



A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR ALIMENTÍCIO DE TERESINA (PI) NO CONTEXTO PANDêmICO PÓS-PANDEMIA DA COVID-19

Danielly Aguiar Pereira¹
Allen da Costa Araújo²

RESUMO: A inovação tornou-se um fator determinante para a adaptação e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas no contexto pós-pandemia da COVID-19. De que forma a inovação desenvolvida pelas micro e pequenas empresas do setor alimentício do município de Teresina (PI), entre os anos de 2020 e 2024, influenciou sua sobrevivência, adaptação e sustentabilidade no contexto pandêmico e pós-pandemia da COVID-19? Este estudo tem como objetivo analisar de que forma a inovação desenvolvida pelas micro e pequenas empresas do setor alimentício do município de Teresina (PI), entre os anos de 2020 e 2024, influenciou sua sobrevivência e continuidade no mercado. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva, fundamentada em entrevistas semiestruturadas com empreendedores locais, cujas análises foram orientadas pelas quatro dimensões de inovação propostas pelo *Manual de Oslo* (OCDE, 2018): produto, processo, organizacional e marketing. Os resultados evidenciaram que a pandemia impulsionou a adoção de novas práticas, especialmente a digitalização dos processos, o uso intensivo das redes sociais e o fortalecimento da cooperação entre pequenos empreendedores. Constatou-se que as inovações de processo e marketing se destacaram como estratégias de sobrevivência e crescimento, enquanto as inovações de produto e organizacional reforçaram a competitividade e a sustentabilidade dos negócios. Conclui-se que a inovação foi um instrumento essencial para a superação das dificuldades impostas pela pandemia, consolidando-se como prática permanente de gestão e desenvolvimento nas micro e pequenas empresas alimentícias de Teresina (PI).

Palavras-Chave: inovação; micro e pequenas empresas; setor alimentício; Teresina; pós-pandemia.

ABSTRACT: Innovation has become a key factor for the adaptation and sustainability of micro and small enterprises in the post-pandemic context of COVID-19. This study aims to analyze how innovation developed by micro and small food sector enterprises in the city of Teresina (Piauí, Brazil), between 2020 and 2024, influenced their survival and business continuity. The research is qualitative and descriptive, based on semi-structured interviews with local entrepreneurs. The analysis was guided by the four innovation dimensions proposed by the *Oslo Manual* (OECD, 2018): product, process, organizational, and marketing. The results showed that the pandemic encouraged the adoption of new practices, especially process digitalization, intensive use of social networks, and the strengthening of cooperation among small entrepreneurs. It was found that process and marketing innovations stood out as strategies for

survival and growth, while product and organizational innovations enhanced competitiveness and business sustainability. It is concluded that innovation was an essential instrument for overcoming the challenges imposed by the pandemic, becoming a permanent management and development practice among micro and small food enterprises in Teresina (PI).

Keywords: innovation; micro and small enterprises; food sector; Teresina; post-pandemic.

INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19, iniciada em 2020, impôs uma crise sem precedentes à economia mundial, afetando diretamente as micro e pequenas empresas e desafiando seus modelos de gestão, produção e relacionamento com o consumidor. No Brasil, o impacto foi particularmente intenso no setor alimentício, que precisou lidar com restrições de funcionamento, queda na demanda, mudanças nos hábitos de consumo e a necessidade de adotar soluções tecnológicas para continuar operando. De acordo com o SEBRAE (2023), mais de 70% das micro e pequenas empresas brasileiras precisaram adotar algum tipo de inovação durante o período de isolamento social, o que reforça a relevância do tema e evidencia a importância da inovação como mecanismo de adaptação e sobrevivência empresarial.

Historicamente, o setor alimentício tem papel estratégico na economia nacional, sendo responsável por uma parcela significativa da geração de empregos e renda e composto majoritariamente por micro e pequenos empreendimentos (ABIA, 2024). Entretanto, a crise sanitária provocada pela pandemia revelou a vulnerabilidade desse segmento diante das oscilações externas e da necessidade de respostas rápidas às mudanças do ambiente econômico. Nesse contexto, a inovação deixou de ser apenas um diferencial competitivo e passou a representar uma exigência fundamental para a continuidade das empresas. Segundo Schumpeter (1982), a inovação é o motor do desenvolvimento econômico e se manifesta quando o empreendedor reage criativamente às crises, rompendo com o equilíbrio existente e criando novas possibilidades de crescimento. Tidd e Bessant (2015) complementam que inovar significa aprender, adaptar-se e incorporar novas práticas de forma contínua, características que se tornaram indispensáveis para os empreendedores no período pós-pandêmico.

Diante desse cenário, surge a seguinte questão de pesquisa: de que forma a inovação desenvolvida pelas micro e pequenas empresas do setor alimentício do município de Teresina (PI), entre os anos de 2020 e 2024, influenciou sua sobrevivência, adaptação e sustentabilidade no contexto pandêmico e pós-pandemia da COVID-19?

O objetivo geral deste estudo é analisar de que maneira a inovação contribui para a adaptação e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas alimentícias de Teresina no período pós-pandêmico. Especificamente, o trabalho propõe identificar os principais tipos de inovação aplicados pelas micro e pequenas empresas do setor alimentício, compreender os impactos dessas inovações na manutenção e no crescimento dos negócios e refletir sobre como tais práticas podem se consolidar como estratégias permanentes de competitividade no cenário atual. A relevância desta investigação está em reconhecer que a inovação, mais do que uma resposta emergencial à crise, tornou-se um processo estrutural de transformação nas práticas empresariais, fortalecendo o empreendedorismo local e estimulando modelos de negócio mais digitais, colaborativos e sustentáveis.

