



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2022

**24 a 28
de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

ANÁLISE QUALITATIVA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA DA ZONA OESTE DO RECIFE-PE

QUALITATIVE ANALYSIS OF INNOVATION MANAGEMENT IN A MICRO AND SMALL COMPANY IN THE WEST ZONE OF RECIFE-PE

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Alessandra Carla Ceolin, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil, alessandra.ceolin@ufrpe.br

Pedro Paulo Batista, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil, pedro.batista95@outlook.com

Izabelli Lima, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil, izabellilima@hotmail.com

Millena de Carvalho da Cunha, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil,
millenacarvalho97@gmail.com

Resumo

O presente estudo tem por objetivo compreender a forma em que a inovação foi implementada em uma Micro e Pequena Empresa (MPE) do ramo comercial da zona oeste do Recife/PE, evidenciando peculiaridades encontradas no estudo de caso, considerando o potencial que experiências empíricas suportam em função de fatores que não são citados na literatura. A coleta de dados foi realizada, por meio de entrevista, aplicada ao gestor da empresa, com 46 questões semiestruturadas, com critérios quanto à influência para o estabelecimento do ambiente inovador na empresa, por quatro (4) constructos: i) Líder, ii) Recursos Humanos, iii) Relacionamento com o Ambiente Interno e Externo e, iv) Gestão da Inovação. Identificou-se que a MPE do estudo de caso estabeleceu o conhecimento acerca da inovação através do ambiente externo por meio de consultorias. Além de apresentar aptidão em inovar nos ativos centrais como clientes, relacionamento e oferta, em consonância aos estudos encontrados na literatura, porém ainda carece de competência em recursos humanos e gestão da inovação para usufruir de um ambiente inovador e assim sustentar vantagem competitiva.

Palavras-chave: Inovação; Micro e Pequenas Empresas; Estudo de caso; Pernambuco

Abstract

The present study aims to understand the way in which the innovation was implemented in a Micro and Small Enterprise (MPE) in the commercial sector in the west of Recife/PE, highlighting peculiarities found in the case study, considering the potential that empirical experiences support. due to factors that are not mentioned in the literature. Data collection was carried out through an interview, applied to the company manager, with 46 semi-structured questions, with criteria regarding the influence for the establishment of the innovative environment in the company, by four (4) constructs: i) Leader, ii) Human Resources, iii) Relationship with the Internal and External Environment and iv) Innovation Management. It was identified that the MPE of the case study established knowledge about innovation through the external environment through consultancies. In addition to being able to innovate in core assets such as customers, relationships and supply, in line with studies found in the literature, it still lacks competence in human resources and innovation management to enjoy an innovative environment and thus sustain competitive advantage.

Keywords: Innovation; Micro and Small Enterprise; Case study; Pernambuco

1. INTRODUÇÃO

A Inovação tem se comprovado subterfúgio para sobrevivência e desenvolvimento das empresas, transformações sociais e tecnológicas ocorridas no ambiente de negócios, da qual desenvolveram um mercado dinâmico e altamente competitivo. A diferenciação de produtos e/ou serviços, redução de custos e fortalecimento da confiança com o cliente estabelecem pilares firmes para a preservação do negócio. Embora seja incontestável a inovação como fator fundamental para o desenvolvimento de empresas na atualidade, é frequente o líder das organizações pouco entender sobre a gestão da inovação e criatividade (Christian, 2020; Laforet & Tann, 2006; Moraes & Moares, 2017; Schumpeter, 1988; Vasconcelos & Oliveira, 2018).

Devido importância na economia global, seja devido expressivo número de estabelecimentos, ou dados de geração de empregos e riqueza, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) são significativas unidades para o estudo sobre as atividades fundamentadas à inovação (Dabić, Stojčić, Simić, Potocan, Slavković & Nedelko, 2021).

A criação do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte em conjunto ao regime tributário Simples Nacional, originaram-se da intervenção do governo federal com intuito de assistir as micro e pequenas empresas, simplificando o recolhimento de impostos estaduais (que cabia a cada estado regulamentar) e contribuições federais; além de conceder benefícios à crédito, trabalhistas e isenções fiscais. Como requisito para estes benefícios, de acordo com a Lei Complementar nº.123 de 2006, as empresas devem classificar-se como microempresas pela qual a receita bruta anual é inferior a R\$360.000,00 (Trezentos e sessenta mil reais) ou empresa de pequeno porte com faturamento entre R\$360.000,00 (Trezentos e sessenta mil reais) e R\$4.800.000,00 (Quatro milhões e oitocentos mil reais) anual (Brasil, 2006; Sebrae, 2014; Sebrae, 2021).

