



## Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

William Ferraz de Santana, Universidade de São Paulo, Brasil<sup>1</sup>

Ariadne Waureck, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil<sup>2</sup>

As micro e pequenas empresas (MPes) correspondem à uma categoria relevante da economia brasileira, não somente na geração de empregos, mas também na difusão de inovações, caracterizando uma elevada heterogeneidade. Técnicas de inovação e produtividade, portanto, pautadas em estratégias de marketing, necessitam ser adaptadas à sua realidade visivelmente diferente das grandes empresas. O objetivo deste trabalho, é identificar os níveis de marketing e inovação de MPes na cidade de São Paulo de empresas participantes do projeto ALI durante os anos de 2020 e 2021, analisando se houve evolução nas pontuações mensuradas e identificando quais foram as principais ações tomadas pelos empreendedores em prol do aumento da produtividade e inovação do negócio. Todas as empresas presentes no artigo obtiveram melhorias dos índices de Marketing e Inovação mensurados. Como ações de destaque a presença massiva nas redes sociais, a implantação de serviços inovadores como novas modalidades de entrega ao cliente final e também a redução de custos para obtenção de matéria-prima foram observadas como potencializadoras do resultado positivo, apesar da diminuição de consumo no país em virtude da pandemia de COVID-19.

**Palavras-chave:** Radar de inovação; Projeto ALI; Empreendedorismo; Sebrae; Agente Local de Inovação

### 1. INTRODUÇÃO

A produção científica brasileira tem se pautado majoritariamente na análise e compreensão das empresas de grande porte, o que se justifica entre suas características, maior capacidade de apresentação de garantias para receber incentivos públicos (Zucoloto & Nogueira, 2016). Em contrapartida, a produção sobre o desempenho de inovação de empresas de micro e pequenas empresas (MPes) é escassa, principalmente em comparação com outros países.

Santana, W.F., Waureck, A.; Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.7, N°2, p.27-46, Maio/Agosto. 2022. Artigo recebido em 20/05/2022. Última versão recebida em 15/06/2022. Aprovado em 25/07/2022.

As MPEs, entretanto, configuram uma categoria relevante da economia brasileira, não somente na geração de empregos, o que de acordo com Sebrae (2016), correspondiam a 52% dos empregos de carteira assinada, mas também na difusão de inovações, caracterizando uma elevada heterogeneidade (Infante et al., 2015).

Esta heterogeneidade compõe um ambiente singular de uma MPE, evidenciando que elas não são empresas grandes em miniatura, e sim que possuem uma dinâmica exclusiva de funcionamento (Carson, 1990). Técnicas de inovação e produtividade, portanto, pautadas em estratégias de marketing, necessitam ser adaptadas à sua realidade, visto que as estratégias convencionais utilizadas por grandes empresas utilizam recursos, pessoal e financeiro, constantemente indisponíveis em MPEs (Coelho et al., 2015).

No contexto das MPEs, o marketing implantado por meio das experiências cotidianas dos empreendedores ocorre por tentativa e erro ou por observação e configuram uma grande fonte de aprendizado (Leite et al., 2006). Segundo Solé (2013) embora presentes na literatura, os resultados da aplicação das estratégias de marketing na MPE ainda são pouco estudados, o que justifica o presente estudo.

O objetivo deste trabalho, portanto, é de identificar no contexto das MPEs, o score inicial e final obtido através da mensuração dos níveis de marketing e inovação através da ferramenta Radar de Inovação do Sebrae, de empresas participantes do projeto ALI na cidade de São Paulo durante os anos de 2020 e 2021, analisando se houve evolução nas pontuações mensuradas e identificando quais foram as principais ações tomadas pelos empreendedores em prol da produtividade e inovação da empresa.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

A fundamentação teórica foi estruturada em cinco tópicos, abordando-se inicialmente a gestão por indicadores e planejamento estratégico de empreendedores. Posteriormente, também foi explorado o marketing no cenário das micro e pequenas empresas através da literatura acadêmica disponível, voltado principalmente ao empreendedorismo e como estratégia de inovação de modo a promover vantagem competitiva.

## 2.1 Gestão por indicadores e planejamento estratégico

Atualmente, a competitividade entre micro e pequenas empresas promove uma busca incessante por qualidade, requisitando um aprimoramento das estratégias em prol de sua subsistência no mercado e destaque frente à concorrência (SEBRAE, 2018). Deste modo, é primordial que os empreendedores estejam preparados para uma tomada de decisão rápida e precisa de forma a aproveitar as oportunidades.

