% das empresas manterão mudanças adotadas na pandemia. São Paulo: IBRE/FGV-Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas. 2020.

BNDES. Classificação do porte dos clientes, 2014.

BONTIS, N.; CHUA, W.; RICHARDSON, S. Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industry. Journal of Intellectual Capital 1:85-100, 2000.

BRASIL. Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Republicada no D.O.U. de 06

de março de 2012.

BRASIL. Decreto 9004/17. Transfere a Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa para o MDIC. DOU de 13 de março de 2017.

BRASIL. PDI. Plano de Desenvolvimento Institucional. Instituto Federal Norte de Minas Gerais (IFNMG), 2019-2023.

BRASIL. PDI. Plano de Desenvolvimento Institucional. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), 2017-2021.

BRASIL. Resolução Dispões sobre Política de Inovação e Desenvolvimento Social, Econômico e Organizacional da UFVJM, 2020.

BRUSH, J.E. Walter Christaller. Central Places in Southem Germany. New Jersey: Prentice Hall, 1966.

CCAB-Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil. Institucional. www.cacb.org.br. Acesso em 30 /08/2020.

CARNEVALI, R.; SANCHES, C. Viticultura e vinicultura em Jundiá: criação de um site para divulgá-las. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. V.33, 335, 2018.

CHRISTENSEN, Clayton M. O dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M.Books do Brasil, 2012.

CIELO. Impacto do COVID-19 no Varejo Brasileiro. Boletim Cielo, agosto de 2020.

CNAE. Sistema de classificação de atividades econômicas utilizado pelo IBGE. Trata-se do sistema de classificação de atividades econômicas utilizado pelo IBGE.

CNDL. Institucional. www.cndl.org.br/institucional. Acesso em 30/08/2020.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. Panorama da Pequena Indústria. Portal da Indústria postado em agosto de 2020. www.portaldaindustria.com.br . Acesso 15 de agosto de 2020.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI). Portal da Indústria postado em agosto de 2020. www.portaldaindustria.com.br . Acesso 13 de agosto de 2020.

CODA, R.; KRAKAUER P.V.C.; BERNE, D.F. Os proprietários de pequenas empresas são empreendedores? Explorando perfis comportamentais de gestores de pequenas empresas na região Metropolitana de São Paulo. *RAUSP Management Journal*, v. 53, 152-163, 2018.

COHEN, W. e LEVINTHAL, D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152, 1990.

CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C.; OLIVEIRA, P. P.; SÁTYRO, W. C. Entrepreneurship, innovation and growth in different types of small enterprise. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)*, v.13, p.17, 2019.

COSTA, A. P. N.; LEANDRO, L. A. L. O atual cenário das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2018.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed. 2016

DELGADO, Nelson G. e GRISA, Catia. Políticas de desenvolvimento territorial e pobreza rural no Brasil: análise das institucionalidades e da governança. Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, 132-163, 2014.

DOMINGUES, OGD.; TINOCO, JEP.; YOSHITAKE, M.; PAULO, WL.; CLARO, JA. Gestão de capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas. Revista Ambiente Contábil-UFRN, v.9, 77-96, 2017.

DRUCKER, P. F. A prática de administração de empresas. São Paulo: Pioneira. 1981.

ECONODATA. Empresas do Brasil, 2020. www.econodata.com.br/empresasbrasil. Acesso em 31/08/2020.

EDVINSSON, L.; MALONE, M S. Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: MakronBook, 1998.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 14 (4), p. 532-550, 1989.

ELKINGTON. John. Triple Bottom Line a history-ES_TBL. Londres: 2004.

FECOMÉRCIO. Institucional. Relatório de Gestão. www.fecomerciomg.or.br. Acesso em 31/08/2020.

FERRAZ, Willian e BAPTISTA, José A. Investimento das Pequenas Empresas no Triple Bottom Line. REPAE-Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia. Vol 2, no. 1, 2016.

FMI. World economic OutLook, 2020.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO – Governo de Minas Gerais. Plano de Desenvolvimento para o Vale do Jequitinhonha, 2017.

GEM-Global Entrepreneurship Monitor/IBQP-Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo, 2019.

GOODMAN, L. Snowball Sampling. In: Annals of Mathematical Statistics, 32:148-170, 1961.

HASENCLEVER, L. Políticas de Apoio à Pequenas e Médias Empresas na América Latina: Proposta Metodológica. Brasília-DF: CEPAL/IPEA, 2003.

HEILBRUNN, S.; ROZENES, S.; VITICULTOR, G.; Um DNA Taxonomia base para mapear as PMEs bem sucedidas. International Journal of Business and Social Science, p.232-241, Fev

2011.

HELMER, O.; RESCHER, N. Sobre la Epistemologia de las Ciencias Inexactas. Futuro Presente, Lisboa, n. 8, p. 115-135, 1972.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. Accounting Theory. Homewood, IL: Irwin, 2004.

HIBOU Monitoramento de mercado e consumo. Pesquisa: Depois do confinamento como fica? São Paulo: 2020.

HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M.P. Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion in strategic management. Strategic Management Journal, v.32, n.13, 1500-1516, 2011.

HUTCHINSON, V. & QUINTAS, P. Do SMEs Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know? International Small Business Journal, 26, 131-154, 2008.

IANSTITI, M.; LEVIEN, R. Strategy as ecology. Havard Business Review, 2004.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisas Estruturais e Especiais em Empresas. Agosto de 2020.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Pulso Empresa: Impacto do COVID-19 nas Empresas. Julho de 2020.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. PNAD Covid-19, 2020.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Sinopse do censo demográfico: 2010. Rio de Janeiro: 2011.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Região de influência das cidades. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Demografia das Empresas. IBGE, 2008.

IBRE/FGV. Mudanças adotadas pelas empresas durante a Pandemia. Fundação Getúlio Vargas. 2020.

IBRE/FGV; The Conference Board; PICCHETTI, P. Indicador Antecedente sobe em julho. FGV agosto/2020.

IERVOLINO, S.A.; PELICIONI, M.C.F. A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. Rev Esc Enf USP, v. 35, n.2, p.115-21, jun, 2001.

IKENAMI, R. K. A abordagem 'ecossistema' em teoria organizacional: fundamentos e contribuições. Dissertação de Mestrado – Escola Politécnica da USP, São Paulo: 2016.

INSIDER. A crise do coronavírus mudou a forma de compra? Relatório do Instituto de Pesquisa de Mercado e Satisfação, 2020. <http://insider.com.br>, acesso em 10 de julho de 2020.

IPEA. Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicações para o desenvolvimento, 2012.

IPEA. Mapa das Organizações da Sociedade Civil, 2017.

DE Sordi JO; Azevedo, M. BIANCHI, Eliane M.P.G. CARANDINA, T. Defining the Term Knowledge Worker: Toward Improved Ontology and Operationalization. Knowl Process Management. 1-15; 2020.

KAY, J.J. et al. An ecosystem approach for sustainability: addressing the challenge of complexity. Futures, 31, no.7, 721-774, 1999.

KAPOOR, R.; LEE, J.M. Coordinating and competing in ecosystems: how organizational forms shape new technology investments. Strategic Management Journal, 34:274-296, in WileyOnline Library, 2013

KEIL, M., Tiwana, A. & BUSH, A. Reconciling user and project manager perceptions of IT project risk: A Delphi study. Information Systems Journal, 12(2), 103 – 119, 2002.

KOTLER, Philip. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1984.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. Prentice Hall, 1997.

LEE, Sang M.; OLSON, David L. TRIMI Silvana. Co-innovation: Convergencomics, Collaboration, and co-creation for organizational values. Management Decision, Vol. 50 Iss: 5, pp.817-831, 2012. In www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm.

LEONE, G.; LEONE P.G. Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir seu tamanho. Revista de Administração-RaUnp, ano 4, nº 1, março 2012.

LIN, Hai Fen; SU, Jing Qin; HIGGINS, A. How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. Journal of Business Research, Elsevier, v. 69, n.2, 862-876, 2016.

LINSTONE, Harold A.; TUROFF, Murray. The Delphi Method; techniques and applications. New Jersey: Linstone e Tuof, 2002. Disponível em: <http://is.njit.edu/pubs/delphibook>, acesso em 08 de julho de 2020.

LISOWSKA, R.; STANISLAWSKI, R. The Cooperation of Small and Medium-sized Enterprises with Business Institutions in the Context of Open Innovation. Elsevier BV, Procedia Economics and Finance, v.23, 1273-1278, 2015.

MARQUÉS, Edmond. Le bilan social: L'homme, l'entreprise, la cite. Paris: 1978.

MARTINS, J.G.F. Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas. Dissertação UPN. Natal:2014.

MEIRELES, M. Partitions of even numbers. New Trends in Mathematical Science. v.5, n.1, 83-106, 2017.

MELLO, L. Depois do confinamento como fica? Hibou-Monitoramento de mercado e consumo. São Paulo: maio de 2020.

MENESES, A.F.P.; FUENTES-ROJAS, M.; D'ANTONA, A. O. Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, v.10, n.1,p. 52-65, 2018

MINAYO, M. C. S. Introdução: conceito de avaliação por triangulação de método. In. MINAYO, M. C. S; ASSIS, Simone Gonçalves de; SOUZA, Edinilsa Ramos de. Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro; Editora Fiocruz, 2005, p.19-52.

MITROFF, I.; TUROFF, M. (2002). Philosophical and methodological foundations of Delphi. In: MOORE, J. F. Predators and Prey: a new ecology of competition. Harvard Business Review, v. 71, n.3 75-86, 1993.

MOREIRA, A. C. O problema da co-especialização no desenvolvimento colaborativo de novos produtos. Revista Produção, v. 15, n.1, 023-033, 2005.

MORSE, J.M. (1997). Considerando a teoria da pesquisa qualitativa. Em J. M. Morse (Ed.), Concluindo um projeto qualitativo. Mil Oaks, Califórnia: Sage.

MOTTA, F. C. P. Teoria geral de sistemas na teoria das organizações. Revista Administração de Empresas, v. 11, 17-33, 1971.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman,2008.

OCDE. Impacto econômico do COVID-19, 2020.

OECD -Organization for Economic Co-Operation and Development. Oslo Manual Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Paris: 2005.

OGLIVE, T. How to thrive in the era of collaborative services entrepreneurship. Research Technology Management, 2015.

ONGSBRASIL. Entendendo as ONGs do Jequitinhonha. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), 2010.

PANIZZON, M.; MILAN, G. S.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.. Capacidades Dinâmicas Baseadas em Conhecimento e Tipos de Inovação: proposição de um framework de análise. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v .12, n1, p.271-302, jan./mar. 2015.

PEINADO, Jurandir; GRAEMI, Alexandre R. Administração da produção: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

PENROD, J., PRESTON, D. B., CAIN, R. E., e STARKS, M. T. A Discussion of Chain Referral As a Method of Sampling Hard-to-Reach Populations. Journal of Transcultural Nursing, 14(2), 100–107, 2003.

PETTER, L. J. Princípios Constitucionais da Ordem Econômica. São Paulo: R. Tribunais, 2008.

- PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. *Havard Business Review*, 1990.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus. 2005.
- PRINGLE, Hamish & THOMPSON, Marjorie. *Marketing Social: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas*. MAKRON Books, 2000.
- PUGA, F.P. Apoio financeiro às Micro, Pequenas e Médias Empresas na Espanha, no Japão e no México. BNDES, 2002.
- RASKINO, Mark; WALTER, Graham. *Digital to the Core: Remastering Leadership for Your Industry, Your Enterprise, and Yourself*. , 2016.
- RIBEIRO, E. M. *et al.* Programas sociais, mudanças e condições de vida na Agricultura Familiar do Jequitinhonha Mineiro. Priracicaba-SP: *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v.52, n.2 p.365-386, jun/2014.
- RIBEIRO, Eduardo. M.; GALIZONI, Flávia. Jequitinhonha. In: *Sete estudos sobre a agricultura familiar do Vale do Jequitinhonha*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2013.
- ROGERS, Jeffrey e FINETTE, Pascal. *Get ready to Future FWD Yourself in O mundo pós COVID-19*. Publicação preparada para Edição de outubro de 2020.
- ROMERO, S.M.S. *Inovação e Território: Análise dos fatores locacionais que afetam a inovação no Brasil*. Tese (Doutorado em Engenharia da produção). Faculdade de Engenharia da Produção da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017.
- SACKMAN, H. Summary evaluation of Delphi. *Policy Analysis*. v. 1, n. 4, p. 693-718, 1975.
- SAKAMOTO, A. R. *Inovação em rede de PME: fatores determinantes consequencias sociais*. Tese FGV, São Paulo: 2011.
- SALGANIK, M. & HECKATHORN D. Sampling and estimation in hidden populations using respondent-driven sampling. *Sociological Methodology* 34: 193- 239, 2004.
- SANG M. Lee; TRIMI, Silvana. Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge* Volume 3, Issue 1, January-April 2018, Pages 1-8.
- SARKAR, S. *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. *Estudo: Novos hábitos digitais em tempos de Covid-19*. 2020.
- SCHUMPETER, J. A. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Tradução de Maria Silvia Passos. São Paulo: Abril Cultural, 1997.
- SEBRAE. *Empresas repensam o modelo de negócios*. Pesquisa, agosto de 2020.
- SEBRAE. *O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios*, 2020.

- SEBRAE. Cenários para reabertura. Boletim Observatório Global, 2020.
- SEBRAE. Crédito no Brasil para MPEs em tempo de COVID-19, 2020.
- SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, 2014.
- SEBRAE. Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa. Brasília 2010.
- SEBRAE. Institucional. www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/institucional. Acesso, em 30 de agosto de 2020.
- SENAI. Relevância da segurança sanitária pós pandemia. Instituto SENAI de Tecnologia, 2020.
- SILVEIRA, M.A.; GARRIDO, G. Dinamização da Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Fundamentos Teóricos sobre o Impacto do Capital de Relacionamento. Belo Horizonte: E&G Economia e Gestão, v.17, n. 47, 2018.
- SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T.; KRAHN, J. The Delphi method for graduate research. Journal of Information Technology Education, v. 6, n. 6, 2007.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: Sage, 2000. p. 435-454.
- STEWART, T.A. Capital Intellectual. Rio de Janeiro Ed. Campus, 1998.
- SVEIBY, K.E. A nova riqueza das organizações. Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. São Paulo: Campus, 1988.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, V.18, n. 7, 509-533, 1997.
- TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. São Paulo: Revista de Administração v.36, n.4, 64-72, 2001.
- TERENCE, A. C. F. Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP. 208. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. Relatório Executivo: A realidade da disrupção: como as empresas estão reagindo de verdade? Publicado em: 20 de abril, 2017 | Atualizado em: 04 de junho, 2020.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. The covid-19 factor: pandemic risk could be transformative, 2020.
- TUNES, R.H.. A Geografia da Inovação. Território e Inovação no Brasil no século XXI. Tese (Doutorado em Geografia Humana). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

WANG, C.L.; AHMED, P.K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v.9, n.1, 31-51, 2007.

WINTER, S.G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v.24, n.10, 991-995, 2003.

WOOLDRIDGE, A. Grande Disrupção - o desafio dos mercados emergentes em inovação e fabricação. *The Economist (Economist Books)*, 2017.

WRIGHT, James T. C.; GIOVINAZZO, Renata Alves. Delphi, uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 54-65, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Porto alegre: Bookman. 2005.

YIN, R.K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso, 2016.

YOUSUF, M. I. Using experts' opinions through Delphi technique. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, v 12, n.4, 1-9, 2007.

APÊNDICES

Apêndice A Entrevistas informal para mapeamento de ecossistemas dos VJM

Apêndice B: Relatório da análise semântica do conteúdo das respostas aos questionários

Apêndice C: Relatório da segunda rodada do Delphi - Ponderação Qualitativa

Apêndice D: Relatório de respostas do Grupo Focal

APÊNDICE A

ENTREVISTAS PARA MAPEAMENTO DE ECOSISTEMAS DOS VJM

Roteiro de entrevistas preliminares e complementares com questões a serem exploradas livremente e de forma aberta nas entrevistas com os informantes escolhidos para complementar e confirmar informações sobre o mapeamento dos ecossistemas organizacionais dos VJM, que correspondem às microrregiões:

Quadro 1. Microrregiões centralizadoras nos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

Mesorregiões	Localidades Centrais / Ecossistemas de negócios
Jequitinhonha 51 municípios	Almenara Araçuaí Capelinha Diamantina Pedra Azul
Vale do Mucuri 23 municípios	Nanuque Teófilo Otoni

Fonte: IBGE, Censos Demográficos de 2000 e 2010 e Pesquisas REGIC.

Entrevistados: um informante da UFVJM e um técnico do SEBRAE com atuação em toda a Região.

Síntese da situação regional:

O estudo REGIC (IBGE) indica que a maior variedade na prestação de serviços e no suprimento de bens entre as localidades é o que justifica o deslocamento da população para cidades mais equipadas, em busca de serviços mais complexos na saúde, na educação, no lazer, no transporte, etc. O conhecimento desses fluxos entre as cidades influencia as decisões locais: como escolher onde localizar uma universidade, uma agência governamental, um centro hospitalar, uma empresa e outros equipamentos. Toda essa complexa relação de fluxos contribui na caracterização do ecossistema organizacional.

Registros do formulário de entrevista
Questões exploradas, cabendo ao respondente fazer comentários adicionais, se for o caso:
1- Quais são as organizações presentes na microrregião que dedicam algum tipo de apoio à MPE, como entidades de classe, associações, instituições de ensino, sistema "S"? E com que essas organizações contribuem para a MPE?
2- A cidade dispõe de serviços públicos suficientes para dar suporte à MPE nos aspectos legais e institucionais?
3- Existem organizações para apoiar, por exemplo: na capacitação do empregado, na obtenção de um selo de certificação, na elaboração de um projeto, no desenvolvimento de um novo produto, no domínio de uma tecnologia, etc.
4- Vamos falar sobre sua percepção a respeito do fluxo das pessoas entre os municípios da microrregião para acessar bens e serviços de maior complexidade e elaboração, como: saúde, educação, transporte, lazer, consumo mais elaborado, etc.
Considerações finais: Se desejar, fique à vontade para acrescentar alguma informação adicional que julgue conveniente. Eventual dúvida, deixe o registro para que possamos esclarecer se estiver ao nosso alcance. E caso tenha interesse, os resultados estarão disponíveis ao final do estudo e poderão fazer contato com o pesquisador no e-mail: ednicio@gmail.com e no telefone (033)

APÊNDICE B
RELATÓRIO DA ANÁLISE SEMÂNTICA DO CONTEÚDO
DAS RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA

Quadro1. Respostas dos questionários do grupo de especialistas, extraídas do relatório raiz do Delphi (g. forms).

DELPHI			
Respondente nº		Qte. Respostas	Frequência
	Q 1 - Na sua visão, liste até cinco dos principais desafios ou dificuldades da MPE na atual situação?		Sobreposição das respostas
1	estruturar capacidade para operar no e-commerce (vendas e atendimento on line) montar layout de loja para manter o distanciamento entre clientes e empregados preparar serviços de delivery customizar produtos/serviços para os clientes próximos da loja obter novas fontes de recursos financeiros; renegociar para alongar o perfil da dívida	6	32 1-estruturar capacidade para operar no e-commerce (vendas e atendimento on line)
2	1- encontrar maneiras de manter as entradas de caixa 2- adaptar as rotinas às demandas sanitárias 3- manter-se atualizado com relação às mudanças provisórias na legislação trabalhista e previdenciária 4- conseguir fontes de financiamento de capital de giro para possível retomada nas atividades 5- competir com organizações concorrentes com maior poder de negociação e reservas de capital	5	8 2- montar layout de loja para atender demandas sanitárias (manter o distanciamento entre clientes e empregados)
3	Como atingir o consumidor num ambiente virtual; Como adequar os estoques às vendas virtuais Como adequar a entrega no ambiente virtual; Como se adequar ao ambiente híbrido Como fazer tudo isso em organizações que têm produtos tradicionais/artesanais e não enxergam seu produto como virtual.	6	29 3-preparar serviços de delivery
4	Ausência de planejamento Dificuldade de acesso e captação de recursos financeiros Necessidade de capital de giro Adequação, aprendizagem e aplicação de canais digitais	4	9 4-customizar produtos/serviços para os clientes próximos da loja
		4	4 5- Falta de plano de marketing (inclusa)
5	Obtenção de crédito; gestão de recursos humanos; controle de estoque; compras	4	1 6 - incluir novas fontes não bancárias de créditos mais baratos para capital de giro (fintechs)
6	Primeiro desafio: pouca capacitação do empreendedor; Segundo desafio: falta de controle financeiro pela gestão da MPE; Terceiro desafio: baixo conhecimento sobre os clientes; Quarto desafio: acesso a crédito; Quinto desafio: alta carga tributária	5	15 7 - empenho em controlar fluxo de caixa para controle financeiro
7	Manutenção de empregados; capacidade de pagamento de empréstimos; capacidade de pagamento de fornecedores; capacidade de pagamento de aluguel; interações com clientes	5	1 8 - renegociar para alongar o perfil da dívida
8	1.Manter as Vendas - 2. Manter a lucratividade - 3. Fluxo de Caixa - 4. Manter os empregados – 5. Digitalizar o seu negócio	5	1 9- manter-se atualizado com as mudanças provisórias na

				legislação trabalhista e previdenciária
9	1) Ter uma reserva financeira para eventuais crises; 2) Acesso facilitado a infraestrutura tecnológica de qualidade, 3) Acesso facilitado as linhas de credito emergenciais, 4)Depender quase exclusivamente de apenas um canal de distribuição (físico e convencional) e 5) Saber distinguir os reais exemplos e aprendizados a serem colocados em práticas em meio a tanta "espuma" e auto promoção	5	4	10- Manutenção dos empregados
10	Sobrevivência; Inovação; Adaptação aos novos cenários; Capacidade Financeira; Planejamento de longo prazo	5	15	11-falta de planejamento e precariedade na gestão
11	- A adaptação ao mercado virtual; - A melhora na logística de entregas; - A criação do marketing virtual; - A busca da credibilidade nas mídias sociais; - A qualificação dos produtos	5	14	12- pouca capacitação do empreendedor
12	Acesso à linhas de crédito mais baratas; Adequação às tecnologias; Adequação ao modelo de trabalho à distância	3	15	13- Pouco acesso a novas tecnologias
13	Altas taxas de impostos , fechamento do comércio local , falta de circulação do dinheiro	3	1	14- baixo conhecimento sobre os clientes
14	A adaptação ao mercado virtual;- A melhora na logística de entregas;- A criação do marketing virtual; - A busca da credibilidade nas mídias sociais; - A qualificação dos produtos	5	10	15-alta carga tributária
15	Falta de capital de giro; dificuldade de acesso ao crédito; falta de capacidade de inovação; falta de capacidade para o e-commerce (informação-venda-entrega digital)	4		
Subtotal		74	-	(15) 10
	Q2- Comente sua opinião a respeito da capacidade de inovação da MPE na sua região:			
1	Capacidade precária em razão da falta de investimento em P&D Falta de integração com agentes geradores de conhecimento Falta de atuação cooperada nas situações não concorrenciais	3	16	1-Capacidade precária em razão da falta de P&D
			16	2-Falta de integração com Instituições de Ensino e Pesquisa e outras organizações de apoio
			6	3-Falta de atuação cooperada nas situações não concorrenciais
2	As MPE's da região possuem cultura empresarial conservadora, preferindo reproduzir modelos a tentar inovar	1	17/18	4- Cultura conservadora apenas reativa para sobreviver, não inova 5-Falta de política pública de suporte para inovação
3	É difícil, apesar das iniciativas de melhoria frente ao cenário da pandemia. Muito mais reação do que proatividade	1	8	6-Falta capacitação do empresário para inovação
4	Em geral, as operações de MPE é focada na sobrevivência e menos na capacidade de gerar novo valor, inovar ou criar novos métodos de entregar o que clientes desejam, dessa forma a capacidade de inovação se perde na necessidade de operacionalizar a atividade	1	2	

	econômica realizar pela organização e pouco se foca que inovar e criar novos modelos.			
5	Pouca capacidade de inovação, face aos desafios apresentados pela COVID-19, como a não obtenção de crédito e necessidade de eliminar pessoal. O foco foi muito mais operacional, no sentido de manter as vendas e não fechar, do que inovar, seja em produto ou processo. Anterior à pandemia, as empresas investiam mais em inovação.	1		
6	O processo de inovação da MPE perpassa pelos fatores econômicos, sociais, políticos, organizacionais e institucionais. Falta de uma atuação mais efetiva das universidades e centros de excelência em pesquisa que contribuiria para o desenvolvimento do capital humano e no transbordamento do conhecimento.	2		
7	As iniciativas de MPEs, como em outras localidades, tiveram caráter predominantemente adaptativo e individualizado diante das dificuldades. Não houve investimentos públicos ou políticas governamentais regionais voltadas para a ampliação da capacidade inovativa das MPEs durante esse período.	2		
8	Houve um fluxo muito grande de empresas para o ambiente digital, algumas tentaram replicar o mesmo modelo de negócios que tinha no mundo offline, outras buscaram criar serviços e produtos que se adaptaram a nova realidade outras encontraram novas oportunidades nova realidade. Muitas empresas mudaram seu ramo de negócios, ou deixaram de existir. Desta forma, acho que não é possível generalizar sobre a capacidade de inovação, em geral continuou muito baixa, com algumas exceções.	1		
9	Acredito que aqueles que tiveram condição de implementar ações remotas, e com o apoio de soluções pré existentes, seja para o atendimento ao seus clientes, vendas e distribuição, mesmo perdendo uma parte considerável de seus ganhos reais, puderam manter suas operações ativas, acelerando aquilo que se entende por transformação digital das MPES. Lembrando que fica muito difícil em trazer um olhar mais amplo, sobre estas questões, pois ainda estamos em meio há um cenário caótico, e qualquer melhora para uma paciente em fase crítica, já seria digno de ser comemorado, mas a questão é saber o quanto toda estas implicações de inovações podem contribuir não só em cruzar um cenário de crise, mas conduzir estas empresas para situações de longevidade, e não só emergenciais.	1		
10	O maior problema é que muitas MPE entendem por inovação apenas o aspecto tecnológico, porém, a inovação pode ser na forma de comercialização de um produto ou serviço, na distribuição dos produtos, na forma de atendimento ao cliente. O que percebemos é que muitas empresas, por não entenderem essas diferentes formas de inovação, acabam tendo mais dificuldades para inovar.	1		
11	No cenário atual, existe um conservadorismo que impede o processo de inovação	1		
12	Ainda existe carência de assistência especializada e informação e uma política voltada para essa área.	1		
13	Não existe praticamente, ainda estamos muito atrasados.	1		
14	Capacidade precária em razão da falta de investimento em P&D Falta de integração com agentes geradores de conhecimento Falta de atuação cooperada nas situações não concorrenciais	3		
15	baixa capacidade em razão da falta de compartilhamento de conhecimento com os pares e com instituições externas de apoio	1		
Subtotal		21	-	4
Q3 - Comente sua opinião a respeito da capacidade da MPE em captar recursos financeiros:				
1	Falta de garantias restringe a capacidade de obter recursos bancários	1	18	1-Falta de garantias restringe a capacidade de obter recursos bancários
2	São disponibilizados somente fontes tradicionais de capital de giro e capital para investimento, como bancos de desenvolvimento e bancos comerciais. Seria importante a presença de fintechs para aumentar o leque de opções.	1	1	2-Incluir Fintechs nas opções de empréstimos às MPEs

3	Infelizmente, poucas são as que já tinham um cenário positivo. E sem um período de faturamento que garanta a liquidação, torna-se praticamente impossível o acesso.	1	7	3-Falta de conhecimento financeiro para melhorar a taxa de captura de crédito
4	Baixo, pouco acesso, pouco conhecimento acerca do custo do capital, necessidade real de captação de recursos a qual custo de capital aplicado a qual rentabilidade. Não acessam linhas adequadas a sua real necessidade, operam com o que o banco e seu gerente oferece como melhor alternativa.	2	3	4-Excessiva burocracia bancária
5	Com a pandemia, as MPE's enfrentaram dificuldade de obtenção de crédito. As linhas, antes robustas, tornaram-se escassas e os entes financeiros ampliaram burocracia, com exigência de novos documentos e garantias. Tal fato inibiu o crescimento regional e desenvolvimento das empresas, bem como afetou sua capacidade de caixa e, conseqüentemente, inovação.	2	3	5-MPE se submete a taxa altas pela sobrevivência
6	As MPEs apresentam muita dificuldade de acesso a crédito.	1	1	6- As regras ainda são desiguais e os recursos disponibilizados são insuficientes e não compatíveis com a realidade de uma MPE.
7	Há ainda um grande desconhecimento a respeito das diferentes fontes e modalidades de financiamento disponíveis para MPEs no geral e mais ainda a respeito de fontes de incentivo à inovação, ocasionando subutilização desses recursos.	2		
8	Acho que as pequenas empresas ainda estão com muita dificuldade em captar recursos, parte por falta de informações claras, parte pelas exigências burocráticas e necessidade de garantias e parte por falta de planejamento de onde seria possível aproveitar os novos recursos. A maioria das empresas está no modo sobrevivência.	3		
9	Apesar de serem ofertados e até mesmo muitas instituições apregoarem a grande oferta de linhas de crédito a recursos financeiros, basta ver o quanto efetivamente foram disponibilizados às empresas que realmente precisavam de recursos para manterem suas obrigações em dia. Muito disso se tornou um impeditivo, seja por questões burocráticas, falta de diversidade nas linhas de crédito disponíveis, falta de conhecimento/competência por parte dos gestores em buscar alternativas mais baratas de crédito, e até mesmo a comodidade de estar sempre buscando aquilo que é o mais fácil dada a relação entre credores e tomadores. Desta forma com o advento de algo sem precedentes, estes gestores tiveram que se reinventar na busca por este capital, seja pela disponibilidade, pela urgência do recurso e até mesmo a implementação de uma oportunidade de negócio, gerada pela situação.	3		
10	Quando uma empresa não consegue organizar e gerenciar de maneira correta seu fluxo de caixa, ela tem dificuldades para captar recursos financeiros no mercado. Outro ponto que pesa contra é a dificuldade da MPE planejar a alocação dos recursos financeiros de maneira correta, com foco no crescimento da empresa. O que se vê é que muitas MPE, quando conseguem captar esses recursos, utilizam eles para reduzir as dívidas e não conseguem impulsionar o crescimento da empresa.	2		
11	Muitos por alguns motivos : Desconhecimento; Desorganização; Falta de garantias; e falta de tempo de vida empresarial	4		
12	As regras ainda são desiguais e os recursos disponibilizados são insuficientes e não compatíveis com a realidade de uma MPE	3		
13	Muito baixo , os bancos colocam grandes burocracias para valores mais altos . Pegam mixarias no banco do nordeste .	1		
14	Falta de garantias restringe a capacidade de obter recursos bancários São disponibilizados somente fontes tradicionais de capital de giro e capital para investimento, como bancos de desenvolvimento e	2		

	bancos comerciais. Seria importante a presença de fintechs para aumentar o leque de opções.			
15	baixa capacidade em razão de falta de condições de oferecer garantias para empréstimos bancários	1		
	Subtotal	29		4
	Q4.1-Houve uma reação organizada em sua região para diminuir os impactos negativos da pandemia nas empresas da região?			
1	Apenas as medidas gerais adotadas no âmbito federal	1	13	1- Não
2	Não. 13 respostas	1	1	2-Sim
4	Sim. 1 resposta	1		
	Subtotal	14	-	1
	Q4.2 - Caso sua resposta tenha sido "sim", quais os pontos positivos a serem destacados?			
1	Não ocorreu ação regionalizada	1	1	
2			1	
6	Iniciativas do Sindcomércio oferecendo cursos de capacitação para as MPEs.	1	2	Sindcomércio ...
7				
8	Acho que organizações como o SEBRAE tiveram um papel importante em entender os principais gargalos, organizar às demandas, fornecer informações por lives, cursos, etc. Acho que este foi o principal ponto positivo, gerar conhecimento mais aplicado a crise. Ainda o SEBRAE, acho que teve um papel importante de estruturar junto com o governo federal algumas políticas de crédito.	2	2	Sebrae ...
	Subtotal	4	-	0
	Q4.3 - Caso sua resposta tenha sido "sim", quais os pontos negativos a serem destacados?			
2	Decisões unilaterais pelo poder público, sem consulta às empresas sobre outras alternativas viáveis de combate à pandemia	1	1	1-Falta de consulta do Poder Público ...
6	Pouca adesão dos gestores das MPEs nos cursos de capacitação oferecidos pelo Sindcomércio de Teófilo Otoni-MG.	1	1	2-Pouca adesão dos gestores ...
8	Houve uma reação tardia, muita desorganização na gestão e endereçamento das demandas	2	1	3-Reação tardia
9	Desconheço a situação na região	1		
	Subtotal	5	-	0
	Q4.4 - Caso não tenha ocorrido uma reação organizada, quem organização deveria ter liderado uma reação para enfrentamento dos desafios das empresas?			
1			1	1- Sindcomércio, Sindicato da Indústria e CDL
2	Sindcomércio e Câmara dos dirigentes logistas	1	3	2-Associações comerciais regionais, governos municipais e empresários.
4	Associações de classe, governos municipais e empresários.	1	3	3-SEBRAE e Governo Federal
5	Associações Comerciais Regionais e Setoriais.	1		
7	Os sindicatos de comércio e indústria	1		
8	Acho que o SEBRAE de forma geral deve liderar a reação.	1	2	4-Organizações de apoio
9	Não opino	1		
10	Envolvimento imediato das entidades empresarias, organizando as ações de enfrentamento da pandemia	1	1	5-Governos municipais
11	Apoio governamental aos comerciantes na distribuição dos produtos e isenção de tributos municipais	1		

12	Governo Federal e Representação do segmento	1	1	6-Governo Federal e Representante
13	Falta de planejamento e gestão, os prefeitos estão só pensando em lotear com cabos eleitores os cargos de confiança .	1		
14	Não ocorreu ação regionalizada	1		
15	SEBRAE e Governo	1		
Subtotal		12	-	2
	Q4.5 - Caso sua resposta tenha sido "não", o que deveria ter sido feito?			
2	Ampliar o horário de atendimento para evitar aglomerações e tomada de medidas sanitárias acessíveis	2	1	1-Ampliar o horário ...
4	Avaliação diagnóstica do potencial da região e dos empresários e a partir disso traçar plano de ação que possam potencializar possíveis impactos negativos.	2	2	2-Ampla articulação Governos-entidades de inovação (IFES, Agência de Fomento, Org de apoio) para Diagnosticar, formular estratégia e Plano
5	Ampla divulgação e comunicação das possibilidades para enfrentamento da pandemia, no que refere a acesso à crédito e capacitação empresarial; articulação junto aos poderes para maior postergação de pagamento de impostos sem juros e multa.	3		
7	Articulação entre os diversos agentes públicos, privados, universidades, organismos de fomento e componentes de ecossistemas regionais de inovação em torno da criação de um programa estratégico de apoio às MPEs.	1		
8	Tomando como base as ações que foram feitas, e que poderiam ter sido replicadas desde o começo, seriam uma disponibilização mais ampla dos agentes de crédito para disponibilização de recursos subsidiados, Fontes de apoio e incentivos as MPEs garantindo pagamentos de folhas de pagamento e fornecedores (pois assim restringem ou retardam a retração econômica), Atuação forte dos agentes públicos, para assegurarem os recursos aos empresários das MPEs, Acesso a serviço de qualidade a infraestrutura de TIC para garantir a expansão e o aprendizado para todos os envolvidos dentro de suas cadeias produtivas.	2	2	4-Promoção do acesso a tecnologia e aprendizado nas cadeias produtiva
10	Planejamento de contingência, orientando os diversos setores da economia de como agir nessa situação			
11	Apoio governamental aos comerciantes na distribuição dos produtos e isenção de tributos municipais			
12	Liberação de recursos financeiros suficientes para facilitar no acesso ao crédito; Capacitações e apoios logísticos e financeiros; Orientações de mercado			
13	Sentando com a sociedade e os seguimentos locais para planejar , dinheiro tinha em caixa .			
14	Sindicómrcio e Câmara dos dirigentes lojistas			
15	Criar um órgão formulador e implementador de medidas emergenciais de socorro à MPE			
Subtotal		10	-	3
-	Q5.1- Se você é vinculado a uma instituição de ensino e pesquisa, quais foram as medidas adotadas para apoiar as MPEs ?			
1	embora com restrições próprias da Pandemia, manteve disponível espaços de pesquisa e disseminação de conhecimento, como incubadoras e laboratórios de tecnologia	1	2	1-manteve disponível ...
2	Nenhuma	1	5	2- Nenhuma
3	Somente estreitar esses laços e desenvolver TGs voltados para os problemas do setor produtivo, e, mudanças em estatuto para que possamos a partir de agora fazer algo efetivo.	1	2	3-Sugestão de mudar estatuto ...Cursos de Capacitação de Pessoal para transformação

				digital, Estudar as mudanças de comportamento de consumo
4	Orientações técnicas; Criação de programas digitais; Atendimento ao MPE em suas necessidades específicas.	3	4	4- Orientações técnicas; Criação de programas digitais
6	Não presenciei nenhuma iniciativa para apoiar a MPE.	1		
7	Não houve.	1		
8	Acho que houve muitos projetos, mas nenhuma ação efetiva.	1		
9	Apoio e suporte a Empresários Locais por meio de programas de incentivo ao consumo e fortalecimento regional via cashback e ações integradas, Oferta de Crédito subsidiado por meio de agentes financeiros locais e parceiros, Cursos e Capacitação de Pessoal para este ambiente de transformação digital, Estudar as mudanças de comportamento de consumo e ações de contenção e manutenção de renda e atividades essenciais.	5	1	5- Apoio a Empresários...
10	Disponibilidade de informações e dados estatísticos para auxiliar as decisões das MPEs	1	1	6- Disponibilidade de informações e dados estatísticos...
11	Postergação dos impostos, redução de horário.	1	5	Postergação dos impostos
12	Não sou vinculado	1		
13	Eu particularmente briguei com os prefeitos para manter aberto o comércio .	1		
14	Somente estreitar esses laços e desenvolver TGs voltados para os problemas do setor produtivo, e, mudanças em estatuto para que possamos a partir de agora fazer algo efetivo.	1		
15	Poucas medidas em que pese ações isoladas como: - - oferta ocasional de cursos para inovação nas áreas de tecnologia da Universidade - disponibilidade de incubadora	2		
Subtotal		21	-	3
Q5.2 - Se você é vinculado a uma MPE, quais foram as principais medidas adotadas para enfrentar os desafios no cenário da pandemia?				
1	poucas tiveram capacidade de fazer adaptação para operar no ambiente digital (online), algumas no setor alimentício (mercearias, frutarias, padarias) tiveram aumento de faturamento e se adaptaram para o delivery	2	4	1-Operar de modo incipiente no ambiente digital
2	não se aplica	1	3	2-Operar de modo incipiente na modalidade delivery
3	Não sou.	1		
4	Adequação a novos modelos e formatos de atendimento; Acesso a canais digitais,	2	2	3-Empenho extra no acesso ao crédito
5	Estudos de mercado e análise de cenários; obtenção de crédito; interação constante com clientes e fornecedores; ajustes operacionais.	4	2	4-Reforço da interação com clientes e fornecedores
9	Não sou vinculado	1		
10	Redirecionamento da comercialização dos produtos e serviços para o ambiente virtual	1		
11	Postergação dos impostos, redução de horário.	2	1	6-postergação de impostos
12	Trabalho à distância; Redução de custos e ações de fidelidade dos clientes.	3	1	7-redução do horário ...