Por fim, o trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, contextualizando o tema, o problema, os objetivos e a justificativa. O segundo aborda o referencial teórico sobre empreendedorismo, inovação e adaptação empresarial. O terceiro descreve a metodologia utilizada na pesquisa, contemplando as etapas de coleta e análise dos dados. O quarto expõe a análise e discussão dos resultados, evidenciando as principais mudanças e estratégias adotadas pelos empreendedores. E, por último, o quinto capítulo reúne as considerações finais, nas quais são sintetizadas as conclusões e apresentadas sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO: FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO

O conceito de empreendedorismo pode ser compreendido como a capacidade de identificar oportunidades e transformá-las em produtos, serviços ou processos capazes de gerar valor econômico e social. Schumpeter (1984) foi um dos pioneiros ao associar o empreendedor à figura do agente inovador, responsável por romper com o equilíbrio econômico existente e criar novas combinações produtivas. Assim, o ato de empreender está intimamente ligado à inovação e à mudança, representando o impulso essencial para o desenvolvimento e a competitividade das economias modernas.

Para Dornelas (2021), empreender significa agir de forma criativa e estratégica, assumindo riscos calculados e utilizando os recursos disponíveis para explorar oportunidades. Já Lopes (2017) destaca que o empreendedorismo pode ser entendido tanto como um comportamento individual quanto como um fenômeno coletivo, condicionado pelas estruturas sociais e institucionais que incentivam ou restringem a iniciativa empresarial.

No contexto brasileiro, o empreendedorismo adquiriu relevância crescente nas últimas décadas, especialmente como alternativa de geração de renda e fortalecimento do desenvolvimento regional. A criação de políticas públicas e instituições de apoio, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), contribuiu para o fortalecimento do ecossistema empreendedor e para a formalização de milhares de pequenos negócios. Segundo dados do SEBRAE (2023), as micro e pequenas empresas representam cerca de 99% dos empreendimentos formais no Brasil e são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no país.

Entretanto, apesar dos avanços institucionais, persistem desafios significativos. O excesso de burocracia, as limitações de acesso ao crédito e a carência de capacitação gerencial ainda são obstáculos para a consolidação dos negócios (SEBRAE, 2023). Tais barreiras evidenciam a importância da inovação como instrumento de adaptação e diferenciação, especialmente em períodos de crise econômica.

A pandemia da COVID-19 intensificou essa necessidade. O fechamento temporário de estabelecimentos e as mudanças no comportamento de consumo impulsionaram uma nova dinâmica empreendedora baseada na criatividade, na digitalização e na resiliência. Conforme Silva *et al.*, (2022), muitos empreendedores passaram a investir em canais digitais, delivery e novas formas de relacionamento com os clientes, demonstrando que o comportamento empreendedor é também uma resposta adaptativa às mudanças externas.

Assim, o empreendedorismo no contexto contemporâneo não se limita ao ato de criar um negócio, mas envolve a capacidade de inovar continuamente, responder a demandas emergentes e antecipar transformações do mercado. Tidd e Bessant (2015) reforçam que a inovação é um processo sistemático de aprendizado e adaptação, sustentado por práticas organizacionais que valorizam a criatividade e a experimentação. Nesse sentido, o empreendedor moderno precisa ser também um gestor do conhecimento, capaz de integrar tecnologia, pessoas e estratégia para manter a competitividade.

Estudos apontam que os empreendedores que adotaram soluções digitais, diversificaram produtos e ampliaram canais de distribuição apresentaram maiores índices de sobrevivência e fidelização de clientes (Barbosa *et al.*, 2022). Dessa forma, o empreendedorismo inovador constitui hoje um dos pilares centrais da sustentabilidade econômica, sendo indispensável para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do cenário pós-pandêmico.

2.1.1 Empreendedorismo no setor alimentício

O setor alimentício ocupa posição estratégica na economia brasileira, tanto por sua relevância na geração de empregos quanto pela contribuição expressiva ao Produto Interno Bruto (PIB). Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2024), a indústria nacional de alimentos movimentou R\$ 1,277 trilhão em 2024, representando um crescimento de 61,9% em relação a 2020. Grande parte desse desempenho decorre da atuação das micro e pequenas empresas, que respondem por aproximadamente 90% dos empreendimentos do ramo (SEBRAE, 2023).

Esse segmento, além de seu impacto econômico, desempenha papel social fundamental ao garantir o acesso da população a produtos essenciais e contribuir para o fortalecimento da economia local. A característica mais marcante das micro e pequenas empresas alimentícias é a proximidade com o consumidor e a capacidade de responder rapidamente às mudanças de demanda.

Entretanto, o setor enfrenta desafios estruturais significativos, como a informalidade, a limitação de capital de giro, a dependência de cadeias de suprimento locais e a dificuldade de acesso a tecnologias de gestão e produção. Esses obstáculos tornam o segmento altamente vulnerável a crises externas, como a provocada pela pandemia de COVID-19. De acordo com Barbosa *et al.*, (2022), o período pandêmico expôs as fragilidades das pequenas empresas alimentícias, mas também revelou sua capacidade de resiliência e reinvenção por meio da inovação e da digitalização dos serviços.

Nesse sentido, compreender o comportamento empreendedor no setor alimentício implica reconhecer sua dimensão econômica, social e adaptativa. A literatura aponta que, em contextos de incerteza, os pequenos negócios que conseguem inovar e estabelecer conexões digitais fortalecem sua sustentabilidade e ampliam seu alcance competitivo (Tidd; Bessant, 2015; SEBRAE, 2023).