O processo de aprimoramento de estratégias envolve planejamento através da obtenção de informações confiáveis (Ferreira et al., 2008). Para que as informações utilizadas na tomada de decisão sejam confiáveis, Fernandes (2004) aponta que é fundamental que as empresas estabeleçam parâmetros, e para a construção de tais parâmetros, Martins e Costa Neto (1998) apontam que é importante sofisticar a medição de desempenho, objetivando planejar, controlar e principalmente diagnosticar a empresa com relação às suas avaliações internas.

A sofisticação atual envolve a medição de indicadores de desempenho das mais diversas áreas da empresa, como faturamento, inovação, marketing e satisfação do cliente, fundamentais para o desenvolvimento do negócio (Ferreira et al., 2008). A medição realizada de maneira formal, ou seja, inteiramente embasada nos dados armazenados e obtidos através de um processo estruturado fornece melhores informações para a tomada de decisão assertiva e o conseqüente sucesso da empresa. Por outro lado, Fernandes (2004) aponta que uma medição realizada de maneira informal, através da falsa informação ou informação de má qualidade pode vir a comprometer o andamento do negócio nos próximos anos.

Indicadores, portanto, obtidos de maneira formal, representam valores capazes de expressar, de forma metrificada e objetiva, o alcance dos objetivos de uma empresa, e para que estes sejam atingidos, devem sempre estar atrelados a uma meta numérica clara, pois é através de sua interpretação que será possível compreender se a empresa está no caminho certo predeterminado pelos objetivos previamente estabelecidos (SEBRAE, 2018).

Camargo (2000, p. 28) afirma que “os indicadores precisam externar credibilidade e, para tanto, devem ser gerados de forma criteriosa, assegurando a disponibilidade dos

Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo”. Já com relação à periodicidade das medidas, Ferreira et. al. (2008) relata que ela depende da compatibilização das melhorias a serem aplicadas e das possibilidades físicas e estruturais para a medição, como os pontos críticos e características de cada processo, e que o tamanho da empresa, bem como outras variáveis devem ser consideradas no momento de definição de um padrão.

Caulliraux (2001) explica que a estruturação de cada objetivo específico da empresa está diretamente relacionada a um ou mais indicadores, podendo indicar uma informação positiva ou negativa. Saber o que indica e para qual caminho a seguir é importante, sendo que Ferreira et. al. (2008) indica que um primeiro passo é analisar o que as outras empresas estão fazendo, sendo um excelente caminho para começar.

A definição das metas específicas de curto, médio e longo prazo de uma empresa, alinhada à gestão dos indicadores predeterminados, torna possível obter uma visão da empresa no futuro e qual será o caminho a ser seguido com a finalidade de efetivar este cenário. Durante esta jornada, é imprescindível a criação de um planejamento estratégico que alinhado aos indicadores irão mensurar a performance, contribuindo assim para a competitividade e êxito da empresa no decorrer dos anos (SEBRAE, 2018).

## **2.2 Marketing em micro e pequenas empresas**

O marketing nada mais é do que a capacidade de satisfazer as necessidades humanas e sociais ao passo que seja capaz de gerar lucro concomitantemente. Sua aplicação é pautada em compreender o comportamento do consumidor (Mothersbaugh et al., 2020). Diretamente vinculada à necessidade das empresas em prosperar, independentemente do cenário econômico vigente (Kotler & Keller, 2013).

De acordo com Geraldo e Mainardes (2017), diversos fatores têm o potencial de influenciar o comportamento de compra: as características físicas do ambiente, o contexto do mercado e o contexto pessoal, associado a fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, incluindo a economia, o governo e a tecnologia (Frederico, 2008). Uma gestão do marketing assertiva que considera o produto ou serviço juntamente com a

Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

necessidade do cliente aproxima-se de uma estratégia de sucesso, conforme já realizada por grandes empresas (Coelho et al., 2015).

Com relação às MPEs, a gestão do marketing tende a ser informal. Jones e Rowley (2011) apontam que esta informalidade está relacionada ao tamanho pequeno da empresa e da forte influência do empreendedor na tomada de decisões (Morrish, 2011; Elmuti et al., 2012). Devido à sua especificidade, o marketing em MPEs é diferente do realizado em grandes empresas, pois se trata de um exercício aprendido no cotidiano, não havendo na maioria dos casos um departamento específico para tal (Solé, 2013).

Este processo de aprendizagem na implementação de estratégias de marketing em MPEs pode ocorrer por meio da tentativa e erro ou ainda por observação (Silva et al., 2019). O empreendedor via de regra, em virtude de sua rotina atarefada, tende a escolher a ação em detrimento de refletir sobre possíveis estratégias, ocasionando uma perda no sentido de descobrir novas alternativas para suas práticas e também na possibilidade de desenvolver a equipe no compartilhamento de informações sobre a dinâmica do negócio (Coelho et al., 2015).