13	Replanejar tudo .	1	1	5-Estudo de mercado para estratégia
14	não se aplica	1		
Subtotal		19	-	4
Q5.3 - Se você é vinculado a uma organização de apoio, quais foram as medidas adotadas para apoiar a MPE?				
1	Divulgaram pesquisas de mercado e eventos promocionais	2		
2	não se aplica	1		
3	Não sou	1		
4	Orientações técnicas Criação de programas digitais Atendimento ao MPE em suas necessidades específicas	3	4	2-Orientações técnicas ...
5			1	3- Criação de programas digitais
6			1	4-postergação de impostos
7			1	5-redução do horário de abertura
8	Sou vinculado ao SEBRAE, respondi este ponto na questão 4.2	1		
9	Já descritas em conjunto com a Primeira resposta.	1		
10	Não sou vinculado	1		
11	Postergação dos impostos, redução de horário.	2	6	6-Assessoria de marketing e na captura de recursos financeiros mais baratos
12	Não sou vinculado	1		
14	Fornecimento de recursos financeiros a juros reduzidos, assessoria em assuntos financeiros e de marketing	2	4	1-Divulgaram pesquisas de mercado e eventos promocionais
15				
Subtotal		15	-	1
Q6 - Na sua visão, que tipo de serviços ou recursos poderiam ser oferecidos pelas organizações de apoio, para ajudar a MPE?				
1	Um plantão especial de atendimento remoto e presencial; Disponibilização de serviços gratuitos; Oferta de técnicos para montar a estrutura de operação remota	3	14	1- Serviço exclusivo de plantão e mutirão de atendimento presencial e remoto às demandas das MPEs de informação e consultorias pontuais
2	Fornecimento de recursos financeiros a juros reduzidos, assessoria em assuntos financeiros e de marketing	1		
3	Linhas de créditos de financiamento e custeio com acesso a MPE	2	9	2- Serviços gratuitos
4	Créditos para custeio da MPE	1		
5	Financeiros (linhas de crédito acessíveis e com taxas justas), capacitação de gestores e atendimento psicológico.	3	13	3-Assessoria de marketing e na captura de recursos financeiros mais baratos

7	São os serviços próprios da competência e abrangência de atuação dessas organizações, ou seja, recursos financeiros, tecnológicos, acesso à rede de agentes da cadeia de valor, entre outros.	3	2	4-capacitação de gestores
8	1. Informação (mais clara e transparente); 2. Treinamentos específicos; 3. Negociação de políticas mais efetivas com o governo federal; 4. Negociação de linhas de crédito com o governo federal, agências de fomento e instituições financeira; 5. Consultorias pontuais	5		
9	Centro de Apoio e Desenvolvimento de práticas voltadas para cenários como a pandemia	1	1	6-negociação de políticas mais específicas para a Região com o Governo Federal
10	Centro de Apoio e Desenvolvimento de práticas voltadas para cenários como a pandemia	1	2	5-atendimento psicológico
11	Isenção dos impostos e encargos	.1	1	7-Isenção de impostos e encargos
12	Cursos, informações e assistência técnica.	3	8	8- Serviços de captação de clientes corporativos para as MPEs
13	Apoio técnico, principalmente para os pequenos	1		
14	Não se aplica	1		
15	Serviço exclusivo de plantão e mutirão de atendimento às demandas das MPEs; Serviços gratuitos de informação sobre clientes; Serviços de captação de clientes corporativos para as MPEs; ofertar cursos regulares gratuitos; Desenvolver regularmente pesquisas de mercado para as MPEs	5	12	9- Desenvolver regularmente pesquisas de mercado para as MPEs
Subtotal		31	-	7
Q7 - Na sua visão, que tipo de serviços ou recursos poderiam ser oferecidos pelas instituições de ensino e pesquisa, para ajudar a MPE?				
1	ampliar a atividade de extensão: Disponibilizando apoio técnico na elaboração de projeto simplificado e gratuito de operação digital; Intensificando a pesquisa em MPE; Oferecendo treinamento emergencial à MPE sobre a operação no ambiente imposto pela Pandemia	3	6	1-Disponibilizar apoio técnico na elaboração de projeto simplificado e gratuito de operação digital
2	Assessoria em assuntos financeiros e de marketing	1	7	2- Assessoria, Mentoria e Consultoria financeira e de marketing sem custos
3	Mais cooperação que gere resultados efetivos para as MPEs	1	6	3-oferecer capacitação para gestores de MPE
4	Acesso a Empresa Jr. Conexão com empresas da região que posso acessar as tecnologias desenvolvidas.	2	3	4-Adoção jr. como empresa jr.
5	Para as instituições de ensino e pesquisa preparadas e capacitadas, capacitação de gestores e atendimento psicológico.	2		
6	A presença de instituições de ensino e pesquisa contribuiria para o desenvolvimento do capital humano das MPEs e no transbordamento do conhecimento.	2	15	5-Promover a conexão com empresas da região para acesso às tecnologias desenvolvidas
7	Capacitações técnicas, pesquisas, mentorias e consultorias a baixo custo.	3	18	7-oferecer programas regulares de

				extensão para Disseminar tecnologia e conhecimento junto a MPE
8	Pesquisas que respondem a dúvidas e dores do empreendedor. Cursos, mentorias, treinamentos, consultorias.	4	12	6-Pesquisas sobre MPE
9	Conforme já mencionado acima, as ações das IES deveriam ser orientadas mais nas ações de Extensão, levando soluções para o campo prático e suporte aos MPEs, do que somente as questões de ensino, e principalmente pesquisa, até porque, como mencionado, estamos em meio a um cenário de transição, e tudo que for estudado em meio a este contexto, tende a ser alterado a medida que o tempo e as situações vão sendo processadas. Sei que para muitos pesquisadores a pesquisa em si e os dados levantados, podem gerar diversos insights, mas nesse momento acredito que o conhecimento compartilhado, entre todos os setores da sociedade, assim como a cocriação de um futuro desafiador, para somente após seus primeiros resultados (positivos ou negativos), poderiam (sem dúvida!) gerar resultados de pesquisas ainda mais sólidos e com um nível de efetividade digno de instituições que fazem a diferença em seus propósitos.	1	4	8-Adicionar temas específicos sobre MPEs nas disciplinas de gestão regulares no curso de administração
10	Pesquisas de tendências e Cenários que pudessem ajudar as MPE a reorganizar suas ações	2		
11	Capacitação de viabilidade econômica	1		
12	Acho que no tocante à tecnologia	1		
13	Consultoria em gestão e crise	1		
14	Capacitações técnicas, pesquisas, mentorias e consultorias a baixo custo.	4		
15	Manutenção de incubadora e aceleradora para MPEs tradicionais e de alto impacto Adicionar temas específicos sobre MPEs nas disciplinas de gestão regulares no curso de administração oferecer programas regulares de extensão para as MPEs		4	9- Disponibilizar incubadora e aceleradora para MPEs tradicionais e de alto impacto
Subtotal		28	-	9
Q8- Indique providências que possam melhorar a conexão entre as MPEs e as organizações de apoio				
1	Criar na Organização de apoio uma estrutura exclusiva para atender MPE e designar na MPE o papel de relacionamento com entidades externas de apoio; Organização de apoio deve reforçar a comunicação com a MPE	3	11	1- Criar na Org de apoio uma estrutura exclusiva para atender e acessar a MPE
2	melhor articulação entre entidades de classe e poder público, com abertura de canal direto entre poder público (secretarias de fazenda e saúde) e sindicatos de empresas	1		
3	Formação de redes como os APL para facilitar o acesso a capacitações e crédito	1	5	2-Instituir na MPE o papel de relacionamento com entidades externas de apoio
4	Rodadas de negócio; Eventos de relacionamento	2		
5	Comunicação; Divulgação;	1	3	3- Org de apoio deve reforçar a comunicação com a MPE
6	Dentre os mecanismos pode-se citar: (i) reuniões regulares com as MPEs; (ii) compartilhamento de recursos; (iii) projetos em conjunto; (iv) meios de comunicação mais fáceis de acesso aos gestores das MPEs; e, (v) eventos e palestras das principais demandas das MPEs.	5	12	4-Melhorar articulação entre entidades de apoio-Poder público-MPE
7	Organizações de apoio poderiam priorizar a criação e divulgação de ações programáticas e projetos semestrais em detrimento de seus interesses meramente políticos.	2	11	10- Promover cooperação entre MPEs e outras

				instituições de seu interesse
8	Portais de informação e centrais de atendimento.	2	4	11- Disponibilizar assessorias e consultorias gratuitas às MPEs
9	Acredito que estes meios já estão disponíveis, o que eles precisam de fato e de serem estimulados e disseminados, seja por meio de uma democratização das informações, seja por meio de benefício exclusivos para os empreendedores mais assíduos (gameficação e recompensa), seja por meio de massificação de informação e indicadores em diferentes veículos de informação.	2	1	5- Formação de redes como os APL para facilitar o acesso a capacitações e crédito.
10	Criação de comitês por setores da economia, compostos por MPE, para o desenvolvimento de boas práticas para o setor	1	18	6-Promover rodadas de negócios e ampliar encontros com MPE para ampliar relacionamento e compartilhamento de recursos e projetos e intercâmbio de informações
11	linhas diretas de crédito e capacitação	2	3	7-Criar comitês setoriais Org de apoio/MPE para desenvolver e disseminar boas práticas de gestão
12	Aproximação, discussão e ouvir os representantes das MPEs, realização de um cadastro e colocar as empresas em rede.	2		
13	Diálogo .	1		
14	Formação de redes como os APL para facilitar o acesso a capacitações e crédito.	1	6	8-Desenvolver linhas de crédito adequadas à MPE
15	Criar setor específico para atendimento as MPEs Disponibilizar assessorias e consultorias com gratuidade as MPEs Desenvolver e Ampliar eventos de encontros com MPEs Promover o intercâmbio de informações entre MPEs Promover cooperação entre MPEs e outras instituições de seu interesse	5	12	9-Oferecer programas de capacitação
Subtotal		31	-	10
Q9- Indique providências que possam melhorar a conexão entre as MPEs e as instituições de ensino e pesquisa.				
1	Integrar as áreas de ensino e pesquisa, laboratórios de tecnologias e incubadoras, voltados para o empreendedorismo e MPE e criar uma estrutura resultante dessa integração para o atendimento exclusivo da MPE, Aumentar a comunicação com a MPE	2	3	1-Integrar ensino e pesquisa, laboratórios de tecnologias e incubadoras e criar estrutura para atendimento exclusivo à MPE
2	incentivo a projetos de extensão na área	1	15	2-Aumentar comunicação com MPE com criação de

			eventos de relacionamento, feiras e oficinas
3	Acordos de Cooperação mais efetivos para o desenvolvimento de ações conjuntas	1	6
4	Rodada de relacionamento; Feira virtual	2	5
5	Mapeamento de empresas e Parcerias;	1	2
6	Dentre os mecanismos pode-se citar: (i) trocas de conhecimento por meio da criação de grupos de pesquisas envolvendo MPEs; (ii) organização de eventos e palestras; (iii) ajudar na divulgação de produtos, processos, sistemas e serviços; (iv) desenvolvimento de projetos conjuntos ou em parcerias; e, (v) uso compartilhado de recursos e equipamentos.	5	4
7	Instituições de ensino e pesquisa poderiam desenvolver projetos de apoio técnico e tecnológico em parceria com MPEs, por meio de convênios e acordos de cooperação.	2	8
8	A grande ponte aqui são as diferentes mídias, mas acho que as organizações de pesquisa podem através dos seus portais, cursos, etc, melhorar esta conexão	1	
9	Algumas ações já podem ser mencionadas com referência, principalmente se triangularmos estas ações com as questões anteriores e com a próxima pergunta, uma vez que esta tríade na formação da Hélice Tríplice (Governo, IES e ESTADO) e trazendo a quarta hélice que seria a Sociedade e suas entidades andam todas de forma organizada. Desta forma trazer os projetos de apoio e fomento para dentro do Ambiente de Pesquisa e Desenvolvimento das IES, Os problemas locais para serem objetos de estudo de caso e soluções implementáveis, além do ambiente de sala de aula, apoio e incentivo a pesquisa acadêmica e acesso a linhas de fomento e subvenção entre empresas e IES, Incentivar a criação e o surgimento de Produtos e Serviços que poderiam ser "incubados" antes de serem adquiridos por outras grandes empresas, ou até mesmo garantir sua sobrevivência até conseguir ganhar escala e mercado.	3	3
10	Desenvolvimento de oficinas de apoio as MPEs	1	
11	Estudos e capacitação direta entre pesquisadores e as empresas	1	
12	Aproximação, apresentar um plano para as empresas, encontros, discussões.	1	
13	Diálogo.	1	
14	Rodada de relacionamento; Feira virtual	2	
15	Criar e ampliar oferta de vagas em incubadoras e aceleradoras de MPEs; Ofertar mais programas de extensão voltados para MPEs; Facilitar o acesso ao conhecimento resultantes de pesquisas básicas que podem ser aplicadas no interesse da MPE; Preparar as secretarias de curso para encaminhar demandas das MPEs ao corpo docente e de pesquisadores	4	2
Subtotal		28	- 8
Q10- No setor público, além das medidas emergenciais já adotadas no âmbito governamental para socorrer a MPE, que outras políticas poderiam ser adotadas?			

2	fornecimento de linhas de crédito emergenciais, na mesma modalidade oferecida à população pessoa física	1		
3	Principalmente, a reforma tributária, de maneira a dar mais incentivo ao faturamento. Levando o empresário a desistir do faturamento sem nota e enxergar no pagamento de imposto o auxílio às atividades produtivas.	1	3	1-Atenção especial à MPE na reforma tributária
4	Programas de incentivo ao desenvolvimento local	1		
5	Foram adotadas políticas, mas careceram de divulgação e com amplo entrave por parte (1) dos bancos, principalmente, em função do risco que se apresentava para concessão de recursos financeiros e (2) órgãos de apoio, por estarem afastados das dificuldades enfrentadas pelas MPE's. Além disso, bancos e entidades públicas, claramente despreparados digitalmente, acentuaram a dificuldade da MPE. Por óbvio, "There's no free lunch", porém, há de se entender mais profundamente as dificuldades das MPE's, em especial no que diz respeito à carga tributária (pagamento de impostos) e garantias (se o empresário tiver).	5	2	2-forte política de investimento em MPE
6	Dentre os mecanismos pode-se citar: (i) criar meios de comunicação dentro do ecossistema empreendedor; (ii) criação e fomento de políticas pública de desenvolvimento das MPEs; (iii) investimento maciço no empreendedorismo e nas MPEs; e, (iv) abertura de créditos menos burocráticos, ou seja, mais flexíveis.	4	22	3-Redução da burocracia
7	Desenvolvimento de programas mais amplos, de longo prazo, de estímulo à criação de ecossistemas regionais de empreendedorismo e inovação.	1	4	4- Implementar mais programas de estímulo à criação de ecossistemas regionais de empreendedorismo e inovação.
8	A Acho que falta ações organizadas com os vários stakeholders deste ecossistema (instituições de fomento, governo federal, instituições de ensino e pesquisa, órgãos de classe, imprensa, etc). Tudo que vemos hoje parece muito pontual e desorganizado.	1	1	5-Oferta de crédito emergencial, na mesma modalidade oferecida à pessoa física
9	Acredito que além das sugestões integradas que já foram apresentadas nas respostas anteriores, acredito que já passou da hora dos nossos governantes em diferentes esferas, pensarem de forma mais efetiva a relação dos impostos, onerações tributárias e fiscais junto as MPEs, pois mais uma vez se configurou que as grandes empresas possuem seus meios e recursos para se sustentarem em meio a estas turbulências, mas as MPEs, em sua grande maioria não, e seus efeitos são ainda mais devastadores quando vemos o montante de dados negativos gerados por um movimento de quebra neste segmento da sociedade, que são tão sensíveis a esta realidade, e tão importante na geração de emprego em renda de nossa sociedade. Por isso nesse momento, precisamos garantir que estas MPEs, procurem se manter vivas e gerando emprego em renda, mesmo que de forma reduzida, mas que partindo delas a cadeia produtiva não seja ameaçada, e seus empregos preservados, desta forma os níveis de confiança e consumo se manteriam altos e ao longo prazo todos os aspectos negativos seriam absorvidos. Seja por meio de normalização de consumo, emissão de títulos soberanos, endividamento com aval do Estado, Cadeia de Credores solidários que aceitassem rolar seus recebíveis por meio destes títulos emergenciais gerados.	4	3	6-Garantir sobrevivência com: Empenho na normalização de consumo; endividamento com aval do Estado: Criação de fundo emergencial; Cadeia de Credores solidários para postergar seus recebíveis; isenção de impostos e encargos
10	Liberação de fundo emergencial para garantir a sobrevivência das MPEs durante o período inicial da pandemia	1	1	7-Melhor divulgação de licitações públicas junto à MPE
11	isenção dos impostos e encargos	1		
12	Medidas que realmente impactasse e Apoio técnico	1		

13	Diálogo e compromisso com quem gera a renda do município. Prefeitura só ajuda os cabos eleitorais, licitação precisa ser melhor divulgada.	1		
14	Não sei	1		
15	Criar um fundo garantidor de empréstimos bancários com teto limitador para as MPEs	1	3	8-Criar fundo garantidor de empréstimos com teto limitador para as MPEs
Subtotal		23	-	8
Total de respostas extraídas do relatório raiz do Delphi (google forms)		466		
Total de respostas após primeira rodada de análise semântica para exclusão de repetições				71

Quadro 2. Resultado da segunda rodada de exclusão de respostas repetidas, de baixa frequência e não contempladas nas categorias de análise da pesquisa.

Categorias de Análise	Quadro de respostas excluindo frequência mínima e repetições – Delphi	
	DESAFIOS	
	PROBLEMAS	SOLUÇÕES
1 Problemas da MPE no seu ambiente tarefa	5- Gestão precária: falta plano de marketing/ controle fluxo d caixa	1-estruturar para operar no e-commerce (vendas/atendimento on line)
	6 – Falta fontes não bancárias de créditos mais baratos para capital de giro (fintechs)	2- montar layout de loja para atender demandas sanitárias (manter o distanciamento entre clientes e empregados)
	7 – Prazos curtos das dívidas	3-preparar serviços de delivery
	8- Dificuldade em manter os empregados	4-customizar produtos/serviços para os clientes próximos da loja
	9- Pouca capacitação do empreendedor/gestor	
	10- Pouco acesso a tecnologias	
	11- Alta carga tributária	
	12-Capacidade de inovação precária em razão da falta de P&D	
	13-Falta de integração com IFES e Orgs de apoio prejudica inovação	
	14-Falta de atuação cooperada nas situações não concorrenciais	
	15-Cultura apenas reativa para sobreviver, limita inovação	
	16-Falta de política pública de suporte para inovação	
	17-Falta de garantias restringe a capacidade de obter recursos bancários	
	18-Excessiva burocracia bancária	
	19-Pela sobrevivência, MPE se submete a altas taxa de juros	
	20-Não Houve ação organizada para reduzir impactos da crise	
	21- Deveria liderar reação: Y Associações regionais, prefeituras e empresários Y SEBRAE e Governo Federal	
	22- Medidas adotadas pelas IFES para apoiar MPE: Y disponibilizou espaços de pesquisa e disseminação de conhecimento, como incubadoras e laboratórios de tecnologia x Nenhuma medida	
	Medidas adotadas pelas MPEs para enfrentar a crise: 23-Operando de modo incipiente no ambiente digital	

	24-Operando de modo incipiente na modalidade delivery
	25-Empenho extra no acesso ao crédito
	26-Reforço da interação com clientes e fornecedores
	Medidas adotadas pelas Organizações de apoio para apoiar MPE:
	27-Divulgaram pesquisas de mercado e eventos promocionais
2 Soluções a serem adotadas pela MPE, organizações de apoio, IFES e Governo para ajudar MPE nos seus desafios	Serviços/Recursos que poderiam ser oferecidos pelas Orgs de Apoio, para ajudar a MPE: 28- Serviço exclusivo e gratuito de atendimento presencial e remoto às demandas das MPEs relativas à informação, assessorias e consultorias pontuais
	29-Assessoria na captura de recursos financeiros
	30-Atendimento psicológico
	31- Serviços de captação de clientes corporativos para as MPEs
	32- Desenvolver regularmente pesquisas de mercado para as MPEs
	Serviços/Recursos gratuitos que poderiam ser oferecidos pelas IFES a MPE:
	33-Apoio técnico na elaboração de projeto de operação digital
	34-Capacitação para pessoal de MPE operar no ambiente digital
	35-Adoção de novos empreendimentos como empresa jr.
	36-Promover a conexão entre empresas da região para compartilhamento de tecnologias desenvolvidas
	37-Programas regulares de extensão para disseminar tecnologia e conhecimento junto a MPE
	38-Pesquisas sobre MPE
	39-Adicionar temas específicos sobre MPEs nas disciplinas de gestão regulares no curso de administração
40-Disponibilizar incubadora e aceleradora para MPEs tradicionais e de alto impacto	
	Políticas públicas que poderiam ser adotadas:
	41-Atenção especial à MPE na reforma tributária
	42-Forte política de investimento no desenvolvimento de MPE
	43-Redução da burocracia
	44- Implementar mais programas de estímulo à criação de ecossistemas regionais de empreendedorismo e inovação.
	45-Garantir sobrevivência da MPE com: empenho na normalização de consumo; endividamento com aval do Estado; cadeia de credores solidários para postergar seus recebíveis; isenção de impostos e encargos
	46-Melhor divulgação de licitações públicas junto à MPE
	47-Criar fundo garantidor de empréstimos com teto limitador para as MPEs
3 Mecanismos de melhoria das interações	Providências para melhorar a conexão entre MPE e Organização de Apoio:
	48- Criar na Org de Apoio uma estrutura exclusiva para atender e acessar a MPE via presencial e digital

entre Organizações de Apoio, IFES e MPEs		49-Instituir na MPE o papel de relacionamento com entidades externas de apoio
		50- Org de apoio deve reforçar a comunicação com a MPE
		51-Melhorar articulação entre Orgs de Apoio-poder público-MPE
		52-Promover cooperação entre MPEs e outras instituições de seu interesse
		53-Disponibilizar assessorias e consultorias gratuitas às MPEs
		54-Formação de redes como os APLs para facilitar o acesso a capacitações e crédito.
		55-Eventos para promover rodadas de negócios e encontros com MPE para ampliar relacionamento e compartilhamento de recursos, projetos e intercâmbio de informações
		56-Criar comitês setoriais Org de apoio/MPE para desenvolver e disseminar boas práticas de gestão
		57-Desenvolver linhas de crédito adequadas à MPE
		58-Oferecer programas de capacitação
		Providências para melhorar a conexão entre MPEs e Instituições de Ensino e Pesquisa: 59-Integrar ensino e pesquisa, laboratórios de tecnologias e incubadoras numa estrutura para atendimento exclusivo à MPE
		60-Aumentar comunicação com MPE com criação de eventos de relacionamento, feiras e oficinas
		61- Criar e ampliar oferta de vagas em incubadoras e aceleradoras de MPEs;
		62-Fazer Acordos de Cooperação mais efetivos para ações conjuntas em parcerias
		63- Mapeamento de empresas e potenciais Parcerias com MPE
		64-trocas de conhecimento por meio da criação de grupos de pesquisas envolvendo MPEs;
	65-Apoio tecnológico e uso compartilhado de recursos e equipamentos	
	66-Formar a Hélice Tríplice:Governo-IES-Org de Apoio e Fomento para a pesquisa dentro da Universidade e promover a “incubação” de produtos/serviços desenvolvidos e colocados na MPE em primeira mão	
	67- Preparar as secretarias de curso para encaminhar demandas das MPEs ao corpo docente e de pesquisadores	
Total de respostas após segunda rodada de exclusão de repetições, respostas de baixa frequência e não contempladas nas categorias de análise – DELPHI		43

Quadro 3. Respostas dos questionários do grupo de organizações de apoio, extraídas do relatório raiz do snowball Organizações de apoio (google forms).

Snowball – Organizações de Apoio				
Respondente nº	Q 1 - Na sua visão, liste até cinco dos principais desafios ou dificuldades da MPE na atual situação?	Qte. Respostas	Frequência	Sobreposição das respostas
1	Capacidade de pagamento dos clientes; endividamento geral da empresa; baixo investimento e baixa qualidade do investimento em comunicação e publicidade; baixa capacidade de investimento em inovação e tecnologia; baixa capacidade de gestão.	5	8	1-Falta de comunicação e publicidade (repete) 4-Sem capacidade de investir em tecnologia e inovação (repete) 2-Gestão precária (repete) 3-endividamento da MPE
2	Reconhecer que precisa interagir com o ecossistema e parceiros; Conhecer quem são seus potenciais parceiros e o ecossistema que está inserido; Às vezes tem o conhecimento do ecossistema/parceiros e gostaria interagir, mas não sabe como acessá-los e participar. O Sebrae seria um player importante nesse processo, porém em algumas regiões, percebe-se pouca conexão/interação dessa instituição com o Ecossistema local	4	9	4-Falta de interação com organizações do ecossistema
3	Acesso à informação; Impossibilidade de investimento; Falta de conhecimento na área de assessoria e treinamento; Estudo e readequação ao movimento do mercado;	4	1	5-Inadimplência dos clientes
Subtotal		13	-	1
Q2- Comente sua opinião a respeito da capacidade de inovação da MPE na sua região:				
1	A capacidade de inovação parece manter uma relação muito próxima com o nível do capital empreendedor local (entenda-se aqui capital empreendedor como sendo o estoque de capacidades empreendedoras do território, manifestado pela quantidade e qualidade de empresas, empreendedores e lideranças. É a condição elementar para o desenvolvimento econômico local). Se considerarmos os indicadores econômicos e sociais deste território, então, podemos considerar como sendo média a baixa a capacidade de inovação das MPE's locais . Por este aspecto, ações, ainda que simples, com foco na elevação da cultura empreendedora, formação de lideranças, estímulo à cultura de criação de negócios novos e sustentáveis e a melhoria do nível de gestão e dos negócios já existentes , tem mostrado ser importantes contribuições à elevação da capacidade de inovação das MPE's.	5	1	1-Sugestões para aumentar capacidade de inovação: formação de lideranças, estímulo à cultura de criação de negócios novos e sustentáveis e a melhoria do nível de gestão e dos negócios atuais (repete)
2	Muito imaturo e deficiente. Diria até que há um certo desinteresse das MPE em inovar (talvez por falta de estímulo e conhecimento).	2	3	2-MPE deficiente e desinteressada em inovação (rep
3	Muito pequena. Falta interesse em investir para inovar.	2		
Subtotal		9	-	0

Q3 - Comente sua opinião a respeito da capacidade da MPE em captar recursos financeiros:			
1	Boa parte das dificuldades das MPE's na captação de recursos financeiros nas instituições formais, advém da própria situação cadastral ou da performance das mesmas nessas instituições. Além disso, a cultura da aquisição do crédito e aplicação para outros fins; as altas taxas praticadas e, até mesmo, a falta de garantias exigidas para a efetiva concessão do crédito, embora o Sebrae seja um garantidor, por meio do FAMPE - Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas, que o Sebrae disponibiliza nos bancos conveniados (O Fampe tem por objetivo complementar as garantias exigidas pelas instituições financeiras conveniadas para a realização de financiamento às MPE's)	5	3 1-Baixa capacidade de captar recursos, razões: garantias e desvio de finalidade pela MPE (repete) 2- Ampliar capacidade do Fampe/SEBRAE (Fundo de Aval para as MPEs)
2	Na região, temos conhecimento da atuação do Banco do Nordeste como um grande apoiador das MPE. Mas, percebemos que há ainda poucas fontes de captação de investimento na parte Norte do Estado de MG. Realidade que se mostra melhor nas regiões próximas a BH e sul do Estado.	2	
3	Há uma certa dificuldade captação de recurso, mas também na aplicação do recurso.		
Subtotal		7	1
Q4.1-Houve uma reação organizada em sua região para diminuir os impactos negativos da pandemia nas empresas da região?			
1	Na maioria dos casos não.	1	3 1- Não
2	Não temos conhecimento.	1	
3	Não	1	
Subtotal		3	- 0
Q4.2 - Caso sua resposta tenha sido "sim", quais os pontos positivos a serem destacados?			
Subtotal		0	- 0
Q4.3 - Caso sua resposta tenha sido "sim", quais os pontos negativos a serem destacados?			
Subtotal		0	- 0
Q4.4-Caso não tenha ocorrido uma reação organizada, quem organização deveria ter liderado uma reação para enfrentamento dos desafios das empresas?			
1	se considerarmos que uma boa governança se dá por meio da participação tripartite (poder público, entidades representativas e sociedade civil) e que, quase que na totalidade não enxergamos essa estrutura de governança estabelecida neste território é natural que as dificuldades tenham se dado em maiores magnitudes.	1	1 1-Sebrae e/ou Associações de Comércio-Governo-Instituições financeiras
2	Sebrae e/ou Associações de Comércio.	1	3 Sebrae/Org apoio
3	Governo em parceria com instituições financeiras e Orgs de apoio	1	
Subtotal		3	- 0
Q4.5 - Caso sua resposta tenha sido "não", o que deveria ter sido feito?			
1	Buscar a formação, ainda que emergencial, se não de uma governança, pelo menos um conselho tripartite que ajudasse na deliberação das medidas necessárias para o enfrentamento mais apropriado da crise.	1	5 1- Agência/Conselho tripartite deliberativo para enfrentar a crise;
2	Capacitação: tendo o conhecimento, a MPE poderá se planejar melhor, estar preparada para os desafios e inovar. Conexão: em momentos de crise, muito importante ter uma rede de apoio e relacionar-se com seus "semelhantes", compartilhando problemas e soluções.	1	3 3-Conexão: compartilhar soluções em rede
3	Assessoria, instrução, tentar orientar qual é a melhor forma de agir	1	2 3-Capacitação da MPE
Subtotal		3	- 1
Q5.1- Se você é vinculado a uma instituição de ensino e pesquisa, quais foram as medidas adotadas para apoiar MPEs ?			
1	Converter imediatamente toda estrutura (pessoas, metodologias) necessária para o atendimento remoto das MPE's e aos demais stakeholders e parceiros; Articular junto ao poder público e	2	1 1-As medidas também foram suspensas devido ao impacto da pandemia

	orientar sobre medidas possíveis de apoio destes às MPE's, visando mitigar os impactos da crise;			
2	Está em andamento, porém o projeto está estagnado por causa da pandemia, a criação de um Hub de Inovação - ESPAÇO CONECTA. Inicialmente, no Campus JK da UFVJM, em Diamantina/MG, e, posteriormente, nos demais campi nas cidades de Teófilo Otoni, Janaúba e Unaí.	1		
3	As medidas foram suspensas devido ao impacto da pandemia	1		
Subtotal		4	-	0
Q5.2 - Se você é vinculado a uma MPE, quais foram as principais medidas adotadas para enfrentar os desafios no cenário da pandemia?				
Subtotal		0	-	0
Q5.3 - Se você é vinculado a uma organização de apoio, quais foram as medidas adotadas para apoiar a MPE?				
Subtotal		0	-	0
Q6 - Na sua visão, que tipo de serviços ou recursos poderiam ser oferecidos pelas organizações de apoio, para ajudar a MPE?				
1	Liberação de utilização de espaços públicos pelas MPE's; Auxílio emergencial local às MPE's; Adiamento de tributos e taxas; Orientação Gerencial e Técnica (legislação, gestão de pessoas, acesso à crédito, Inovação e tecnologia, marketing e comunicação, etc);	5		1-Liberação da utilização de espaços públicos para a MPE; 2-Auxílio Emergencial local; 3-Postergação de tributos;
2	Capacitação, acesso a investimentos e facilitação de network.	3		4-Capacitação 5-facilitar network
3	Assessoria remota	1		6-Assessoria remota
Subtotal		9	-	0
Q7 - Na sua visão, que tipo de serviços ou recursos poderiam ser oferecidos pelas instituições de ensino e pesquisa, para ajudar a MPE?				
1	Uma agência de desenvolvimento tripartite; Um bom plano de Desenvolvimento de longo prazo e um bom agente de desenvolvimento local e/ou regional;	2	2	
2	- Ambientes de Inovação, a exemplo de Hubs, Incubadoras, Polos Tecnológicos Inclusive, com uma gestão compartilhada entre os principais players do ecossistema. Eventos e/ou feiras organizadas pelo Sebrae e/ou Associações de Comércio, com a participação das empresas e apoiadores, estimulando o network.	3	1	1-Criar ambientes e inovação: Hub de Inovação (ESPAÇO CONECTA); Incubadoras; Pólos Tecnológicos; Feiras e eventos organizados pelo SEBRAE e Orgs de Apoio
Subtotal		5	-	1
Q8- Indique providências que possam melhorar a conexão entre as MPES e as organizações de apoio				
1	Programas municipais de auxílio emergencial. - Antecipar o pagamento de 13º salário. - Programa de fixação dos benefícios dos servidores públicos. - Programa de Moeda Local - Compras da agricultura familiar para alimentação escolar. - Ampliar compras públicas locais. - Ampliar compras corporativas locais. - Prorrogar o recolhimento do ISSQN, do IPTU e exonerar multas. - Prorrogar o recolhimento das tarifas de água e esgoto e suspensão de cortes - Fundo Municipal de Desenvolvimento para financiar capital de giro dos PN - Sistema Municipal de Garantias / Fundo Municipal de Aval aos PN - Programa Município Juro Zero - Montar uma força-tarefa municipal para prestar serviço de orientação aos empreendedores acerca de todos os programas de apoio aos pequenos negócios criados em âmbito municipal, estadual e federal. - Implantar Serviços de inspeção sanitária regional. -	22		

	Aplicativo / E-commerce que facilite a compra da população junto aos pequenos negócios locais. - Divulgar os serviços de delivery nos canais da prefeitura. - Realizar eventos culturais através dos canais digitais do município. - Prorrogar todos os prazos relacionados à administração e fiscalização. - Renovar automaticamente as Certidões Negativas de Débitos. - Autorizar o recebimento de documentos por meio digital. - Facilitar, agilizar e simplificar os processos de licenciamento. - Autorizar a utilização de espaços públicos pelos pequenos negócios.			
2	Ter um planejamento constante de projetos de apoio a MPE, não somente quando vier uma crise. Prevenir ainda é melhor que remediar.	1		
Subtotal		23	-	0
Q9- Indique providências que possam melhorar a conexão entre as MPEs e as instituições de ensino e pesquisa.				
Subtotal		0	-	0
Q10- No setor público, além das medidas emergenciais já adotadas no âmbito governamental para socorrer a MPE, que outras políticas poderiam ser adotadas?				
Subtotal		0	-	0
Total de respostas extraídas do relatório raiz do Snowball - Orgs de apoio (google forms)		79		
Total de respostas após primeira análise semântica para exclusão de repetições				3

Quadro 4. Resultado da segunda rodada de exclusão de respostas repetidas, de baixa frequência e não contempladas nas categorias de análise.