2.2 CULTURA DE INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE NAS MPES

A inovação é um processo sistemático de criação de valor. Para Tidd e Bessant (2015), inovar vai além de criar algo novo: envolve aprender, adaptar-se e implementar mudanças que tragam resultados concretos. Essa perspectiva é reforçada pelo Manual de Oslo (OCDE, 2018), que classifica a inovação em quatro tipos: de produto, de processo, organizacional e de marketing. Todas essas formas foram evidenciadas durante a pandemia, quando as MPEs tiveram de alterar cardápios, adotar tecnologias digitais, redefinir estruturas e explorar novos mercados.

A criatividade, por sua vez, constitui o ponto de partida para a inovação. Dewes *et al.*, (2012) a definem como a capacidade de gerar ideias originais e úteis, fundamentais para o desenvolvimento de soluções práticas. Em empresas de pequeno porte, essa criatividade se manifesta em ajustes simples e econômicos, muitas vezes resultantes da observação direta das demandas do cliente.

No contexto pós-pandêmico, a cultura de inovação consolidou-se como elemento essencial para a sobrevivência empresarial. As MPEs que conseguiram desenvolver um ambiente propício à experimentação e ao aprendizado contínuo apresentaram maiores chances de adaptação e crescimento. O incentivo à inovação, portanto, deixou de ser um diferencial e passou a ser uma condição básica de competitividade.

2.2.1 A pandemia como aceleradora de inovações

A pandemia da COVID-19 produziu um dos maiores choques econômicos e sociais da história recente, impactando de maneira direta as micro e pequenas empresas. O fechamento temporário dos estabelecimentos e a mudança drástica no comportamento do consumidor forçaram os empreendedores a buscar alternativas imediatas de adaptação. Segundo pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (2022), 86% das MPEs brasileiras passaram a utilizar meios de pagamento digital e 64% adotaram canais de venda on-line entre 2020 e 2022, demonstrando um movimento de digitalização sem precedentes.

Essas transformações configuram o que Borba, Portal e Rodrigues (2023) denominam “inovação de sobrevivência”, caracterizada por mudanças rápidas, pragmáticas e de baixo custo, voltadas à manutenção da operação e à fidelização do cliente em períodos de crise. No setor alimentício, isso se traduziu em estratégias como o fortalecimento do delivery, o uso de plataformas digitais, a reestruturação dos cardápios e o aprimoramento das embalagens para entrega.

De acordo com Drucker (2002), a inovação é a ferramenta específica do empreendedor para transformar mudanças em oportunidades. Durante a pandemia, os empreendedores que conseguiram incorporar práticas inovadoras, ainda que simples, foram os que se mantiveram ativos no mercado.

Assim, a pandemia não apenas evidenciou a importância da inovação, mas também consolidou uma nova mentalidade empresarial, em que a flexibilidade, a experimentação e o uso de tecnologias digitais tornaram-se elementos centrais de sobrevivência e crescimento.

2.3 RESILIÊNCIA E ADAPTABILIDADE COMO PILARES DA SOBREVIVÊNCIA

A resiliência, entendida como a capacidade de enfrentar e superar adversidades, foi determinante para a sobrevivência das MPEs brasileiras. Andrade (2023) define resiliência empreendedora como a habilidade de ajustar processos e atitudes diante de cenários de incerteza. Durante a pandemia, esse conceito ganhou materialidade: muitos empreendedores reorganizaram seus modelos de negócio, adotaram novas tecnologias e reformularam suas operações para se manter ativos (Locatelli; Baldissarelli, 2024).

O uso de ferramentas digitais, como o Instagram, o WhatsApp Business e plataformas de delivery, tornou-se vital para manter o contato com os clientes (Moraes, 2023). Dados do SEBRAE (2024) apontam que empresas que investiram em tecnologia e marketing digital tiveram 38% mais chances de sobreviver à crise. Paralelamente, o fortalecimento das redes locais de cooperação entre empreendedores — como parcerias logísticas e campanhas conjuntas — demonstrou que a inovação também pode ocorrer de forma coletiva (Enes, 2022; Ruschel, 2025).

A flexibilidade e a capacidade de reorganização rápida foram, portanto, os principais diferenciais competitivos no período. A literatura aponta que as empresas que conseguiram ajustar seus recursos, redesenhar processos e adotar soluções criativas apresentaram maior probabilidade de continuidade (Pereira; Almeida, 2019; Carvalho *et al.*, 2020). Essas práticas não apenas garantiram a sobrevivência, mas também promoveram aprendizado e amadurecimento organizacional.

A capacidade digital emergiu como um dos fatores mais decisivos para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas. Almeida *et al.*, (2020) e Silva (2022) destacam que o domínio de ferramentas digitais, plataformas de e-commerce e redes sociais amplia a eficiência operacional e o alcance dos negócios. No contexto da pandemia, essa capacidade permitiu que as empresas mantivessem o relacionamento com os clientes, mesmo com o fechamento físico dos estabelecimentos.

Souza e Ferreira (2019) apontam que o uso de tecnologias digitais possibilita a coleta e análise de dados, contribuindo para decisões mais rápidas e assertivas. Dessa forma, a transformação digital não é apenas uma adaptação tecnológica, mas uma mudança de mentalidade que incorpora planejamento, análise e agilidade. Costa *et al.*, (2021) complementam que, no período de isolamento, as MPEs que dominaram o ambiente digital apresentaram maior resiliência financeira e capacidade de inovação contínua.

A consolidação da capacidade digital representa, assim, uma vantagem competitiva sustentável. Ela permite que os empreendedores desenvolvam soluções personalizadas, respondam rapidamente às demandas do mercado e explorem novas oportunidades de negócio.

O período pós-pandemia trouxe desafios e oportunidades para o setor alimentício. De acordo com o SEBRAE (2021) e Barbosa *et al.*, (2022), as MPEs que sobreviveram à crise o fizeram graças à combinação entre inovação, planejamento estratégico e cooperação empresarial. Muitas reestruturaram seus modelos de negócio, adotando cardápios digitais, operações de entrega, capacitação on-line e uso intensivo das redes sociais.