Dados disponibilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) expõem a importância das MPE, as quais representam 99% das empresas privadas com cerca de 4 milhões de estabelecimentos em funcionamento, sendo responsáveis pela ocupação de 51% do total da População Economicamente Ativa (PEA) e aproximadamente 30% da receita do Produto Interno Bruto (PIB). No estado de Pernambuco, no ano de 2017 havia 118.835 empresas, da qual produziam cerca de 32% da receita do estado, destes, 50% exclusivamente pelo setor do comércio com 59 mil empresas (Sebrae, 2021).

A cada 10 estabelecimentos inaugurados, cerca de 6 decretam falência nos primeiros dois anos de atividade, dentro dos fatores que explicam essa elevada taxa de mortalidade das MPE, podem ser relacionados em 3 categorias por: Planejamento, da qual não é feito estudo predecessor do ambiente do negócio; Capacitação, pela falta de cursos de gestão ou falta de capacitação da mão de obra; e, por fim, a Gestão, pela falta de aperfeiçoamento de produtos ou serviços e do modelo de negócio em si, na qual é foco do presente estudo. Compreende-se ainda, “aperfeiçoamento de produtos e serviços”, “estar sempre atualizado com respeito às tecnologias do setor” e “inova continuamente em processos e procedimentos” como orientações apresentadas por mais de 65% das empresas como forma da sobrevivência no mercado desta empresas. Além da estratégia de

“produtos e serviços diferenciados” e “preços competitivos” como meio para atrair clientes (Sebrae-SP, 2014).

O Perfil dos gestores das MPE é predominantemente composto por homens (61%), na faixa etária dos 35 a 54 anos (54%), cerca de 39,8% portam de ensino de nível superior. Acrescenta-se, ainda, a correlação entre escolaridade e faturamento, apresentada pela figura 01.

ESCOLARIDADE DO RESPONSÁVEL	MÉDIA DO FATURAMENTO ANUAL
Até fundamental incompleto (1º grau incompleto)	R\$ 186.100,17
Fundamental completo (1º grau completo) a médio incompleto	R\$ 322.388,16
Médio completo (2º grau completo)	R\$ 370.449,42
Superior incompleto	R\$ 430.904,44
Superior completo	R\$ 483.037,47
Pós-graduado/especialização/MBA	R\$ 721.408,49
Mestrado/Doutorado	R\$ 1.266.100,30

Figura 01 - Correlação entre escolaridade e faturamento MPE.

Fonte: Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), 2015.

Diante do exposto, o presente artigo tem por objetivo compreender a inovação no contexto de uma MPE da zona oeste do Recife, na percepção do líder da organização em busca do perfil de implementação da inovação. O estudo empenha-se em contrastar a teoria às peculiaridades encontradas no estudo de caso, devido potencial que experiências empíricas suportam, em função de fatores que não são compreendidos/citados na literatura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Inovação

A combinação de recursos e capacidades disponíveis, com o objetivo de criar novas tendências de consumo aos clientes, empreende da inovação, fundamental para sobrevivência e competitividade das empresas (Christian, 2020; Laforet & Tann, 2006). Ainda que seja espontânea a mudança de necessidades do cliente, a firma elabora novos produtos com base nos anseios satisfeitos. Logo, coordena novos hábitos de consumo, esforçando-se por diferenciar seus produtos e serviços, sustentando vantagem competitiva sobre os concorrentes (Schumpeter, 1988).

Para Schumpeter (1988), são cinco os tipos existentes de inovação por novos produtos, novos meios de produção, introdução de novos mercados, novas fontes de insumo e novas estruturas organizacionais. A *Organization for Economic Co-operation and Development* (Ocde, 2018, p, 20) afirma que uma inovação é “um produto ou processo novo ou aprimorado (ou combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)”.

Todavia, cabe ressaltar que a mudança envolvida carece apresentar grau relevante de novidade para a empresa. Por outro lado, Walter (2019) defende o conceito de inovação de forma ampliada na empresa, como meio sistêmico para criação de valor, assegurando o

aperfeiçoamento do relacionamento para com o cliente. Ao passo que valor é entendido pelo consumidor como utilidade do produto e/ou serviço relacionado ao custo de aquisição, enquanto valor à empresa provém do preço de venda quando se comparado aos custos de produção.