Categorias de Análise	Quadro de respostas excluindo frequência mínima e repetições – Snowball Organizações de Apoio	
	DESAFIOS	
1 Dificuldades da MPE no seu ambiente tarefa	PROBLEMAS	SOLUÇÕES
	1-Inadimplência dos clientes	4-Ampliar capacidade do Fampe/SEBRAE (Fundo de Aval à MPE
	2-endividamento da MPE	5-Agência/Conselho tripartite deliberativo para enfrentar a crises;
	3-Não ocorreu reação organizada na Região para enfrentar a crise	6-Assessoria remota
2 Soluções a serem adotadas pela MPE, organizações de apoio, IFES e Governo para ajudar MPE nos seus desafios		
3 Mecanismos de melhoria das interações entre Organizações de Apoio, IFES e MPÉs	8-Falta de interação com organizações do ecossistema	9-Conexão:compartilhar soluções em rede
		10-facilitar network
Total de respostas após exclusão de repetições, baixa frequência e não contempladas nas categorias de análise:		2

Quadro 5. Respostas dos questionários do grupo de instituições de ensino e pesquisa, extraídas do relatório raiz do snowball IFES (google forms).

Snowball – IFES				
Respondente nº	Q 1 - Na sua visão, liste até cinco dos principais desafios ou dificuldades da MPE na atual situação?	Qte. Respostas	Frequência	Sobreposição das respostas
1	1- Falta de fontes de financiamento de capital de giro 2- Dificuldade em se adequar às mudanças provisórias na legislação trabalhista e previdenciária 3- Dificuldade em encontrar novas formas de gerar entradas de caixa 4- Falta de qualificação para aproveitamento de novos recursos para comercialização	4	1	1-Falta de qualificação para aproveitamento de recursos digitais de comercialização
2	1) Fluxo de caixa; 2) Questões trabalhistas; 3) Vendas; 4) Conhecimento, treinamento e financiamento sobre transformação digital; 5) Gestão no novo normal.	5		
3	Vendas, tecnologia, e inovação	3	1	3-Queda vendas
4	Acesso à tecnologia, queda de vendas, sem inovação	3	1	4- falta tecnologia e inovação (rept)
5	Desafios: Melhorias nos processos de Gestão; Tornar a MPE mais criativa e dinâmica para vencer a crise; Atendimento ao cliente; Processos logísticos mais eficazes; e, Busca de parcerias estratégicas, principalmente para mecanismos de manutenção dos profissionais da geração Z e futuras gerações.	6	1	5- Tornar a MPE mais criativa e dinâmica 6-melhorar gestão 7-melhorar logística 8-buscar parcerias
Subtotal		21		1
Q2- Comente sua opinião a respeito da capacidade de inovação da MPE na sua região:				
1	as empresas da região têm cultura empresarial conservadora, replicando modelos, e sem capacidade de inovação			1- resistência à inovação
2	A região do Vale do Mucuri tem problemas sérios sobre a capacidade de inovação, inclusive de certa resistência de parte do empresariado e lideranças políticas. Todavia, existem ações ou como o Mucuri Valley que conta com grande participação do SEBRAE e de instituições de ensino entidades de classe empresariais no desenvolvimento do Ecossistema Local de Inovação.	2	2	2-Incrementar o desenvolvimento do ecossistema local de inovação com o "Mucuri Valley"
3	Baixa, tendo em vista o público consumidor da região	1		
4	Baixa, o nível de exigência é baixo	1		
Subtotal		4		0
Q3 - Comente sua opinião a respeito da capacidade de comercialização da MPE, na sua região:				
1	Região possui baixa renda per capita, baixa capacidade de consumo e por isso a mortalidade da MPE é elevada	1		
2	No atual período da Pandemia da COVID-19 as MPEs sofreram grande impacto, o comércio tem melhorado paulatinamente e migrado para formas de aplicativos ou tele-entrega, no caso dos serviços foi o que mais sofreu.	3	1	1-serviços sofreram mais na comercialização
3	Média, é um polo regional	1	2	2-baixa (repete)

4	Baixa	1		
		Subtotal	6	0
Q5 - Comente sua opinião a respeito da capacidade da MPE em captar recursos financeiros:				
1	Reduzida devido à falta de informação e à escassez de fontes	1		
2	O dinheiro disponibilizado pelo governo federal de fato não chegou para as MPEs da melhor forma. No atual momento de fim do auxílio emergencial é que será possível perceber os problemas que já são identificados.	1		
3	Burocrática, exigem até hoje a figura do avalista!!!	1		
4	Muita burocracia	1		
		Subtotal	4	0
Q6.1-Houve uma reação organizada em sua região para diminuir os impactos negativos da pandemia nas MPEs da região?				
1	NÃO	1	4	1-Não
2	SIM	1	1	2-SIM
3	NÃO	1		
4	NÃO	1		
5	NÃO	1		
		Subtotal	5	0
Q6.2 - Caso sua resposta tenha sido "sim", quais os pontos positivos a serem destacados?				
2	Ponto positivo é que houve consenso acerca da necessidade da modernização das empresas.	1		
		Subtotal	1	0
Q6.3 - Caso sua resposta tenha sido "sim", quais os pontos negativos a serem destacados?				
2	Na verdade, o que houve foi uma parte significativa de empresários e órgãos de classe entraram em conflito com a Prefeitura do Município de Teófilo Otoni para que reabrisse o comércio. Um caso emblemático foi quando empresários levaram um caixão simbólico para a prefeitura como protesto para demonstrar as "mortes" de empresas. Ainda há uma insatisfação e cizânia entre o poder público e parte do empresariado.	1	1	1-cizânia entre empresários e município
		Subtotal	1	0
Q6.4 - Caso não tenha ocorrido uma reação organizada, que organização deveria ter liderado uma reação para enfrentamento dos desafios das MPEs?				
1	sindicatos de empresários	1		
2	O SINDCOMÉRCIO e outras entidades entenderam que no período da Pandemia deveria haver inovação e não briga contra as medidas sanitárias.	1		
3	O Sebrae e as Entidades de Classe... na minha opinião, omissos!!	1		1-SEBRAE e Organizações de apoio foram omissos
4	As organizações de apoio foram omissas.	1		
5	Algum tipo de parceria estratégica.	1		
		Subtotal	5	1
Q6.5 - Caso sua resposta tenha sido "não", o que deveria ter sido feito?				
1	articulação entre poder público e sindicatos, intermediada por instituições de apoio	1		
3	Orientar os empregadores sobre os riscos e cuidados com os empregados no ambiente de trabalho...etc	1		
4	Orientar o pessoal sobre os riscos sanitários e manter a atividade	1		

5	Aliança estratégica	1		1-aliança estratégica
Subtotal		4		0
Q7.1- Seja no âmbito do ensino, da pesquisa ou da extensão, quais são as medidas adotadas pela sua instituição?				
1	nenhuma, pois a instituição ainda está se adaptando internamente para enfrentamento da pandemia	1		1-Nenhuma
2	Enquanto instituição a UFVJM através do comitê de enfrentamento à pandemia tem subsidiado decisões governamentais, todavia na questão das empresas não há uma atuação coordenada, mas ações pontuais de docentes e técnicos-administrativos em projetos para informar sobre a Pandemia, confecção de máscaras e fabricação de álcool gel 70%.	2		
5	Não sei	1		
Subtotal		4		0
8 - Na sua visão, que tipo de serviços ou recursos poderiam ser oferecidos pelas instituições de ensino e pesquisa para ajudar a MPE?				
1	assessoria jurídica, financeira e em marketing	1		
2	Deveria haver um consórcio das instituições de ensino no estilo do SUS para tratar as empresas neste período emergencial e como conseguir atravessar este período com a menor taxa possível de falências ou do fim de negócios.	1		
5	Dando o enfoque na crise penso que poderiam ser desenvolvidas parcerias em pesquisa e desenvolvimento; laboratórios para práticas de ensino envolvendo gestão de MPE em período de crises; Cursos específicos de formação gerencial para empresários e gestores das MPE; Parceiras Sistema "S" e Universidades; entre outros.	3		1-Parceria sistema entre "S" e Universidade para pesquisa e capacitação
Subtotal		5		1
Q9- Indique providências que possam melhorar a conexão entre as MPEs e as instituições de ensino e pesquisa.				
1	oferta de editais, por instituições de fomento, voltadas para o apoio às MPE's	1		
2	Maior cooperação entre as IFES. Instituição de colaborações ou pesquisas das IFES com as MPEs. Colaboração tripartite entre IFES, diversos serviços públicos, municípios, empresas e seus representantes.	2	1	1-Acordo de colaboração tripartite: IFES, setor público e MPEs
5	Desenvolvimento de disciplinas específicas para MPE, principalmente envolvendo inovação e criatividade, comércio em ambientes virtuais, negócios virtuais, entre outros.	3		1- oferta de cursos às MPEs
Subtotal		6		1
Q10 - Na estrutura pedagógica existe alguma área ou pesquisa que trata especificamente do estudo da MPE?				
1	no curso de Administração há a disciplina de Empreendedorismo e de Estratégia empresarial	1		Estudar MPE no curso de Administração
2	Empreendedorismo e Direito Empresarial. Nos cursos gerenciais há outros, todavia as MPEs são tratadas de forma menos enfática.	1		
5	Não sei	1		
Subtotal		3	-	1
Total de respostas extraídas do relatório raiz do Snowball- IFES (G.forms)		68		
Total de respostas após análise semântica para exclusão de repetições				3

Quadro 6. Resultado da segunda rodada de exclusão de respostas repetidas, de baixa frequência e não contempladas nas categorias de análise.

Categorias de Análise	Quadro de respostas excluindo frequência mínima e repetições – Snowball – IFES	
	DESAFIOS	
1 Dificuldades da MPE no seu ambiente tarefa	PROBLEMAS	SOLUÇÕES
	1-Falta de qualificação para aproveitamento de recursos digitais de comercialização (repete)	
	3 - Os serviços tiveram mais dificuldade na comercialização	
	4-SEBRAE e Organizações de apoio foram omissos (fora da categoria)	
2 Soluções a serem adotadas pela MPE, organizações de apoio, IFES e Governo para ajudar MPE nos seus desafios		5- Conhecimento, treinamento e financiamento da transformação digital; 6-aliança estratégica
		7- Estudo da MPE no curso de Administração e Cursos da área de tecnologia
3 Mecanismos de melhoria das interações entre Organizações de Apoio, IFES e MPES		8- Parceria sistema entre "S" e Universidade para pesquisa e capacitação
		9-Acordo de colaboração tripartite: IFES, setor público e MPES
Subtotal		
Total de respostas após exclusão de repetições, baixa frequência e não contempladas nas categorias - IFES		2

Quadro 7. Respostas dos questionários do grupo de micro e pequenas empresas, extraídas do relatório raiz do snowball MPES (google forms).

Snowball – MPE				
Respondente nº	Q 1 - Na sua visão, liste até cinco dos principais desafios ou dificuldades da sua empresa na atual situação?	Qte. Respostas	Frequência	Sobreposição das respostas
1	Gerar lucros e empregos, o alto preço das mercadorias.(repete)	2		
2	Tempo; Falta de apoio técnico	5		
3	1.Assegurar aos clientes que os serviços oferecidos continuaram num futuro próximo (próxima semana por exemplo) visto as incertezas dos decretos e futuros decretos	1		
4	Oferecer serviços considerados supérfluos mediante a crise econômica sem abaixar valor; Adquirir insumos descartáveis a preço justo; Negociar valor do aluguel. Conseguir mão de obra especializada.	4	5	1-Negociar valor do aluguel.
6	Manter as vendas de produtos	1	1	2-Conseguir mão de obra especializada.

7	Manter as vendas	1	8	3- Manter vendas, empregos e gerar lucro
8	Manter a lucratividade	1		
9	Falta de capital de giro, Dificuldade de acesso ao crédito	2		
10	Capital de giro deficiente 4. Falta de capacidade para venda digital (atendimento-venda-entrega)	4		
11	1. Usar internet para vender ; 2. Melhorar as entregas; 3. Gerar lucros e empregos	3	2	
12	Fluxo de caixa, altas taxas de impostos, falta de capital de giro	3		
13	1. Falta de capital de giro; 2. Dificuldade de acesso ao crédito; 3. Falta de capacidade de inovação 4. Falta de capacidade para o e-commerce (informação-venda-entrega digital)	4		
14	Aula presencial; Captar alunos (captar clientes)	2		
15	Tempo, falta de apoio técnico, dificuldade de crédito	1		
16	Encontra um jeito de entrar dinheiro em caixa	1		
17	fechamento do comércio local, falta de circulação de dinheiro (repete)	5	1	4-Fechamento do comércio
18	Preparar serviços de delivery; A qualificação dos produtos	2		
19	adaptação ao mercado virtual, falta de capital de giro	2		
20	estruturar capacidade para operar no e-commerce (vendas e atendimento on line) montar layout de loja para manter o distanciamento entre clientes e empregados preparar serviços de delivery	3		(repete)
22	Como atingir o consumidor num ambiente virtual; Como adequar os estoques às vendas virtuais Como adequar a entrega no ambiente virtual; Como se adequar ao ambiente híbrido Como fazer tudo isso em organizações que têm produtos tradicionais e artesanais que não enxergam seu produto de maneira virtual.	3		(repete)
23	manter os empregados, sobrevivência, manter lucros	3	1	5-Ausência de planejamento
24	Ausência de planejamento nas MPÉs; Dificuldade de acesso e captação de recursos financeiros Necessidade de capital de giro	3		(repete)
25	Sobreviver nessa pandemia	1	1	
25	adaptação ao novo cenário, ao mercado virtual, fechamento do comércio	2		(repete)
27	Primeiro desafio: falta de controle financeiro; Segundo desafio: acesso a crédito	2		(repete)
28	manter os lucros, adaptação ao novo cenário	2		(repete)
29	A criação do marketing virtual, qualificação dos produtos, fechamento do comércio, falta de capital de giro.	4		(repete)
30	Gerar lucros e empregos, alto preço das mercadorias	2		(repete)
31	Manter as vendas, manter os empregados, adaptação ao novo cenário	3		(repete)
32	falta de capital de giro, dificuldade de acesso ao crédito, falta de capacidade de inovação	3		(repete)
33	Ter uma reserva financeira para eventual crise, acesso facilitado a infraestrutura, acesso facilitado as linhas de crédito emergencial,	3		(repete)
34	negociar valor do aluguel, adquirir insumos descartáveis a preço justo	1		(repete)
35	assegurar aos clientes que os serviços oferecidos continuaram num futuro próximo, visto as incertezas dos decretos de agora e futuros	1	10	6-Grande incerteza
36	manter as vendas, os lucros, fluxo de caixa, os empregados	2		
38	adequação ao modelo de trabalho a distância, adequação a tecnologia	2	11	7-adequação ao modelo de

				trabalho a distância
39	manter as vendas	1		
40	gerar lucros e empregos, o alto preço das mercadorias	2		(repete)
41	acesso à linha de crédito mais barata, adequação a tecnologia	2		(repete)
42	Acesso ao crédito; Falta de apoio técnico	2		8-Falta de apoio técnico
43	melhora na logística de entregas, a criação de marketing virtual, adaptação ao mercado virtual	2		
44	falta de capital de giro, falta de apoio;	2		(repete)
45	falta e capital de giro, fechamento do comércio	2		(repete)
		Subtotal	99	5
Q2- Comente sua opinião a respeito da capacidade de inovação da sua empresa:				
1	Muito pequena pois iniciamos agora e ainda estamos aprendendo como gerir e tentando alcançar a clientela.	1		(repete)
2	A minha empresa revende produtos de informática e sistemas de informática, devido ao segmento não consigo gerar um ambiente de inovação, apenas realizar o trabalho demandado pelos clientes mensalmente.	1		(repete)
3	estamos sempre buscando métodos de adequar nosso atendimentos e serviço para uma melhor e mais segura experiência do cliente	1	1	1-Sempre inovando
4	Este ano foi difícil inovar mas conseguimos Investir em um novo local, melhorando acesso, dando um pouco mais de conforto ao cliente e fazendo parceria profissional, para oferecer mais serviços e produtos.	1	1	2-Inovei na operação
6	Muito precária, pois falta dinheiro para investir	1	30	3-Falta capacidade de inovar
7	Capacidade precária em razão da falta de investimento em P&D	1	6	4-Falta pesquisa e integração com agentes de pesquisa e atuar de modo cooperado
8	Falta de integração com agentes geradores de conhecimento.	1	6	
9	Não consigo gerar um ambiente de inovação, apenas realizar o trabalho demandado pelos clientes mensalmente na minha empresa que trabalha com informática.	1		(repete)
10	Capacidade precária em razão da falta de investimento em P&D; Falta de integração com agentes geradores de conhecimento; Falta de atuação cooperada nas situações não concorrenciais.	3		(repete)
11	E difícil, apesar das iniciativas de melhoria frente ao cenário da pandemia. Muito mais reação do que proatividade	1		(repete)
12	Difícil, apesar das iniciativas de melhoria	1		(repete)
13	Falta trabalhar junto com agentes geradores de conhecimento	1		(repete)
14	Estamos modernizando a escola	1		(repete)
15	Pouca capacidade de inovação	1		(repete)
16	Muito pouca	1		(repete)
17	antes da pandemia as empresas investiam mais em inovação	1		(repete)
18	Falta investir em equipamentos para inovar	1		(repete)
19	ainda pequena	1		(repete)
20	Em geral, as operações de MPE é focada na sobrevivencia e menos na capacidade de gerar novo valor, inovar ou criar novos métodos de entregar o que clientes desejam, dessa forma a capacidade de inovação se perde na necessidade de operacionalizar a atividade economica realizar pela organização e pouco se foca que inovar e criar novos modelos.	1		(repete)
22	As iniciativas de MPES, como em outras localidades, tiveram caráter predominantemente adaptativo e individualizado diante das dificuldades. Não houve investimentos públicos ou políticas	1		(repete)

	governamentais regionais voltadas para a ampliação da capacidade inovativa das MPEs durante esse período.			
23	este ano foi difícil inovar	1		(repete)
24	Pouca, pois falta conhecimento e investimento	1		(repete)
26	na região é difícil pela cultura conservadora	1		(repete)
27	Pouca	1		(repete)
28	é difícil frente ao cenário de pandemia	1		(repete)
29	no momento difícil	1		(repete)
30	Antes da pandemia as empresas investiam um pouco mais	1		(repete)
31	Estamos sempre buscando métodos de adequar o atendimento para melhor atender nossos clientes	1		(repete)
32	pouca capacidade de inovação, face aos desafios apresentados pela Covid-19, como a não obtenção de crédito e necessidade de eliminar pessoal. o foco foi mais operacional, no sentido de manter vendas e não fechar, do que inovar	1		(repete)
33	em geral as operações das micros e pequenas empresas é focada na sobrevivência e menos na capacidade de gerar novo valor, inovar ou criar novos métodos de entregar o que os clientes querem, dessa forma a capacidade de inovação se perde na necessidade de operacionalizar a atividade econômica	1	8	6-Sobrevivência em primeiro lugar
34	difícil inovar com pandemia	1		
35	estamos sempre buscando métodos de adequar nossos atendimentos e serviços para uma melhor e mais segura experiência com os clientes	1		(repete)
36	precária em razão da falta de investimento	1		(repete)
38	é difícil, apesar das iniciativas de melhoria frente a pandemia	1		(repete)
39	não sei	1		(repete)
40	estamos começando, então considero que seja pequena	1		(repete)
41	pouca capacidade de inovação	1		(repete)
42	Falta de capacidade para venda-entrega digital	1		(repete)
43	precária pela falta de investimento	1		(repete)
44	precária por falta de investimento	1		(repete)
45	na área que trabalho é difícil pensar em inovação	1		(repete)
	Subtotal	53		1
Q3 - Comente sua opinião a respeito da capacidade de comercialização da sua empresa:				
1	Muito pequena, pois falta o tão difícil "capital de giro", o que se vende em um dia, é usado para comprar o necessário para o dia seguinte.	1	21	1-Capacidade de comercializar, muito pequena
2	A empresa comercializa seus produtos através de indicação de parceiros (contabilistas e os próprios clientes)	1		(repete)
3	boa, vende muito produtos e serviços	1		(repete)
4	Acredito que por ser um ano desafiador foi realmente melhor do que eu esperava em meio a crise, no início realmente foi a zero por quase 40 dias, retornando as atividades muito lentamente e hoje posso dizer que não estou com toda capacidade mas tivemos perto	1		(repete)
6	Muito pequena, pois falta capital de giro para ganhar mais tempo para comercializar	1		(repete)
7	Muito pequena	1	24	4-falta capital de giro
8	A empresa comercializa produtos por indicação de parceiros.	1	1	(repete)
9	A empresa comercializa seus produtos através de indicação de outros clientes e fornecedores	1	1	(repete)
10	capacidade de comercializar quase normal	1	1	(repete)
11	Pequena	1	1	(repete)
12	Boa,	1	1	(repete)
13	Capacidade é boa	1	1	(repete)

14	Piorou com a pandemia	1	1	(repete)
15	melhor do que eu esperava, por ser um ano com pandemia	1	1	(repete)
16	Boa, mas pode melhorar com mais estrutura de entrega de produtos	1	1	(repete)
17	Pequena	1	1	(repete)
18	Muito boa, apesar de faltar capital de giro	1	1	(repete)
19	pequena, vende um dia pra comprar no outro	1	1	(repete)
20	Baixo, pouco acesso, pouco conhecimento acerca do custo do capital, necessidade real de captação de recursos a qual custo de capital aplicado a qual rentabilidade. Não acessam linhas adequadas a sua real necessidade, operam com o que o banco e seu gerente oferece como melhor alternativa.	4	1	
22	Há ainda um grande desconhecimento a respeito das diferentes fontes e modalidades de financiamento disponíveis para nossas MPEs no geral e mais ainda a respeito de fontes de incentivo à inovação, ocasionando subutilização desses recursos.	1	1	
23	pequena, falta capital de giro	1	1	
24	Não sei	1		
24	Não se aplica	1		
25	falta capital de giro	1		
26	Boa	1		
28	Pequena, falta capital de giro, a loja é nova	1		
29	boa, vende bem	1		
30	boa, comercializa através de indicação	1		
31	Boa	1		
32	a empresa comercializa seus produtos por indicação de terceiros	1		
33	por ser um novo cenário, no início foi muito difícil, mas hoje posso dizer que estamos com quase toda capacidade.	1		
34	Boa	1		
35	pequena pois falta capital de giro	1		
37	muito pequena pela falta de capital de giro	1		
38	não sei	1		
39	pequena ainda	1		
40	pequena, falta capital de giro	1		
41	Muito pequena, pois falta o tão difícil "capital de giro"	1		
42	Pequena	1		
43	pequena, ainda não temos capital de giro	1		
44	Boa	1		
45	Pequena	1		
Subtotal		46		2
Q4 - Comente sua opinião a respeito da capacidade da sua empresa em captar recursos financeiros:				
1	Pequena, pois como já citado, não se tem o capital de giro, e com esta pandemia somada a alta inflação, os produtos estão cada vez mais caros, deste modo gasta-se mais, e recebe-se menos.	2		
3	boa, porém isso depende do pagamento em dia dos clientes. E das vendas.	2		
4	As vendas são boas mas devido ao custo aumentado o lucro ainda é baixo.	2		
6	Pequena, pois como já citado, não se tem o capital de giro, e com esta pandemia somada a alta inflação, os produtos estão cada vez mais caros, deste modo gasta-se mais, e recebe-se menos.	2		
7	Pequena, pois como já citado, não se tem o capital de giro, e com esta pandemia somada a alta inflação, os produtos estão cada vez mais caros, deste modo gasta-se mais, e recebe-se menos.	2		
8	Boa, porém depende dos clientes e vendas.	2		
9	A capacidade é boa, porém isso depende do pagamento em dia dos clientes e das vendas.	2		
10	As vendas são boas, mas devido ao custo aumentado o lucro ainda é baixo.	2		

11	Pequena, pois como já citado, não se tem o capital de giro, e com esta pandemia somada a alta inflação, os produtos estão cada vez mais caros, deste modo gasta-se mais, e recebe-se menos.	2		
12	as vendas são boas, mas o lucro é baixo	2		
13	Pequena, porque não tem crédito para o tamanho da minha empresa	1		
14	Difícil	1		
15	pequena, junta pandemia e alta inflação	2		
16	Pouca, preciso melhorar o valor da empresa	1		
17	custo alto, lucro baixo, apesar de vender	2		
18	Acredito que por ser um ano desafiador foi realmente melhor do que eu esperava em meio a crise	1		
19	Pequena	1	26	1-Capacidade de captar recursos financeiros pequena
22	Não sei	1		
23	pequena, poucas vendas	1	9	2-Boa capacidade de captar recursos financeiros
24	Acho que as pequenas empresas ainda estão com muita dificuldade em captar recursos, parte por falta de informações claras, parte pelas exigências burocráticas e necessidade de garantias e parte por falta de planejamento de onde seria possível aproveitar os novos recursos. A maioria das empresas está no modo sobrevivência.	4	8	3-razoável
25	Muito pouca, pois para empresas de consultoria há poucas linhas de créditos	1		
27	Muito pouca, como disse falta acesso a crédito	1		
29	Pequena, loja nova, lucros baixos ainda	1		
30	boa, se olhar o número de vendas	1		
31	vendas boas, porém com o auto custo, lucros baixos para manter os clientes	2		
32	Boa	1		
33	as vendas são razoáveis, mas pouco lucro	2		
34	As vendas são boas mas devido ao custo aumentado o lucro baixo	2		
35	Boa	1		
36	pequena, falta capital e a alta inflação	2		
38	pela falta de capital de giro acho pequena	2		
39	não sei	1		
40	pequenas, poucas vendas ainda	1		
41	Pequena	1		
42	Pequena, pois como já citado, não se tem o capital de giro	1		
43	pequena, pois falta capital de giro	1		
44	não sei	1		
45	boa de acordo com a demanda	1		
		Subtotal	58	(3) 0
Q5.1-Houve uma reação organizada em sua região para diminuir os impactos negativos da pandemia nas empresas da região?				
1	NÃO – 30 respondentes ...	1	30	1-Não
2	SIM 12 respondentes ...	1	12	2-Sim
45	...	1		
		Subtotal	52	(2) 1
Q5.2 - Caso sua resposta tenha sido "sim", quais os pontos positivos a serem destacados?				
4	A ação da associação Sindcomércio e CDL em investir na sanitização e ajuda a aquisição de insumos, medicamentos, etc para o controle da pandemia, A ação do mais médicos no diagnóstico e controle precoce, bem como a distribuição de medicamentos, Liberação de empréstimos e pagamentos de auxílio que aqueceram as vendas.	3		
16	A ação do CDL e Sindcomércio na ajuda para aquisições produtos de higienização para controlar a Pandemia,	2		

17	a ação no diagnóstico e controle precoce.	1		
22	As ações de sanitização, aquisição de insumos, medicamentos	1		
23	A ação da associação Sindcomercio e CDL	1		
27	Acho que organizações como o SEBRAE tiveram um papel importante em entender os principais gargalos, organizar às demandas, fornecer informações por lives, cursos, etc.	3		
28	ações sanitizantes	1		
36	não sei	1		
40	a ação no controle precoce da doença	1		
45	controle da doença com diagnóstico precoce	1		
		Subtotal	15	0
Q5.3 - Caso sua resposta tenha sido "sim", quais os pontos negativos a serem destacados?				
4	A falta de respeito com os comerciantes em não serem ouvidos e privados de seu sustento sendo obrigados a fecharem; Dificuldade em adquirir insumos, repor estoque por falta no mercado.; Demora em ter ações eficazes e contínuas	3	6	1-Foi negativa a obrigação de fechar o comércio
11	Dificuldade em adquirir insumos, repor estoque por falta no mercado. Demora em ter ações eficazes e contínuas	2		
17	não sei	1		
18	Oferecimento de cursos de capacitação	1		
22	Muitos	1		
23	não sei	1		
35	os decretos onde tivemos que fechar o comércio	1		
40	ter que fechar o comércio	1	1	
45	fechamento do comércio local	1	1	
		Subtotal	12	1
Q5.4 – Caso não tenha ocorrido uma reação organizada, que organização deveria ter liderado uma reação para enfrentar os desafios das empresas?				
1	Não sei.	1		
2	O governo municipal e a câmara de dirigentes lojistas	1		
3	secretaria de saude,prefeito e fiscalização	1	5	1-CDL, Governo municipal e Sindcomércio
6	Não sei.	1		
7	Não sei.	1	5	2- CDL
8	Não sei.	1		
9	O governo municipal e a câmara de dirigentes lojistas	1		
10	Secretaria de saúde, prefeito e fiscalização	1		
14	Os representantes dos comerciantes	1		
15	não sei	1		
16	Sindcomério e CDL de Teófilo Otoni	1		
17	não sei	1		
19	não sei	1		
23	não sei	1		
24	CDL	1		
25	Nossos órgãos de representação	1		
26	não sei	1		
27	não sei	1		
28	não sei	1		
29	não sei	1		
33	não sei	1		
34	não sei	1		
35	não sei	1		
36	não sei	1		

40	Diálogo	1		
43	A CDL	1		
45	não sei	1		
		Subtotal	27	(2) 0
- Q5.5 - Caso sua resposta tenha sido "não", o que deveria ter sido feito?				
1	Não sei.	1		
2	Os governantes poderiam ter analisando se de fato a ação que foi tomada foi assertiva, acho que foi precipitada.	1		
6	O governo foi precipitado.	1		
7	Não sei	1		
8	Não sei	1		
9	Não sei	1		
10	Uma ação organizada entre prefeitura e representação das empresas	1		
13	Mais ação dos governantes	1		
15	Diálogo	1		
16	Apoio financeiro as empresas	1		
19	analisar antes de tomar atitudes	1		
20	Um plantão especial de atendimento remoto e presencial; Disponibilização de serviços gratuitos Oferta de técnicos para montar a estrutura de operação remota	3		1-Plantão especial de atendimento remoto e presencial; 2- Disponibilização de serviços gratuitos
24	Apoio na área de vendas e divulgação de produtos	1	6	2-Oferta de técnicos para montar a estrutura de operação remota
25	Ação organizada entre empresas e o setor público	1		
26	não sei	1		
27	Ampla divulgação e comunicação das formas de enfrentar a pandemia, no que refere a acesso à crédito e capacitação empresarial	1		
28	não sei	1		
29	não sei	1		
30	não sei	1		
32	não sei	1		
33	não sei	1		
34	não sei	1		
36	não sei	1		
38	não sei	1		
39	não sei	1		
41	não sei	1		
42	Informações mais claras aos empresários	1	4	3-informações mais claras aos empresários
43	não sei	1		
45	Não sei	1		
		Subtotal	31	(3) 2
Q6.1 – Na sua visão, que tipo de serviços ou recursos poderiam ser oferecidos pelas organizações de apoio para ajudar a sua empresa neste cenário?				
1	Alguma instrução de como levar o negócio a diante, já que além de não termos experiência, ainda não tivemos nenhum preparo de algum especialista.	1	6	1-instruções para conduzir o negócio
2	Divulgação dos produtos/serviços em seus canais de comunicação.	1	6	2- Divulgação dos nossos produtos/serviços em seus canais de comunicação.
3	suporte financeiro e diminuição de impostos	1		

4	Não sei	1		
10	Instrução de como levar o negócio a diante, já que além de não termos experiência, ainda não tivemos nenhum preparo de algum especialista.	1		
11	Divulgação em meios de comunicação.	1		
13	Divulgação dos produtos/serviços em seus canais de comunicação.	1		
14	Alguma instrução de como levar o negócio a diante, já que além de não termos experiência, ainda não tivemos nenhum preparo de algum especialista.; Divulgação dos produtos/serviços em seus canais de comunicação. Suporte financeiro e diminuição de impostos	1		
15	Não sei	1		
16	Divulgação os nossos produtos/serviços em seus canais de comunicação	1		
17	Cursos de capacitação para enfrentar a pandemia	1		
18	Não sei	1		
19	Curso de como captar recursos financeiros	1		
20	divulgação, suporte financeiro	1		
21	Recursos para divulgar nossos produtos	1		
22	suporte financeiro	1		
26	instruções de como manter o negócio junto com os desafios da pandemia	1		
28	Recursos financeiros; Serviços de marketing	1		
29	passar conhecimento, consultoria	1		
30	Não sei	1		
31	não sei	1		
32	Instruções de manter a loja mesmo com a pandemia, não temos experiência e não tivemos nenhum preparo	1		
33	não sei	1		
34	divulgação dos produtos	1		
35	suporte financeiro e diminuição de imposto	1		
36	Alguma instrução de como levar o negócio a diante	1		
38	suporte financeiro e diminuição de impostos	1		
39	não sei	1		
42	suporte financeiro	1		
		Subtotal	29	(1) 0
Q6.2 – Na sua visão, que tipo de serviços ou recursos poderiam ser oferecidos pelas instituições de ensino e pesquisa para ajudar a sua empresa?				
1	Estratégias de marketing para captação de clientes.	1		
2	Como exemplo os cursos da área da gestão, os discentes e docentes poderiam ter promovido projetos de pesquisa para melhorar o enfrentamento das empresas frente aos desafios	1	4	1-Pesquisas de mercado para as MPes
3	passar um bom conhecimento sobre o o virus,a doença e medidas de proteção	1		
4	Acredito que consultoria e análise financeiro, cursos de gestão, marketing e acompanhamento de mercado	3	8	2-Cursos de gestão
6	Estratégias de marketing para captação de clientes.	1		
7	Estratégias de marketing para captação de clientes.	1		
8	Cursos na área de Gestão poderia ter projetos de pesquisa.	1		
9	Como exemplo os cursos da área da gestão, os discentes e docentes poderiam ter promovido projetos de pesquisa para melhorar o enfrentamento das empresas frente aos desafios	2		
10	Acredito que consultoria e análise financeiro, cursos de gestão, marketing e acompanhamento de mercado	2		
11	Estratégias para atrair clientes.	1		
12	Consultoria	1		