Em estudo pioneiro, Carson (1990) dividiu as estratégias de marketing em quatro estágios para que as pequenas empresas sobrevivam no mercado: marketing reativo, na qual o empreendedor faz uso de uma rede de relacionamentos para angariar seus primeiros clientes; marketing de ajuste, que é quando o gestor passa a adotar estratégias de marketing espontâneas para aumentar as vendas; marketing empreendedor, caracterizado pela pivotagem e risco; e marketing proativo, que é aquele metódico, controlado e conduzido por um especialista contratado pela empresa.

Carson (1990) afirma que as pequenas empresas escolhem os métodos do marketing tradicional que melhor se adaptam à realidade da organização. Deste modo, assim como a empresa tem de se adaptar ao mercado, o marketing deve se adaptar às capacidades e recursos da empresa. Essa limitação de recursos e capacidade faz com que o gerente-proprietário realize ações intuitivas e informais que se encaixem nos recursos da organização (Coelho et al., 2015). O comportamento e o mindset do responsável pela empresa, com relação ao marketing, portanto, é fator determinante para o sucesso de seu negócio (Oliva et al., 2019; Alqahtani & Usly, 2020; Sadiku-Dushi & Ramadani, 2020).

### **2.3 Marketing Empreendedor**

Em consequência deste cenário corriqueiro em MPEs, surgiu o marketing empreendedor, que está relacionado com uma apuração mais eficaz das oportunidades ao juntamente com propiciar estratégias mais ágeis na monetização (Solé, 2013) e também impactando diretamente e de maneira positiva na performance e no desenvolvimento das MPEs (Rashad, 2018; Alqahtani & Uslay, 2020).

Por também ser realizado por empreendedores, este tipo de marketing possui características semelhantes como a orientação de perseguir oportunidades, prototipa-las e lançá-las no mercado, gerando valor para clientes por meio do usufruto de criatividade, relacionamentos, flexibilidade e inovação (Hills & Hultman, 2013). Segundo Morrish (2011) a cultura das MPEs é fortemente influenciada pelos atributos e valores de seu proprietário, sendo fundamental que para além de conhecimento do produto ou serviço oferecido, o responsável pelo negócio supere a falta de domínio sobre a implementação de estratégias de marketing (Gilmore et al., 2012).

Uma micro ou pequena empresa possui vantagens quando comparada as grandes organizações, como flexibilização às necessidades do mercado e foco em oportunidades, contribuindo assim para um relacionamento mais próximo com o consumidor (Harrigan et al., 2012; Fard & Amiri, 2018). Para Stokes (2000), as MPEs estão voltadas para a inovação, e em sua proximidade com o consumidor, a escolha por um marketing mais interativo ao invés de impessoal é o melhor caminho, podendo frequentemente, segundo o autor, ser o único ponto de venda da empresa.

### **2.4 Marketing de redes sociais**

De acordo com Kaplan e Haenlein (2010, p. 61), “as redes sociais são sites ou aplicativos disponíveis na internet que permitem desenvolver, consumir e compartilhar conteúdos entre seus usuários”. Estas plataformas têm se mostrado úteis em criar oportunidades para que qualquer pessoa possa criar conteúdo pessoal, compartilhá-lo e trocar informações entre organizações e outros indivíduos.

## Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

Do ponto de vista do marketing, as redes sociais proporcionaram uma conceituação de intenção social, concentrando-se no diálogo que é criado em torno das interações nas plataformas digitais (Dwivedi et al., 2015). Este diálogo ajuda outros usuários da mídia social a entrar em contato com campanhas promocionais ou aprender das experiências de outras pessoas que vieram a interagir com uma campanha de marketing (Vinerean, 2017).

Alawan et al. (2017) examinou a necessidade de mensurar o impacto de diferentes redes sociais como Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn sobre o retorno dos investimentos em campanhas de marketing, devido ao seu enorme potencial de alcance sob a forma de atividades promocionais destinadas a alcançar os clientes-alvo. Segundo Vitorio (2021) o Facebook no ano de 2020, por exemplo, esteve próximo de atingir os 3 bilhões de usuários ativos na plataforma e teve receita de 28 bilhões de dólares, exemplificando o potencial extraordinário das redes sociais.

As redes sociais podem servir como uma ferramenta produtiva e útil para organizações ou marcas em desenvolvimento sustentando e mantendo relacionamentos emocionais e sociais com os consumidores, estabelecendo assim uma sólida conexão com eles (Guha et al., 2018). Ao criar, postar e compartilhar diferentes tipos de conteúdo em plataformas sociais, os consumidores são mais propensos a se envolver com as marcas em ambientes online, cultivando seu nível de interatividade e envolvimento em um relacionamento mais profundo com uma organização (Vinerean, 2017).