O uso das capacidades tecnológicas implicam ao processo de desenvolvimento de novas tecnologias, criar métodos de fabricação menos onerosos e oferta de produtos diferenciados (Schumpeter, 1961). No entanto, é incorreto afirmar que empresas ricas de recursos tecnológicos sejam inovadoras ou vice-versa (Zawislak, 2012; Schiavi, Momo, Maçada & Behr, 2020). Some-se a isto a influência de fatores externos na conjuntura da inovação das empresas, isto é, uso de tecnologias por concorrentes, incertezas econômicas, barreira sócias à inovação, inventivos fiscais, agências de fomento, apoio governamental (Walter, 2019).

2.2 Micro e Pequenas Empresas

As Micros e Pequenas Empresas foram instituídas pelo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, importantes empreendimentos para a manutenção da saúde econômica brasileira, dado que representam 99% das empresas privadas em funcionamento e constituírem cerca de 30% do faturamento anual do PIB (Brasil, 2006; Sebrae, 2021). Segundo o Sebrae (2017), o Brasil dispõe de uma MPE para cada 21 habitantes, estatística superior a países como Alemanha, Reino Unido, França, Japão, Dinamarca e Áustria.

Empresas de grande porte usufruem de grande patrimônio, logo dispõem de largo investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), contudo não somente este fator é preponderante à inovação, como a disponibilidades de recursos, estrutura organizada à inovação e processos voltados à solução de problemas, constituem a cultura organizacional baseada no fomento da inovação (Viglioni, & Calegario, 2021).

Por outro lado, segundo Versiani, Cruz, Rezende e Castro (2021, p 6,) “aprender é associado àquilo que os indivíduos sabem. Quanto maior é o nível adquirido de educação, treinamento técnico e experiência em determinado domínio, mais fácil é absorver e transformar o conhecimento novo”. Corroborar com empecilhos das MPE, devido porte reduzido, possuem investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) escassos ou inexistentes, e recursos humanos desprovidos de conhecimentos e habilidades necessárias à capacidade inovativa, provocando a ineficiente adaptação da estratégia organizacional pela dependência de compra de tecnologias de terceiros (Vasconcelos & Oliveira, 2018). Também é relevante destacar que, muitas vezes, o gestor destas empresas eventualmente não usufrui de formação específica da área administrativa, dessa forma a experiência pessoal é considerada no processo decisório (Santos, 2007; Souza, 2015).

Entretanto, as MPE apresentam grande potencial inovativo devido a estrutura institucional flexível e enxuta, com poucos agentes responsáveis pelas decisões gerenciais diminuindo a burocracia e elevando a eficiência do processo de comunicação e cooperação organizacional, resultando de modificações ágeis sobre processos e estratégias (Squizzato & Girardi, 2021; Walter, 2019).

De fato, a literatura aponta a menor ocorrência da inovação disruptiva sobretudo advinda da área de P&D nas MPE, a inovação incremental é prática mais recorrente, pelo aperfeiçoamento da rotina de processos e relacionamento com clientes, por método informal, de experimentação, aprendizagem e adaptação (Squizzato & Girardi, 2021).

2.3 Estratégias para Inovação

É de relevante interesse a compreensão do comportamento inovador nas MPE, sobretudo pelos fatores preponderantes ao efetivo evento. Ainda que o desenvolvimento de processos e produtos

sejam fatores resultantes da inovação, é necessária a descoberta das capacidades que determinaram o sucesso de todo ciclo de operação. É válido ressaltar que Morais, Brejão e Costa (2019) defendem o conhecimento e o capital humano como recursos básicos para a estratégia da inovação, sobretudo pelas competências e habilidades dos colaboradores que resultam do sucesso da implementação de inovações pela organização, em contra partida é fundamental o reinvestimento da empresa na concepção de estratégias que propiciem ao desenvolvimento do empreendedorismo nos funcionários, por oferta de autonomia ao qual permitem aos colaboradores espaço aberto ao compartilhamento de ideias e soluções, como fim ao estabelecimento do ambiente cultural de inovação na organização.

A partir da literatura sobre a sistemática da capacidade da inovação, a definição dos constructos fundamentais à inovação é bastante difuso. Ao passo que Valladares (2014) realizou levantamento da referente bibliografia e a partir disto expôs Liderança, Estratégia voltada à inovação, Gestão de pessoas, Conhecimento do cliente e mercado, Gestão da tecnologia, Estrutura e Gestão de projetos, como áreas principais para influência à inovação.