13	Cursos da área da gestão	1		
14	Pesquisa para ajudar os comerciantes	1		
15	curso de gestão	1		
16	Pesquisa	1		
17	estratégias para captação de clientes	1	6	3-Orientar formação de estratégia de marketing
18	Acredito que seja pesquisa	1		
19	passar um bom conhecimento sobre vírus, medidas de proteção	1		
22	As ações das IES deveriam ser orientadas mais nas ações de Extensão, levando soluções para o campo pratico e suporte aos MPES, do que somente as questões de ensino, e principalmente pesquisa, até porque, como mencionado, estamos em meio a um cenário de transição.	1		4-ampliar a extensão
25	Eu acho que poderia ser cursos de capacitação	1		
26	consultoria financeiro e sobre a vírus	1		
27	Divulgação e comunicação das formas de enfrentar a pandemia	1		
28	consultoria em análise financeiro	1		
29	Consultoria em análise financeiro, marketing	1		
30	não sei	1		
31	passar conhecimento a respeito do vírus e como conviver	1		
32	não sei	1		
33	passar conhecimento sobre o vírus	1		
34	consultoria , cursos de gestão, conhecimento sobre o vírus	1		
35	passar conhecimento sobre como sobreviver durante a pandemia	1		
36	não sei	1		
39	cursos de qualificação	1		
40	não sei	1		
41	não sei	1		
42	Cursos de qualificação	1		
43	não sei	1		
44	não sei	1		
45	não sei	1		
		Subtotal	42	(2) 0
	7 - Quais as principais medidas adotadas na sua empresa para enfrentamento dos desafios pós Covid-19?			
1	Somente delivery, uso de máscaras e álcool em gel todo o tempo.	1		
2	Para preservar os clientes, em alguns casos não cobramos as mensalidades e as despesas de compras de mercadoria foram reduzidas.	1	2	
3	adaptação do ambiente de trabalho segundo as recomendações	1		
4	Redobrei os cuidados, com higiene, orientei aos clientes a nossa postura de atendimento pré agendado, mantive os horários pontuais, evitando mais de um atendimento. Aumentei a reserva financeira, investir menos em novidades e foquei no marketing dos atuais serviços, mesmo amador é melhor que nada.	4	2	1-Dispensamos ou reduzimos mensalidades de alguns clientes para preservar
6	Somente delivery, uso de máscaras e álcool em gel todo o tempo.	3		
7	Entrega em casa e cuidados sanitários sugeridos	3		
8	Dispensa de cobrança em determinados caos ou redução do valor a receber	2		
9	Adaptação do ambiente de trabalho segundo as recomendações	3		

10	Delivery, medidas sanitárias e distanciamento, quando o atendimento é na loja Reduzimos ou isentamos cobrança em algumas situações.	1		
11	Redobrei os cuidados, com higiene, orientei aos clientes a nossa postura de atendimento pré-agendado, mantive os horários pontuais, evitando mais de um atendimento. Aumentei a reserva financeira, investir menos em novidades e foquei no marketing dos atuais serviços, mesmo amador é melhor que nada.	4		
12	higiene redobrada	1		
13	Entrega por delivery, máscaras e álcool em gel todo o tempo.	2		
14	Aulas online	1		
15	Uso de máscara, álcool, distanciamento	1		
16	Atendeu aos protocolos sanitários	1		
17	delivery, distanciamento, uso de máscaras	1		
18	Só protocolos para evita Covid-19	1	6	2-Atendimento agendado e reforço no marketing
19	uso de máscara, álcool	1	10	3-Somente delivery
20	Criar setor específico para atendimento as MPEs; Disponibilizar assessorias e consultorias com gratuidade as MPEs; Desenvolver e Ampliar eventos de encontros com MPEs; Promover o intercâmbio de informações entre MPEs; Promover cooperação entre MPEs e outras instituições de seu interesse	5		
22	1. Informação (mais clara e transparente); 2. Treinamentos específicos; 3. Negociação de políticas mais efetivas com o governo federal; 4. Negociação de linhas de crédito com o governo federal, agencias de fomento e instituições financeira; 5. Consultorias pontuais	5		
23	distanciamento, álcool, uso de máscaras	1		
24	Envolvimento imediato das entidades empresarias, organizando as ações de enfrentamento da pandemia	1		
25	Atendeu ao uso de máscara e álcool em gel.	1		
26	redobramos os cuidados, uso de máscaras, álcool em gel	1		
27	Não vi	1		
28	regras de higiene, distanciamento	1		
29	Limpeza, álcool, distanciamento	1		
30	adaptação de acordo com as recomendações exigidas	1		
31	Adaptamos de acordo com as exigências	1		
32	redobrei os cuidados	1		
33	para manter os clientes, mantivemos os preços, e higiene de acordo com as recomendações	2		
34	somente delivery	1	32	4-cuidados sanitários recomendados
35	adaptação do ambiente de trabalho segundo recomendações	1		
36	adaptei ao novo cenário	1		
38	distanciamento, higiene	1		
39	Delivery	1		
40	adaptamos o atendimento	1		
41	delivery, higiene	1		
42	Atendimento ao protocolo da COVID-19]	1		
43	delivery, uso de máscaras	1		
44	adaptamos a nova realidade	1		
45	regras básicas de higiene, orientação, uso de máscaras	1		
Subtotal		65		4
Q8 - Indique as providências que possam melhorar a conexão entre sua empresa e as organizações de apoio e as instituições de ensino e pesquisa;				
1	Não sei.	1		
2	Comunicação e parceria entre todos, tendo em vista que as instituições de ensino principalmente as federais da cidade não possui nenhum projeto de parceria. Nem que seja "usar" o	2	13	1-Estabelecer convênio com as IFES para desenvolver

	conhecimento dos discentes para a resolução dos principais problemas dos empreendimentos.			projetos em parceria
3	mais diálogo	1		
4	Acredito que divulgação e acesso a todos	1		
6	Não sei.	1		
7	Não sei.	1		
9	Mais dialogo	1		
10	Comunicação e parceria entre todos, tendo em vista que as instituições de ensino principalmente as federais da cidade não possui nenhum projeto de parceria.	1		
11	Não sei	1		
12	Divulgação	1		
13	Acredito que divulgação e acesso a todos	1		
14	Mais comunicação	1		
15	não sei	1		
16	Comunicação entre instituições	1		
17	não sei	1		
18	Parcerias	1		
19	não sei	1	11	2-comunicação sistemática entre MPE, Orgs de apoio e IFES (repete)
25	Mais comunicação	1		
26	nao sei	1		
28	não sei	1		
29	não sei	1		
30	divulgação e acesso a todos	1		
32	não sei	1		
33	não sei	1		
35	não sei	1		
36	não sei	1	20	3-Não sei
38	não sei	1		
39	não sei	1		
40	não sei	1		
41	não sei	1		
42	Mais comunicação entre as instituições de pesquisa e o comércio	1		
43	não sei	1		
44	não sei	1		
45	não sei	1		
Subtotal		35		(3) 1
9 - Na sua empresa alguém ou algum setor desempenha a função de relacionamento com organizações de apoio e instituições de ensino e pesquisa?				
1	Não. (37 respostas)	1	37	1-Não
2	Sim. (01 resposta)	1	1	2- Proprietário comunica
Subtotal		38		(2) 1
Total de respostas extraídas do relatório raiz Snowball-MPE (G.forms)		637		
Total de respostas após análise semântica para exclusão de repetições				18

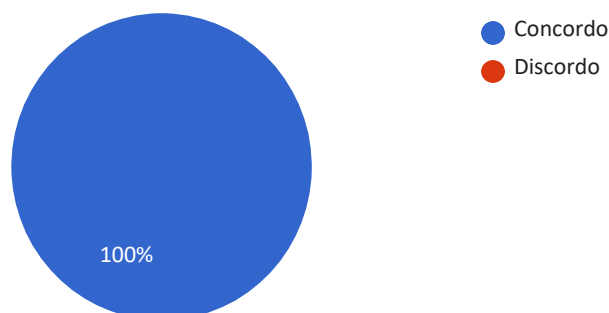
Quadro 8. Resultado da segunda rodada de exclusão de respostas repetidas, de baixa frequência e não contempladas nas categorias de análise.

Categorias de Análise	Quadro de respostas excluindo frequência mínima e repetições – Snowball MPE	
	DESAFIOS	
1 Dificuldades da MPE no seu ambiente tarefa	PROBLEMAS	SOLUÇÕES
	1-Fechamento do comércio	9-Negociar valor do aluguel.
	2-Grande incerteza	10-Manter vendas, empregos e gerar lucro
	3-Falta de apoio técnico	11-adequação ao modelo de trabalho a distância

APÊNDICE C
RELATÓRIO DA PONDERAÇÃO QUALITATIVA NA SEGUNDA RODADA
DA PESQUISA COM O GRUPO DE ESPECIALISTAS (PESO E NOTA)

Segunda rodada da pesquisa sobre os principais desafios da Micro e Pequena Empresa no cenário da crise pós covid-19.

1. Termo de consentimento: Ao preencher este questionário esclarecemos que os dados coletados serão armazenados e os dados pessoais (nome, telefone e e-mail) não serão utilizados para outros fins se não estatísticos e acadêmicos.



2. Características socioeconômicas dos entrevistados (desejável):

2.1 - Qual a sua idade? 11 respostas
 52 – 43 – 29 – 55 – 32 – 28 – 49 – 38 - 37

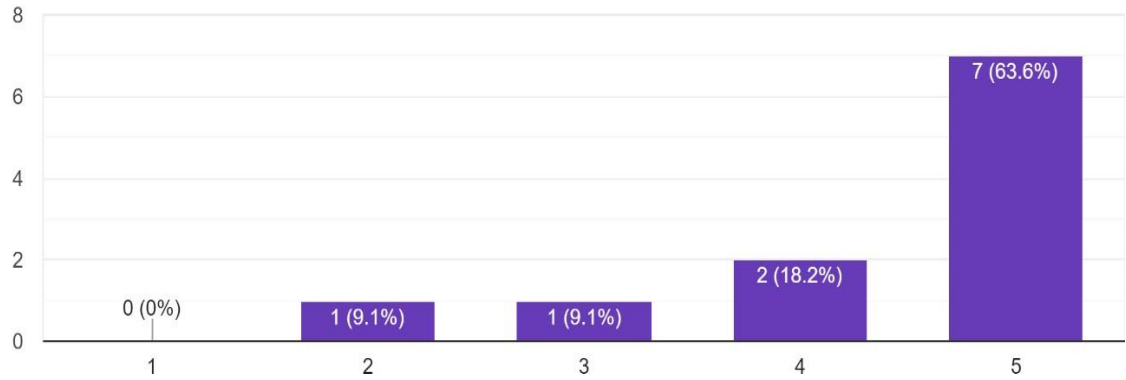
2.2 - Qual seu nível de escolaridade?
 Superior Completo - Mestrado - Doutorado - Pós-Graduação - MBA
 Especialização - Especialização em Administração - Superior

2.3 - Qual sua ocupação atual ?
 Consultor - Gerente Regional - Professor do Magistério Superior - Empreendedor -
 Consultor/Auditor - Consultor/Contador - Contador - Consultor - Gerente Regional de
 Entidade sem Fins Lucrativos

3. Problemas enfrentados pela Micro e Pequena Empresa (MPE) no cenário da crise pós Covid-19 (Peso). Tratando-se de um problema quanto mais grave, mais importante é o desafio para a MPE

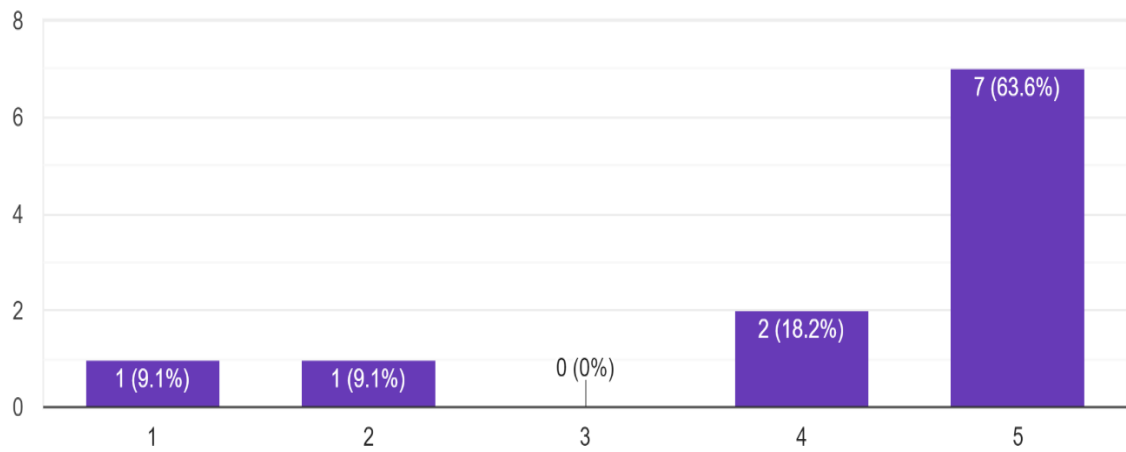
3.1 Fator 1- Gestão precária: falta plano de marketing e controle do fluxo de caixa

11 responses



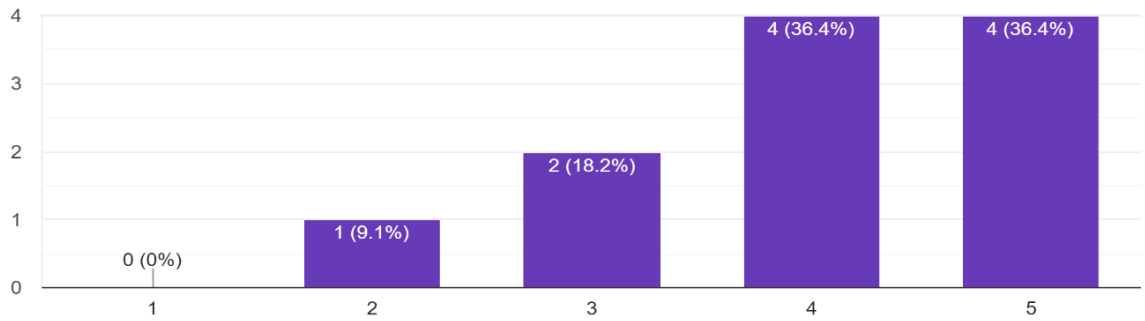
3.2 Fator 2- Pouca capacitação do empreendedor/gestor

11 responses



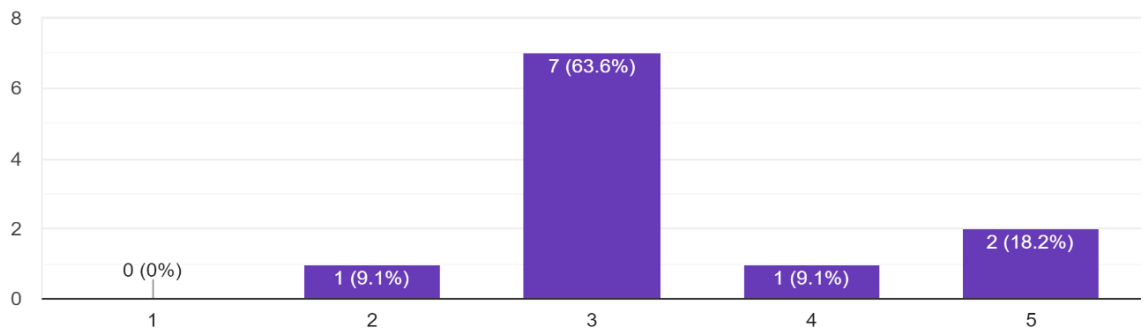
3.3 Fator 3- Pouco acesso a novas tecnologias

11 responses



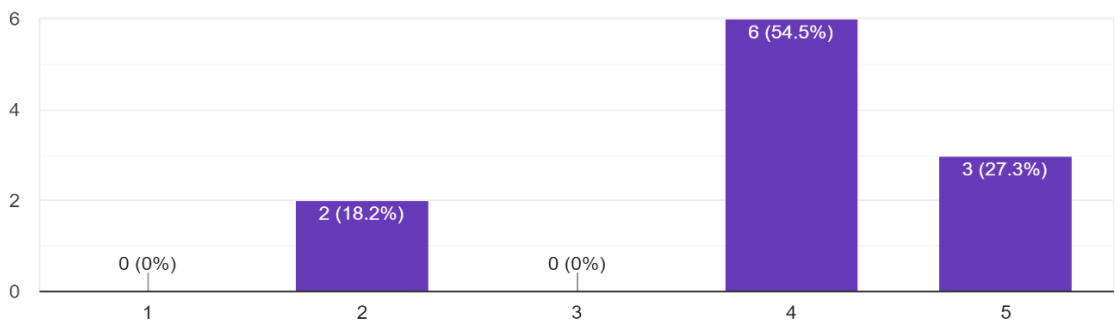
3.4 Fator 4- Alta carga tributária

11 responses



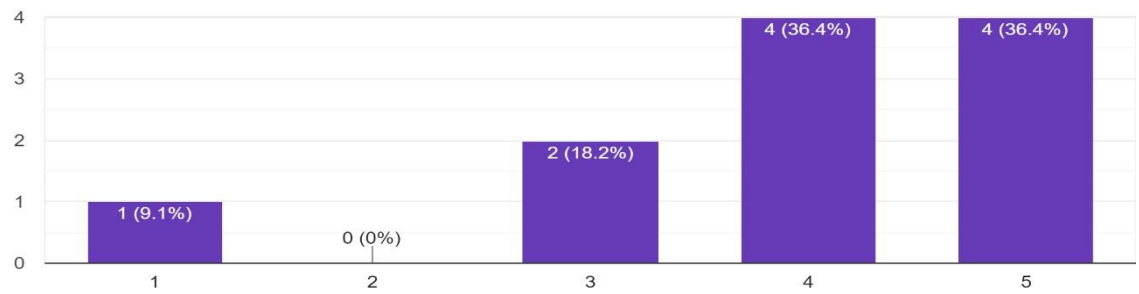
3.5 Fator 5- Falta capacidade de inovação em razão da falta de P&D

11 responses



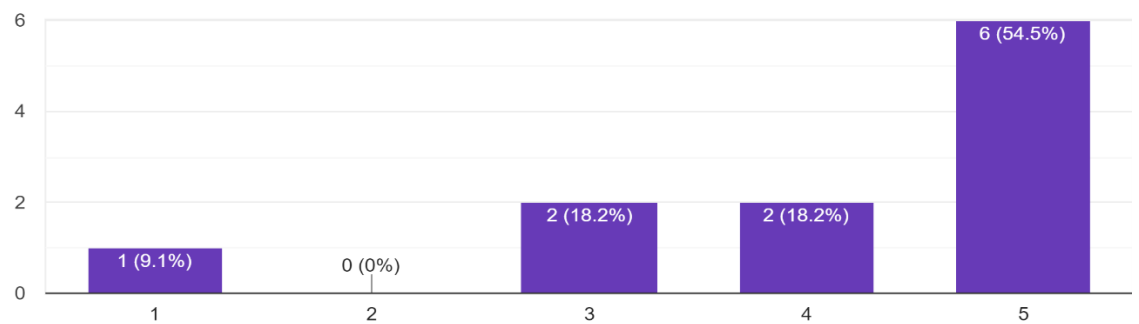
3.6 Fator 6-Falta de política pública de suporte para inovação e postura reativa e não proativa do empresário na região

11 responses



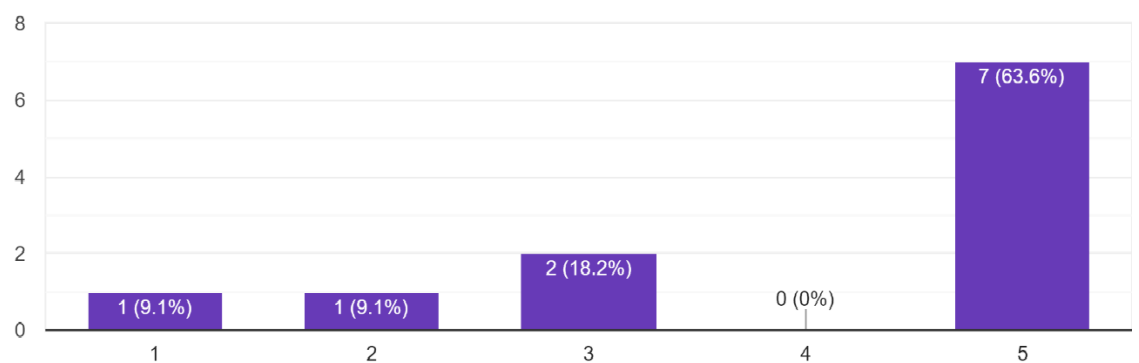
3.7 Fator 7-Falta de garantias restringe a capacidade de obter empréstimos, porque: taxa alta, mais burocracia

11 responses



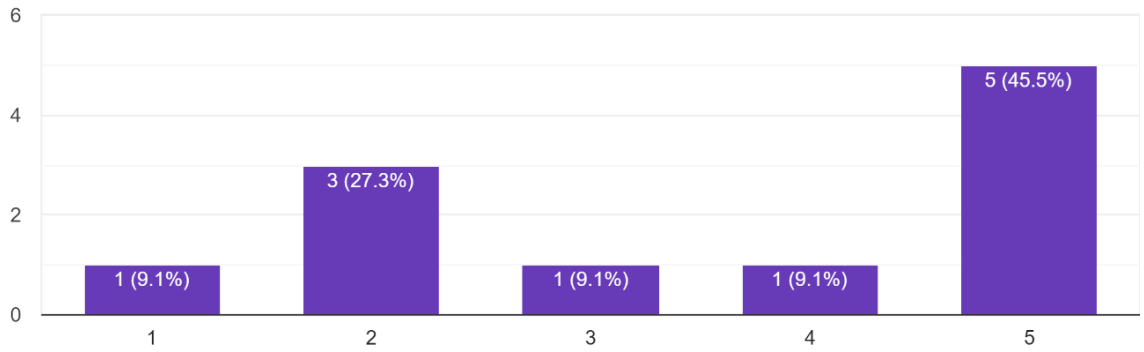
3.8 Fator 8-Não Houve ação organizada na região para minimizar a crise

11 responses



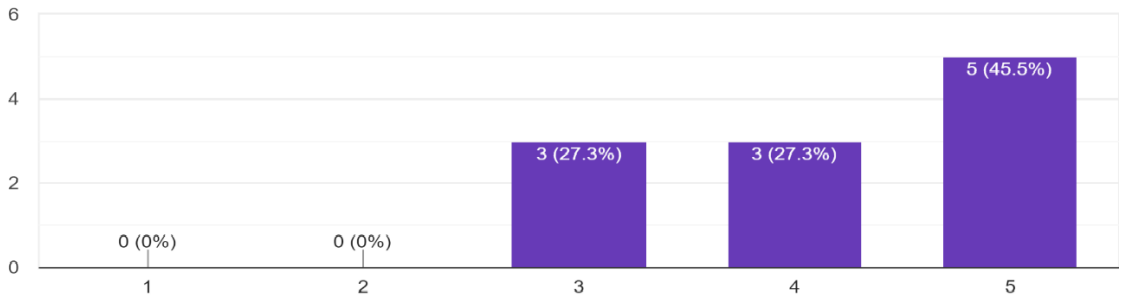
3.10 Fator 10-Grande incerteza

11 responses



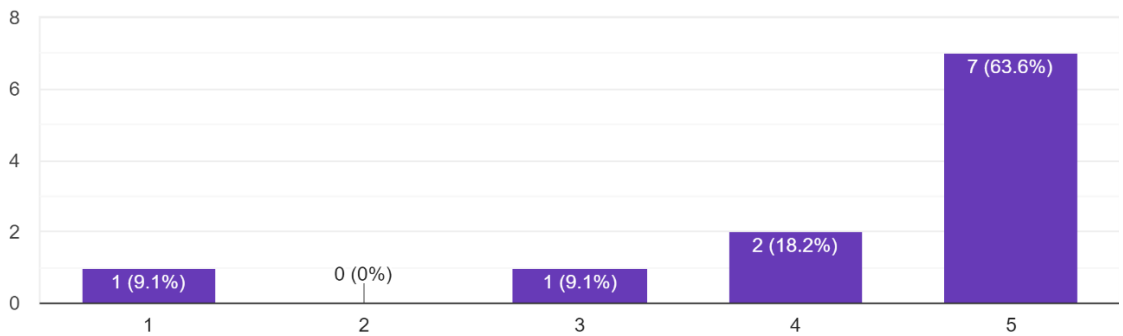
3.12 Fator 12-Sobrevivência em primeiro lugar

11 responses



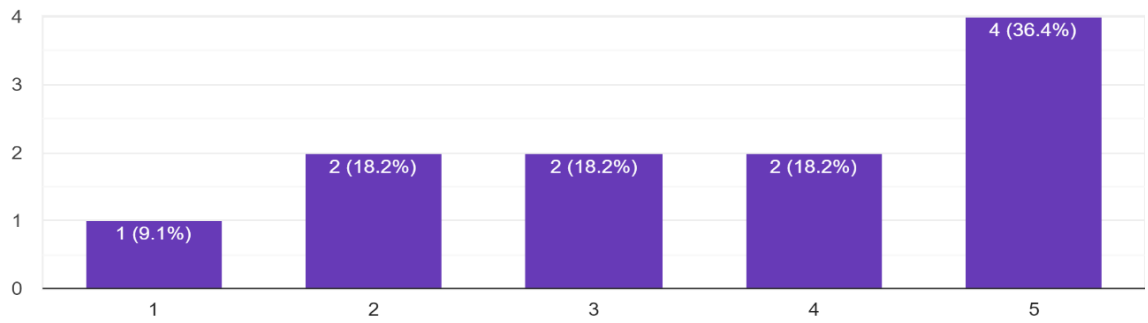
3.13 Fator 13-Falta capital de giro

11 responses



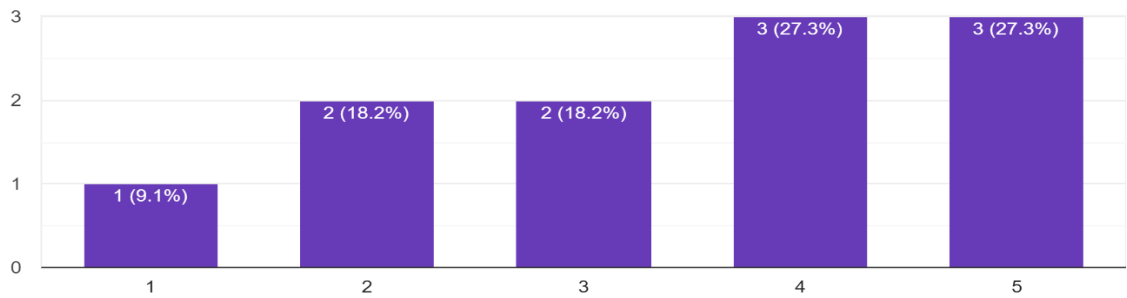
3.14 Fator 14-Foi negativa a obrigação de fechar o comércio

11 responses



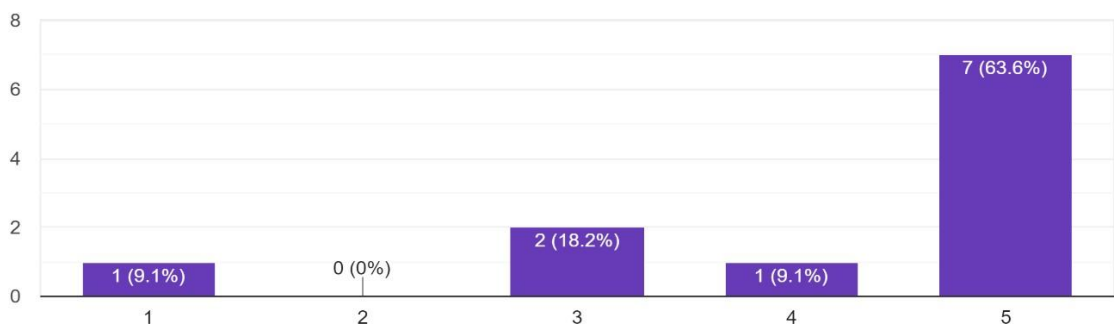
3.15 Fator 15 - Falta de atuação cooperada nas situações não concorrenciais

11 responses



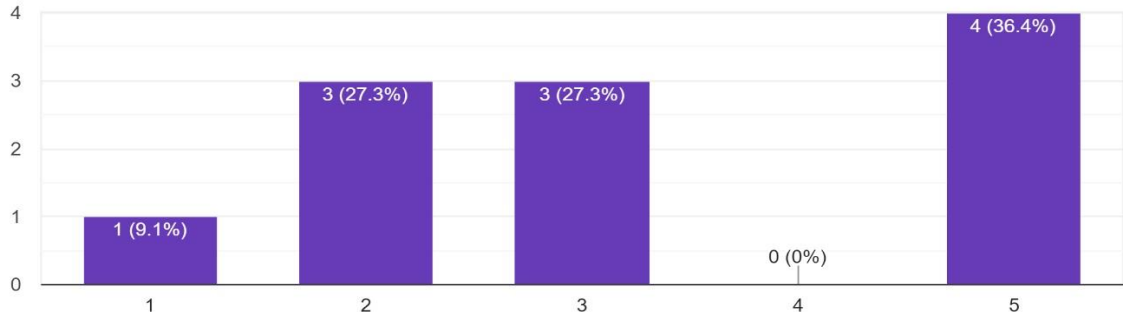
3.16 Fator 16 - Inovação prejudicada por falta de pesquisa, integração com IFES e Organizações de Apoio

11 responses



3.17 Fator 17 - MPE não institucionalizou o papel de contatos com organizações externas (Entidades de Apoio e IFES)

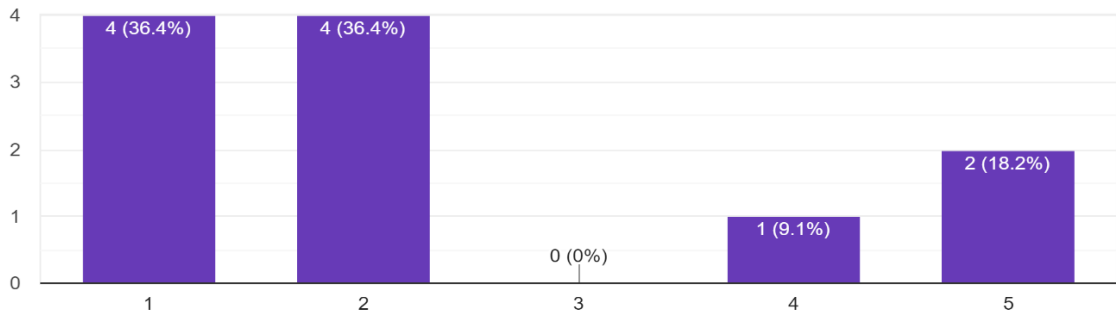
11 respostas



4. Problemas enfrentados pela MPEs no cenário da crise pós Pandemia (Nota)

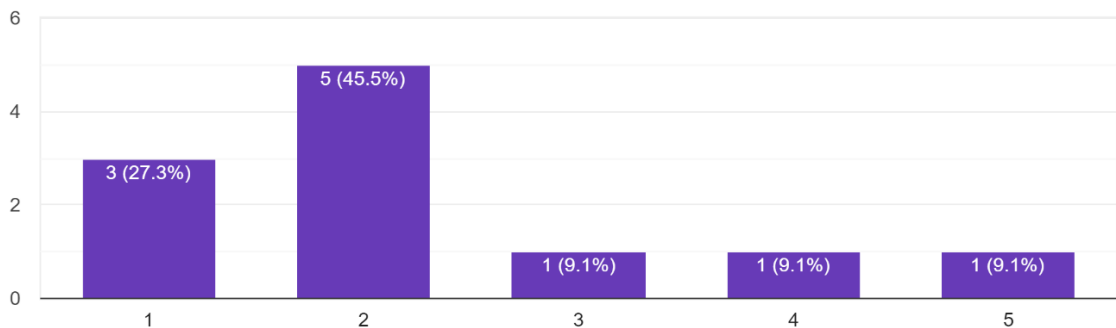
4.1 Fator 1- Gestão precária: falta plano de marketing e controle do fluxo de caixa

11 respostas



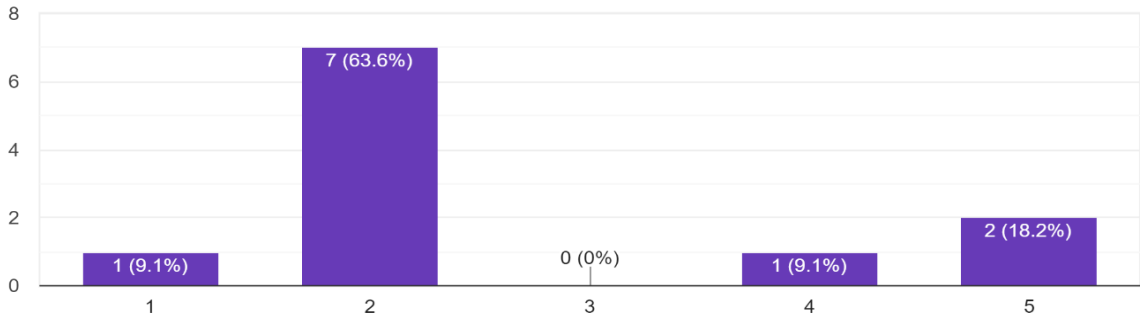
4.2 Fator 2- Pouca capacitação do empreendedor/gestor

11 respostas



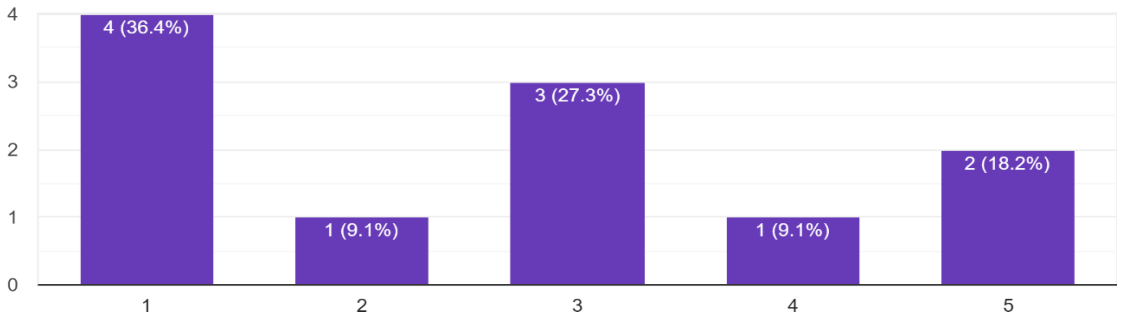
4.3 Fator 3- Pouco acesso a novas tecnologias