Berthon et al. (2012) enfatizaram o surgimento de um "cliente social" ou "consumidor criativo" que está ativamente envolvido na criação e propagação de conteúdo que agrega valor em suas redes sociais. Este novo papel dos consumidores facilitou o desenvolvimento tecnológico, requerendo o surgimento do *Customer Relationship Management* (CRM), uma ferramenta de gestão de relacionamento com o cliente (Vinerean, 2017; Guha et al., 2018). Sobre o CRM, Trainor et al. (2014, p. 271) identifica como: "a competência de uma empresa em gerar, integrar e responder a informações obtidas a partir de interações com o cliente que são facilitadas por tecnologias de mídia social".

## 2.5 Empreendedorismo e Inovação

De acordo com Hirsch, Peters e Shepard (2014, p. 29) o empreendedorismo consiste em um “processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”, além de cooperar com o desenvolvimento econômico social.

O empreendedorismo também é essencial como ferramenta geradora de renda para a população (A. G. M. de Oliveira et al., 2016). Entretanto, segundo o GEM – Global Entrepreneurship Monitor, durante o ano de 2020 com a pandemia de COVID-19 no Brasil, o país observou uma redução de 18,3% na taxa de empreendedorismo total, obtendo o valor de 31,6% para a população adulta que está ocupada como empreendedor estabelecido, o menor patamar dos últimos oito anos.

Por outro lado, o número de empreendedores iniciais motivados por necessidade saltou de 37,5% (2019) para 50,4% (2020), o mesmo nível de 18 anos atrás. Além disso, 82% dos entrevistados alegaram que a motivação para começar um negócio foi a solução encontrada para ganhar a vida porque os empregos são escassos (I. de Oliveira & Businari, 2021).

No que tange à inovação, Drucker (1998, p. 25) afirma que a inovação é “um instrumento específico dos empreendedores” por meio do qual eles identificam a mudança como uma oportunidade para novos negócios, produtos ou serviços e, nos conceitos atuais, novos usos da tecnologia para o sistema produtivo. Como forma de garantir vantagem competitiva, as organizações estão compelidas a se tornarem cada vez mais inovadoras em função da necessidade de lidar com os novos desafios competitivos impostos pela globalização (Torres et al., 2017).

Deste modo, é pré-requisito que o gestor desenvolva características empreendedoras de maneira agregar valor à sua própria força de trabalho e ainda, atender às demandas da sociedade (2006), e visto que no panorama brasileiro, por sua vez, o país possui o pior desempenho no Índice Global de Inovação (IGI) desde quando a mensuração teve início, há dez anos, a situação tem se mostrado extremamente desafiadora (Righetti, 2021).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é uma pesquisa quantitativa, de natureza aplicada e de caráter descritiva. Para a mensuração dos dados, foram utilizadas seis empresas do Ciclo 1 que correspondeu ao período entre novembro de 2020 e abril de 2021, e sete empresas do Ciclo 2 que correspondeu ao período de março de 2021 e outubro de 2021, totalizando 13 empresas localizadas na região Oeste da cidade de São Paulo. A adesão ao projeto ALI é feita sem custo aos empresários, sendo a participação dos mesmos integralmente subsidiada pelo Sebrae. Para a coleta dos dados, os encontros foram realizados majoritariamente online, devido à pandemia de COVID-19.

A ferramenta Radar de Inovação é um questionário estruturado desenvolvido pelo SEBRAE (2020) com o total de 18 questões, e foi apresentado aos empresários duas vezes, no primeiro e no último encontro do ciclo, com o intuito de comparar os cenários pré e pós intervenção do projeto ALI. O questionário corresponde a 6 dimensões, sendo elas: Gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, inovação, transformação digital e práticas sustentáveis.

Neste trabalho, as categorias inovação e marketing foram avaliadas, sendo que as respostas variam entre 1 a 5 em possibilidade de nota a depender da resposta do empresário.

Para mensurar inovação foram realizadas três perguntas:

- 1 - Como a empresa inova em seus processos internos para aumentar a produtividade e reduzir custos?
- 2 - Com que frequência novos produtos, serviços ou modelo de negócio são apresentados com sucesso aos clientes?
- 3 - Como a empresa busca e analisa informações para identificar oportunidades para inovar?

Com relação ao Marketing, as seguintes perguntas foram realizadas:

- 1 - Como você acompanha a satisfação de seus clientes com seus produtos e serviços?
- 2 - Normalmente, como sua empresa determina o preço dos seus produtos e serviços?

Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

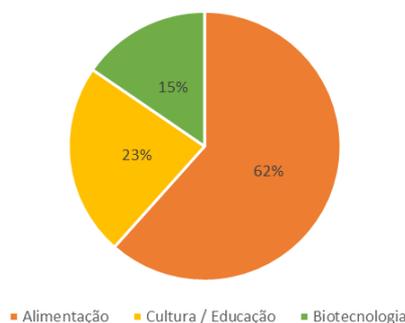
3 - Nos últimos seis meses a sua empresa fez algum tipo de divulgação de seus produtos ou serviços?

Durante o processo, foram realizadas reuniões de acompanhamento com os empresários e com base na metodologia Design Thinking (Melo & Abelheira, 2015). O projeto almejou à criação de um protótipo para solucionar um problema escolhido pelo empresário com potencial de impactar na sua produtividade.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Do total de 13 empresas mensuradas, 8 são do ramo alimentício, 3 são do ramo da cultura/educação e 2 do ramo da biotecnologia, conforme a Figura 1.

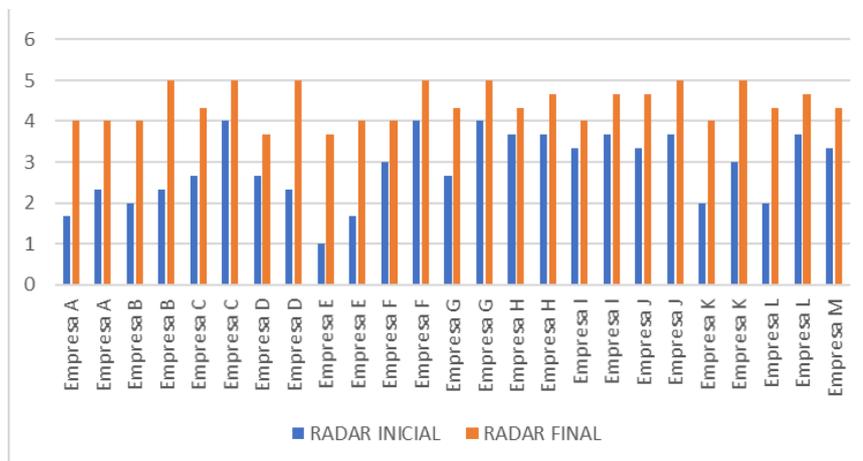
**Figura 1. Ramos das empresas apresentadas no artigo**



**Fonte: o autor**

Independente do segmento do negócio, todas as empresas mensuradas para o Projeto ALI obtiveram melhora significativa na categoria marketing, quando comparados os índices iniciais e finais, de acordo com a Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Radar de Marketing



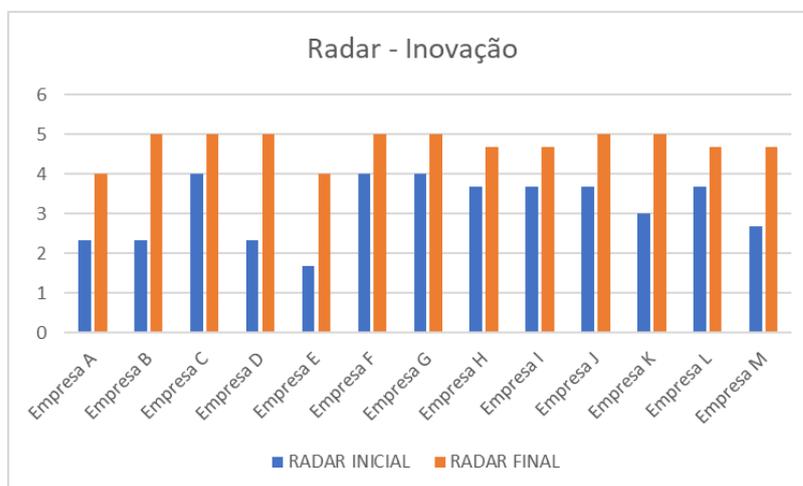
Fonte: o autor

O maior destaque é da Empresa E, do ramo educacional, que obteve nota 1 no Radar para a categoria Marketing, a menor de todas as empresas na mensuração inicial, e que na mensuração final aumentou sua nota para 3,67. Neste caso específico, a empresa não possuía redes sociais, o que explica a pontuação baixa no primeiro encontro, e o aumento foi devido à criação de redes sociais como Instagram e página da empresa no Google Meu Negócio e também a postagens de divulgação de trabalho com frequência de no mínimo três vezes na semana.

