



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, INOVAÇÃO E CONSUMO

GISELLE DE MELO SIQUEIRA

**INOVAÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS: uma análise voltada para  
as Capacidades de Gestão e de Comercialização do município de Arcoverde-PE**

CARUARU

2022

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Nasaré Oliveira - CRB/4 - 2309

S618i Siqueira, Giselle de Melo.  
Inovações de micro e pequenos empresários: uma análise voltada para as capacidades de gestão e de comercialização do município de Arcoverde-PE. / Giselle de Melo Siqueira. – 2022.  
95 f.; il.: 30 cm.

Orientador: Nelson da Cruz Monteiro Fernandes.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Programa de Pós- Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, 2022.  
Inclui Referências.

1. Administração comercial. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Gerência. 4. Capacidade executiva. I. Fernandes, Nelson da Cruz Monteiro (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2022-088)

GISELLE DE MELO SIQUEIRA

**INOVAÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS: uma análise voltada para  
as Capacidades de Gestão e de Comercialização do município de Arcoverde-PE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão, Inovação e Consumo.

Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão dos Negócios Locais.

**Orientador:** Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes

CARUARU

2022

GISELLE DE MELO SIQUEIRA

**INOVAÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS: uma análise voltada para  
as Capacidades de Gestão e de Comercialização do município de Arcoverde-PE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão, Inovação e Consumo.

Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão dos Negócios Locais.

Aprovado em: 30/11/2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Nelson Da Cruz Monteiro Fernandes (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

---

Prof. Dr. Elielson Oliveira Damascena (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

---

Prof. Dr. José Roberto Ferreira Guerra (Examinador Externo)  
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por essa conquista, por todo zelo, amor e cuidado que Ele tem por mim. Dedico também à intercessão da Virgem Maria, pelo zelo maternal e espiritual que exerce sobre mim; e a intercessão de São José!

Agradeço aos meu pais e divido essa conquista com eles, em especial à minha mãe, Maria Aparecida, que sempre se empenhou para que eu buscasse a educação como forma de crescimento e por ser tão especial em minha vida. Aos meus irmãos, Gigliola, Júlio e Juliana, por serem sinal de família.

A Fyllype, meu namorado, por sempre estar comigo e me incentivar a ser melhor, obrigada por somar!

Agradecer à minha família espiritual, Obra Shalom Arcoverde, que sempre está comigo na caminhada junto a Deus.

Ao PPGIC, por tornar possível a realização desse sonho. A todos os professores dos quais fui aluna, pois me ajudaram na construção de meu conhecimento. Em especial ao meu professor e orientador, o professor Dr. Nelson Fernandes, por todo aprendizado, paciência e dedicação nessa jornada.

Agradeço também à minha banca examinadora, composta por Prof. Roberto Guerra e Prof. Elielson Damascena, pelas contribuições ao meu trabalho de forma didática e construtiva.

Sou grata também pela bolsa CAPES concedida por um ano, por meio da qual eu pude me dedicar ao mestrado. Sem ela não seria possível a realização desse sonho!

À minha turma de mestrado, e em especial às minhas amigas do mestrado Jucelia, Wilma e Jackeline, que estiveram comigo durante esse tempo, apoiando-me, realizando pesquisas, dividindo conquistas! São pessoas caras e que desejo carregar em meu coração!

Gostaria de agradecer a todos de uma maneira geral, que contribuíram para que eu chegasse até aqui! Um caminho não se faz sozinho, precisamos uns dos outros!

## RESUMO

O trabalho busca compreender a Capacidade de Inovação com o enfoque na Capacidade de Gestão e de Comercialização nas micro e pequenas empresas. A pesquisa ocorreu no município de Arcoverde, Pernambuco, com o intuito de perceber como as inovações acontecem em MPEs em pequenos centros urbanos. O estudo foi guiado pela teoria das capacidades de inovação, a qual apresenta a inovação com base na alocação de recursos físicos ou não físicos. A teoria propõe que as empresas são dotadas de quatro capacidades de inovação (tecnológica, operacional, gerenciamento e comercialização), que são orquestradas e levam as empresas ao desempenho inovador. Segundo a teoria, tal modelo se encaixa em economias emergentes, pois possibilita ganhos de competitividade. Devido a algumas limitações de desenvolvimento tecnológico que as micro e pequenas empresas enfrentam, a atual pesquisa adaptou ao modelo proposto por Zawislak *et al.*, (2012) e focou nas capacidades de gerenciamento e de comercialização. O estudo abordou a análise qualitativa, em que foram entrevistados 5 empresários de micro e de pequenas empresas do município. Como instrumento de coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores e os relatos dos entrevistados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstram que os gestores nas MPEs localizadas no município desenvolvem as suas capacidades de gerenciamento e de comercialização e buscam utilizar técnicas eficazes para materializar seus negócios. No entanto, dependendo do setor de atividade, a decisão estratégica de priorizar uma capacidade ou outra depende da sua visão de negócios e de suas próprias pretensões de inovação. Ou seja, em vez de uma estratégia empresarial, tem-se uma visão pessoal sobre a identificação de oportunidades imediatas, com a mobilização das Capacidades de Gestão e de Comercialização para a sua exploração. Essas escolhas do gestor são determinadas pelas interações com o seu ambiente e pela constante busca para crescer ou sobreviver nos negócios. As ações rotineiras de otimização de processos e o uso eficiente de recursos se confundem com as próprias atividades de inovação. Nesse cenário, o que faz a diferença é a experiência dos gestores, a aptidão para ampliar o negócio e a liderança para mobilizar os funcionários em torno dos objetivos que ele define como sendo responsáveis para uma empresa de sucesso.