11 responses



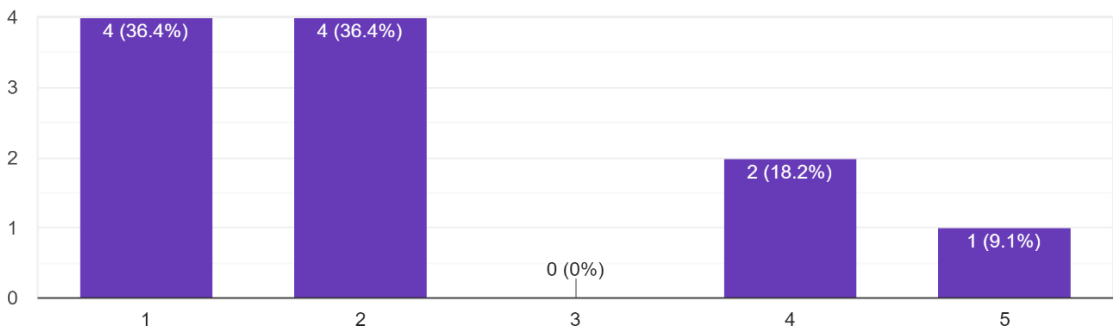
4.4- Fator 4 - Alta carga tributária

11 responses



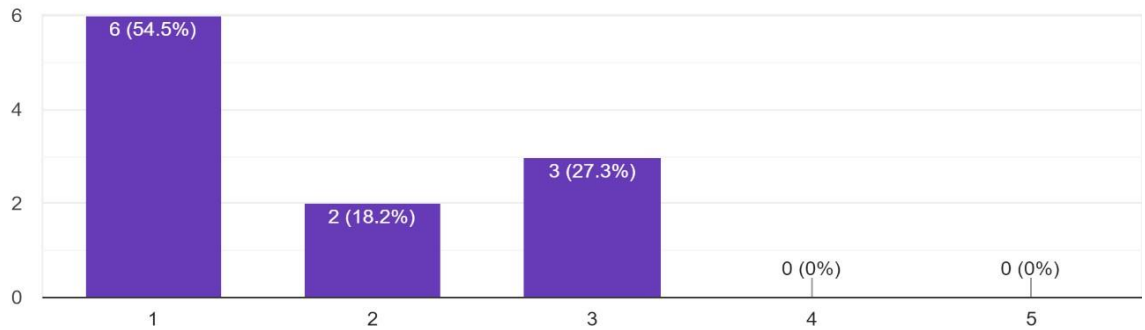
4.5-Fator 5 Falta capacidade de inovação em razão da falta de P&D

11 responses



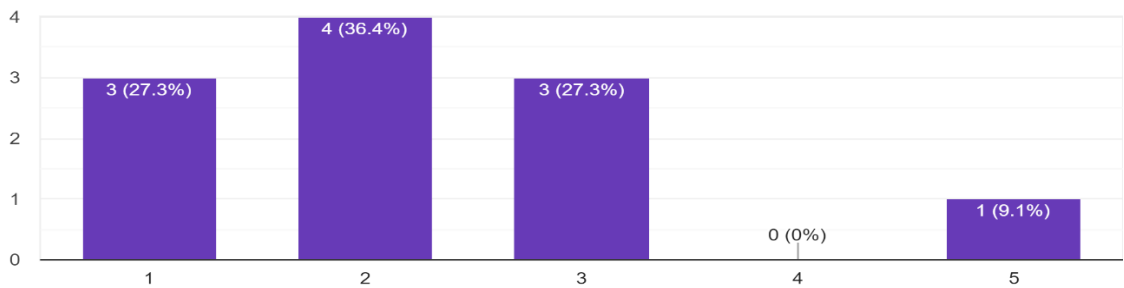
4.6-Fator 6 Falta de política pública de suporte para inovação e postura reativa e não proativa do empresário na região

11 responses



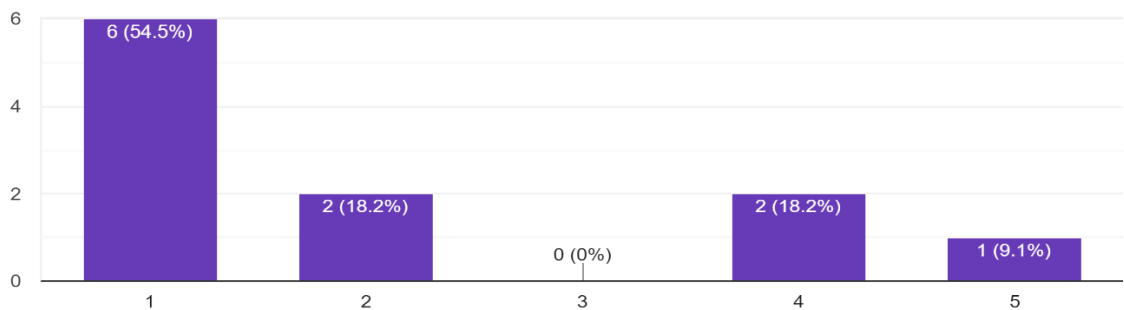
4.7-Fator 7 Falta de garantias restringe a capacidade de obter empréstimos, porque: taxa alta, mais burocracia

11 responses



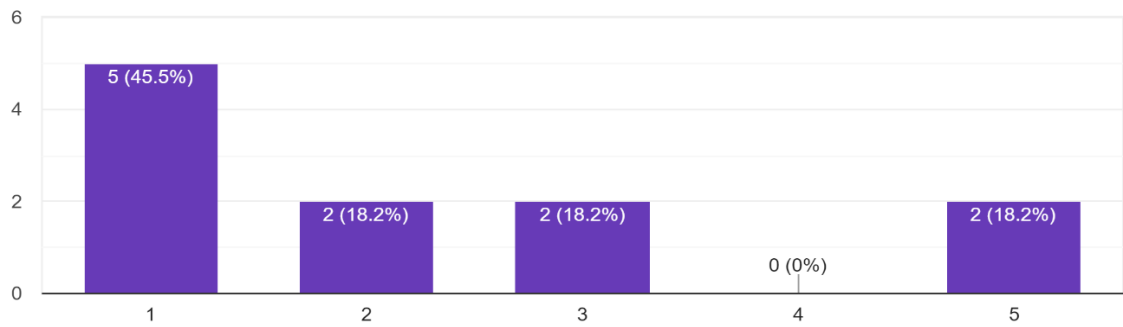
4.8-Fator 8 Não Houve ação organizada na região para minimizar a crise

11 responses

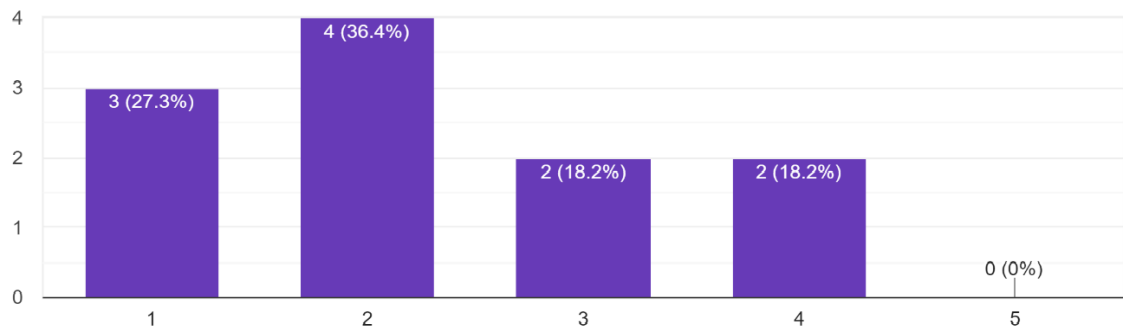


4.9- Fator 9 Elevado endividamento da MPE

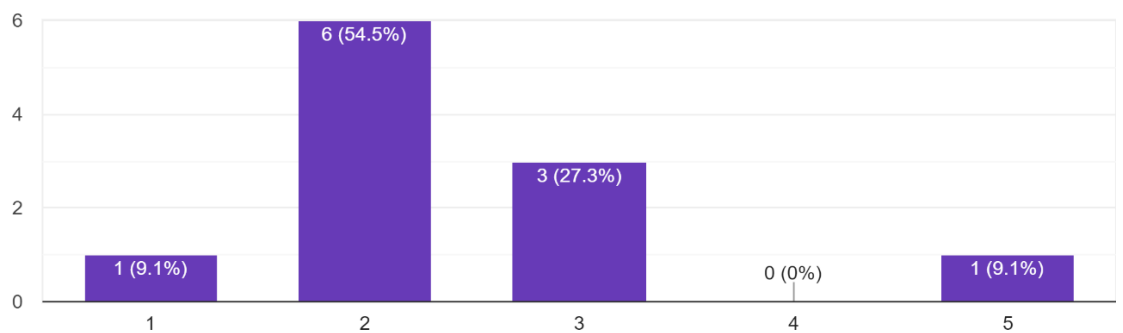
11 responses

**4.10-Fator 10 Grande incerteza**

11 responses

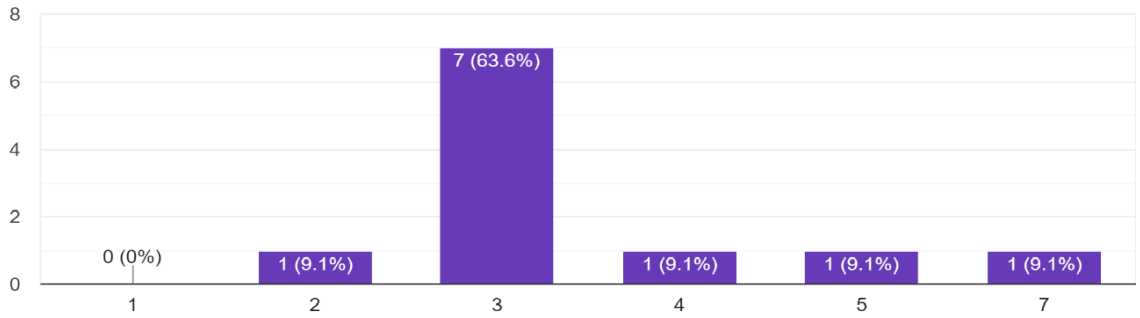
**4.11-Fator 11 Falta de apoio técnico**

11 responses



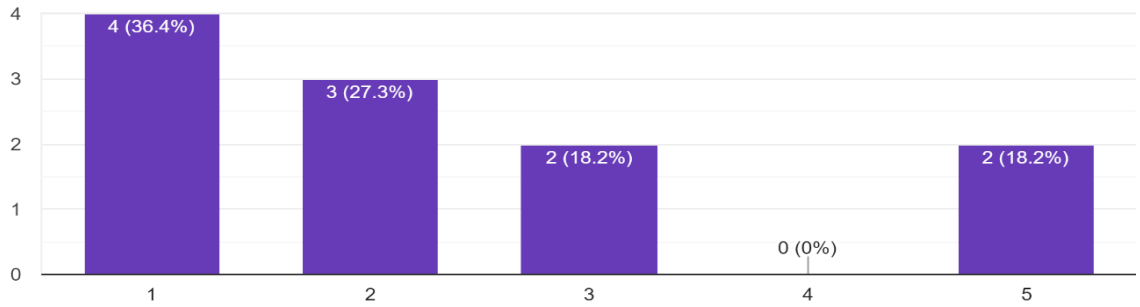
4.12-Fator 12 Sobrevivência em primeiro lugar

11 respostas



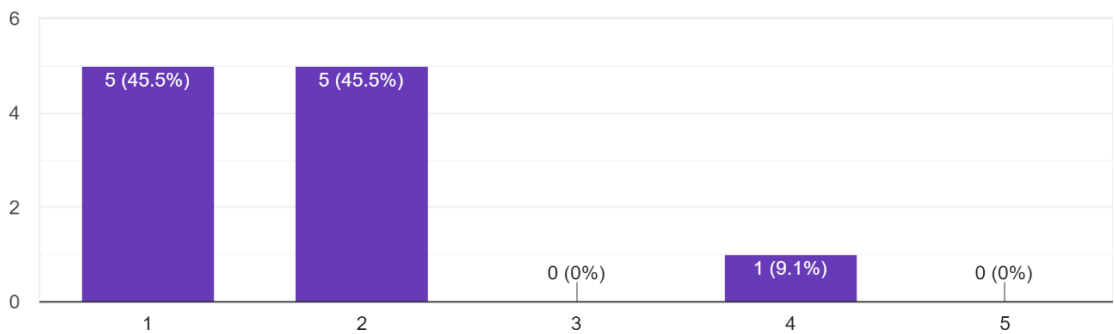
4.13-Fator 13 Falta capital de giro

11 respostas



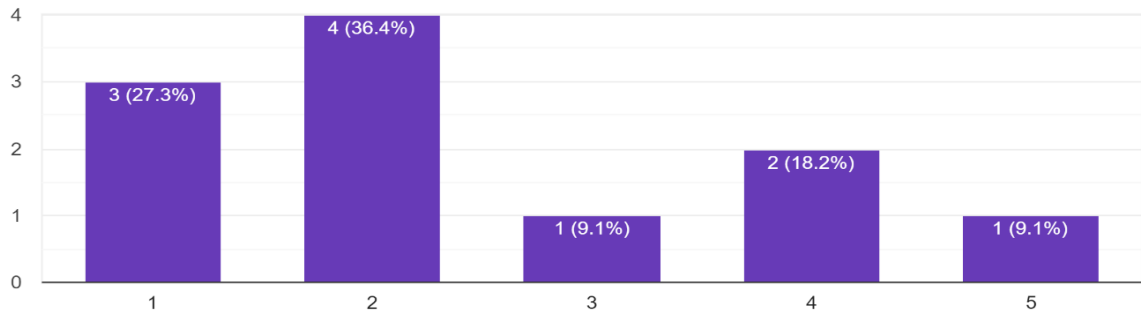
4.14-Fator 14 Foi negativa a obrigação de fechar o comércio

11 respostas



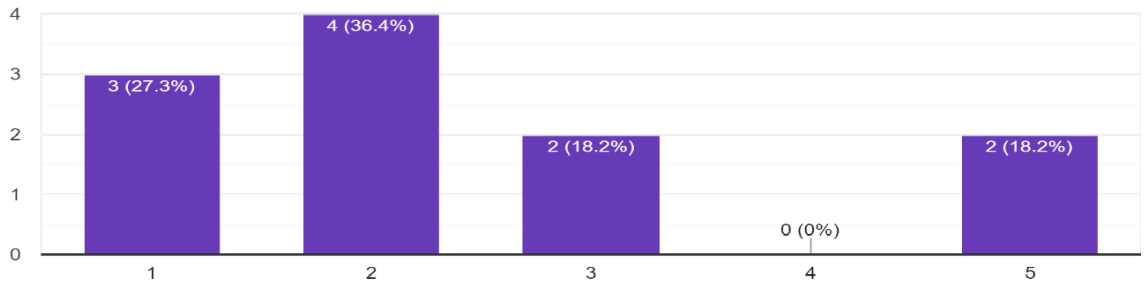
4.15 - Fator 15 Falta de atuação cooperada nas situações não concorrenciais

11 responses



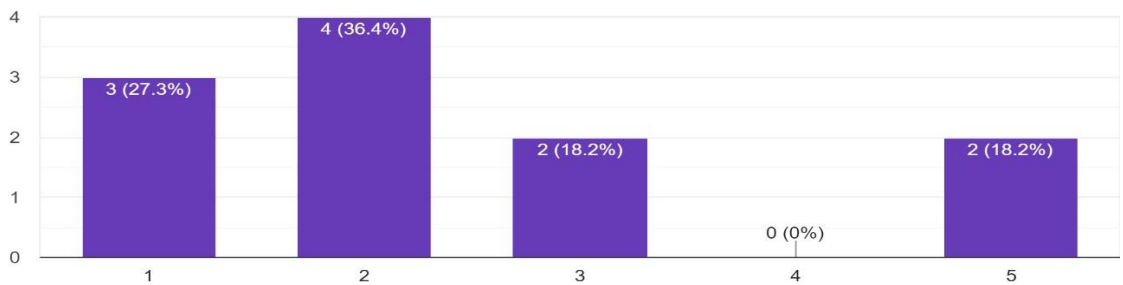
4.16-Fator 16 Inovação prejudicada por falta de pesquisa, integração com IFES e Organizações de Apoio

11 responses



4.17-Fator 17 MPE não institucionalizou o papel de contatos com organizações externas (Entidades de Apoio e IFES)

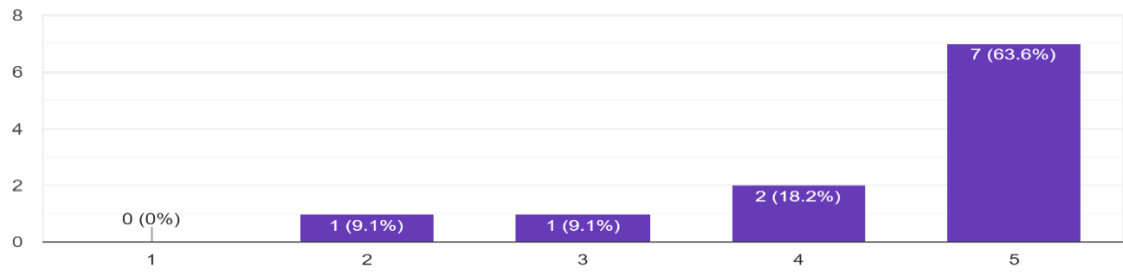
11 responses



5. Soluções propostas à MPEs no cenário da crise pós Pandemia (Peso)

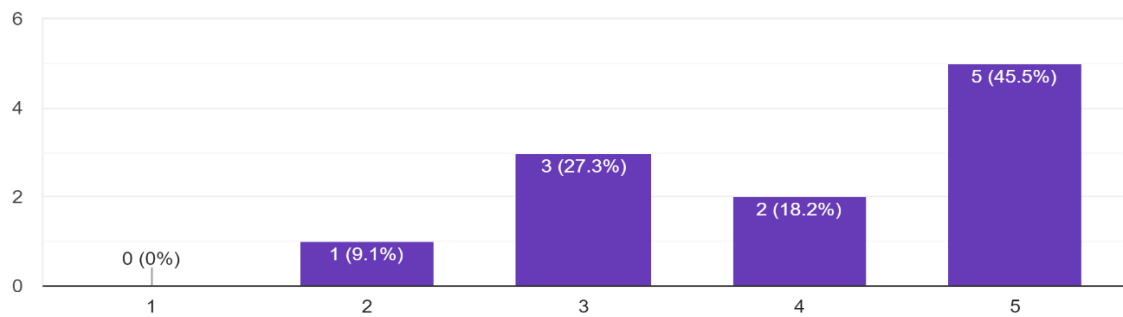
5.1 - Fator 1 Estruturar capacidade de operar no e-commerce (vendas e atendimento on line)

11 responses



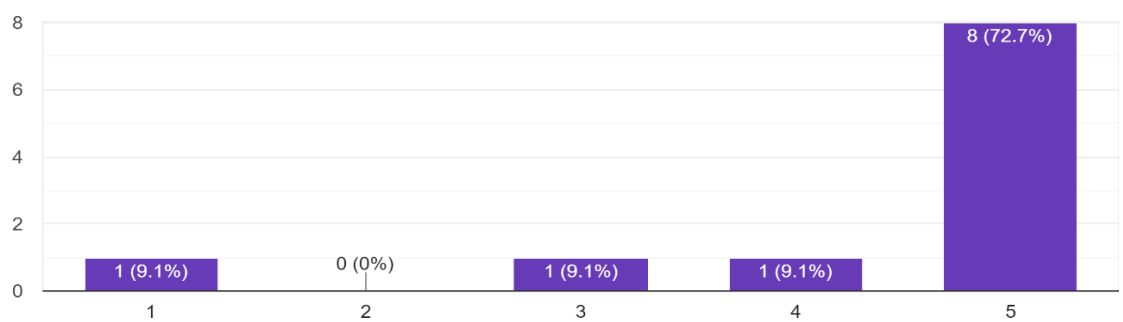
5.2 - Fator 2 Montar layout de loja para atender demandas sanitárias (manter o distanciamento entre clientes e empregados)

11 responses



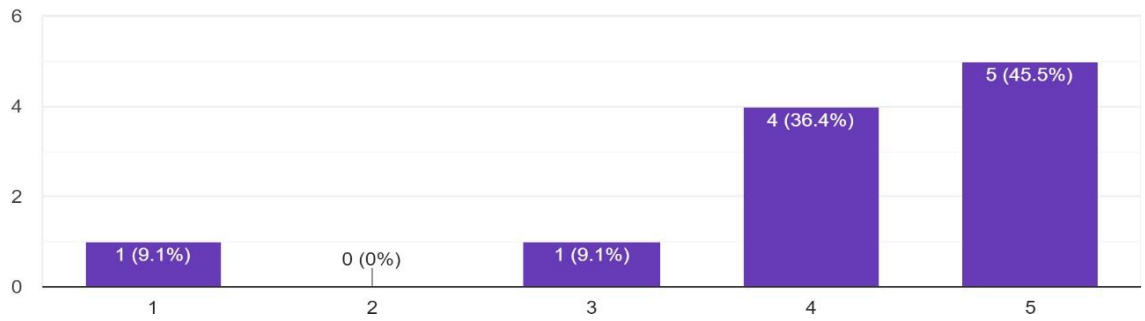
5.3 - Fator 3 Preparar serviços de delivery

11 responses



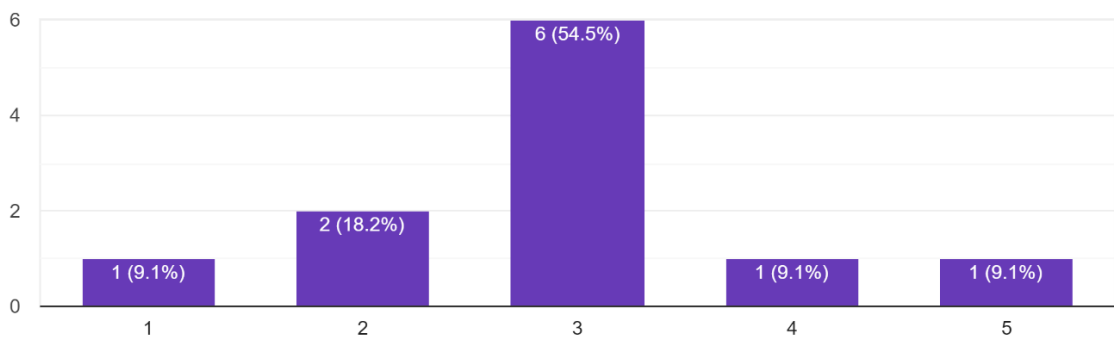
5.4 - Fator 4 Customizar produtos/serviços para os clientes próximos da loja

11 responses



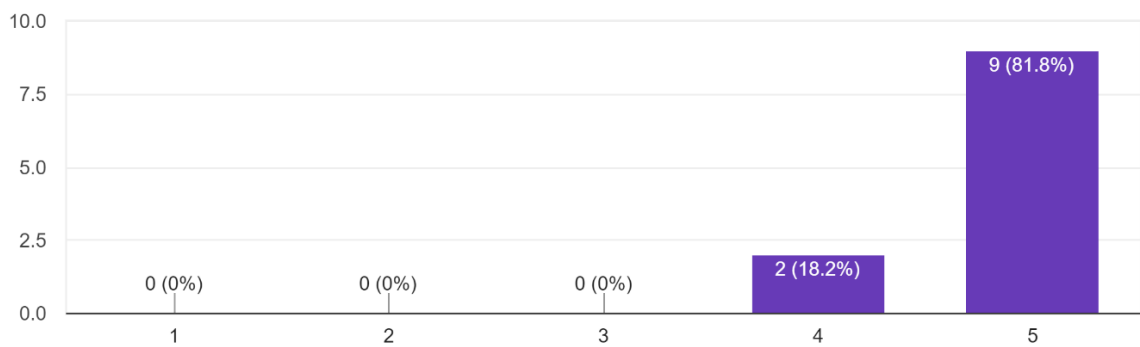
5.5 - Fator 5 Negociar valor do aluguel

11 responses



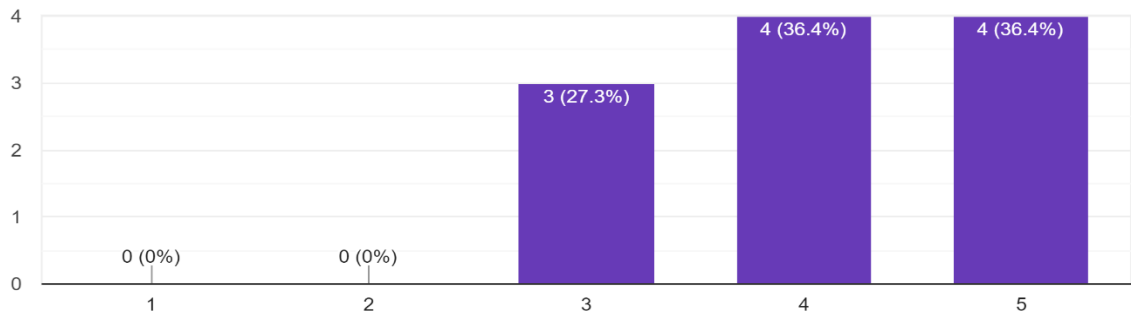
5.6 - Fator 6 Manter vendas, empregos e gerar lucro

11 responses



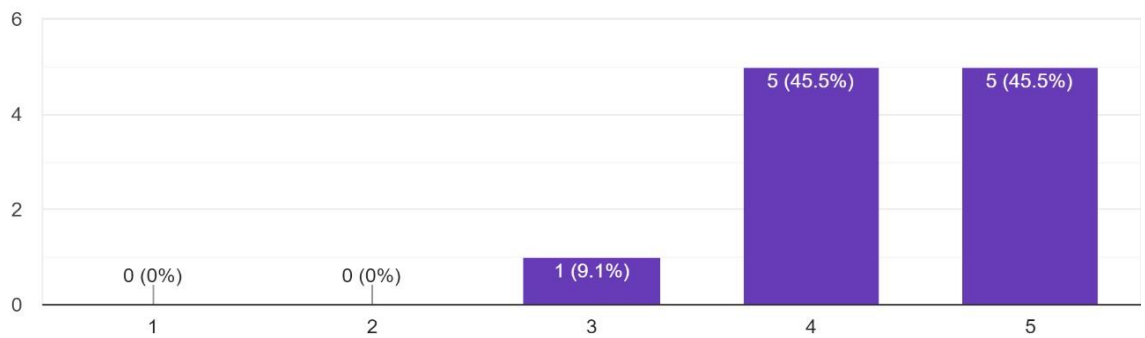
5.7 - Fator 7 Adequação ao modelo de trabalho a distância

11 responses



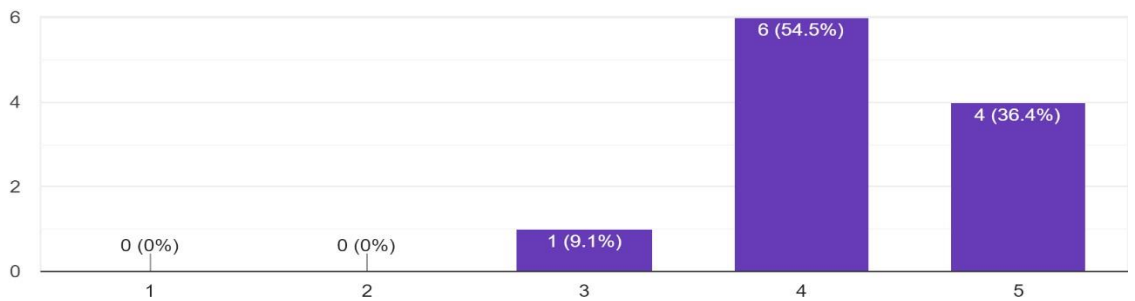
5.8 - Fator 8 Deveria ter sido disponibilizado técnicos para a MPE montar sua estrutura de operação remota

11 responses



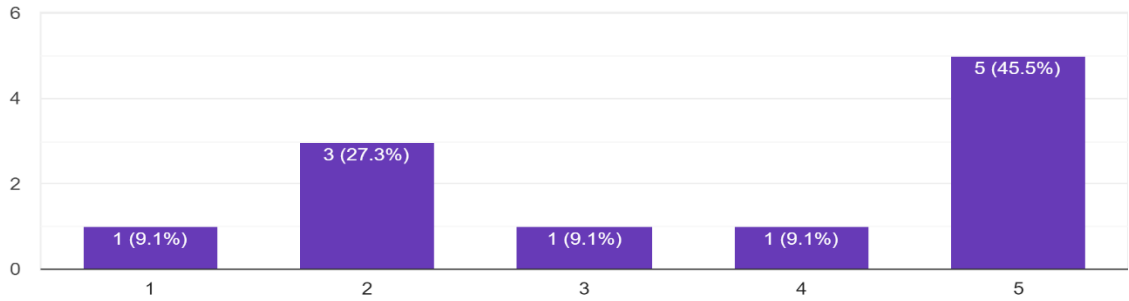
5.9 - Fator 9 Deveria ter sido prestado Informações mais claras aos empresários

11 responses



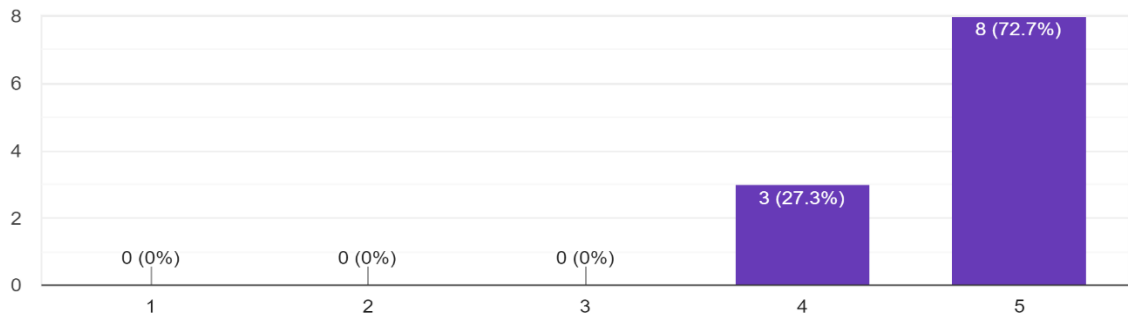
5.10 - Fator 10 Para preservar clientes na crise dispensamos ou reduzimos mensalidades de alguns deles

11 responses



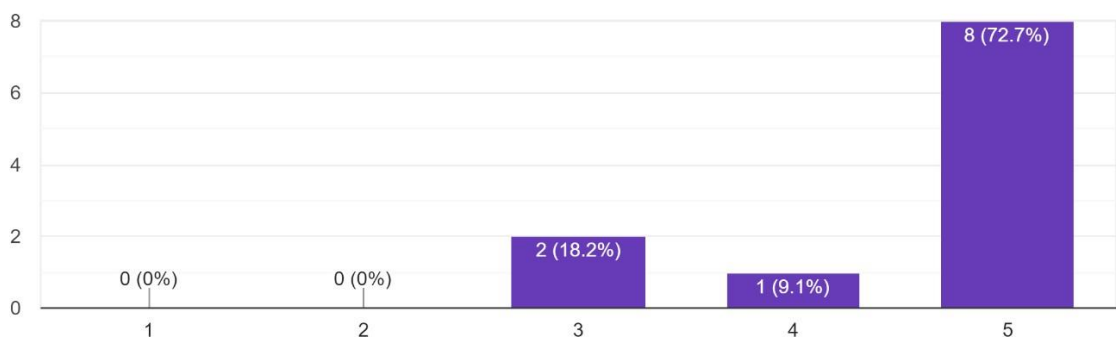
5.11 - Fator 11 Para enfrentar a crise o atendimento foi agendado e reforçamos o marketing

11 responses



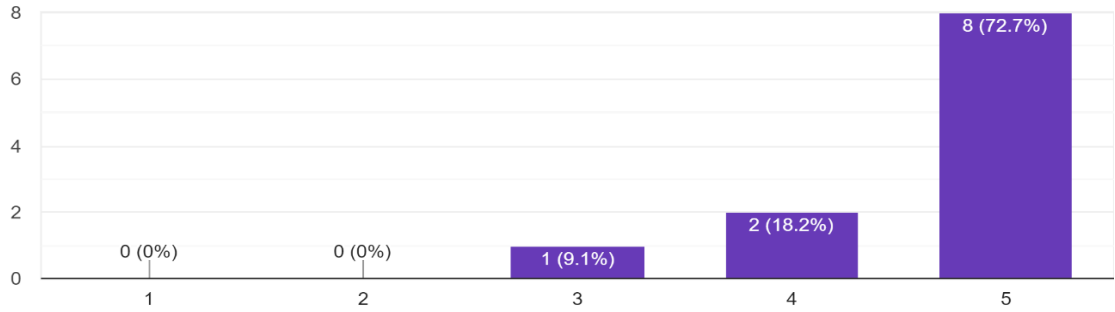
5.12 - Fator 12 Organização de apoio devem prestar serviço exclusivo e gratuito de atendimento às demandas da MPE relativas à informação e consultorias pontuais

11 responses



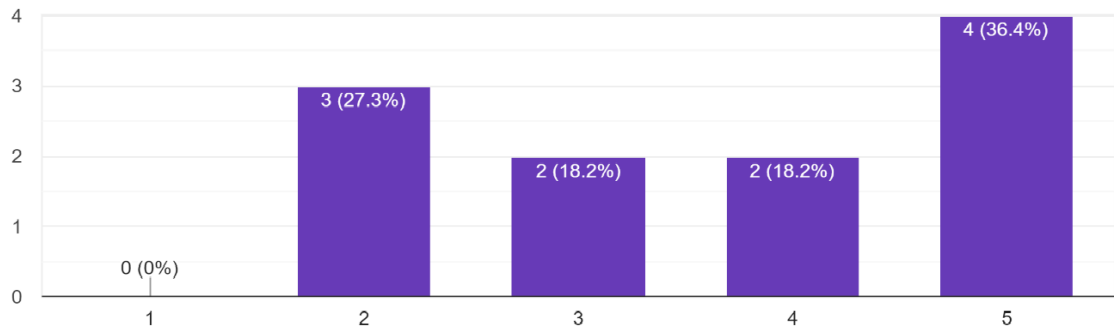
5.13 - Fator 13 Organizações de apoio devem oferecer assessoria na captura de recursos financeiros e na formulação do plano de marketing

11 responses



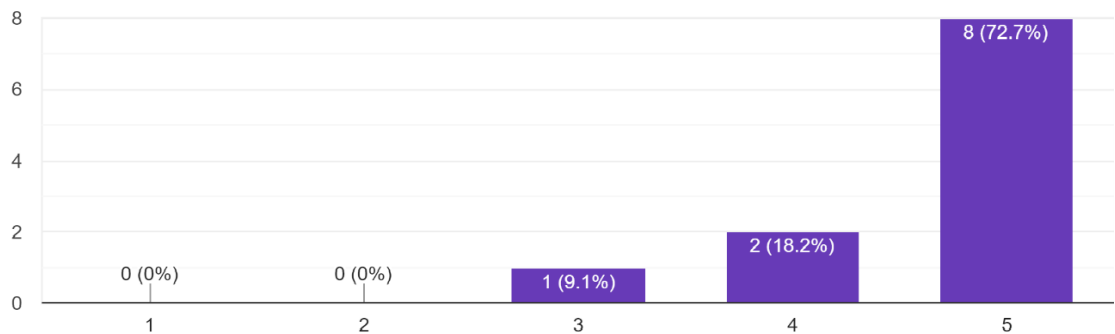
5.14 - Fator 14 Organizações de apoio devem oferecer atendimento psicológico

11 responses



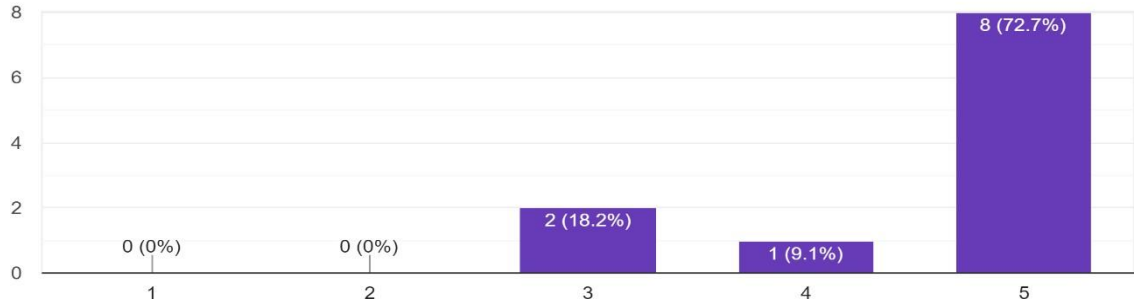
5.15 Fator 15 Organizações de apoio devem oferecer Serviços de captação de clientes corporativos para as MPEs

11 responses



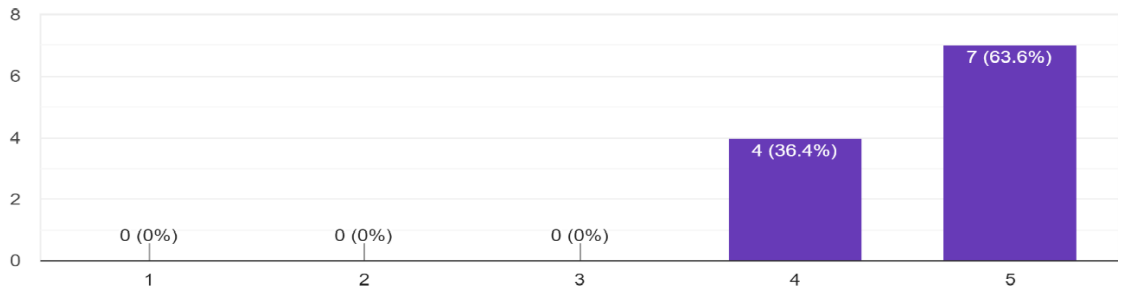
5.16 - Fator 16 Organizações de apoio devem desenvolver regularmente pesquisas de mercado para as MPEs

11 responses



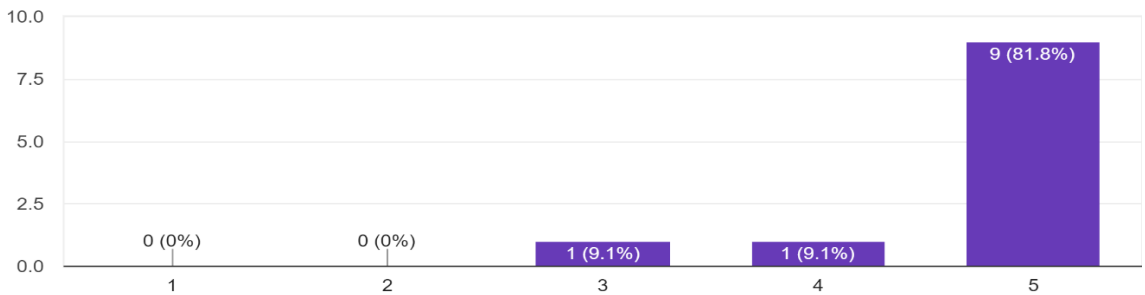
5.17 - Fator 17 Instituições de ensino e Pesquisa devem prestar suporte técnico na elaboração de projeto de operação digital

11 responses



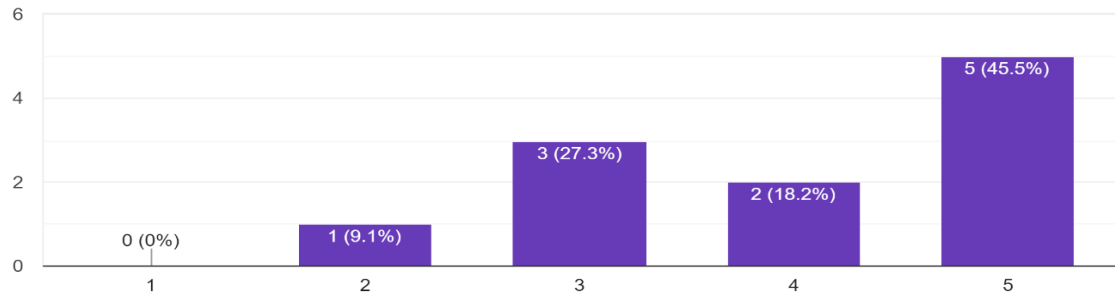
5.18 - Fator 18 Instituições de ensino e Pesquisa devem contribuir na Capacitação do pessoal de MPE operar no ambiente digital

11 responses



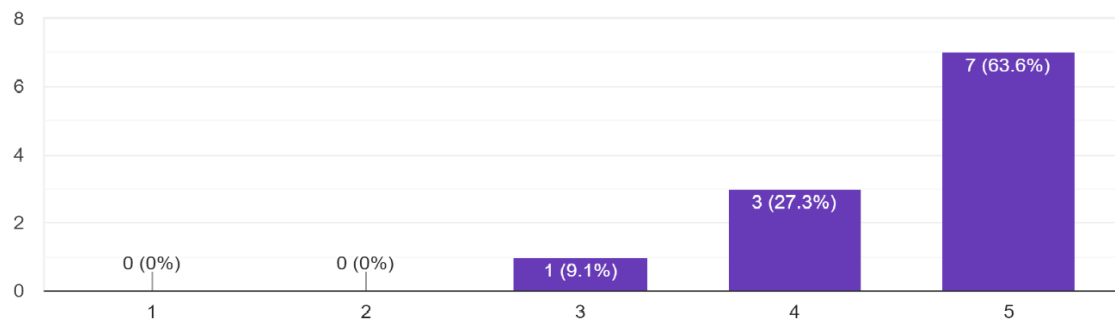
5.19 - Fator 19 Instituições de ensino e Pesquisa devem ampliar a adoção de novos empreendimentos como empresa jr.