Outro destaque é o da empresa A, do ramo de biotecnologia, que também obteve um aumento significativo, de 1,67 no radar inicial para nota 4,0 no radar final, criando identidade visual da marca e também postando com frequência de três dias por semana nas redes sociais sobre os principais serviços oferecidos, impulsionando suas vendas e ocasionando o aumento de escore observado.

Todas as empresas representadas na Figura 2 realizaram estratégias de marketing guiadas pelo agente local de inovação e voltadas para melhorar o seu posicionamento no mercado e estratégias para identificar o público alvo. Como ações de destaque se encontram planos para efetivar a presença massiva em redes sociais como Instagram, Facebook e Whatsapp Business, além da constante divulgação de seus respectivos trabalhos para os seguidores.

Figura 3 - Radar de Inovação



Fonte: o autor

Para os resultados do Radar na categoria Inovação, todas as empresas mensuradas no Ciclo 1 e Ciclo 2 obtiveram melhores resultados após a adesão ao Programa ALI Brasil-Mais. O maior destaque também é da Empresa E do ramo educacional, que implantou maiores estratégias de inovação durante sua jornada no projeto. Houve inovação em processos, como uma nova forma de comunicação com a escola através das redes sociais e também inovação em produtos oferecidos, como a disponibilização de aulas diferenciadas no contraturno do ensino regular das crianças matriculadas no respectivo local de ensino.

Nesta perspectiva de Inovação, um total de sete empresas mensuradas em ambos os ciclos obtiveram a nota máxima, 5, durante o processo de medição final. Isto significa que durante os 6 meses entre a mensuração inicial e mensuração final, eles implantaram mais de 2 projetos voltados para aumento da produtividade e/ou redução de custos; criaram mais de dois novos produtos, serviços ou modelo de negócio inovador reconhecidos e valorizados pelos clientes por ano e utilizaram métodos e ferramentas de identificação de oportunidades, sempre interagindo com os clientes e potenciais clientes,

Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

e atuando de forma sistematizada na análise e validação de todos os tipos de oportunidades, validando três ou mais oportunidades por ano.

As empresas A, B, C, G, H, J, K e M pertencem ao ramo alimentício e correspondem a restaurantes espalhados pela capital paulista. Todas elas implantaram ações para redução de custos para obtenção de matéria-prima, como pesquisa em mercados de atacado para comprar produtos mais baratos e implantaram novos serviços de entrega para o consumidor final, como terceirização desta etapa via aplicativos como Ifood e Uber Eats e também disponibilizaram a modalidade Take Away, em que o próprio cliente pode retirar o produto, visto que na época de aplicação do Programa ALI os restaurantes se encontravam fechados devido a pandemia de COVID-19.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através do Design Thinking, metodologia do projeto ALI, foi possível impactar positivamente os empresários que participaram no ciclo 1 e ciclo 2. Devido ao cenário de instabilidade proveniente da pandemia de Covid-19, a maioria maciça dos empresários se mostrava insegura com relação à manutenção de seu negócio durante a primeira onda da pandemia (ápice entre julho e agosto de 2020) e principalmente durante a segunda onda (ápice entre março e junho de 2021) com o aumento exorbitante do número de vítimas fatais.

Apesar do cenário dificultoso, foi trabalhado dentro das possibilidades pensando sempre em aumentar a produtividade e reduzir custos. Seguindo estratégias baseadas no Design Thinking, foi possível prototipar novos projetos que impactaram diretamente no aumento da produtividade dos empresários e ocasionaram melhorias no cenário de Marketing e de Inovação da empresa, criando um legado que tem o potencial de perdurar por anos promovendo melhorias constantes para cada MPE atendida.

## **AGRADECIMENTOS**

Os autores gostariam de agradecer ao Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) pelo suporte ao uso das ferramentas de empreendedorismo e inovação e ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) pelo fomento à pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177–1190.
- Alqahtani, N., & Uslay, C. (2020). Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research*, 113, 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.035>
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), 261–271. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.007>
- Camargo, L. L. de. (2000). *Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial*.
- Carson, D. (1990). Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach). *European journal of marketing*, 24(11), 8–51.
- Caulliraux, H. (2001). Incubadoras de empresas: Modelo de gestão-estratégia, políticas operacionais, estrutura de indicadores de desempenho, modelo de avaliação e sistema integrado de gestão. *Rio de Janeiro, GPI/EP & COPPE/UFRJ*.
- Coelho, R. L. F., Miranda, J. R. de, Filho, A. C., Freitag, M. S. B., & Almeida, M. I. S. de. (2015). GESTÃO DO MARKETING EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *REGPEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2), 219. <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i2.197>
- Drucker, P. F. (1998). Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): Prática e princípios. *São Paulo: Pioneira*, 5.
- Dwivedi, Y. K., Kapoor, K. K., & Chen, H. (2015). Social media marketing and advertising. *The Marketing Review*, 15(3), 289–309.
- Elmuti, D., Khoury, G., & Omran, O. (2012). DOES ENTREPRENEURSHIP EDUCATION HAVE A ROLE IN DEVELOPING ENTREPRENEURIAL SKILLS AND VENTURES' EFFECTIVENESS? *Journal of Entrepreneurship Education*, 15, 83.

Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

- Fard, M. H., & Amiri, N. S. (2018). The effect of entrepreneurial marketing on halal food SMEs performance. *Journal of Islamic Marketing*.
- Fernandes, D. R. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista da FAE*, 7(1), Article 1. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430>
- Ferreira, M. P., Abreu, A. F. de, Abreu, P. F. de, Trzeciak, D. S., Apolinário, L. G., & Cunha, A. d'Avila da. (2008). Gestão por indicadores de desempenho: Resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Production*, 18, 302–318. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132008000200008>
- Frederico, E. (2008). O que é Marketing. *Antenna Web*, 4, 1–8.
- Geraldo, G. C., & Mainardes, E. W. (2017). Estudo sobre os fatores que afetam a intenção de compras online. *REGE - Revista de Gestão*, 24(2), 181–194. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.005>
- Gilmore, A., Kraus, S., O'Dwyer, M., & Miles, M. (2012). Editorial: Strategic marketing management in small and medium-sized enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 141–143. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0175-2>
- Guha, S., Harrigan, P., & Soutar, G. (2018). Linking social media to customer relationship management (CRM): A qualitative study on SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30(3), 193–214. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1399628>
- Harrigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2012). Entrepreneurial marketing in SMEs: The key capabilities of e-CRM. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Hills, G. E., & Hultman, C. (2013). Entrepreneurial Marketing: Conceptual and Empirical Research Opportunities. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(4), 437–448. <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0064>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo* (9º ed). Amgh Editora.
- Infante, B., Mussi, C., & Oddo, M. (2015). *Por um desenvolvimento inclusivo: O caso do Brasil*.

Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

- Jones, R., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29(1), 25–36. <https://doi.org/10.1177/0266242610369743>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de marketing* (14a ed).
- Leite, I. C. B. V., Godoy, A. S., & Antonello, C. S. (2006). O aprendizado da função gerencial: Os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. *Aletheia*, 23, 27–41.
- Martins, R. A., & Costa Neto, P. L. de O. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: Uma proposta de sistematização. *Gestão & Produção*, 5, 298–311. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X1998000300010>
- Mello, S. C. B. de, Leão, A. L. M. de S., & Paiva Júnior, F. G. de. (2006). Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de administração contemporânea*, 10, 47–69.
- Melo, A., & Abelheira, R. (2015). *Design Thinking & Thinking Design: Metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema*. Novatec Editora.
- Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing: A strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Mothersbaugh, D. L., Hawkins, D. I., Kleiser, S. B., Mothersbaugh, L. L., & Watson, C. F. (2020). *Consumer behavior: Building marketing strategy*. McGraw-Hill Education.
- Oliva, F. L., Couto, M. H. G., Santos, R. F., & Bresciani, S. (2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*, 57(8), 1960–1979. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0670>
- Oliveira, A. G. M. de, Melo, M. C. de O. L., & Muylder, C. F. D. (2016). Educação Empreendedor: O Desenvolvimento do Empreendedorismo e Inovação Social em Instituições de Ensino Superior. *Revista Administração em Diálogo - RAD*,

Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

18(1), 29–56. <https://doi.org/10.20946/rad.v18i1.12727>

Oliveira, I. de, & Businari, M. (2021, junho 29). *Pandemia leva desempregados a abrir negócio por necessidade, não vocação.*

<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2021/06/29/pandemia-leva-desempregados-empreender-por-necessidade.htm>

Rashad, N. M. (2018). The impact of entrepreneurial marketing dimensions on the organizational performance within Saudi SMEs. *Eurasian Journal of Business and Management*, 6(3), 61–71.

Righetti, S. (2021, março 28). *Brasil tem pior nota em inovação em dez anos e perde destaque entre emergentes—28/03/2021—Seminários Folha—Folha.*

[https://www1.folha.uol.com.br/amp/seminariosfolha/2021/03/brasil-tem-pior-nota-em-inovacao-em-dez-anos-e-perde-destaque-entre-emergentes.shtml?\\_\\_twitter\\_impression=true](https://www1.folha.uol.com.br/amp/seminariosfolha/2021/03/brasil-tem-pior-nota-em-inovacao-em-dez-anos-e-perde-destaque-entre-emergentes.shtml?__twitter_impression=true)

Sadiku-Dushi, N., & Ramadani, V. (2020). Entrepreneurial Marketing Mindset: What Entrepreneurs Should Know. *Organizational Mindset of Entrepreneurship*, 181–210.