Em contrapartida, Vasconcelos e Oliveira (2018) propuseram por meio da Visão Baseada em Recursos (RBV), seis constructos que refletem os fatores associados à inovação: Liderança, Gerenciamento de pessoas, Informações e conhecimentos; Relacionamento com os clientes; Relacionamento com a sociedade e Resultados. Ao manipular as contribuições destes dois estudos, seja pela análise quantitativa de artigos relacionados ou pelo estudo mais recente do cenário bibliográfico, então é possível definir quatro (4) constructos primordiais para o sucesso da cultura inovativa nas MPE, por:

- I. Liderança: Este constructo tem como base o gestor da empresa, pelos conhecimentos e experiências pessoais que influenciam diretamente suas decisões, e pela qual tem atitudes fundamentas ao desenvolvimentos da inovação, por compartilhar aos demais funcionários, autonomia e consciência sobre a importância do valor da inovação na rotina dos processos da organização (Vasconcelos, 2018).
- II. Recursos Humanos: De acordo com Farace (2015), os indivíduos que fazem parte da organização apropriam-se do conhecimento tático, pela qual a empresa se beneficia devido o compartilhamento do conhecimento, bem como, ocorre o aprendizado mútuo e acumulativo entre organizações e indivíduos. A gestão de pessoas trata do processo da combinação do conhecimento e diferentes pontos de vistas.
- III. Relacionamento com o ambiente interno e externo: Devido a carência de P&D nas MPE o desenvolvimento das capacidades de gerenciamento de dados e informações, acerca da identificação, apropriação e exploração do conhecimento do ambiente do negócio, como também é definido por aprendizagem ou absorção da empresa, em síntese reduz a assimetria de informações da empresa, proporcionando oportunidades para desenvolver inovações sustentáveis (Farace, 2015). Desta forma, o elo entre a empresa e clientes, fornecedores, concorrentes e sociedade é fonte de informações que direcionam o comportamento estratégico da organização no mercado, como auxílio da identificação de necessidades para desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, ou ainda em questões regulatórias como aspecto de oportunidades e/ou ameaças (Jiebing; Bin & Yongjiang, 2013). Logo, a boa utilização desta fonte de informação se traduz por vantagem competitiva ao compreender mudanças de mercado antecipadamente de seus concorrentes.
- IV. Gestão da inovação: Enquanto planejamento, manuseio de recursos e execução e controle do processo inovativo constituem a gerência do processo inovativo na

organização, isto é, forma de controlar projetos e analisar benefícios obtidos pela mudança, com o objetivo de compreender os fatores que sucederam a inovação (Vasconcelos & Oliveira, 2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo tem como base a abordagem qualitativa para o estudo de caso com o objetivo de pontificar na história da MPE situada na região oeste do Recife, fatores preponderantes ao estabelecimento bem-sucedido da inovação, relacionados aos constructos definidos, através da análise da experiência empírica desta organização durante seu funcionamento.

Para tal, utilizou-se do modelo de entrevista para coleta de dados, por meio de perguntas semiestruturadas e abertas, a partir de um roteiro de entrevista adaptado de Santos, Alves e Almeida (2007). O roteiro de entrevista possui quarenta e seis (46) questões segmentadas por construto, conforme a influência para o estabelecimento do ambiente inovador na PME e está estruturado conforme quadro 1.

Construto/Questões	Nº de questões
<p style="text-align: center;">Construto I – Líder</p> <p>(idade, escolaridade, Busca conhecimentos em administração para aprimorar sua gestão? Onde? o empreendimento é o primeiro negócio? Caso não, está em funcionamento? Se houve falência, na sua percepção quais foram os fatores que contribuíram para o fim do negócio? Qual sua definição sobre inovação? As ideias para inovação surgiam do gestor, funcionários ou de agentes externos (clientes, fornecedores, concorrentes, consultorias)? A inovação era influenciada por sua experiência e conhecimento pessoal? Sua decisão era a afirmativa mais importante na discussão da inovação? As implementações sempre eram reforçadas pelo gestor? O gestor oferecia benefícios para os que realizaram a inovação?)</p>	12
<p style="text-align: center;">Construto II - Recursos Humanos</p> <p>(A inovação foi formulada em um processo de análise e discussão com os funcionários? Na elaboração da inovação, foram obtidas contribuições de vários setores da empresa? É claro afirmar como surgiu a ideia que gerou a inovação? A ideia da inovação já existia, antes de sua adoção, na mente de um ou mais componentes da organização? Criatividade e intuição dos colaboradores foram essenciais na formulação da inovação? Na hora da decisão, o poder de grupo pesou mais que as informações existentes (ambiente interno e externo)?)</p>	06
<p style="text-align: center;">Construto III - Relacionamento com o Ambiente Interno e Externo</p> <p>(Quanto tempo a empresa está em operação? Houve planejamento antes da abertura da empresa? Atualmente a organização conta com quantos colaboradores? A análise criteriosa do ambiente externo guiou a decisão da inovação? A decisão de adotar a inovação foi orientada por uma análise de como as forças do ambiente externo poderiam se comportar no futuro? A inovação teve como referência ações ou inovações de competidores? A inovação foi fundamentada por uma avaliação dos prováveis movimentos que os concorrentes fariam? A inovação representou uma mudança inovadora em relação ao que o mercado vinha praticando até então? A evolução do ambiente externo, após a adoção da inovação, ocorreu dentro das expectativas? O conhecimento acumulado da empresa sobre o mercado foi mais importante para a decisão de adotar a inovação que pesquisas e análises? Na época da adoção da inovação, as opções eram limitadas, portanto pode-se dizer que a alternativa adotada praticamente se impôs? A inovação adotada visava o aproveitamento de oportunidade percebida no ambiente de atuação da empresa? A inovação adotada visava neutralizar</p>	14