11 responses



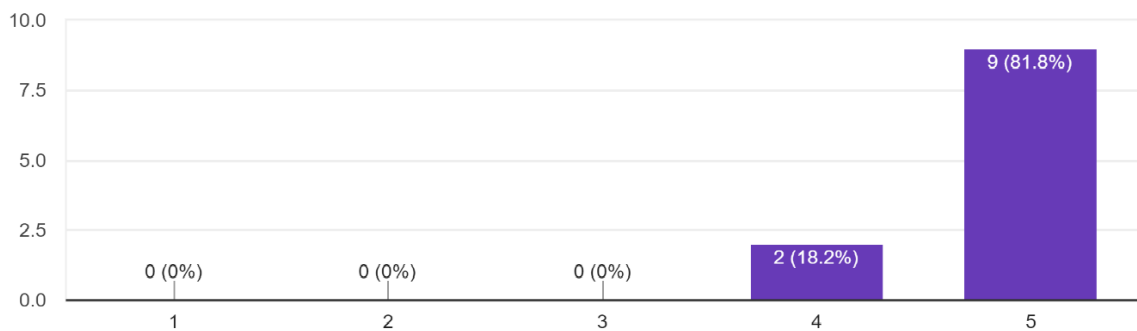
5.20 - Fator 20 Instituições de Ensino e Pesquisa devem promover a conexão entre empresas da região para compartilhamento de tecnologias desenvolvidas

11 responses



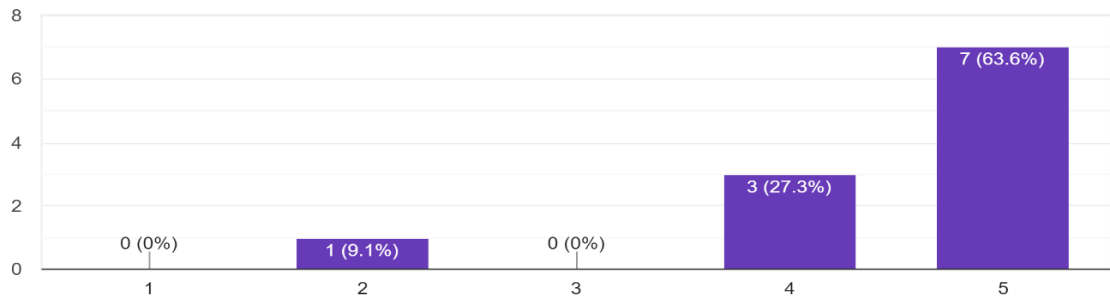
5.21 - Fator 21 Instituições de ensino e Pesquisa devem manter programas regulares de extensão para disseminar tecnologia e conhecimento junto a MPE

11 responses



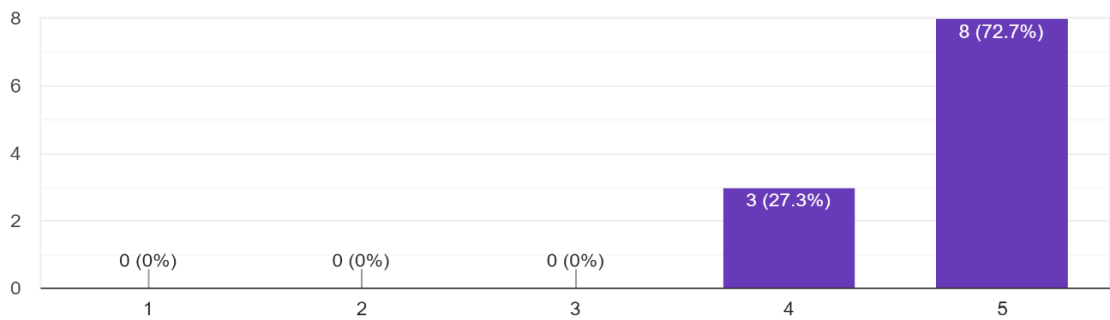
5.22 - Fator 22 Instituições de ensino e Pesquisa devem criar grupos de pesquisas sobre MPE, promovendo trocas de conhecimento

11 responses



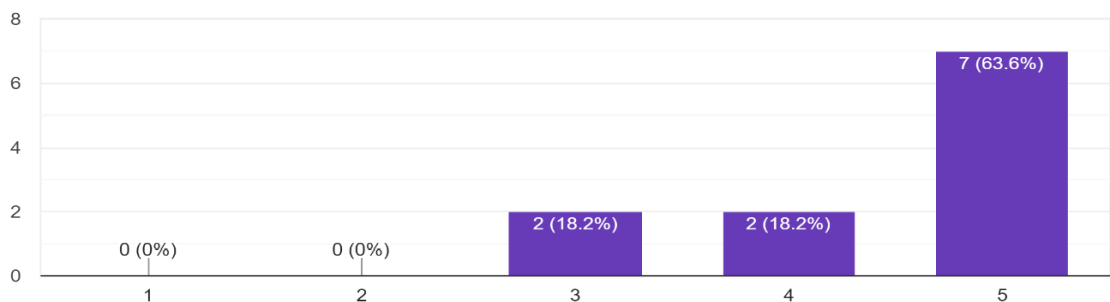
5.23 - Fator 23 Instituições de ensino e Pesquisa devem incluir temas específicos e estudo da MPE nos cursos de administração e da área de tecnologia

11 responses



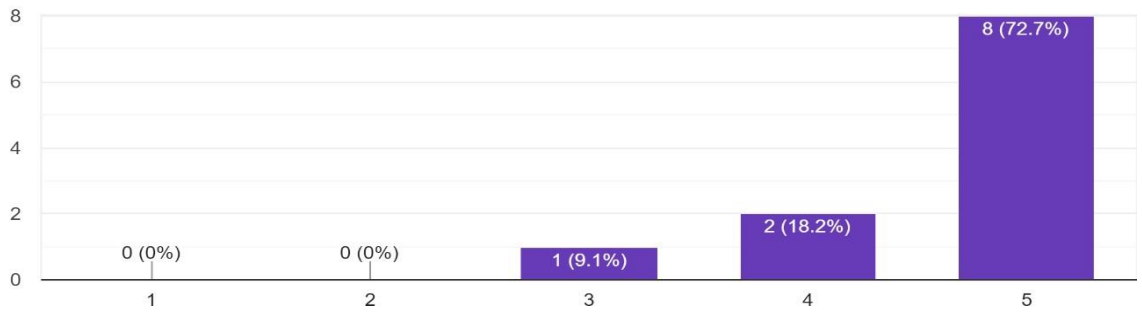
5.24 - Fator 24 Instituições de ensino e Pesquisa devem disponibilizar incubadora e aceleradora para MPEs tradicionais e de alto impacto

11 responses



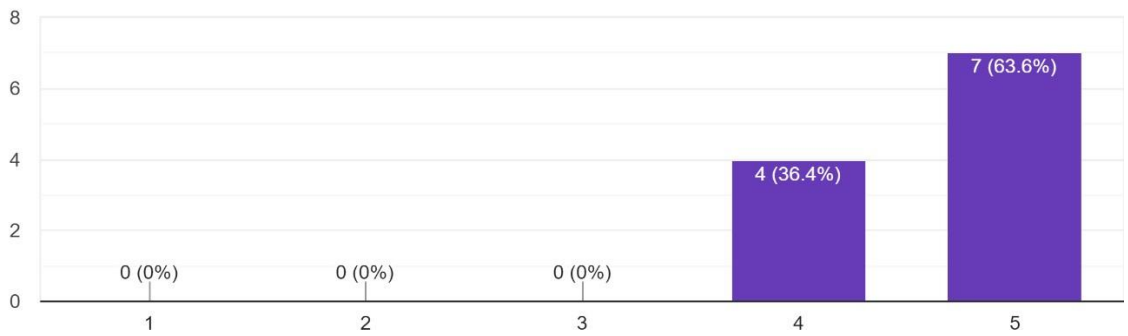
5.25 - Fator 25 O Governo deve dar atenção especial à MPE na reforma tributária

11 responses



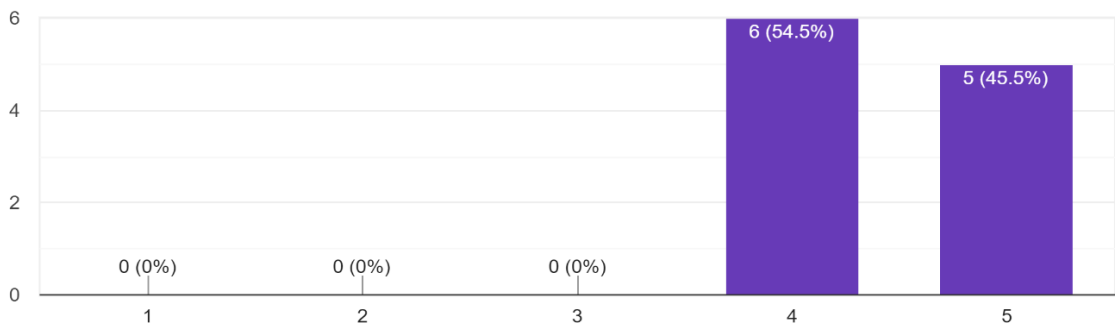
5.26 - Fator 26 Setor público deve ter forte política de investimento no desenvolvimento da MPE

11 responses



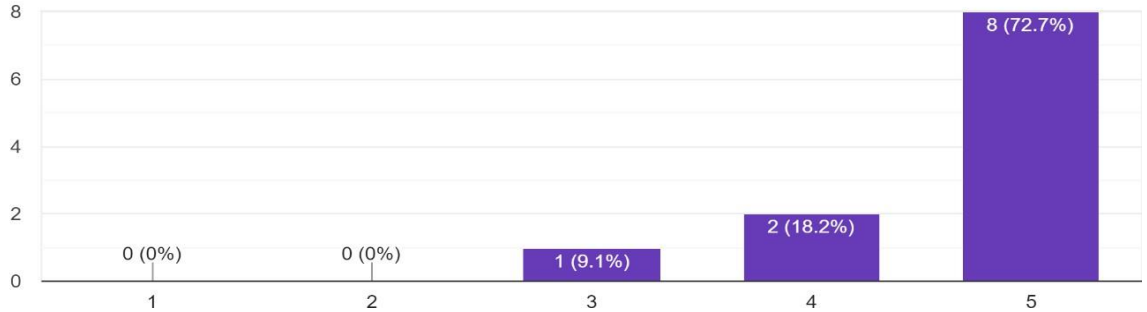
5.27 - Fator 27 Redução da burocracia

11 responses



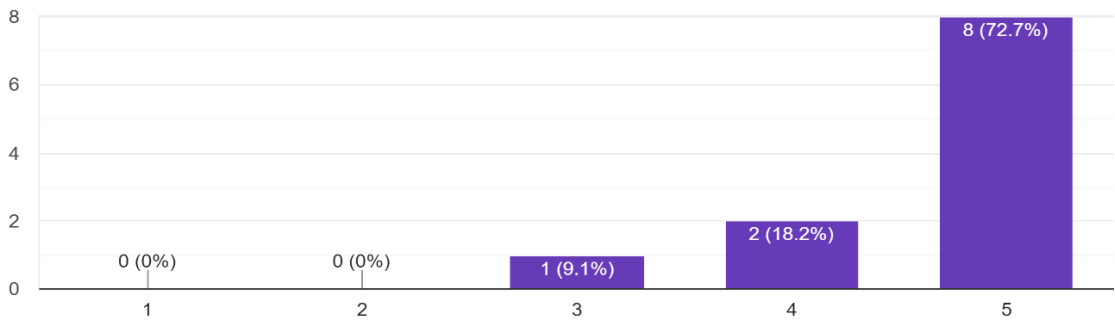
5.28 - Fator 28 Implementar mais programas de estímulo à criação de ecossistemas regionais de empreendedorismo e inovação.

11 responses



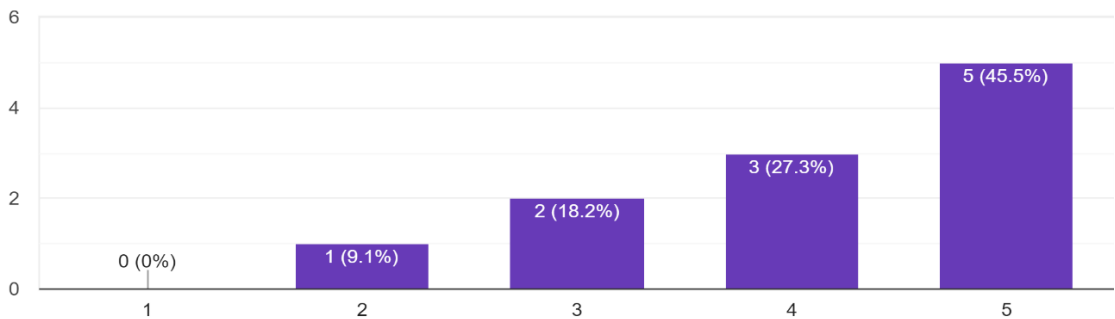
5.29 - Fator 29 Para melhorar conexão com a MPE, as Organizações de Apoio devem criar uma estrutura exclusiva para atender e acessar a MPE via presencial e digital

11 responses



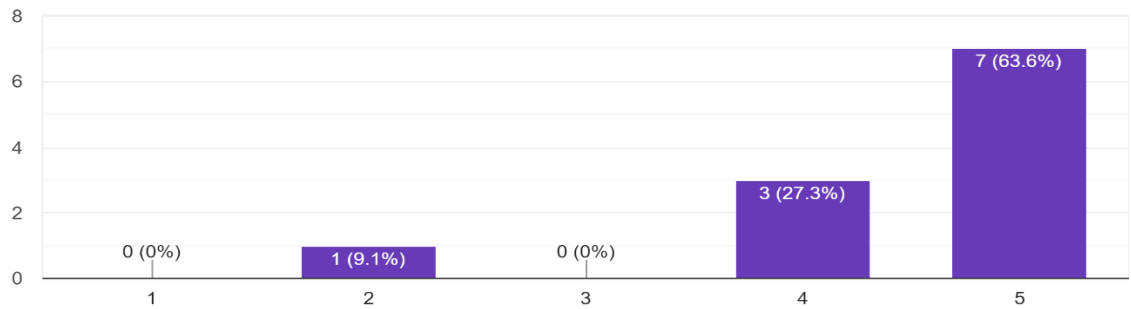
5.30 - Fator 30 A MPE deve Instituir o papel de relacionamento com entidades externas de apoio

11 responses



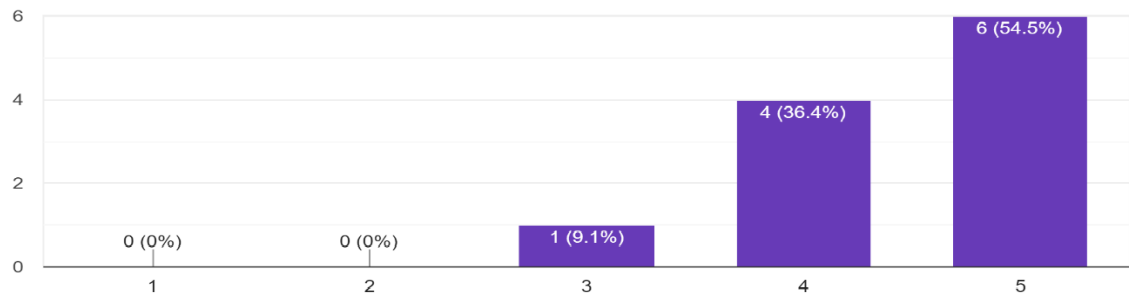
5.31 - Fator 31 Melhorar articulação entre Orgs de Apoio-Governo-MPE

11 responses



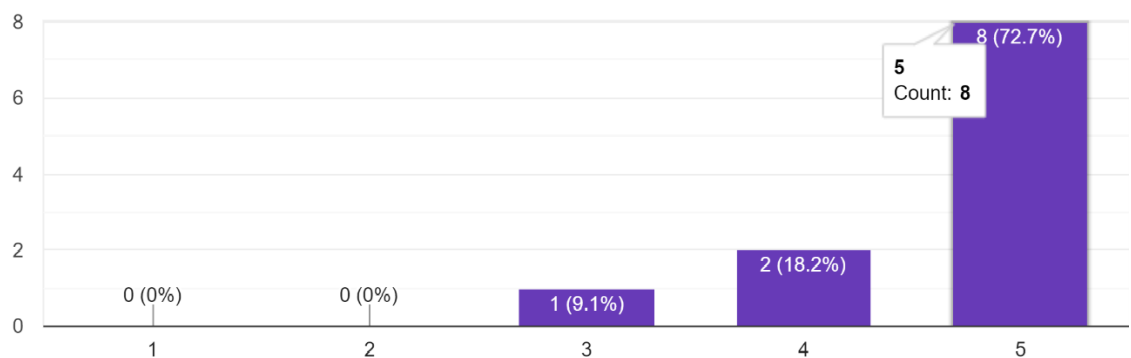
5.32 - Fator 32 Promover cooperação entre MPEs e outras instituições de seu interesse

11 responses



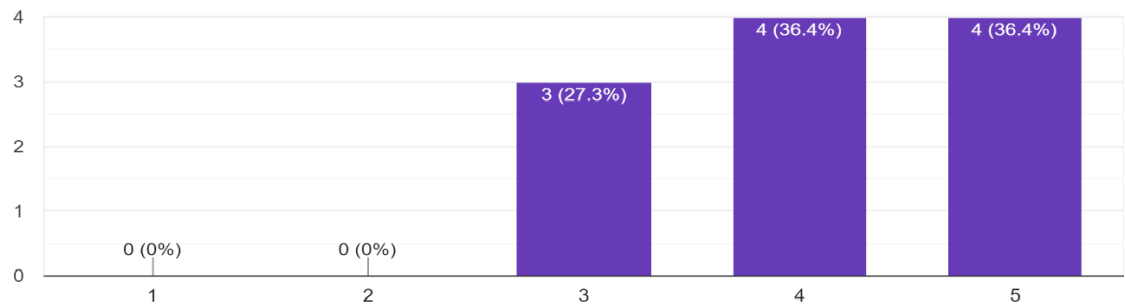
5.33 - Fator 33 Eventos para promover rodadas de negócios e encontros com MPE para ampliar relacionamento e compartilhamento de recursos, projetos e intercâmbio de informações

11 responses



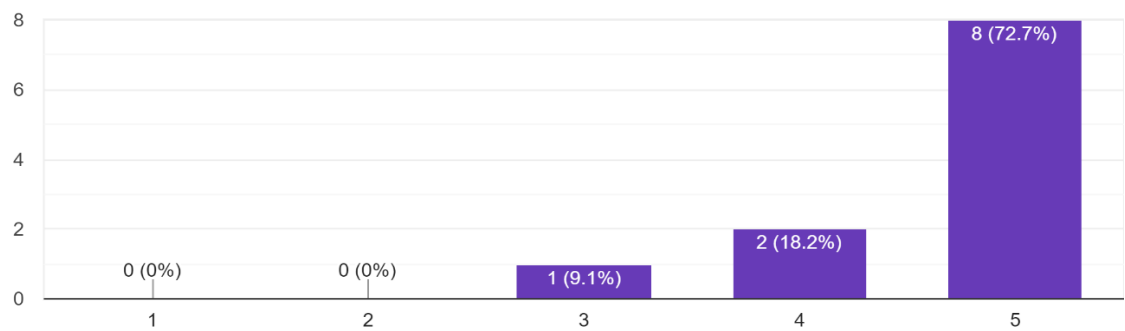
5.34 - Fator 34 Criar comitês setoriais Organização de apoio/MPE/IFES para desenvolver e disseminar boas práticas de gestão

11 responses



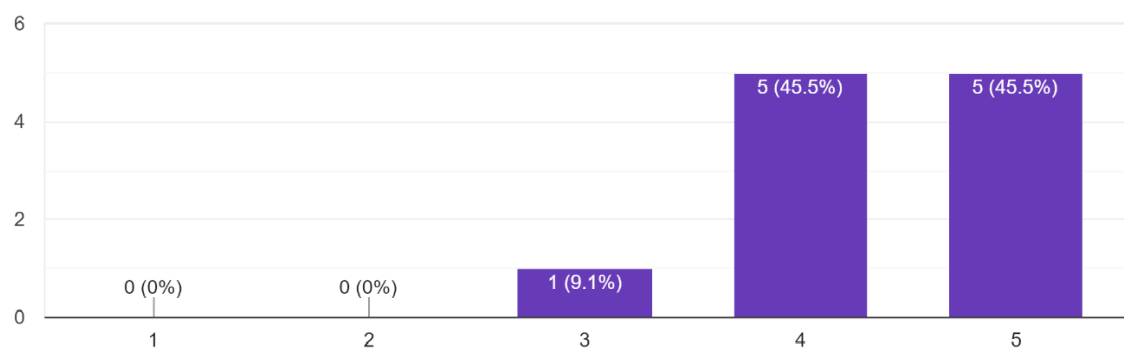
5.35 - Fator 35 Organizações de apoio devem oferecer programas de capacitação

11 responses



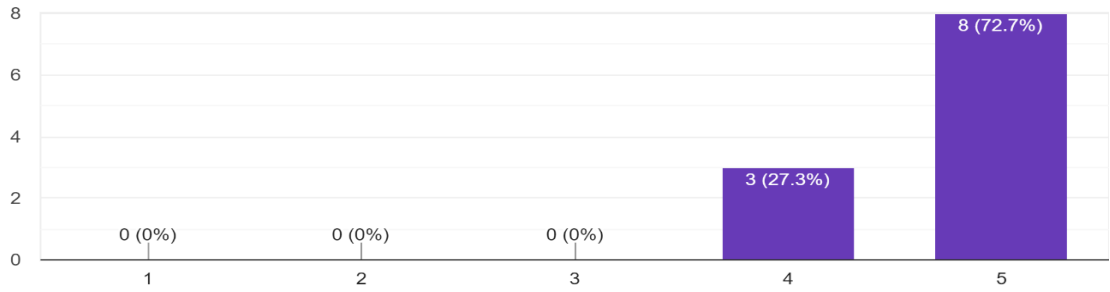
5.36 - Fator 36 As instituições de Ensino e pesquisa devem Integrar ensino e pesquisa, laboratórios de tecnologias e incubadoras numa estrutura para atendimento exclusivo à MPE

11 responses



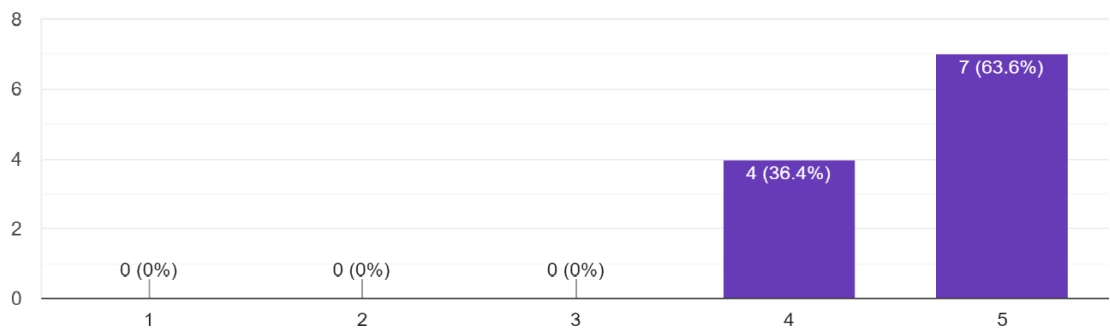
5.37 - Fator 37 As IFES devem aumentar comunicação com MPE com criação de eventos de relacionamento, feiras e oficinas

11 responses



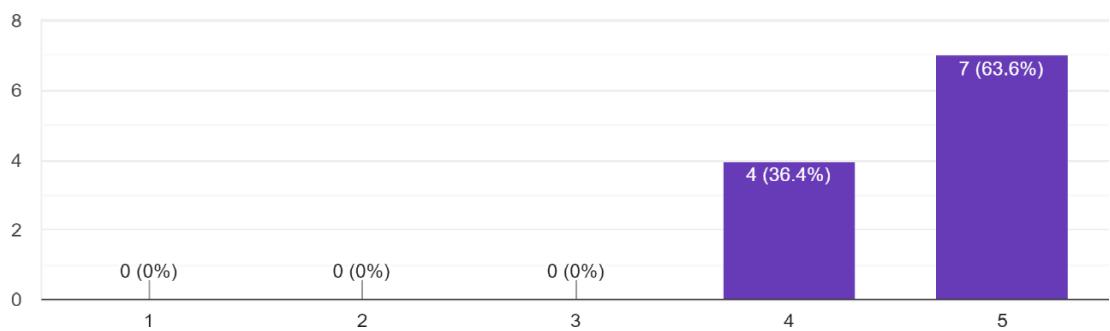
5.38 - Fator 38 As IFES devem criar e ampliar oferta de vagas em incubadoras e aceleradoras de MPEs

11 responses



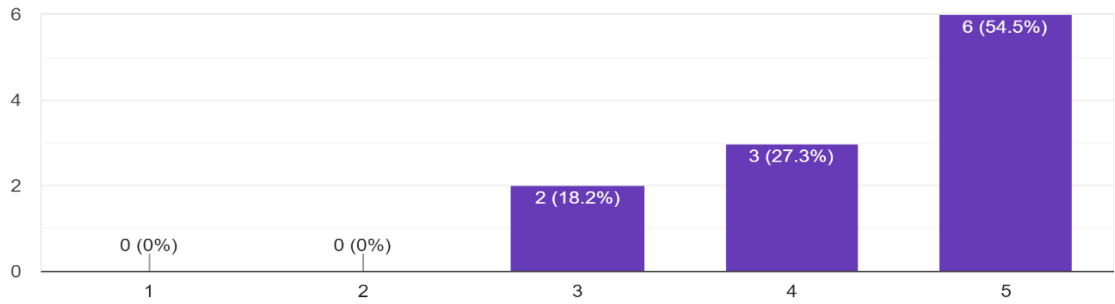
5.39 - Fator 39 As IFES devem dar apoio tecnológico e uso compartilhado de recursos e equipamentos

11 responses



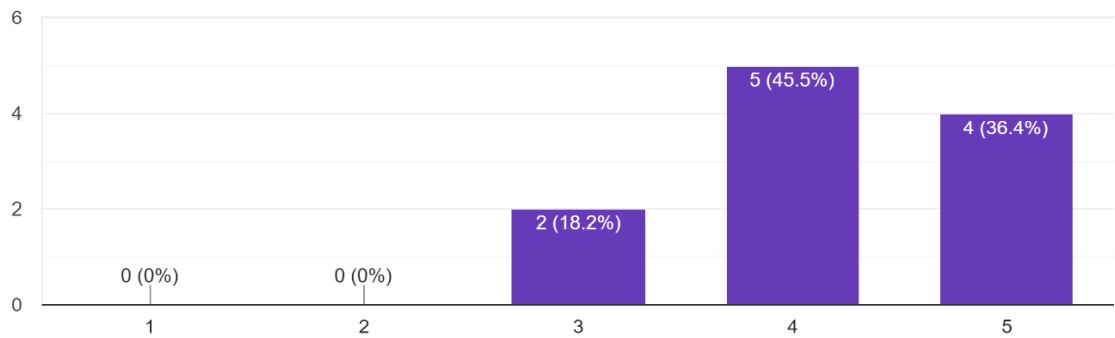
5.40 - Fator 40 Formar a Hélice Tríplice: Governo-IES-Org de Apoio e Fomento para a pesquisa dentro da Universidade e promover a “incubação”...envolvidos e colocados na MPE em primeira mão

11 responses



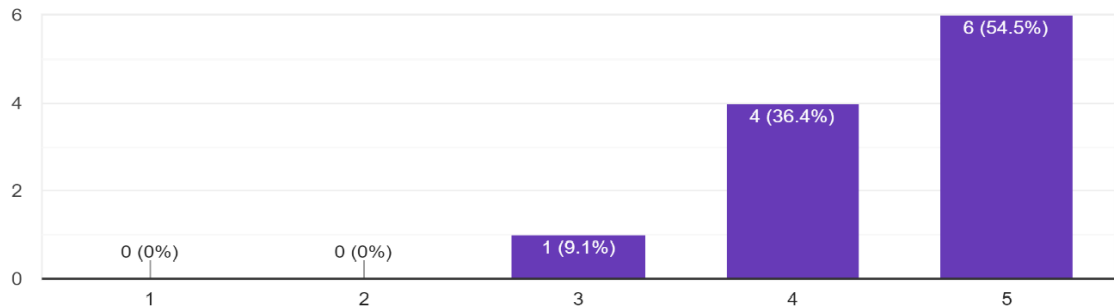
5.41 - Fator 41 Preparar as secretarias de curso para encaminhar demandas das MPEs ao corpo docente e de pesquisadores

11 responses



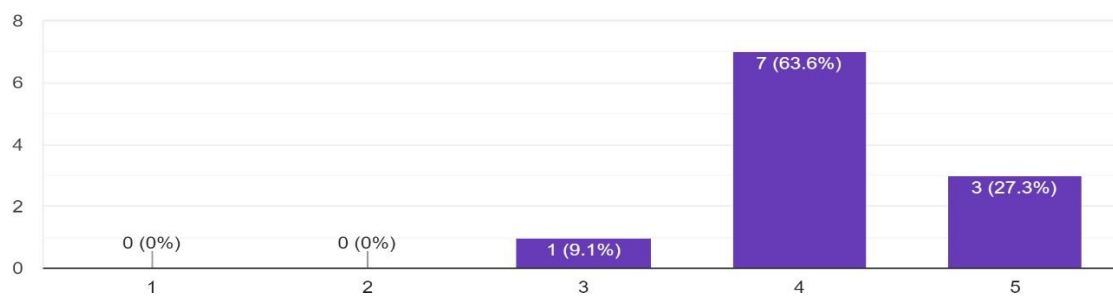
5.42 - Fator 42 Governo deve criar fundo garantidor com teto limitador de crédito à MPE e ampliar a capacidade do Fampe/SEBRAE (Fundo de Aval à MPE)

11 responses



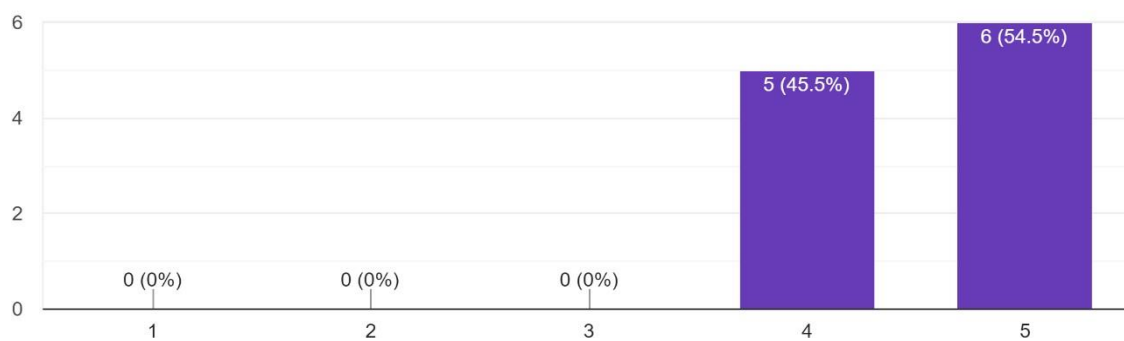
5.43 - Fator 43 Criar Agência/Conselho tripartite (Org de apoio/MPE/IFES/Governo) deliberativo para enfrentar crises