As perspectivas para o setor são positivas. Segundo a Usina de Dados (2025), as micro e pequenas empresas alimentícias representam cerca de 10% do PIB nacional e geram mais de 1,8 milhão de empregos diretos. O futuro do setor passa pela sustentabilidade, pela diversificação de canais de venda e pela incorporação de tecnologias como inteligência artificial e Internet das Coisas (BRQ Soluções Digitais, 2025). Renzo (2025) ressalta que o consumo consciente e a busca por produtos saudáveis e sustentáveis impulsionarão novas oportunidades de negócio.

Assim, observa-se que o aprendizado gerado pela crise sanitária consolidou uma nova cultura empreendedora baseada na inovação contínua, na adaptação rápida e na gestão orientada por dados. Esses elementos configuram o que pode ser chamado de um “novo paradigma de sobrevivência” das MPEs, no qual a inovação não é mais uma escolha, mas uma condição essencial para o futuro.

2.3.1 Estratégias adotadas para superar a crise

O COVID-19 trouxe muitos problemas para as micros e pequenas empresas no Brasil. Elas tiveram que lidar com uma grande queda nas vendas, dificuldades no seu funcionamento e incertezas sobre a economia. Para lidar com isso, várias delas buscaram maneiras novas e diferentes de se manterem no mercado e continuar funcionando.

A transformação digital surgiu como uma resposta crucial para elas durante a pandemia. Segundo pesquisa da Fundação Getulio Vargas (2022), observou-se um aumento significativo na utilização de ferramentas digitais, como o WhatsApp for Business e o Google Ads, para vendas e comunicação com clientes. Além disso, o uso do PIX, que é um sistema para pagamentos imediatos, cresceu e 86% das empresas passaram a utilizar. Isso ajudou na realização de transações financeiras de maneira mais rápida e segura, segundo o mesmo estudo.

O Sebrae desempenhou um papel crucial oferecendo capacitações online, muitas delas gratuitas ou com subsídios de até 90%. Em 2021, o Sebrae RJ realizou mais de 100 mil horas de consultorias e atendeu cerca de 150 mil pequenos negócios. Essas ações visaram fortalecer as competências gerenciais dos empreendedores, auxiliando-os na adaptação às novas demandas do mercado (SEBRAE, 2022).

Estudos indicam que as MPEs adotaram diversas estratégias para enfrentar a crise. Entre as principais medidas estão (Moura; Nascimento; Nogueira & Frota, 2020):

- Trabalho Remoto e Redução de Jornada: Implementação de home office e ajustes na carga horária para manter a operação com segurança.
- Vendas Online: Transição para plataformas digitais, incluindo redes sociais e marketplaces.
- Parcerias e Colaborações: Estabelecimento de alianças estratégicas para compartilhamento de recursos e ampliação de mercado.
- Uso de Fundos de Apoio: Aproveitamento de linhas de crédito emergenciais e fundos de aval para manutenção das atividades

Portanto, ficou claro que a habilidade de se adaptar foi crucial para que as pequenas e médias empresas conseguissem sobreviver durante a pandemia. A adoção de ferramentas digitais, a procura por capacitação e implementação de novas estratégias permitiram que muitos negócios se mantivessem em operação mesmo diante de tantos desafios.

Assim, esses movimentos não apenas minimizaram os impactos da crise, como também impulsionaram a modernização e o fortalecimento do setor, criando bases mais sólidas para a competitividade entre elas no período pós-pandemia.

3 PERSPECTIVAS FUTURAS DAS PMES NO RAMO ALIMENTÍCIO

As micro e pequenas empresas desempenham um papel vital na economia brasileira, especialmente no setor alimentício, representando cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, gerando mais de 1,8 milhão de empregos diretos (USINA DE DADOS, c2025). Diante disso e de um cenário econômico dinâmico e desafiador, é essencial analisar as tendências e estratégias que moldarão o futuro dessas empresas no ramo alimentício.

A primeira delas é a transformação digital que emerge como um aspecto essencial para a competitividade das MPEs alimentícias. A implementação de tecnologias como inteligência artificial (IA), Internet das Coisas (IoT) e automação de processos permite maximizar a produção, melhorar o controle de qualidade e adaptar-se rapidamente às mudanças da demanda.

Além disso, o aumento das compras pela internet e o uso de aplicativos para entrega ajudam os clientes a encontrar alimentos, aumentando o alcance das empresas (BRQ SOLUÇÕES DIGITAIS, c2025).

Outro ponto é a preocupação dos consumidores com questões ambientais e de saúde que impulsiona a procura por produtos alimentícios sustentáveis e saudáveis. As MPEs que adotam práticas como o uso de embalagens recicláveis, redução do desperdício de alimentos e oferta de produtos orgânicos ou plant-based posicionam-se de maneira estratégica para atender a esse novo perfil de consumidor (RENZO, 2025).

Com o objetivo de oferecer um atendimento mais individual e garantir uma experiência ótima para o consumidor, ter diferentes formas de ganhar dinheiro é uma estratégia importante para fortalecer as micro e pequenas empresas.

Investimentos em serviços complementares, como food service, clubes de assinatura e retail média, permitem ampliar as margens de lucro e fortalecer o relacionamento com os consumidores elemento essencial para garantir competitividade e sustentabilidade a longo prazo (Madureira, 2024).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de compreender como a inovação contribuiu para a adaptação, a sustentabilidade e o fortalecimento das micro e pequenas empresas do setor alimentício do município de Teresina (PI) no contexto pós-pandemia da COVID-19. Segundo Gil (2008), os procedimentos metodológicos representam o conjunto de etapas e técnicas empregadas na investigação científica, orientando a coleta, o tratamento e a interpretação dos dados. Dessa forma, esta seção descreve o local da pesquisa, a natureza do estudo, os instrumentos utilizados para a coleta das informações, o método de análise adotado e os cuidados éticos observados no processo investigativo.