ameaça percebida no ambiente de atuação da empresa? Depois da implantação da inovação, continuou monitorando o ambiente externo, para verificar se a inovação continuava adequada?)	
<p style="text-align: center;">Construto IV - Gestão da Inovação</p> <p>A avaliação das habilidades e competências internas (pontos fortes e pontos fracos) da empresa orientou a escolha da inovação? A inovação, era desmembrada em metas, planos de ação e orçamentos? Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela inovação? Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da inovação? A inovação foi devidamente comunicada a todos envolvidos? Há uma distância entre a inovação pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada? As pessoas que apoiaram a decisão da inovação também mostraram firmeza na hora de implementá-la? Cumpriu-se a agenda de acompanhamento e avaliação da inovação? A inovação representou mudanças em relação à outras até então vigentes na empresa? Inicialmente a ideia da inovação foi recebida com desconfiança por alguns? A inovação exigia mudanças nas competências e habilidades que a empresa possuía? A inovação implicava mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados? Quais critérios eram utilizados para mediar o sucesso da inovação? A inovação é traduzida em termos financeiros?)</p>	14

Quadro 1 – Questões por Construto no roteiro de entrevista.

Fonte: elaboração própria com base em Santos, Alves, & Almeida (2007).

As questões do roteiro de entrevista possuem o objetivo de obter as práticas/ações/decisões planejadas ou involuntárias, que resultam aos investimentos de alguns dos constructos da capacidade inovativa, e por consequência, benesses de forma financeira ou de outros meios.

O presente estudo dedica-se ao fato de caracterizar a inovação como elaboração e execução de ideias com certo grau de novidade à empresa ou mercado, que proporcionam diminuição de custos, aumento de lucro ou diferenciação da concorrência, e somente desta forma descrever como implementação bem-sucedida da inovação.

A organização objeto deste estudo de caso trata-se de uma MPE do subúrbio de Recife: uma panificadora e restaurante do ramo comercial. O sujeito da pesquisa foi escolhido em virtude do tempo de funcionamento superior aos 10 anos e desta forma possuir extensa vivência, possibilitando a exploração das ações realizadas pelas empresas e a análise proposta no presente artigo.

A entrevista foi realizada no mês de novembro de 2021 e teve um tempo de 40 minutos de realização. As respostas foram gravadas e transcritas para a construção da análise dos resultados, a qual foi realizada por meio de análise discursiva e relação com os construtos propostos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos dados obtidos em entrevista ao gestor e proprietário da MPE selecionada, é possível manipular as informações sobre a gestão da inovação por meio dos constructos elaborados.

4.1. Líder

O Gestor da empresa tem 58 anos de idade e segundo o Sebrae (2014), figura como cerca de 22% dos gestores de MPE brasileiras pela qual possuem entre 50 e 59 anos de idade. Quanto à escolaridade, possui ensino médio completo é pertencente aos 28% do total de empresários com esta característica, segundo maior grupo após os gestores com ensino superior completo da qual possuem 34% do total (Sebrae, 2018).

Questionado sobre o entendimento que possui sobre a definição da inovação o gestor aponta como “melhorias em serviços e atividades da empresa”, do qual a partir da literatura se encaixa

na definição. Logo, é possível a partir desta informação argumentar que o construto Líder possui atributos positivos para inovação. Ainda que o conceito sobre inovação na organização surgiu de agentes externos, por meio de consultorias com foco em gestão empresarial, que proporcionou à empresa diversas mudanças, segundo relato do proprietário.