11 responses



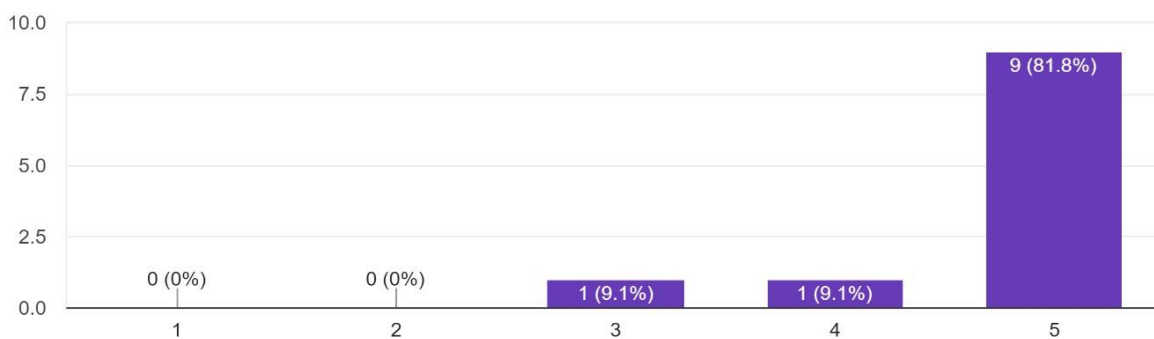
5.44 - Fator 44 Estabelecer convênio com as IFES para desenvolver projetos em parceria

11 responses



5.45 - Fator 45 Comunicação sistemática: MPE, Organizações de apoio e IFES (Instituições de Ensino e Pesquisa)

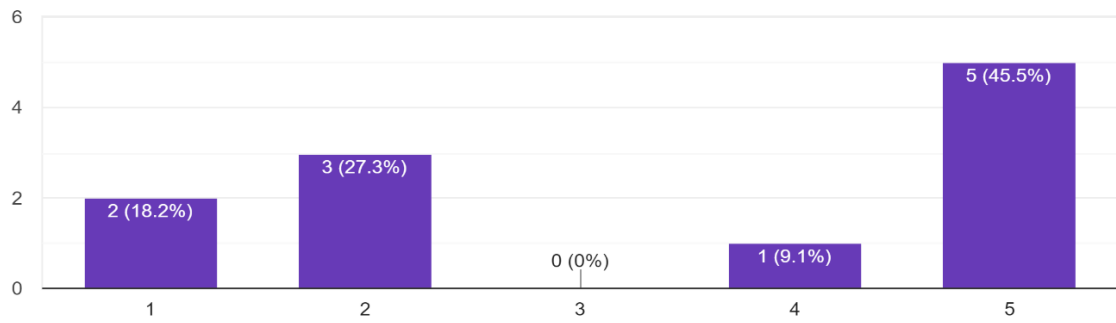
11 responses



6. Soluções propostas a MPEs no cenário da crise pós Pandemia (Nota)

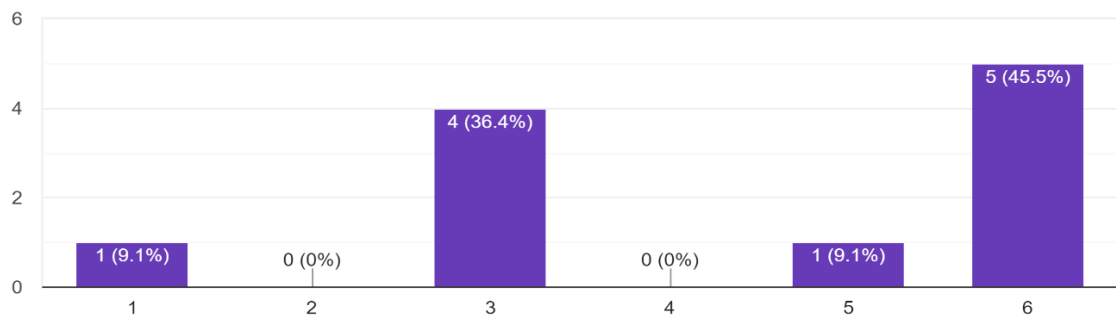
6.1 - Fator 1 Estruturar capacidade de operar no e-commerce (vendas e atendimento on line)

11 responses



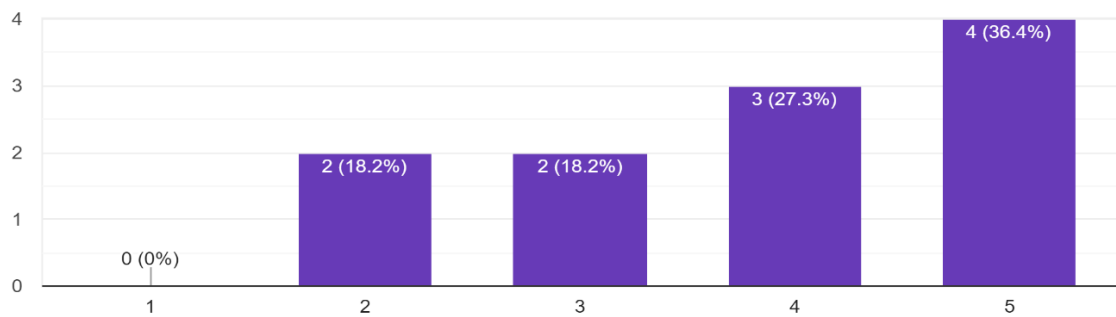
6.2 - Fator 2 Montar layout de loja para atender demandas sanitárias (manter o distanciamento entre clientes e empregados)

11 responses



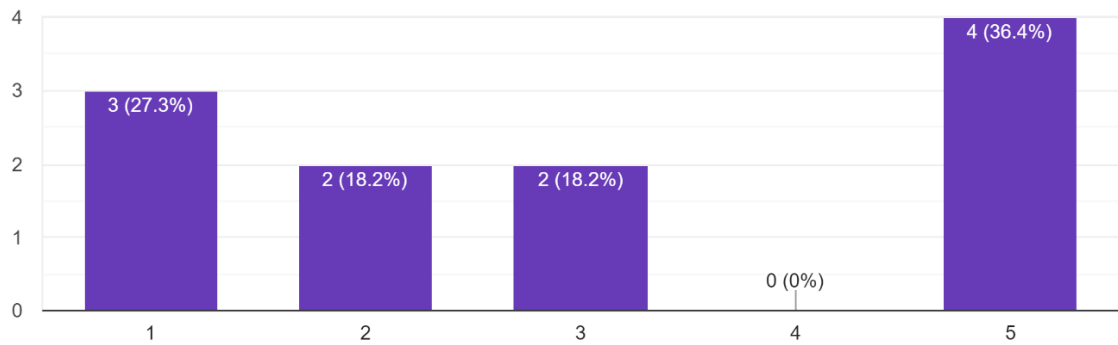
6.3 - Fator 3 Preparar-se para serviços de delivery

11 responses



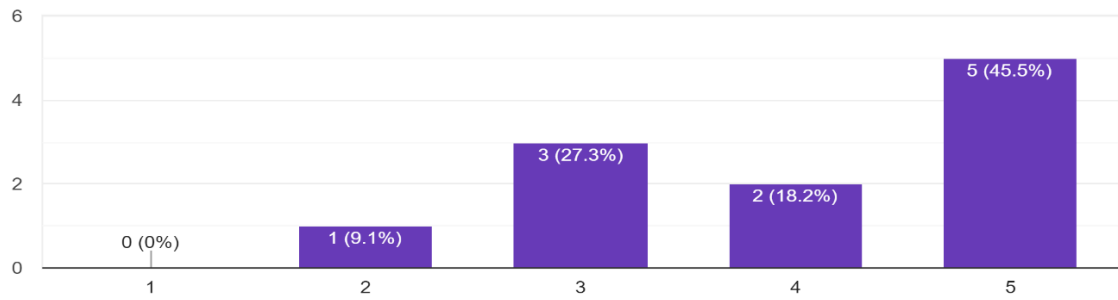
6.4 - Fator 4 Customizar produtos/serviços para os clientes próximos da loja

11 responses



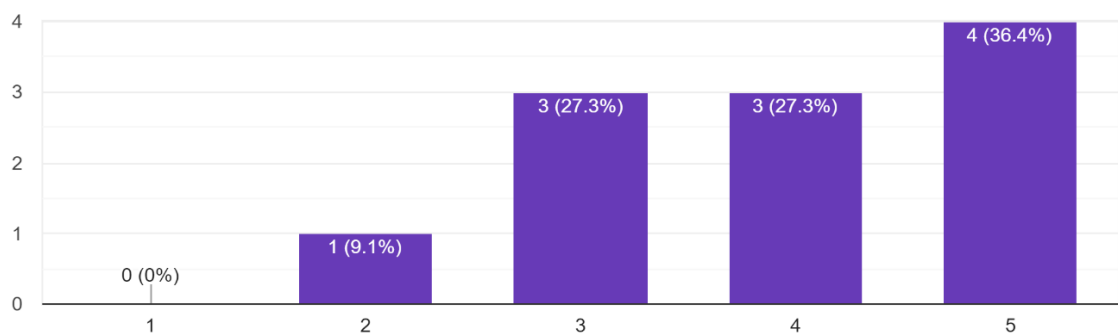
6.5 - Fator 5 Negociar valor do aluguel

11 responses



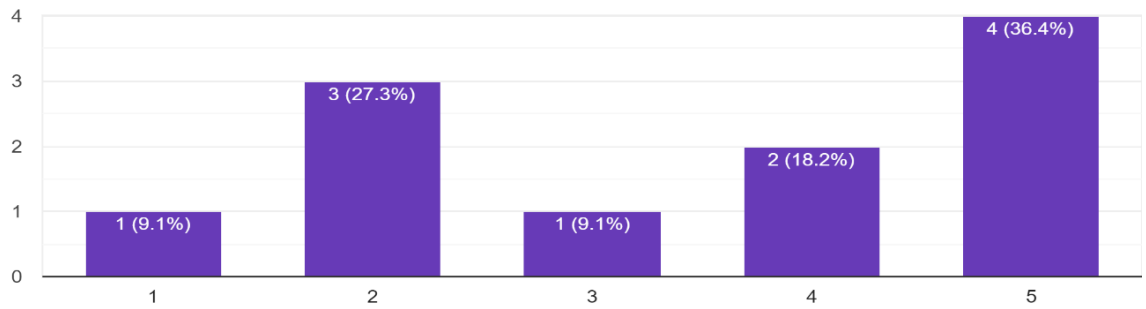
6.6 - Fator 6 Manter vendas, empregos e gerar lucro

11 responses



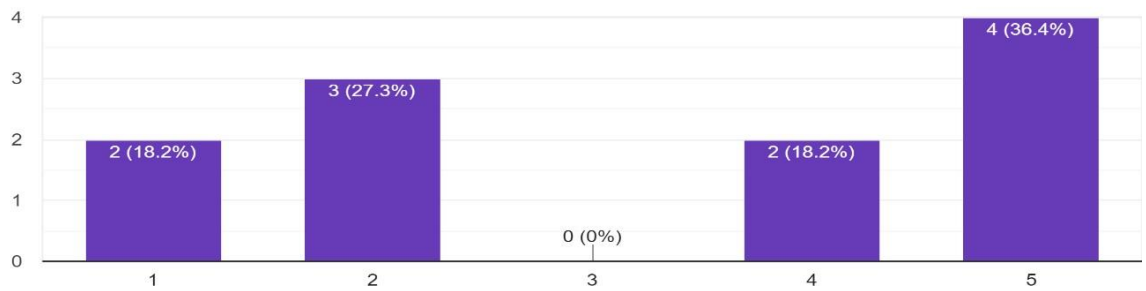
6.7 - Fato 7 Adequação ao modelo de trabalho a distância

11 responses



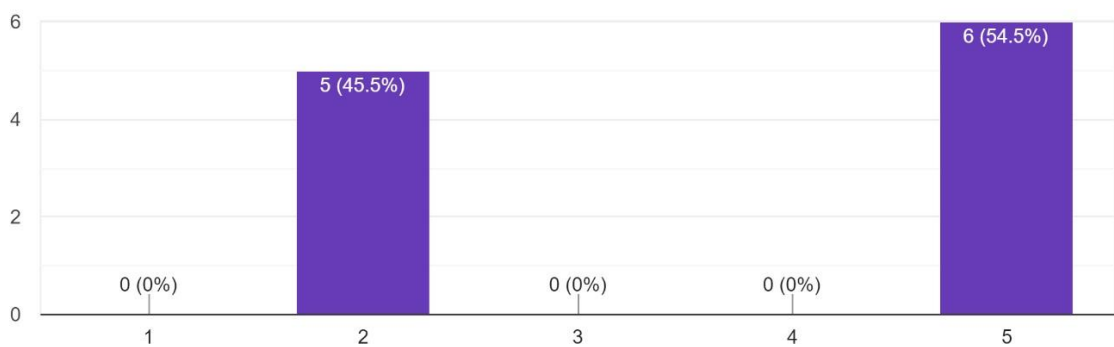
6.8 - Fator 8 Deveria ter sido disponibilizado ajuda de técnicos para a MPE montar sua estrutura de operação remota

11 responses



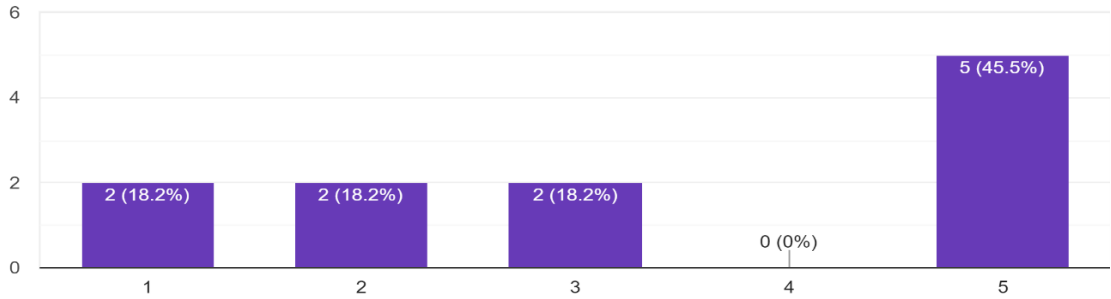
6.9 - Fator 9 Deveria ter sido prestado Informações mais claras aos empresários

11 responses



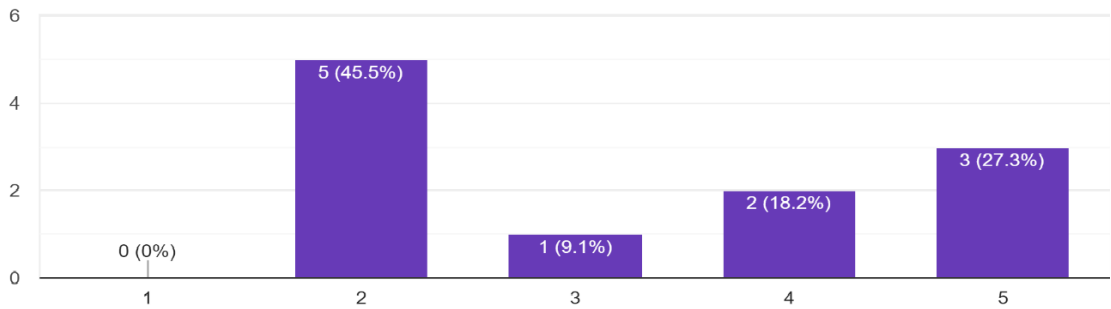
6.10 - Fator 10 Para preservar clientes na crise dispensamos ou reduzimos mensalidades de alguns deles

11 responses



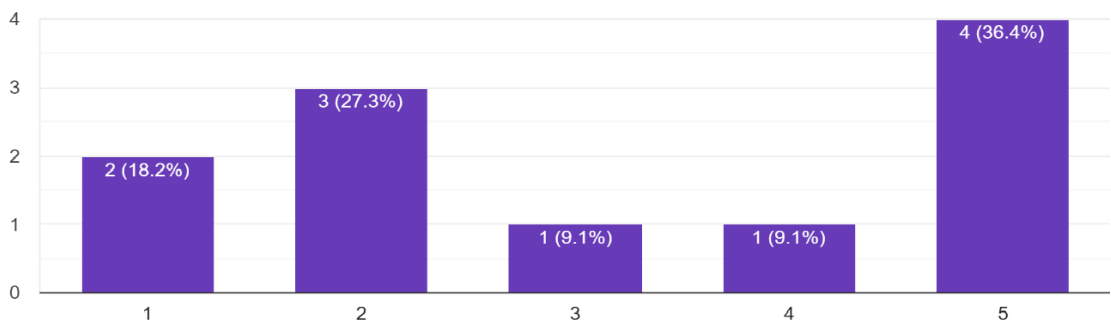
6.11 - Fator 11 Para enfrentar a crise o atendimento foi agendado e reforçamos o marketing

11 responses



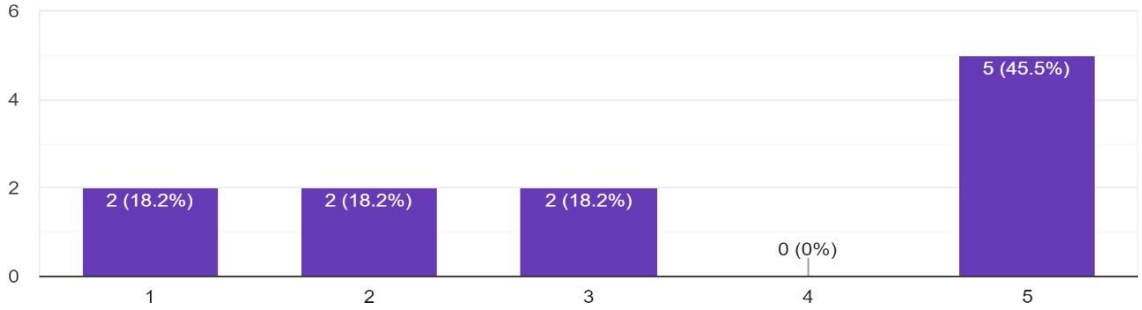
6.12 - Fator 12 Organização de apoio devem prestar serviço exclusivo e gratuito de atendimento às demandas da MPE relativas à informação e consultorias pontuais

11 responses



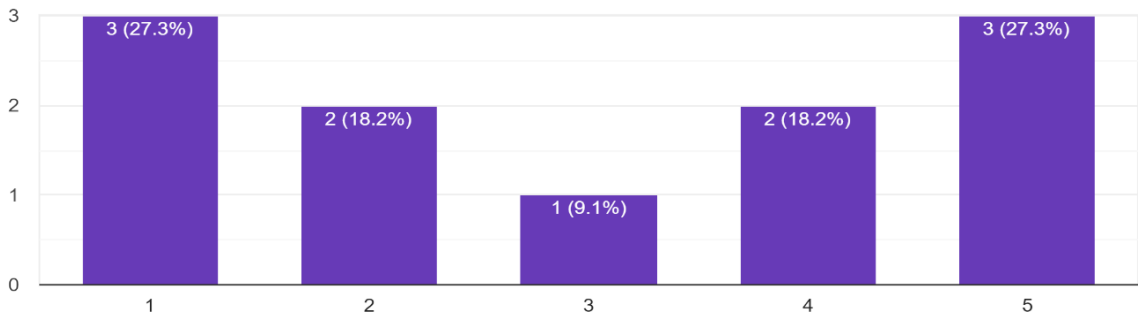
6.13 - Fator 13 Organizações de apoio devem oferecer assessoria na captura de recursos financeiros e na formulação do plano de marketing

11 responses



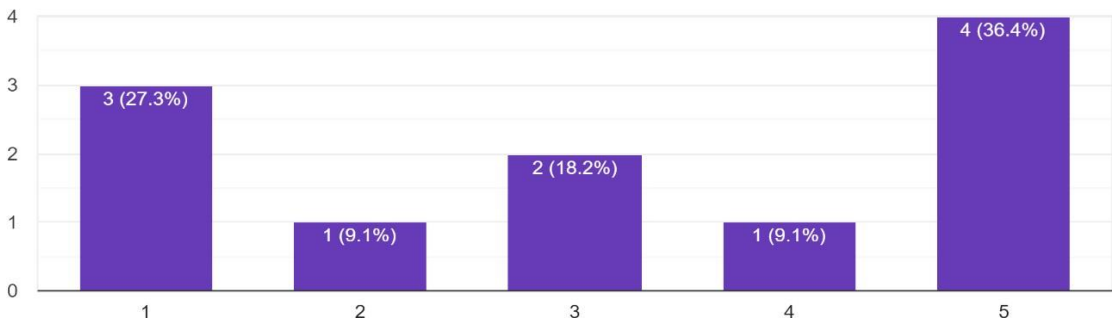
6.14 - Fator 14 Organizações de apoio devem oferecer atendimento psicológico

11 responses



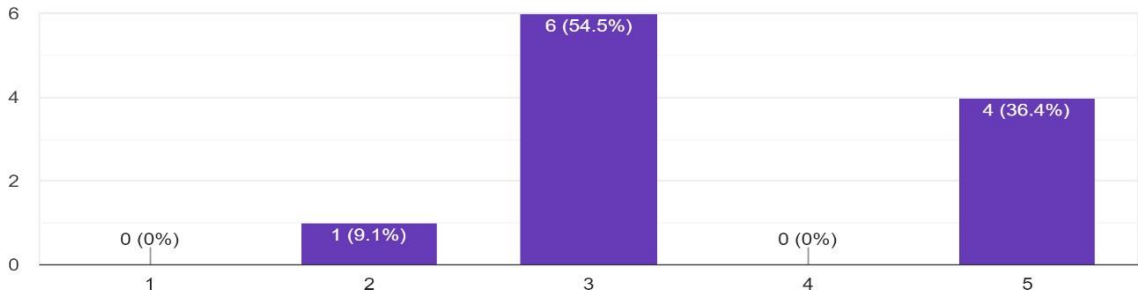
6.15 - Fator 15 Organizações de apoio devem oferecer Serviços de captação de clientes corporativos para as MPEs

11 responses



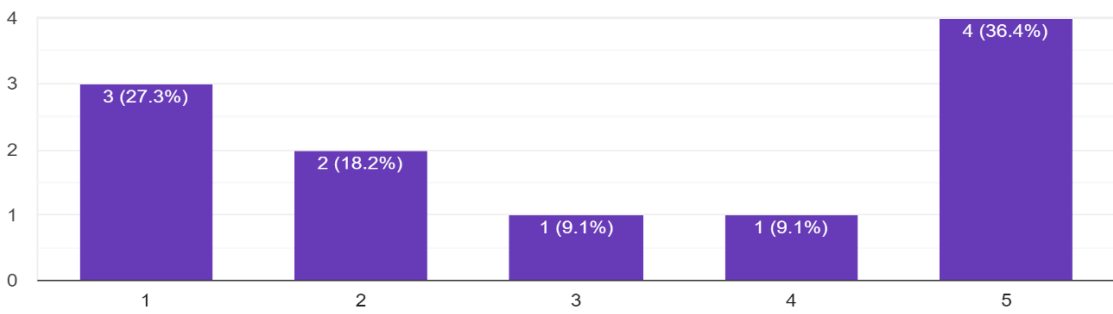
6.16 - Fator 16 Organizações de apoio devem desenvolver regularmente pesquisas de mercado para as MPEs

11 responses



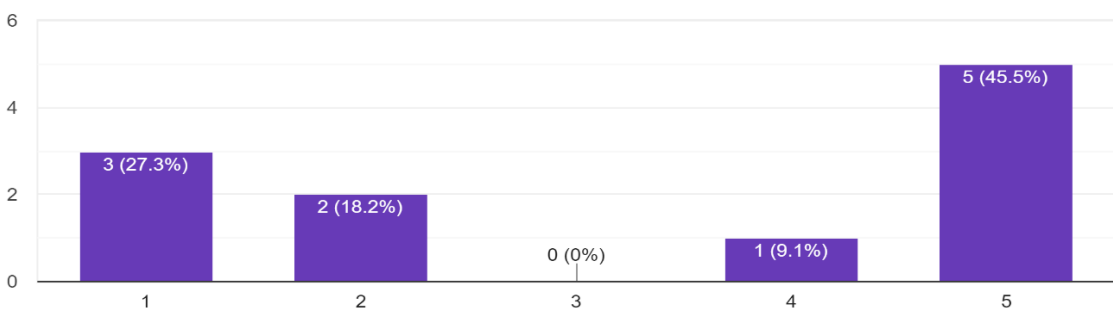
6.17 - Fator 17 Instituições de ensino e Pesquisa devem prestar suporte técnico na elaboração de projeto de operação digital

11 responses



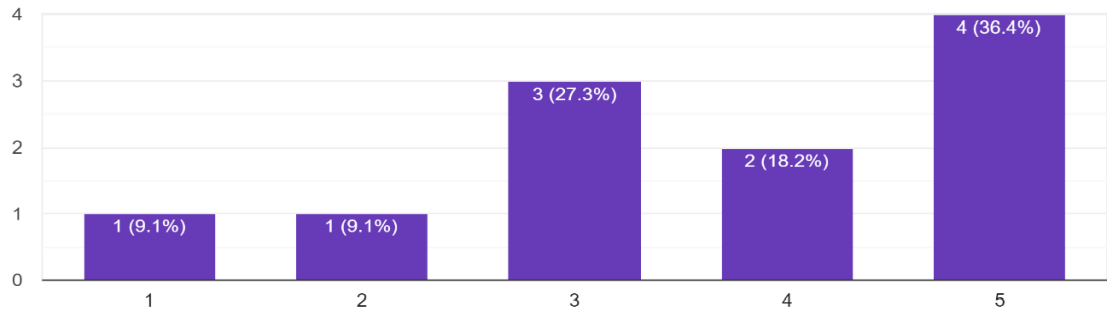
6.18 - Fator 18 Instituições de ensino e Pesquisa devem contribuir na Capacitação do pessoal de MPE para operar no ambiente digital

11 responses



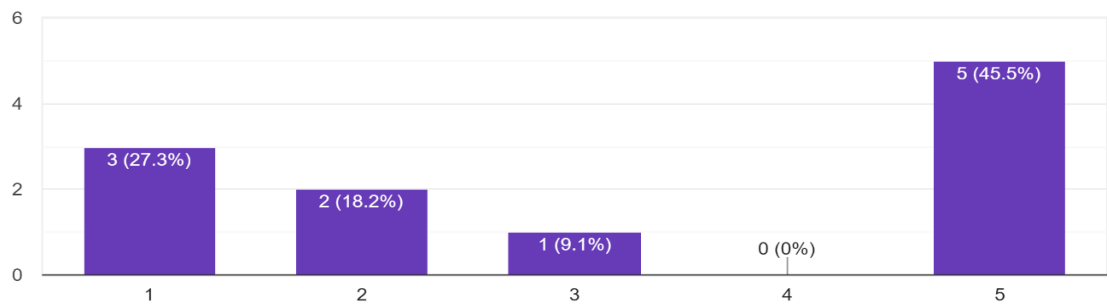
6.19 - Fator 19 Instituições de ensino e Pesquisa devem ampliar a adoção de novos empreendimentos como empresa jr.

11 responses



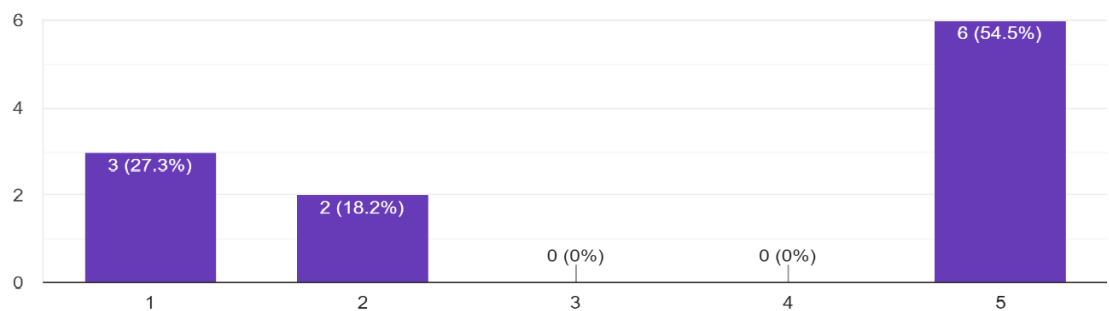
6.20 - Fator 20 Instituições de Ensino e Pesquisa devem promover a conexão entre empresas da região para compartilhamento de tecnologias desenvolvidas

11 responses



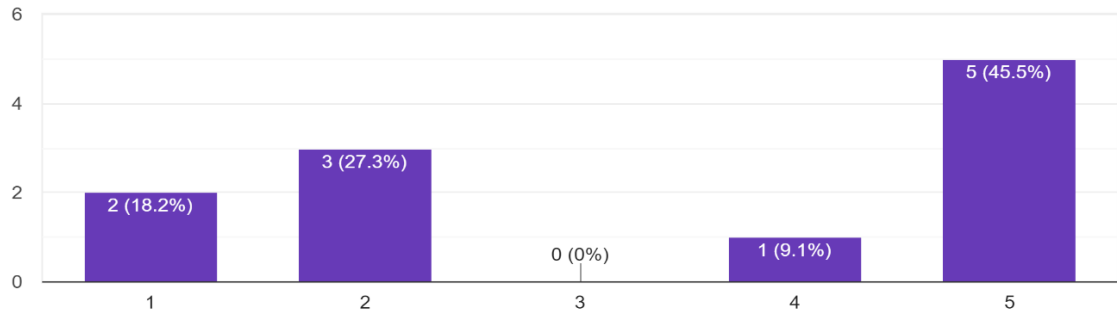
6.21 - Fator 21 Instituições de ensino e Pesquisa devem manter programas regulares de extensão para disseminar tecnologia e conhecimento junto a MPE

11 responses



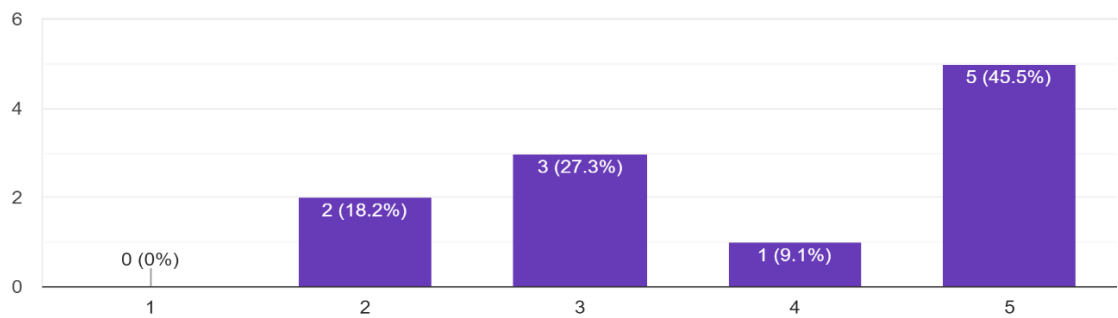
6.22 - Fator 22 Instituições de ensino e Pesquisa devem criar grupos de pesquisas sobre MPE, promovendo trocas de conhecimento

11 responses



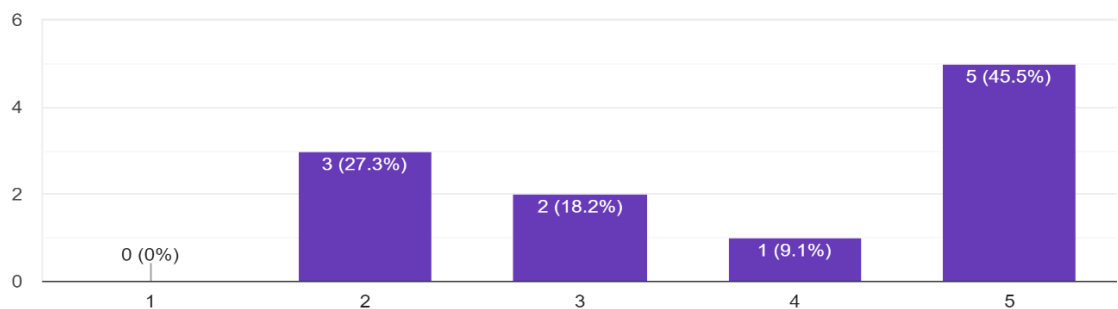
6.23 - Fator 23 Instituições de ensino e Pesquisa devem incluir temas específicos e estudo da MPE nos cursos de administração e da área de tecnologia

11 responses



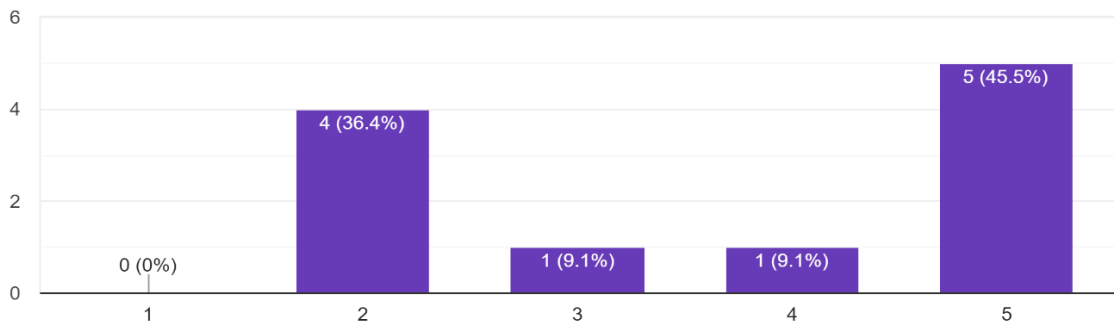
6.24- Fator 24 Instituições de ensino e Pesquisa devem disponibilizar incubadora e aceleradora para MPEs tradicionais e de alto impacto

11 responses



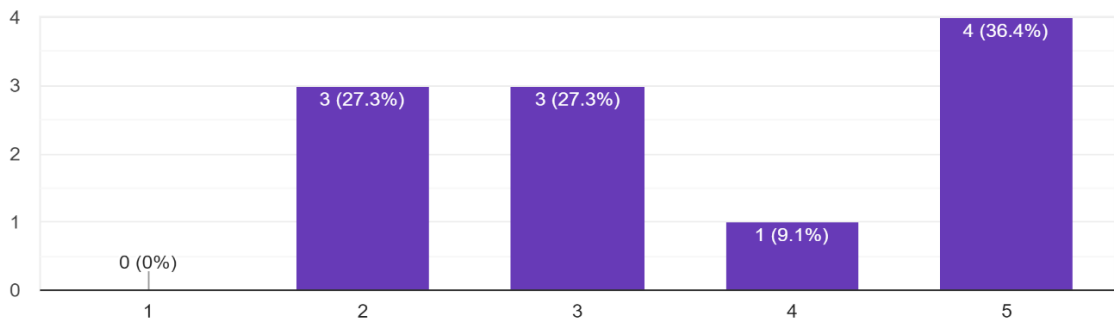
6.25 - Fator 25 O Governo deve dar atenção especial à MPE na reforma tributária

11 responses



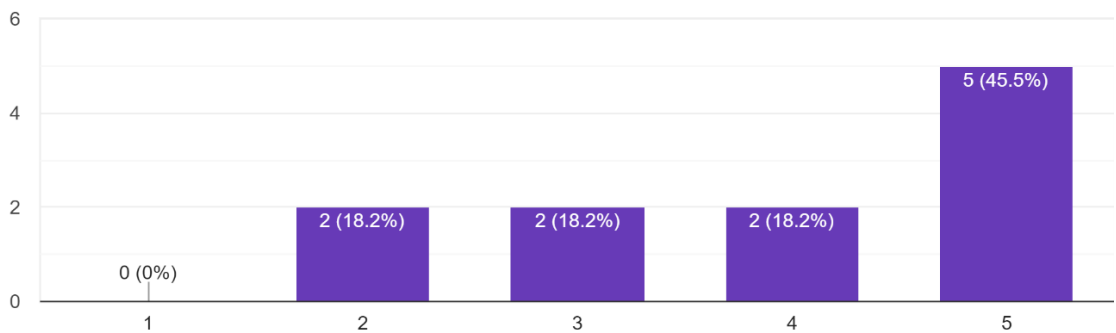
6.26 - Fator 26 Setor público deve ter forte política de investimento no desenvolvimento da MPE

11 responses



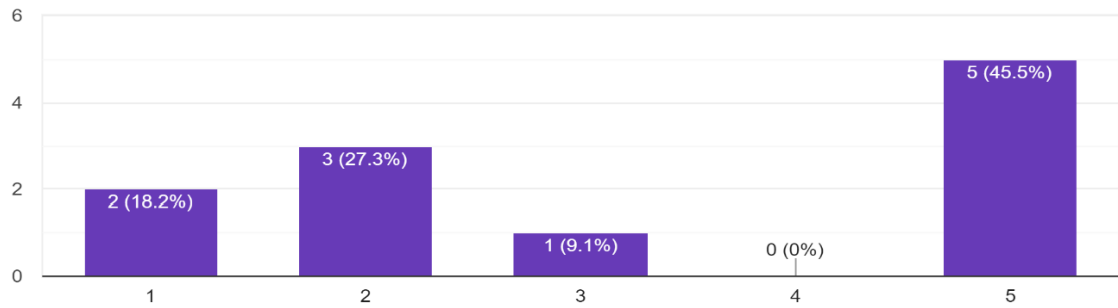
6.27 - Fator 27 Redução da burocracia

11 responses



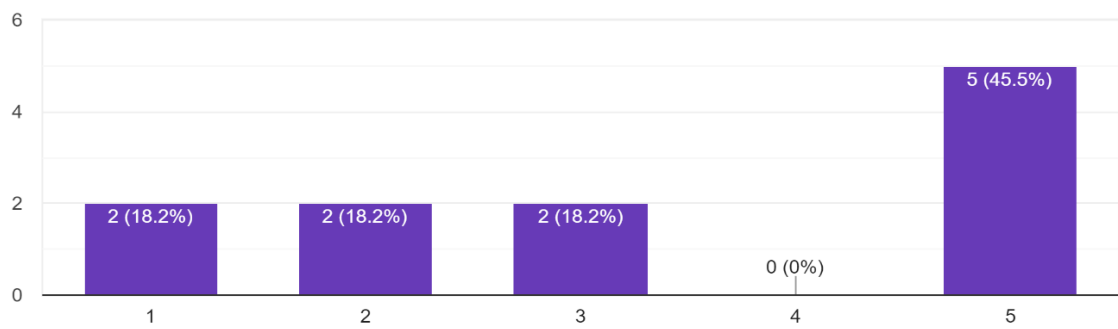
6.28 - Fator 28 Implementar mais programas de estímulo à criação de ecossistemas regionais de empreendedorismo e inovação.