A pesquisa foi realizada no município de Teresina, capital do estado do Piauí, localizado na região Nordeste do Brasil. O contexto de estudo abrangeu micro e pequenas empresas do setor alimentício, tais como padarias, restaurantes, lanchonetes e confeitorias, localizadas em diferentes zonas da cidade. Essas empresas foram selecionadas por conveniência e acessibilidade, conforme os critérios de Lakatos e Marconi (2017), que consideram essa técnica adequada quando se busca compreender um fenômeno em um contexto específico, priorizando a profundidade e não a representatividade numérica. O critério de escolha baseou-se na atuação desses empreendedores durante e após a pandemia, privilegiando aqueles que

conseguiram manter suas atividades e adotar práticas inovadoras diante das transformações do mercado.

Quanto à finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimentos que possam ser utilizados na solução de problemas práticos enfrentados por empreendedores locais. Em relação aos objetivos, caracteriza-se como pesquisa descritiva e exploratória, pois pretende identificar, analisar e compreender as práticas de inovação implementadas pelos participantes, conforme classificação de Vergara (2009). Quanto à abordagem, é uma pesquisa qualitativa, por priorizar a compreensão subjetiva das percepções e experiências dos empreendedores, permitindo analisar o significado atribuído às ações inovadoras e às estratégias de sobrevivência empresarial (Minayo, 2022). Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo configura-se como uma pesquisa de campo, apoiada por pesquisa bibliográfica. A etapa de campo envolveu entrevistas semiestruturadas, e a bibliográfica baseou-se em livros, artigos e relatórios técnicos do SEBRAE, OCDE, FGV e ABIA, garantindo a fundamentação teórica do fenômeno estudado.

As entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como principal instrumento de coleta de dados, por possibilitarem ao pesquisador explorar percepções, significados e práticas de forma flexível e aprofundada. O roteiro das entrevistas foi elaborado com base nas quatro dimensões de inovação propostas pelo *Manual de Oslo* (OCDE, 2018) e aprofundadas por Tidd e Bessant (2015): (a) inovação de produto, referente ao lançamento ou aprimoramento de bens e serviços; (b) inovação de processo, relacionada à adoção de novas tecnologias, equipamentos ou métodos produtivos; (c) inovação organizacional, que envolve mudanças na estrutura administrativa, gestão de equipes e parcerias; e (d) inovação em marketing, associada à criação de novas estratégias de divulgação, relacionamento e fidelização de clientes. Essas dimensões serviram de base para a elaboração das perguntas e para a análise integrada das estratégias de inovação adotadas pelos empreendedores teresinenses.

Os dados obtidos nas entrevistas foram tratados por meio da análise de conteúdo, técnica proposta por Bardin (2016), que permite a categorização e a interpretação sistemática das informações coletadas. Essa técnica favorece a triangulação entre as evidências empíricas e o referencial teórico, possibilitando identificar convergências e divergências entre o discurso dos empreendedores e as concepções de inovação descritas na literatura. As categorias de análise foram construídas a partir das quatro dimensões do *Manual de Oslo*, permitindo compreender como a inovação de produto, processo, organização e marketing contribuíram para a continuidade e a competitividade das micro e pequenas empresas alimentícias de Teresina no período pós-pandêmico.

Por fim, foram observados os princípios éticos que regem as pesquisas com seres humanos, conforme a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. A participação dos empreendedores ocorreu de forma voluntária, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo o anonimato dos entrevistados e a utilização das informações exclusivamente para fins acadêmicos. Dessa forma, o estudo respeitou todos os critérios éticos e metodológicos exigidos para assegurar a confiabilidade dos resultados e a integridade científica da pesquisa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos com base no roteiro de entrevistas aplicado a micro e pequenos empreendedores do setor alimentício de Teresina (PI). As falas foram agrupadas de acordo com os blocos temáticos do questionário (Anexo A), que refletem as dimensões teóricas do *Manual de Oslo* (OCDE, 2018). A discussão fundamenta-se na comparação entre os relatos dos entrevistados e os referenciais teóricos de Schumpeter (1984), Tidd e Bessant (2015), Drucker (2002), Bardin (2016) e SEBRAE (2023), permitindo compreender como a inovação contribuiu para a sobrevivência e o fortalecimento das micro e pequenas empresas alimentícias no contexto pandêmico e pós-pandemia.

5.1 PERFIL DOS EMPREENDEDORES E DO EMPREENDIMENTO

O perfil dos participantes revela que o setor alimentício em Teresina (PI) é composto majoritariamente por microempresas familiares, com poucos funcionários e atuação voltada ao público local. A caracterização geral está descrita a seguir.

Tabela 1 – Perfil dos participantes

Entrevistado	Tipo de negócio	Tempo de atuação	Nº de funcionários	Público-alvo
E1	Padaria artesanal	6 anos	4	Público de bairro
E2	Lanchonete delivery	3 anos	3	Jovens e trabalhadores
E3	Restaurante caseiro	8 anos	6	Famílias e estudantes
E4	Confeitoria artesanal	2 anos	2	Público feminino e eventos

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os entrevistados demonstram trajetórias semelhantes e características que refletem o perfil das micro e pequenas empresas brasileiras descrito pelo SEBRAE (2023): forte vínculo com a comunidade, dependência de mão de obra familiar e alto grau de informalidade nas etapas iniciais.