Outro fator que corrobora como argumento ao bom desempenho do construto do líder é ligado às repostas positivas do gestor para perguntas que demonstram favorecer as alterações na organização, como buscar motivar os funcionários e oferecer benefícios para implementação de inovações. No entanto, o proprietário da MPE ao responder se busca conhecimentos em administração para aprimorar sua gestão, respondeu negativamente. Devido ao tipo da coleta de dados, não foi possível questionar se pelo fato em buscar consultorias de profissionais da áreas administrativa, este ser fator que pode ter possibilitado adquirir de forma indireta conhecimentos que não possuía, como da inovação por exemplo. Por fim, o construto Líder apresenta desempenho razoável quanto à capacidade inovativa da empresa.

4.2 Recursos Humanos (RH)

De acordo com Laforet (2011) o processo da seleção de funcionários qualificados influencia na viabilidade da criação de um ambiente de trabalho propício à inovação. No entanto é necessário que a empresa regularmente ofereça incentivos, como motivar e treinar seus funcionários, para promover o ambiente favorável a mudanças da organização pela qual resulta em inovação.

Conforme as respostas relacionada ao construto RH, aferiu-se do menor índice de performance da gestão da inovação, da qual algumas questões possuíam respostas negativas, como caso das questões: - Na elaboração da inovação, foram obtidas contribuições de vários setores da empresa? - A ideia da inovação já existia, antes de sua adoção, na mente de um ou mais componentes da organização? - Criatividade e intuição dos colaboradores foram essenciais na formulação da inovação? - Na hora da decisão, o poder de grupo pesou mais que as informações existentes (ambiente interno e externo)?

Dessa forma, evidencia-se uma incógnita quanto ao compartilhamento do conhecimento dos funcionários da empresa sobre inovação, do qual teoricamente pode ser explicado pelo baixo grau de conhecimento ou ainda pela estrutura organizacional desta MPE, que impossibilita o compartilhamento de ideias dos funcionários. Ressalta-se que o real motivo deste acontecimento não é foco deste estudo.

4.3 Relacionamento com o Ambiente Interno e Externo

A partir da literatura recente, as MPE são sujeitas a implementar da inovação incremental em suas organizações devido os riscos e incertezas relacionados à inovação de maior impacto na organização, de mesma forma, estas mudanças apresentam menor custos (Bevilacqua, Freitas & Paula, 2020).

A MPE apresenta construto Relacionamento com Ambiente Interno e Externo como uma força da organização. Fundada em 2005, a panificadora apresenta tempo de funcionamento superior à média de 14 anos das MPE brasileiras. Houve planejamento anterior à abertura do negócio, da qual demonstra ao menos distanciamento da maior causa de falência de MPE (Sebrae, 2014). A MPE compreende elevada competência no construto Meio Ambiente, desta forma e empresa é capaz de observar no ambiente externo fatos que possibilitem oportunidade para a implementação da inovação. Visão esta, que é fruto das experiências acumuladas e recursos adquiridos ao longo da atividade da empresa.

Segundo Farace (2015), a MPE pode apresentar melhora da performance inovadora pelo maior esforço em adquirir conhecimento, por preencher esta lacuna com suporte de agentes internos,

ao auxiliar os funcionários pelo compartilhamento de ideias, ou agentes externos como no caso do estudo pela assistência técnica de consultores. No qual Farace (2015, p. 66) defende por “a inovação depende da capacidade da empresa em identificar, assimilar e explorar o conhecimento de dentro e de fora, e depende positivamente do capital humano dentro da empresa e das redes internas e externas”.

Segundo as respostas obtidas, a relação entre inovação da MPE optada e o construto, é fortemente ligada pelas ações de concorrentes, como ideias já praticadas. Desta forma, a implementação da inovação na empresa foi forma de equiparar os serviços da organização com as dos concorrentes.

Ainda que o tempo de funcionamento da MPE seja superior à média nacional SEBRA-SP (2018), o fator idade não proporcionou benefício condizente ao conjecturado. Desta forma os resultados encontrados contribuem ao estudo realizado por Ortigueira-Sánchez, Stein, Risco-Martínez, Santiago e Ricalde (2020), pela qual demonstra não existir correlação entre os atributos idade e tamanho da empresa à influência da geração da inovação destas organizações.

Resumidamente, embora a MPE apresente competência de aprendizagem com o meio que está inserida, é necessário possuir a capacidade de transformar e explorar este conhecimento externo, pela qual pode ser feito por advento de P&D interno ou externo, ou treinamentos dos funcionários.