SEBRAE. (2016, setembro 19). *Pequenos negócios em números—Sebrae.* <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SEBRAE. (2018). *Indicadores essenciais para a gestão de todo negócio—Ebook Sebrae Bahia* (Vol. 01).

[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/\[eBook%20SebraeBA\]%20Indicadores%20essenciais%20para%20a%20gestao%20de%20Otodo%20neg%C3%B3cio.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/[eBook%20SebraeBA]%20Indicadores%20essenciais%20para%20a%20gestao%20de%20Otodo%20neg%C3%B3cio.pdf)

Silva, E. R. da, Larentis, F., & Zanandrea, G. (2019). Reflexão e experiência: Elos para storytelling e aprendizagem organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(1), 91–110. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2018V18N1ART6086>

Solé, M. (2013). Entrepreneurial marketing: Conceptual exploration and link to performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.

Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: The processes of

Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

entrepreneurial marketing. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*.

Torres, L. B., Pagnussatt, T. B., & Severo, E. A. (2017). A Inovação como Fonte Para Vantagem Competitiva nas Organizações: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS*, 7(4), 4028–4043. <https://doi.org/10.47059/geintecmagazine.v7i4.1022>

Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of business research*, 67(6), 1201–1208.

Vinerean, S. (2017). *Importance of Strategic Social Media Marketing*. 9.

Vitorio, T. (2021, janeiro 27). *Facebook fica mais perto de 3 bilhões de usuários ativos e receita cresce em 2020*. Exame. <https://exame.com/tecnologia/facebook-fica-mais-perto-de-3-bilhoes-de-usuarios-ativos-e-receita-cresce-em-2020/>

Zucoloto, G. F., & Nogueira, M. O. (2016). *A DINÂMICA INOVATIVA DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NO BRASIL*. 54.

Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

Innovation through marketing: experiences in micro and small companies in the city of São Paulo with SEBRAE's ALI project

## **ABSTRACT**

Micro and small enterprises (MSEs) correspond to a relevant category of the Brazilian economy, not only in the generation of jobs, but also in the diffusion of innovations, characterizing a high heterogeneity. Innovation and productivity techniques, therefore, based on marketing strategies, need to be adapted to their reality, which is visibly different from that of large companies. The aim of this work is to identify the levels of marketing and innovation of MSEs in the city of São Paulo from companies participating in the ALI project during the years 2020 and 2021, analyzing whether there was evolution in the scores measured and identifying what were the main actions taken by entrepreneurs towards increasing productivity and business innovation. All the companies present in the article obtained improvements in the Marketing and Innovation indexes measured. As highlighted actions, the massive presence in social networks, the implementation of innovative services such as new modes of delivery to the final customer, and also the reduction of costs to obtain raw materials were observed as enhancers of the positive result, despite the decrease in consumption in the country due to the pandemic of COVID-19.

**Keywords: Innovation Radar; ALI Project; Entrepreneurship; Sebrae; Local Innovation Agent.**

**Innovación a través del marketing: experiencias en micro y pequeñas empresas de la ciudad de São Paulo con el proyecto ALI de SEBRAE**

## **RESUMEN**

Las micro y pequeñas empresas (MPE) corresponden a una categoría relevante de la economía brasileña, no sólo en la generación de empleos, sino también en la difusión de innovaciones, caracterizando una alta heterogeneidad. Por lo tanto, las técnicas de innovación y productividad, basadas en estrategias de marketing, deben adaptarse a su realidad, que es visiblemente diferente a la de las grandes empresas. El objetivo de este trabajo, es identificar los niveles de marketing e innovación de las PYMES de la ciudad de São Paulo de las empresas participantes en el proyecto ALI durante los años 2020 y 2021, analizando si hubo evolución en las puntuaciones medidas e identificando cuáles fueron las principales acciones realizadas por los empresarios hacia el aumento de la productividad e innovación del negocio. Todas las empresas presentes en el artículo obtuvieron mejoras en los índices de marketing e innovación medidos. Como acciones de destaque se observó la presencia masiva en las redes sociales, la implementación de servicios innovadores como nuevas modalidades de entrega al cliente final y también la reducción de costos para la obtención de materias primas como potencializando el resultado positivo, a pesar de la disminución del consumo en el país debido a la pandemia de COVID-19.

Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE

**Palabras clave:** Radar de innovación; Proyecto ALI; Espíritu empresarial; Sebrae; Agente de innovación local.