“A gente começou pequeno, vendendo só para o bairro. Hoje já tem cliente que pede até de outras zonas da cidade.” (E1)

Segundo o SEBRAE (2023), esse perfil ilustra a relevância do setor alimentício como gerador de emprego e renda local, além de mostrar a capacidade dessas empresas de se adaptarem às demandas do mercado.

5.2 MUDANÇAS E ADAPTAÇÕES DURANTE A PANDEMIA

A pandemia da COVID-19 provocou impactos diretos sobre o funcionamento dos empreendimentos, exigindo reorganização e tomada de decisão rápida. Todos os entrevistados relataram dificuldades financeiras e a necessidade de encontrar alternativas imediatas para evitar o fechamento.

“No começo eu pensei que ia fechar. As vendas caíram quase tudo, mas comecei a vender pelo WhatsApp e deu certo.”
(E2)

“Foi complicado manter os funcionários, mas o delivery salvou o negócio.”
(E3)

Esses relatos ilustram o conceito de “inovação de sobrevivência” apresentado por Borba, Portal e Rodrigues (2023), no qual os empreendedores adotam soluções criativas e pragmáticas em resposta a situações de crise. Para Schumpeter (1984), a crise é também um momento propício à destruição criadora, onde novas combinações produtivas surgem para substituir práticas antigas.

A análise evidencia que a capacidade de adaptação foi decisiva para a continuidade das atividades em Teresina, principalmente pela digitalização dos canais de venda e pela reconfiguração das rotinas de trabalho.

6 INOVAÇÃO E NOVAS PRÁTICAS (MANUAL DE OSLO, 2018)

6.1 INOVAÇÃO DE PRODUTO

Os empreendedores afirmaram que a pandemia impulsionou o desenvolvimento de novos produtos e formatos de atendimento, como kits promocionais, marmitas saudáveis e sobremesas personalizadas.

“Durante a pandemia comecei a montar kits de café da manhã. Virou meu carro-chefe.” (E1)

“Passei a vender bolos menores, com preço mais acessível, pra não perder cliente.” (E4)

Conforme a OCDE (2018) e Tidd e Bessant (2015), a inovação de produto ocorre quando há modificações significativas em bens e serviços para atender novas necessidades. Essas ações representam um movimento de aprendizado e sensibilidade ao mercado, reafirmando a importância da inovação como resposta estratégica às transformações do consumo pós-pandemia.

6.1.1 Inovação de processo

Entre as mudanças mais citadas está a adoção de tecnologias e canais digitais, como aplicativos de entrega e sistemas de pagamento eletrônico. A digitalização tornou-se indispensável para manter o atendimento ao cliente durante o isolamento social.

“Antes eu não usava aplicativo, era só no balcão. Hoje, 70% das vendas são por delivery.” (E2)

“Implementei o Pix e pedidos por link, e o movimento aumentou bastante.” (E3)

Essas práticas refletem a concepção de Tidd e Bessant (2015), segundo a qual a inovação de processo visa aumentar a eficiência e reduzir custos, otimizando as operações. Dados da FGV (2022) apontam que mais de 80% das MPEs brasileiras adotaram ferramentas digitais entre 2020 e 2022, resultado que também se confirma no contexto teresinense.

Conforme Locatelli e Baldissarelli (2024), práticas colaborativas aumentam a capacidade de resposta das empresas a contextos de crise, promovendo aprendizado coletivo e

inovação compartilhada. Essa lógica de cooperação demonstra que a inovação não ocorre apenas dentro das empresas, mas também nas relações que elas estabelecem com outros agentes econômicos.

6.1.2 Inovação organizacional

As empresas também precisaram reorganizar suas estruturas internas e redes de colaboração. Houve ajustes de horários, revezamento de equipes e parcerias com entregadores e fornecedores locais.

“Comecei a dividir o entregador com outra empresa pra reduzir despesas.”
(E1)

“A gente reorganizou os turnos e fez parceria com um fornecedor de embalagens.” (E4)

De acordo com a OCDE (2018), a inovação organizacional está ligada à adoção de novas práticas administrativas e de cooperação. Locatelli e Baldissarelli (2024) ressaltam que esse tipo de inovação fortalece a resiliência das MPEs, tornando-as mais sustentáveis em períodos de instabilidade econômica.

6.1.3 Inovação em marketing

A pandemia também intensificou o uso das redes sociais e de ferramentas de marketing digital. Os empreendedores passaram a divulgar seus produtos por meio de postagens, vídeos curtos e promoções direcionadas.

“Depois que comecei a postar no Instagram todo dia, aumentaram os pedidos.”
(E3)

“As promoções no WhatsApp ajudaram a fidelizar o cliente.” (E2)

Essas ações estão alinhadas à visão de Drucker (2002), que define o marketing como uma forma de inovação voltada à criação de valor e à aproximação com o consumidor. Para o SEBRAE (2023), o fortalecimento da presença digital foi uma das estratégias mais eficazes para garantir a sobrevivência das microempresas alimentícias no período pós-pandêmico.

6.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS

De forma geral, a análise demonstra que a inovação em suas diversas dimensões foi determinante para a sobrevivência e consolidação das MPEs alimentícias no período pós-pandemia.

A predominância das inovações de processo e marketing indica que a digitalização e o fortalecimento da comunicação online foram as principais estratégias de adaptação. Já as inovações de produto e organizacional mostraram-se complementares, promovendo melhorias internas e reforçando o relacionamento com o público.