11 responses



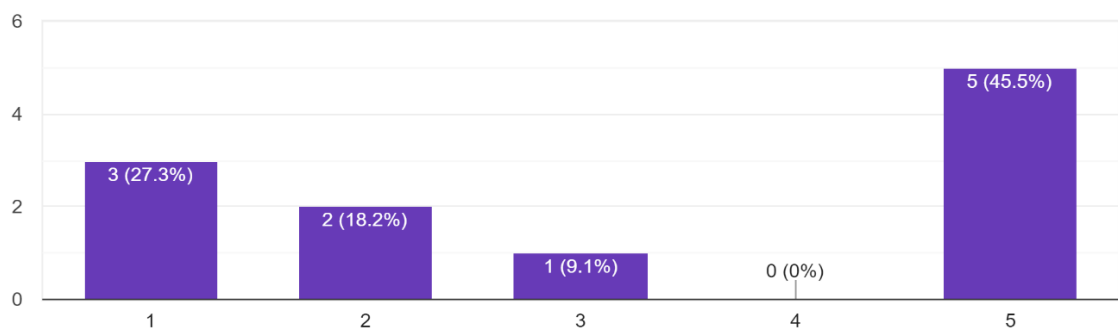
6.29 - Fator 29 Para melhorar conexão com a MPE, as Organizações de Apoio devem criar uma estrutura exclusiva para atender e acessar a MPE via presencial e digital

11 responses



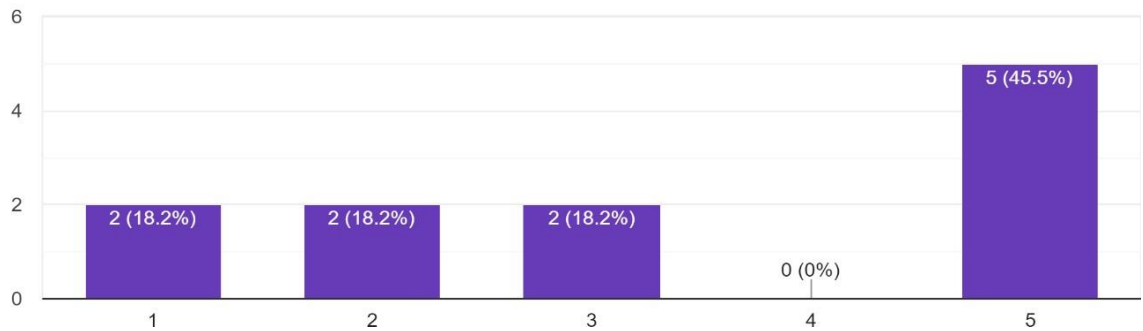
6.30 - Fator 30 A MPE deve Instituir o papel de relacionamento com entidades externas de apoio

11 responses



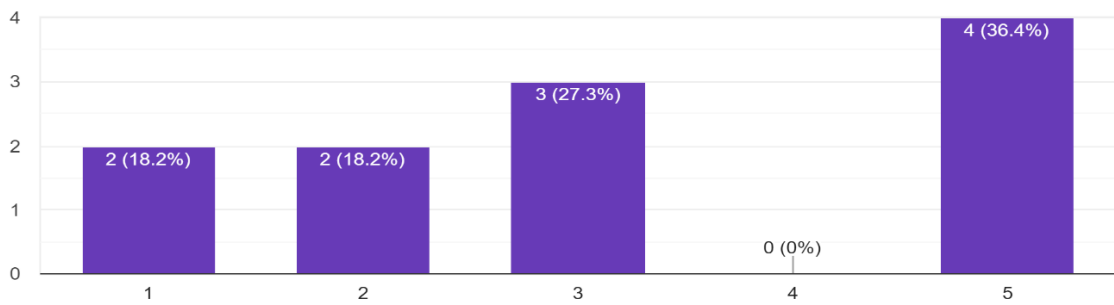
6.31 - Fator 31 Melhorar articulação entre Organizações de Apoio-Governo-MPE

11 responses



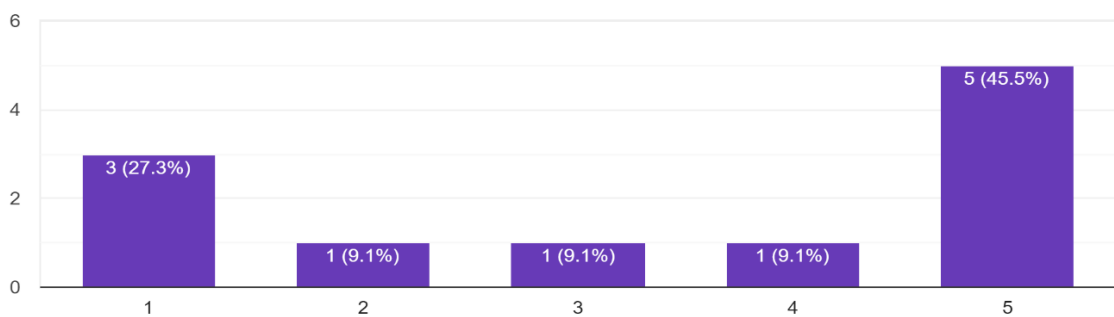
6.32 - Fator 32 Promover cooperação entre MPEs e outras instituições de seu interesse

11 responses



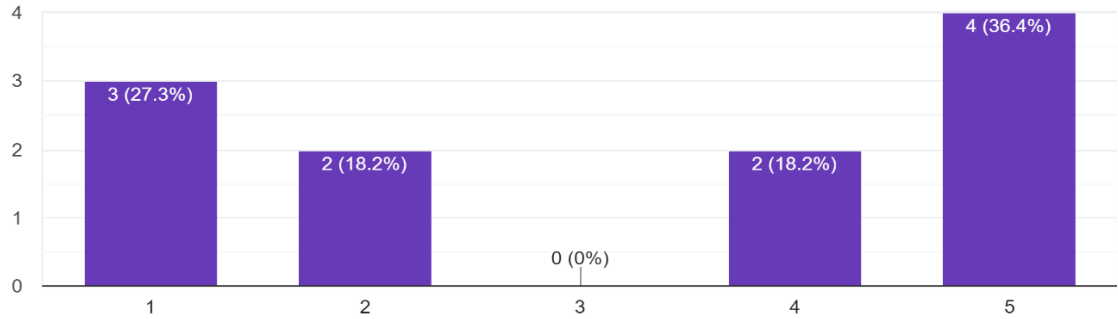
6.33 - Fator 33 Eventos para promover rodadas de negócios e encontros com MPE para ampliar relacionamento e compartilhamento de recursos, projetos e intercâmbio de informações

11 responses



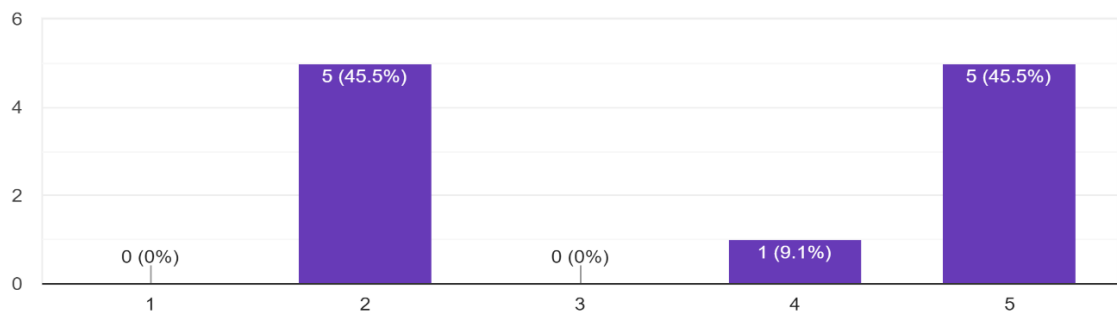
6.34 - Fator 34 Criar comitês setoriais Org de apoio/MPE/IFES para desenvolver e disseminar boas práticas de gestão

11 responses



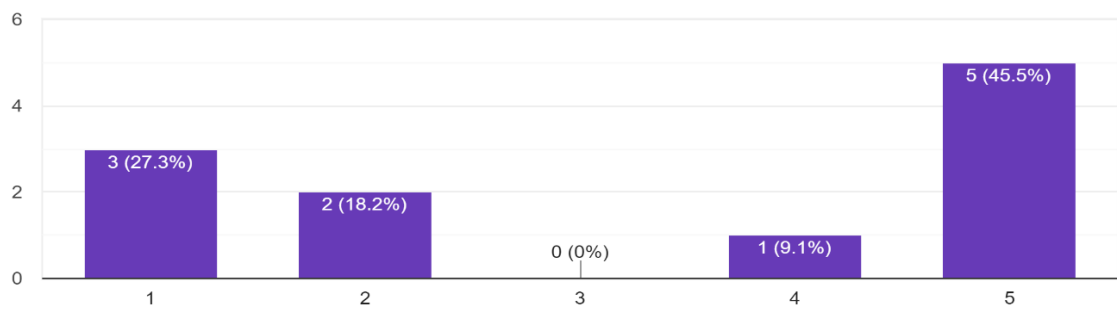
6.35 - Fator 35 Organizações de apoio devem oferecer programas de capacitação

11 responses



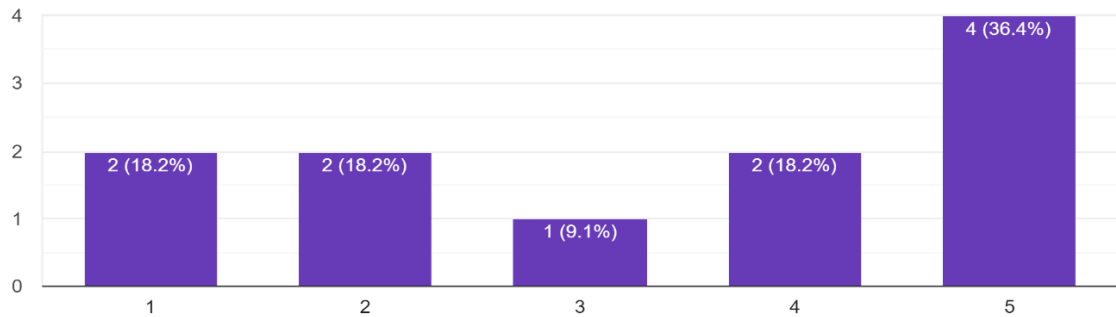
6.36 - Fator 36 As instituições de Ensino (IFES) devem Integrar ensino e pesquisa, laboratórios de tecnologias e incubadoras numa estrutura única para atendimento exclusivo à MPE

11 responses



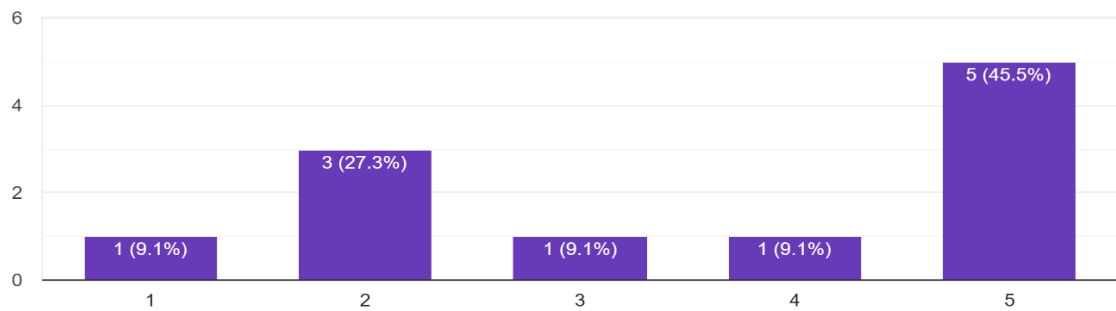
6.37 - Fator 37 As IFES devem aumentar comunicação com MPE com criação de eventos de relacionamento, feiras e oficinas

11 responses



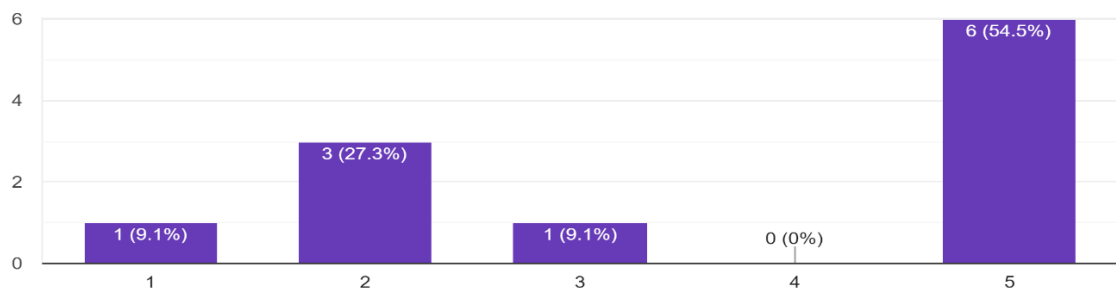
6.38 - Fator 38 As IFES devem criar e ampliar oferta de vagas em incubadoras e aceleradoras de MPEs

11 responses

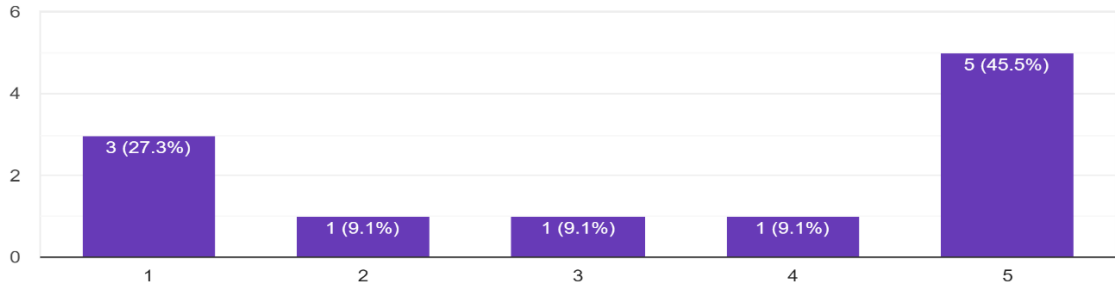


6.39 - Fator 39 As IFES devem dar apoio tecnológico e uso compartilhado de recursos e equipamentos

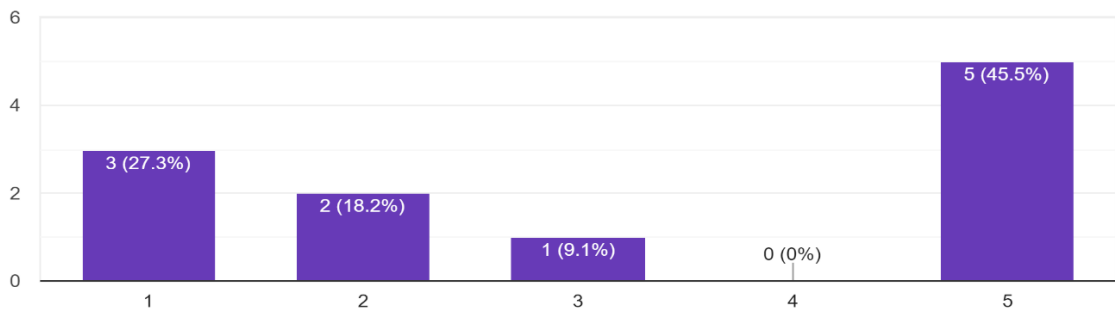
11 responses



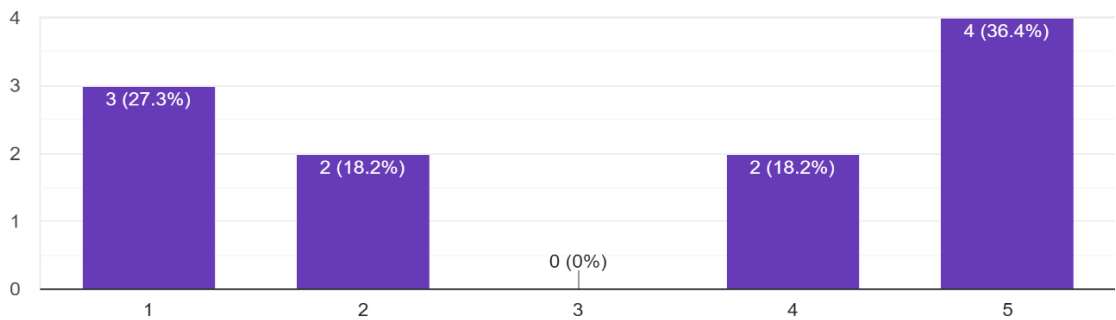
6.40 - Fator 40 Formar a Hélice Triplíce: Governo-IES-Org de Apoio e Fomento para a pesquisa dentro da Universidade e promover a "incubação"...envolvidos e colocados na MPE em primeira mão
11 responses



6.41 - Fator 41 Preparar as secretarias de curso para encaminhar demandas das MPEs ao corpo docente e de pesquisadores
11 responses

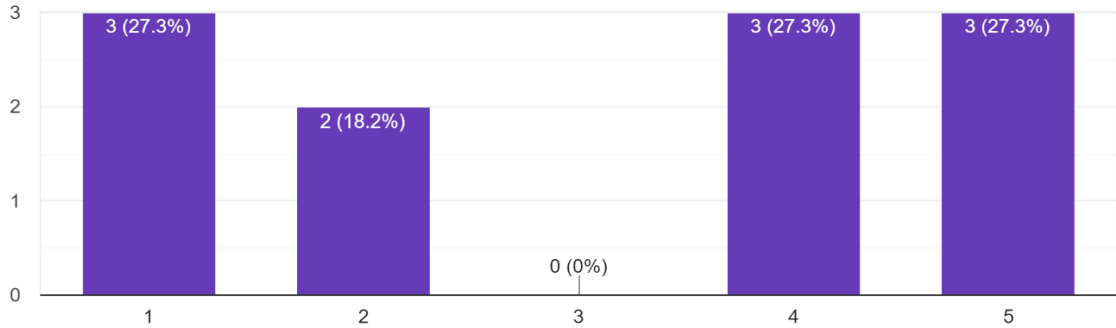


6.42 - Fator 42 Governo deve criar fundo garantidor com teto limitador de crédito à MPE e ampliar a capacidade do Fampe/SEBRAE (Fundo de Aval à MPE)
11 responses



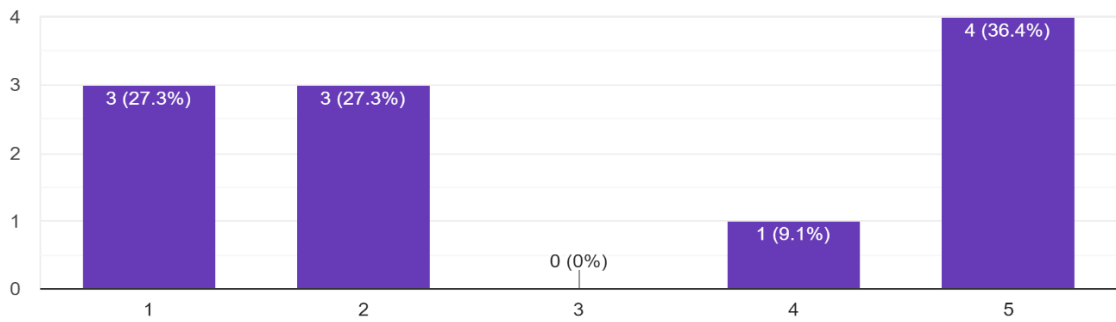
6.43 - Fator 43 Criar Agência/Conselho tripartite (Org de apoio/MPE/IFES/Governo) deliberativo para enfrentar crises

11 responses



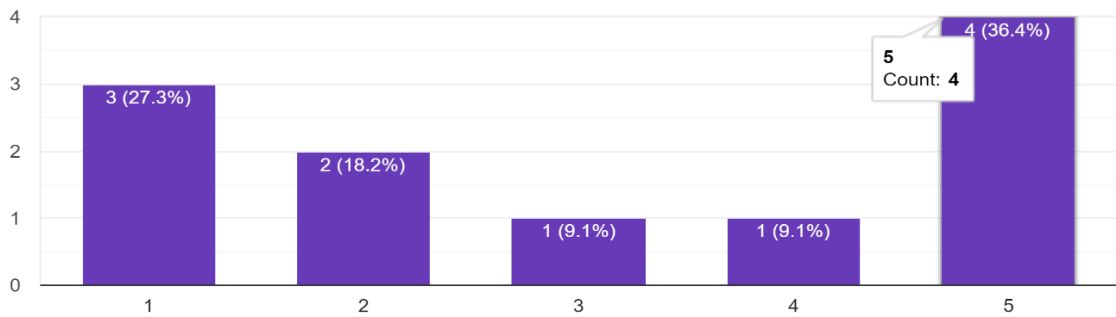
6.44 - Fator 44 Estabelecer convênio com as IFES para desenvolver projetos em parceria

11 responses



6.45 - Fator 45 comunicação sistemática: MPE, Organizações de apoio e IFES (Instituições de Ensino e Pesquisa)

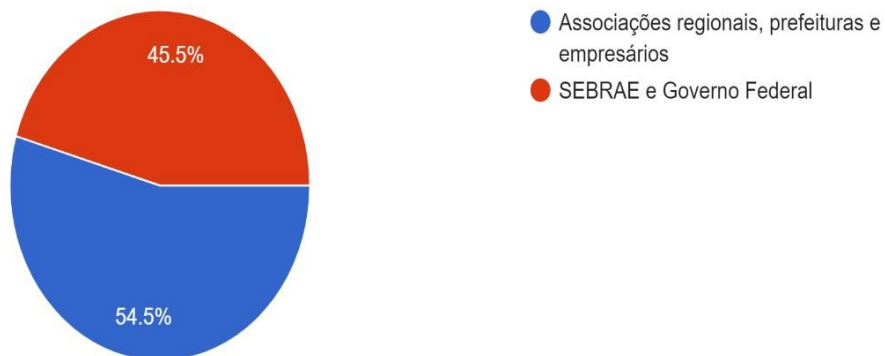
11 responses



7. Proposições finais

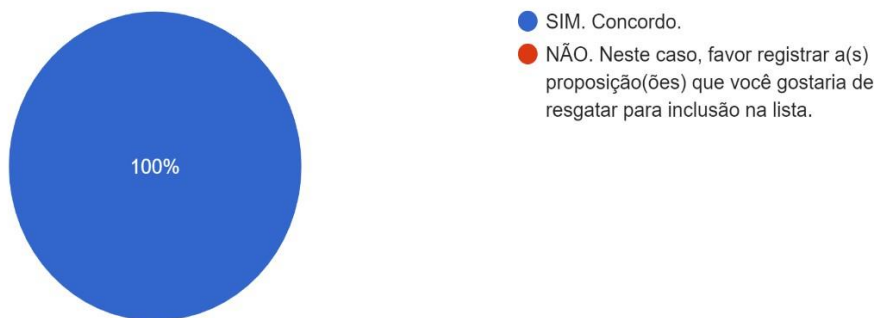
7.1 Na sua visão quem deveria liderar regionalmente uma ação organizada para enfrentar os desafios da Micro e Pequena Empresa? Escolha uma das opções:

11 responses



7.2 Esta lista contempla as respostas mais frequentes na pesquisa, sinalizando uma zona de consenso em torno das proposições. Você concorda com esta afirmação?

11 responses



APÊNDICE D – RELATÓRIO DE RESPOSTAS DO GRUPO FOCAL

GRUPO FOCAL (04/março/2021)

- **A: nome*** - consultor/proprietário de MPE
- **B: nome*** - coordenador de Incubadora de Empresa/Pesquisador
- **C: nome*** - professor/pesquisador sobre empreendedorismo

O nome dos participantes encontra-se sob proteção do sigilo.

- Coordenação: Marco Silveira
- Apoio: Edinício Lima

ORIENTAÇÕES

Serão feitas algumas perguntas para ouvir seus comentários.

A ideia é vocês comentarem livremente, sendo melhor:

- a) Que cada um fale a sua opinião (em qq ordem)
- b) Numa segunda rodada, podem comentar a opinião dos outros e acrescentar mais alguma coisa

PROPOSIÇÕES

Questões sobre a Tese: “Ecosistema desarticulado impacta negativamente a geração de capital de relacionamento e a inovação em MPEs”

Tese (parte 1): Ecosistema desarticulado impacta negativamente a inovação? Por que?

Participante A

- Sim, porque quanto mais articulado o ecossistema, mais o compartilhamento de recursos.
- O alinhamento em torno de regras e objetivos, favorece a inovação
- Inovação requer constância: não basta um único encontro
- A desarticulação deve ser tratada com muito cuidado
- Administração ordinária (empreendedorismo por necessidade): empresa busca sobreviver, ao invés de se direcionar à aproveitamento das oportunidades

Participante B

- Minha experiência mostra que a desarticulação tem impactos profundos nas MPEs
- As MPEs precisam ter acesso à produção do conhecimento e ter apoio para poder se localizar no mercado
- As universidades e entidades de apoio são fundamentais para a sobrevivência das MPEs
- Ainda não encontra essa articulação que possa dar condições às MPEs

Participante C

- Falta mesmo essa integração dentro do Ecosistema
- A principal razão é a falta de uma liderança
- Algumas ações são tentadas, mas carecem de maior conhecimento da realidade da MPE
- Sente carência em especial no aspecto de apoio à Inovação
- Crescimento no número de MPEs tem denotado o “empreendedorismo por necessidade”, sobrevivendo com muitas dificuldades

Tese (parte 2): Ecosistema desarticulado impacta negativamente a geração de capital de relacionamento (conhecimento gerado a partir das suas relações externas)? Por que?

Participante A

- Sim: impacta negativamente
- Capital de relacionamento pode aumentar ou diminuir de acordo com a interação com os outros atores
- Com a articulação, pode existir a co-criação de valor. A desarticulação leva à uma perda de oportunidade na co-criação de valor

Participante B

- SIM: impacta muito negativamente
- A área de serviços foi muito afetada pela pandemia
- Um exemplo, é a necessidade de manter contato com os clientes

- Exemplo: só abrir o crédito não é suficiente, se não houver uma orientação de como usar adequadamente o dinheiro investido

Participante C

- Como seria interessante ter mais articulação, auxiliando cada MPE a tudo que ela precisa
- Linhas de crédito existem, mas a informação não chega até as MPEs ou chega atrasada

Como articular as organizações do ecossistema visando aumentar o capital de relacionamento e a capacidade da inovação das MPEs?

Participante A

- Como seria interessante ter mais articulação, auxiliando cada MPE a tudo que ela precisa
- Linhas de crédito existem, mas a informação não chega até as MPEs ou chega atrasada
- É preciso que um dos atores assuma o papel de articulador/coordenador
- A universidade é a melhor organização para ter esse papel
- SEBRAE, pe, tem soluções padronizadas sem considerar as especificidades de cada negócio, sem levar em conta o perfil do cliente etc.

Exemplo: uma loja requintada, assusta os clientes mais simples

- A universidade é o principal vetor: em outros países (EUA, Japão) a influência das universidades tem uma importância maior na economia, onde os outros atores aceitam a autoridade da universidade
- Precisaria dar recursos extras para esse articulador
- Além disso, esse articulador precisaria ter uma aceitação pelos demais atores
- Uma pesquisa como a do Edinício é um facilitador pois revela o que está acontecendo: o que é mais importante e o que está sendo negligenciado
- No momento atual, está havendo um círculo vicioso: as interações estão “destruindo valor”

Participante B

- Como seria interessante ter mais articulação, auxiliando cada MPE a tudo que ela precisa
- Linhas de crédito existem, mas a informação não chega até as MPEs ou chega atrasada
- A pandemia despertou para algumas questões, entre elas, a necessidade de articulação dos agentes
- A principal lacuna é a falta de uma liderança dentro do ecossistema
- Há uma forma muito passiva de atuar dos vários órgãos de classe, atuando só reativamente, depois que o “paciente está doente”, não existindo ações preventivas
- Trazer mais conhecimento sobre visão de mercado, apoio técnico e acesso a crédito.
- As universidades são as que tem mais capacidade de fazer essa liderança. As entidades governamentais também poderiam ser, mas elas tem pouco conhecimento

Participante C

- Como seria interessante ter mais articulação, auxiliando cada MPE a tudo que ela precisa
- Linhas de crédito existem, mas a informação não chega até as MPEs ou chega atrasada
- Existem muitas organizações de apoio, porém elas estão desarticuladas
- Exemplo positivo: uma espécie de “empréstimo consorciado” que o Banco do Nordeste fez (num determinado mês, quem puder paga mais, quem precisar paga menos)
- Desenvolver iniciativas de aproximação entre as instituições, como a “rodada de negócios” do Sebrae ou a ExpoCafé da UFPA

Capacidades Dinâmicas

As MPEs do VJM sabem como acrescentar, organizar e processar conhecimentos extraídos do ambiente em benefício do seu desempenho? Favor explicar sua opinião

Participante A

- Como seria interessante ter mais articulação, auxiliando cada MPE a tudo que ela precisa
- Linhas de crédito existem, mas a informação não chega até as MPEs ou chega atrasada
- Existem muitas organizações de apoio, porém elas estão desarticuladas
- Exemplo positivo: uma espécie de “empréstimo consorciado” que o Banco do Nordeste fez (num determinado mês, quem puder paga mais, quem precisar paga menos)
- Desenvolver iniciativas de aproximação entre as instituições, como a “rodada de negócios” do

Sebrae ou a ExpoCafé da UFLA

- Acredito que o nível dos empresários está melhorando, mas ainda existe um gap na formação de uma parte dos empresários
- Uma parte dos empresários tem uma boa escolaridade e conseguem processar bem os conhecimentos extraídos do ambiente
- Os que atuam na “administração ordinária” (empreendimento por necessidade), tem mais dificuldade pra fazer isso: processar corretamente os estímulos do ambiente

Participante B

- A maioria das MPEs não tem estrutura e capacidade para fazer o processamento dessas informações
- Principalmente devido à falta de formação

Participante C

- Como seria interessante ter mais articulação, auxiliando cada MPE a tudo que ela precisa
- Linhas de crédito existem, mas a informação não chega até as MPEs ou chega atrasada
- Existem muitas organizações de apoio, porém elas estão desarticuladas
- Exemplo positivo: uma espécie de “empréstimo consorciado” que o Banco do Nordeste fez (num determinado mês, quem puder paga mais, quem precisar paga menos)
- Desenvolver iniciativas de aproximação entre as instituições, como a “rodada de negócios” do Sebrae ou a ExpoCafé da UFLA
- As universidades usam termos que são desconhecidos pelas MPEs: é preciso saber utilizar uma linguagem que possam ser entendidas pela MPE
- Na minha experiencia no contato com as MPEs percebo que o nível educacional é muito baixo, dificultando a organização e o processamento dos conhecimentos

Reforçando esse entendimento, Hodgkinson e Healey (2011) argumentam que as capacidades dinâmicas estão solidamente associadas ao relacionamento da organização com a mobilidade do mercado e tem por objetivo uma permanente adequação dos recursos da empresa aos requisitos de um mercado intensamente volúvel, evitando que a inação elimine seus diferenciais competitivos. Os autores na sua argumentação deixam a evidência de que **a capacidade dinâmica da organização consiste em saber como acrescentar, organizar e processar conhecimentos extraídos em contextos turbulentos, em benefício do seu desempenho.**

Problemas Gerenciais

Quais são os principais problemas de gestão existentes atualmente nas MPEs do VJM?

Participante A

- Esse tem sido meu foco de pesquisa atual, inclusive tenho realizado diversos estudos com meus alunos da UFVMJ
- Na minha opinião o PRINCIPAL PROBLEMA é que as empresas estão mais focadas em apagar incêndio e pagar as contas, do que fazer prospecção de oportunidades atuais e futuras
- Importante: Elas não fazem prospecção e não tem estratégia. Portanto, ficam apagando incêndios, até o ponto em que a sua falta de capacidade gere sua mortalidade
 - A solução desse problema passa pela articulação dentro do Ecossistema

Participante B

- As MPEs vivem apagando incêndio, devido aos seguintes 4 problemas
- Desequilíbrio do Fluxo de caixa
- Falta de Planejamento
- Capacitação dos recursos humanos, com acesso a treinamento e aos conhecimentos
- E, a área de marketing: MPEs pensam em marketing apenas como propaganda

Participante C

- A MPE demite até menos do que as grandes, por ter mais sensibilidade social

PROBLEMA DE PESQUISA

Que medidas devem ser adotadas pelas entidades atuantes no ecossistema organizacional dos VJM para o enfrentamento dos desafios das MPEs da Região, no cenário da crise Covid-19?

Participante A

- No início da entrevista, seria uma mudança na postura, visando ser mais cooperativo, ter mais boa

vontade na articulação com outras instituições

- O nível de complexidade dos problemas e das barreiras é mais alto do que parece a primeira vista: dinheiro não é suficiente, sendo necessário um bom sistema para, entre outras coisas, direcionar bem os recursos existentes
- As organizações de apoio devem ser mais abertas, tendo uma mudança interna na postura e nas rotinas, para que elas se tornem mais abertas para ouvir e se adaptar às necessidades das MPEs
- Devido ao nível de complexidade da situação, é preciso que os prazos (empréstimos, pagamentos) sejam dilatados
- As MPEs precisam ter também abertura, procurando as entidades de apoio

Participante B

- Articular os diversos agentes
- Criar um fórum permanente
- Facilitar o acesso das MPEs às informações

Participante C

- Aproximar as MPEs das demais instituições
- Que essa aproximação seja permanente
- Fontes de financiamento mais flexíveis, menos burocráticas