4.4 Gestão da Inovação

A gestão da inovação como construto demonstrou ser a maior fraqueza da MPE, isto porque a gestão de metas, planos e avaliações das inovações implementadas não são feitas pela empresa, semente por agentes externos, do qual exercem atividade em períodos específicos, impossibilitando à empresa o monitoramento das mudanças aplicadas de forma regular.

Logo, segundo os dados obtidos a comparação com os resultados apresentados por Vasconcelos e Oliveira (2018), demonstram o recorrente evento das MPE por não abranger a gestão da inovação de forma uniforme em sua esfera, pela qual demonstra concentração em determinadas áreas, como a inovação em produto e serviços, como o caso da empresa estudada, que se apresentou desprovida sobretudo nas competências inovadoras nos constructos RH e Gestão da inovação.

Em outras palavras, a MPE recifense apresentou elevada competência nas áreas relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, com o objetivo de suprir as necessidades dos clientes. Pela qual resulta em significativa vantagem competitiva da empresa como aumento da participação de mercado, de vendas e avaliações positivas pelos clientes (Santos, Gomes e Felizola, 2016).

Por fim, os resultados encontrados demonstraram que a MPE selecionada consegue realizar a inovação de forma mais eficiente em ativos centrais como clientes, relacionamento e oferta, enquanto ativos suplementares como processos, ambiente inovador e organização são desprovidos de competências organizacionais. No entanto, o compromisso com os ativos suplementares é essencial para conceber a inovação na organização de forma sustentável, do contrário ao médio e longo prazo, concebe baixo grau de performance perante concorrentes (Vasconcelos & Oliveira, 2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou que o implemento da gestão da inovação na MPE teve como principal motivador o conhecimento oriundo de agentes externos, pela atividade profissional de consultores focados na melhoria da gestão empresarial. Ao correlacionar às informações e

experiências que a empresa dispunha do relacionamento com o clientes e concorrentes, foram capazes de utilizar tais competências e implementar da inovação que existiam no mercado, mas que apresentavam como novidade para a organização.

No entanto, antes de tudo o constructo líder exerceu ação de iniciativa pela qual corroborou com a sequência de eventos que culminou pela compreensão da inovação à empresa. Desta forma o gestor ao esforça-se para encontrar novos conhecimentos, realizou ação primordial para início da sucessão de eventos na MPE, em outras palavras, a ação empreendida pelo gestor suporta a definição da inovação, uma vez que se trata da busca por novos conhecimentos das quais alteram a rotina organizacional e apresentam algum grau de novidade à empresa.

Contudo, pelo fator qualitativo do estudo, torna-se admissível a exploração também dos insucessos do processo inovativo, como fonte para compreender o desempenho ordinário dos constructos estabelecidos. Além disso, devido ao construto RH demonstrar baixo desempenho inovativo, este apresenta oportunidade para análise da hipótese elaborada por Farace (2015), ao citar a escolaridade dos funcionários como influência para geração de ideias inovadoras na dimensão dos recursos humanos. Assim, evidenciam em seu estudo observar “um efeito positivo e significativo para a participação de trabalhadores altamente qualificados na probabilidade de inovar” (Farace, 2015, p. 63).

Em suma, a adoção de inovações de grau incremental nesta MPE, como elaboração de novos produtos, serviços e procedimentos, foi essencial para a obtenção da vantagem competitiva frente seus concorrentes, ainda que tenham sido novidades apenas para a própria empresa e não para o mercado como um todo. Entretanto, o conhecimento adquirido pela organização e pelo gestor, provenientes de consultorias realizadas, não é suficiente para a realização do processo de gestão da inovação. A ausência desta gestão pode ser obstáculo para o crescimento da empresa, uma vez que é necessário a manutenção da atividade inovadora, por meio do monitoramento de resultados das quais as modificações trazem à organização, que por fim suportam a elaboração de estratégias comerciais.

REFERÊNCIAS

- Brasil. (2006). *Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm.
- Bevilacqua, R., Freitas, V., & Paula, V.A.F. (2020). Innovation and Brands: The Managers' Perspective in a Multiple Case Study in a Brazilian Region. *BBR. Brazilian Business Review* [online], 17(6), 686-705. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.6.5>.
- Christian, H. (2020). A influência da inovação de produtos e ferramentas de marketing na vantagem competitiva de produtos de moda na área de Jacarta Barat. *Jornal Internacional de Tecnologia e Engenharia Recentes*, Jacarta, 9(2), 841-843.
- Confederação Nacional De Dirigentes Lojistas (CNDL). (2015). *Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). Perfil Das Micro E Pequenas Empresas Brasileiras*. https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/relatorio_perfil_mpe1.pdf.
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: the mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal Of Business Research*, 123, 683-695.
- Jiebing, W., Bin, G., & Yongjiang, S. (2013). Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: a conceptual framework and a case study from China. *European Management Journal*, 31(4), 359-372.