Quadro 1 – Síntese das dimensões de inovação identificadas nas MPEs alimentícias de Teresina (PI)

Dimensão	Evidências (falas)	Interpretação teórica	Autores de apoio
Produto	“Comecei a montar kits de café da manhã.” (E1)	Adaptação da oferta às novas demandas	OCDE (2018); Tidd & Bessant (2015)
Processo	“Antes era só no balcão, agora é 70% delivery.” (E2)	Digitalização e eficiência operacional	FGV (2022); SEBRAE (2023)
Organizacional	“Passei a dividir o entregador com outro negócio.” (E4)	Cooperação e redes colaborativas	Locatelli & Baldissarelli (2024)
Marketing	“Depois que comecei a postar no Instagram, aumentaram os pedidos.” (E3)	Fortalecimento da presença digital	Drucker (2002); ABIA (2024)

Fonte: Dados da pesquisa (2025), com base em OCDE (2018), SEBRAE (2023), ABIA (2024), FGV (2022) e Tidd & Bessant (2015).

Os resultados respondem ao problema de pesquisa de que forma a inovação desenvolvida pelas micro e pequenas empresas do setor alimentício do município de Teresina (PI), entre os anos de 2020 e 2024, influenciou sua sobrevivência, adaptação e sustentabilidade no contexto pandêmico e pós-pandemia da COVID-19? , demonstrando que a inovação foi a principal estratégia de manutenção, crescimento e competitividade dessas empresas no município de Teresina (PI).

6.3 IMPACTOS E RESULTADOS

As falas dos empreendedores demonstram que as inovações implementadas resultaram em melhorias na gestão e na relação com os clientes, além de contribuírem para o aumento das vendas e da fidelização.

“Hoje tenho mais clientes fixos do que antes da pandemia.” (E1)

“Com as mudanças, consegui aumentar o faturamento em uns 20%.” (E4)

Esses resultados evidenciam que as inovações, mesmo simples, tiveram efeitos positivos e sustentáveis. Drucker (2002) afirma que inovar significa transformar ideias em resultados concretos, o que se observa nas experiências relatadas. Assim, confirma-se que a inovação foi o principal vetor de recuperação e crescimento das micro e pequenas empresas alimentícias de Teresina.

6.4 EXPECTATIVAS FUTURAS

Os empreendedores demonstram intenção de continuar inovando, com foco em melhorias tecnológicas, ampliação de cardápio e fidelização de clientes.

“Pretendo investir em aplicativo próprio e em treinamento pra equipe.” (E2)

“Mantive as entregas e criei um cardápio saudável fixo.” (E3)

Tidd e Bessant (2015) destacam que a inovação deve ser encarada como um processo contínuo, capaz de gerar vantagem competitiva e adaptação a longo prazo. O interesse dos empreendedores em manter práticas inovadoras reforça a consolidação de uma cultura empreendedora mais moderna e digital em Teresina (PI).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu compreender como o processo de inovação se consolidou como elemento essencial para a sobrevivência e o fortalecimento das micro e pequenas empresas do setor alimentício de Teresina (PI) no contexto pós-pandemia da COVID-19. Retomando o objetivo geral analisar de que maneira a inovação contribuiu para a adaptação e a sustentabilidade das MPEs alimentícias no período de 2020 a 2024 , verificou-se que as transformações ocorridas nesse intervalo ultrapassaram medidas emergenciais, configurando uma reestruturação profunda na forma de gerir, produzir e se relacionar com o mercado consumidor.

As análises mostraram que as empresas que incorporaram práticas inovadoras, especialmente nas dimensões de processo e marketing, apresentaram maior capacidade de

adaptação, eficiência operacional e fidelização de clientes. O uso de aplicativos de delivery, pagamentos digitais, redes sociais e ferramentas de gestão simplificadas tornou-se um diferencial competitivo que garantiu a continuidade dos negócios, mesmo diante das restrições econômicas impostas pela pandemia.

Observou-se ainda que a inovação de produto contribuiu para o reposicionamento das empresas alimentícias, possibilitando atender às novas demandas de consumo, enquanto a inovação organizacional favoreceu a reestruturação de equipes, o trabalho colaborativo e o fortalecimento de parcerias locais. Esses elementos, em conjunto, evidenciam que a inovação se transformou em parte integrante da cultura empreendedora teresinense, deixando de ser um recurso pontual para assumir o papel de estratégia permanente de competitividade e sustentabilidade.

No âmbito prático, ressalta-se a importância de políticas públicas e de programas de capacitação voltados para a digitalização e modernização das micro e pequenas empresas, de modo a promover o acesso a tecnologias acessíveis, ampliar a presença digital e estimular a diversificação de produtos e serviços.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a impossibilidade de generalizar os resultados, uma vez que o estudo se concentrou em um grupo restrito de empreendedores do setor alimentício de Teresina (PI). Ainda assim, as evidências encontradas oferecem subsídios relevantes para futuras investigações sobre inovação em microempresas de outros segmentos e contextos regionais.

Conclui-se, portanto, que a inovação é um fator determinante não apenas para a continuidade, mas também para o crescimento das micro e pequenas empresas alimentícias de Teresina. A experiência pós-pandêmica deixou como legado uma nova mentalidade empresarial baseada em aprendizado contínuo, flexibilidade e cooperação, que deve ser permanentemente estimulada a fim de consolidar um ambiente de negócios mais dinâmico, sustentável e preparado para enfrentar desafios futuros.

REFERÊNCIAS

ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. *Relatório Anual 2024*. São Paulo: **ABIA**, 2024. Disponível em: <https://www.abia.org.br/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BORBA, G.; PORTAL, M. T.; RODRIGUES, R. C. Inovação de sobrevivência: uma análise da resiliência das microempresas em tempos de crise. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentável*, v. 4, n. 1, p. 32–49, 2023. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rei>.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)*. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

FGV – Fundação Getúlio Vargas. *Transformação digital nas micro e pequenas empresas brasileiras (2022)*. Rio de Janeiro: FGV Projetos, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/>.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOCATELLI, L. A.; BALDISSARELLI, R. Redes colaborativas e inovação em micro e pequenas empresas: perspectivas para o pós-pandemia. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 21, n. 2, p. 101–118, 2024. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/gestao>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2022.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 4. ed. Paris: **OECD Publishing**, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-pt>.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2023*. Brasília: SEBRAE, DIEESE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>.

TIDD, Joe; BESSANT, John. *Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

APÊNDICE A -QUESTIONÁRIO

Tema: Inovação e sobrevivência das micro e pequenas empresas do setor alimentício no contexto pós-pandemia da COVID-19 – Teresina (PI)

Objetivo: Investigar como os empreendedores do setor alimentício adotaram práticas inovadoras de produto, processo, organização e marketing durante e após a pandemia, com base nas dimensões do *Manual de Oslo* (OCDE, 2018).

BLOCO 1 — Perfil do entrevistado e do empreendimento

Qual é o nome da sua empresa e há quanto tempo ela está em funcionamento?

→ Referência: SEBRAE (2023) – Caracterização de micro e pequenas empresas.

Quantos funcionários trabalham atualmente e qual o seu principal público-alvo?

→ Referência: SEBRAE (2023) – Perfil do empreendedor brasileiro.

Qual era a principal forma de venda antes da pandemia (presencial, delivery, aplicativos etc.)?

→ Referência: ABIA (2024) – Impacto da pandemia no setor alimentício.

De que forma a pandemia da COVID-19 afetou diretamente o seu negócio?

→ Referência: FGV (2022) – Efeitos econômicos da pandemia sobre as MPEs.

BLOCO 2 — Mudanças e adaptações durante a pandemia

Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela sua empresa durante a pandemia?

→ Referência: SEBRAE (2023) – Relatório de desafios das microempresas pós-COVID-19.

Que tipo de mudanças você precisou realizar para continuar funcionando nesse período?

→ Referência: Tidd e Bessant (2015) – Gestão da inovação como adaptação estratégica.

Houve alguma decisão que você considera essencial para evitar o fechamento do seu negócio?

→ Referência: Schumpeter (1984) – Espírito inovador e reação às crises.

Como foi o processo de adaptação da sua equipe e dos clientes às novas formas de atendimento?

→ Referência: Drucker (2002) – Inovação e liderança empreendedora.

BLOCO 3 — Inovação e novas práticas (baseado no *Manual de Oslo*, OCDE, 2018)

Inovação de Produto

Durante ou após a pandemia, sua empresa lançou novos produtos, cardápios ou serviços?

→ Referência: OCDE (2018); SEBRAE (2024) – Conceito de inovação de produto.

Essas mudanças vieram de uma necessidade do mercado ou de ideias internas da equipe?

→ Referência: Tidd e Bessant (2015) – Fontes internas e externas da inovação.

Inovação de Processo

Houve modificações na forma de produzir, embalar ou entregar seus produtos?

→ Referência: OCDE (2018) – Inovação de processo e modernização operacional.

Você passou a utilizar tecnologias novas, aplicativos ou sistemas digitais na operação?

→ Referência: FGV (2022) – Transformação digital nas MPEs pós-pandemia.

Inovação Organizacional

Mudou algo na forma de gestão, parcerias, divisão de tarefas ou controle de estoque?

→ Referência: OCDE (2018) – Estrutura organizacional e inovação colaborativa.

A pandemia trouxe novas formas de trabalho (ex.: delivery terceirizado, trabalho remoto, revezamento)?

→ Referência: Locatelli e Baldissarelli (2024) – Inovação organizacional em tempos de crise.

Inovação em Marketing

15. Você começou a usar redes sociais, delivery apps ou anúncios on-line para divulgar seu negócio?

→ Referência: Drucker (2002) – Marketing como ferramenta de inovação.

16. Quais estratégias de marketing se mostraram mais eficazes para atrair clientes no pós-pandemia?

→ Referência: SEBRAE (2023) – Estratégias digitais de fidelização pós-COVID-19.

BLOCO 4 — Impactos e resultados

Quais dessas mudanças você manteve após o fim da pandemia?

→ Referência: OCDE (2018); SEBRAE (2023) – Sustentabilidade da inovação.

Você considera que essas inovações contribuíram para a sobrevivência e o crescimento do seu negócio?

→ Referência: Schumpeter (1984) – Inovação como força de desenvolvimento econômico.

Houve aumento na fidelização de clientes ou melhoria na imagem da empresa depois das mudanças?

→ Referência: Drucker (2002) – Inovação como diferencial competitivo.

Que aprendizados ficaram dessa experiência e como eles influenciam o futuro do seu negócio?

→ Referência: Bardin (2016) – Análise de conteúdo aplicada à aprendizagem organizacional.

BLOCO 5 — Expectativas futuras

Você pretende continuar inovando ou investir em novas tecnologias no futuro?

→ Referência: Tidd e Bessant (2015) – Inovação contínua e vantagem competitiva.

Quais são, hoje, os maiores desafios para manter a competitividade no setor alimentício?

→ Referência: SEBRAE (2023); ABIA (2024) – Desafios e tendências do setor de alimentos.

Na sua visão, que tipo de apoio (governamental ou institucional) seria mais útil para as micro e pequenas empresas no pós-pandemia?

→ Referência: OCDE (2018); SEBRAE (2023) – Políticas públicas de estímulo à inovação.

Fechamento

“Há algo mais que você gostaria de acrescentar sobre a experiência de manter sua empresa ativa durante e após a pandemia da COVID-19?”

→ Referência: Bardin (2016) – Considerações abertas na coleta qualitativa.

Fonte geral: Elaboração própria com base em OCDE (2018), Tidd e Bessant (2015), Drucker (2002), Schumpeter (1984), SEBRAE (2023; 2024), FGV (2022), ABIA (2024), Locatelli e Baldissarelli (2024) e Bardin (2016).