- Laforet, S., & Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal Of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 363-380, Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610680253>.
- Laforet, S. (2011). Uma estrutura de inovação organizacional e resultados nas PMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 380–408. doi: 10.1108 / 13552551111139638
- Moraes, A. B. G. M., & Moraes, M. F. P. (2017). Barreiras organizacionais à inovação: um estudo para identificar os fatores que desestimulam o ímpeto inovador das empresas. *Diálogo Com A Economia Criativa*, 4(2), p. 6, ESPM Rio de Janeiro. Doi: 10.22398/2525-2828.426-25.
- Morais, M. O., Brejão, A. S., & Costa, N. P. L. O. (2019). Elementos para uma inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa metalúrgica. In IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa, http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09142019_170958_5d7d4f6a85482.pdf.
- Ocde. (2018). *Oslo Manual 2018*. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Ortigueira-Sánchez, L. C., Stein, W. C., Risco-Martínez, Santiago, L., & Ricalde, M. F. (2020). The Impact of Absorptive Capacity on Innovation in Peru. *Journal of technology management & innovation*, 15(4), 19-29. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000400019>.
- Sebrae. (2014). *Lei Geral da Micro e Pequena Empresa*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.
- Sebrae. (2016). *Os Donos de Negócio do Brasil: Análise Por Faixa Etária*. https://datasebrae.com.br/documentos2/pesquisas/Os%20Donos%20de%20Negocio%20do%20Brasil/Donos%20do%20Negocio%20do%20Brasil_analise_faixa_etaria.pdf.
- Sebrae. (2017). *Sondagem Conjuntural*. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sondagem%20Conjuntural%2012.2017.pdf>.
- Sebrae. (2020). *Estudo Sobre Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia*. https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-UF2_compressed.pdf.
- Sebrae. (2021). *Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional*. <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>.
- Sebrae-SP. (2014). *Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida*. https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf.
- Sebrae-SP. (2018). *Perfil das ME e EPP*. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>.
- Schiavi, G. S., Momo, F. S., Maçada, A. C. G., & Behr, A. (2020). No caminho para a inovação: análise de empresas de contabilidade: Capacidades de inovação em tecnologias digitais. *RBN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(2), 381-405.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1988). *Teoria Do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural Ltda.
- Santos, L. L. S., Alves, R. C., & Almeida, K. N. T. (2007). Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 59-73.
- Santos, R. T. S., Gomes, I. M. A., & Felizola, M. P. M. (2016). A Inovação Como Vantagem Competitiva Das Empresas. *7Th International Symposium On Technological Innovation*, 27 set. 2016. Universidade Federal de

- Sergipe. <http://dx.doi.org/10.7198/s2318-3403201600030051>.
- Souza, T. F. (2015). A Importância Da Incubadora De Empresas No Desenvolvimento Do Empreendedorismo. *Revista Eletrônica da Faculdade de Ceres*, 4(1), <http://dx.doi.org/10.36607/refacer.v4i1.3368>.
- Squizato, M., & Girardi, L. R. (2021). Caracterização da Gestão de Indicadores de Inovação em Micro e Pequenas Empresas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 9(1), 146-164, <http://dx.doi.org/10.18226/23190639.v9n1.07>.
- Vasconcelos, R. B. B., & Oliveira, M. R. G. (2018). Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 349-364. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020180402>.
- Versiani, Â. F., Cruz, M. A., Rezende, S. F. L., & Castro, J. M. (2021). Absorptive Capacity, Innovation, And External Sources of Knowledge: the brazilian power sector. *Ram. Revista de Administração Mackenzie*, 22(5), 1-31. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramr210083>.
- Viglioni, M.T.D., & Calegario, C.L.L. (2021). Como o tamanho da empresa modera o conhecimento e afeta o desempenho da inovação? Provas de empresa de manufatura brasileiras. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20(edição especial), 1-20. <https://doi.org/10.5585/riav.20i1.15567>.
- Walter, C. E., Veloso, C. M., & Fernandes, P. O. (2019). Medindo o Grau de Inovação Nas Micro E Pequenas Empresas No Nordeste Do Brasil. *Holos*, 7, 1-13. <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2019.7080>.
- Zawislak, P. A. (2012). Capacidade de inovação: do desenvolvimento de tecnologia à capacidade de transação. *Revista de Gestão de Tecnologia e Inovação*, 7(2), 14-27.