**Palavras-chave:** capacidade de comercialização; capacidade de gestão; capacidade de inovação; inovação; micro e pequenas empresas.

## ABSTRACT

The small company understands the capacity for innovation with a focus on management and promotion of the search in micro and companies. The Pernambuco research was carried out in the municipality of Arcoverde, in order to understand how innovations in urban centers. The study was guided by the theory of innovation capabilities, which presents innovation based on the allocation of physical or non-physical resources. The theory that companies are endowed with four innovation capabilities (technological, operational, management and promotion), in which they are orchestrated and lead as companies to innovative performance. According to theory, such a model fits emerging economies, as it enables gains in competitiveness. Due to some proposed developments as micro and small companies, a current technological research adapted to Zawislak (2012) and Reichert, Camboim e Zawislak (2015). The study is qualitative, it was not qualitative and reliable 5 analysis of micro companies in the municipality. As a data collection instrument, semi-structured interviews were used with managers and reports of images of the data collected through the technique. The results of their business that the managers in the PM used were not executed as their management and operating and operating capabilities that operationally utilized materials. However, prioritizing an activity, or prioritizing a capability, depends on your business acumen and your own innovation pretensions. That is, immediately, from a business strategy, there is a personal view on the identification of opportunities of opportunities, instead of a mobilization of management and promotion capacities with their exploitation. These manager choices are constantly pursued with our environment and our business. The routine actions of process optimization and efficient use are confused with the innovation activities themselves. In this scenario, what makes the difference is the managers, the experience to expand the business and the successor company the employees around the goals that he defines as responsible for the company.

**Keywords:** innovation capability; innovation; management capacity; micro and small enterprises; transaction capacity.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Relações entre as Capacidades de Inovação	30
Figura 2 - Um modelo Baseado em Capacidade Empresarial	32
Figura 3 - Modelo Teórico da Pesquisa	39
Figura 4 - Mapa de Pernambuco com região do Moxotó em destaque	40
Figura 5 - Região do Moxotó Pernambucano	41
Figura 6 - Análise de dados na Pesquisa Qualitativo	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições das Capacidades de Inovação	29
Quadro 2 - Contribuintes de ICMS pelo o município de Arcoverde-PE	42
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados	48
Quadro 4 - Demonstração dos principais achados de pesquisa referentes à Capacidade de Gestão	60
Quadro 5 - Demonstração dos principais achados de pesquisa referente à Capacidade de Comercialização	71
Quadro 6 - Demonstração dos principais achados de pesquisa de inovação relacionados à Capacidade de Gestão e de Comercialização	80

## **LISTA DE SIGLAS**

CAGEDE	CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS
CG	CAPACIDADE DE GESTÃO
CO	CAPACIDADE DE OPERAÇÃO
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
MPEs	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
P&D	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.2 OBJETIVOS	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVAS	17
<b>1.3.1 Justificativa Teórica</b>	<b>17</b>
<b>1.3.2 Justificativa Social e Econômica</b>	<b>19</b>
<b>1.3.3 Justificativa Pessoal</b>	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>21</b>
2.1 TRAZENDO ALGUNS PRESSUPOSTOS BÁSICOS DE INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	21
<b>2.1.1 Inovações em Micro e Pequenas Empresas</b>	<b>23</b>
2.2 ESTRUTURANDO O CONCEITO SOBRE AS CAPACIDADES	25
2.3 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	27
<b>2.3.1 Capacidade de Gestão</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2 Capacidade de Comercialização</b>	<b>35</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>38</b>
3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA	38
3.1.1 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA	39
3.2 DESCRIÇÃO DO <i>LÓCUS</i> DA PESQUISA	40
3.3 CRITÉRIOS DE INSERÇÃO DO OBJETO E DO SUJEITO	42
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	43
3.5 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE LEVANTAMENTO DE DADOS	43
3.6 ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS	45
3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DE RESULTADOS	45

<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>48</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	48
4.2 COMPREENDENDO A CAPACIDADE DE GESTÃO NOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS	49
4.3 ANALISANDO A CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO NAS MPE'S	60
4.4 ANALISANDO AS INOVAÇÕES TRAZIDAS PELAS CAPACIDADES DE GESTÃO E DE COMERCIALIZAÇÃO	72
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação pode ser representada pelas alterações geradas a partir das ações de um gestor, na tentativa de ultrapassar o limite das rotinas existentes de modo a baixar os custos internos e sustentar a entrega de valor para os clientes. Sendo assim, a inovação consiste em um estímulo ao desenvolvimento econômico movida pela aptidão de estabelecer relações, de encontrar oportunidades e de conseguir geri-las de forma estratégica. Vale lembrar que a inovação não é apenas a entrada em novos mercados, o desenvolvimento de P&D ou de novos produtos, mas também atender de novas maneiras mercados já estabelecidos e tidos como maduros (SCHUMPETER, 1934; BESSANT; TIDD, 2015; JULIEN, 2017).

Para Zawislak *et al.*, (2012), no campo da inovação, algumas questões se tornam pendentes para o avanço dessa área de pesquisa: por que nem todas as empresas que investem em sua capacidade tecnológica e organizacional são inovadoras? Ou, por que outras empresas que aparentemente não investem tanto em tecnologia podem ter desempenho inovador superior? A resposta a essas perguntas pode ser encontrada em uma metacapacidade chamada Capacidade de Inovação.

Assim, Reichert, Camboim e Zawislak (2015) afirmam que o modelo da Capacidade de Inovação apresenta a inovação como o resultado das quatro capacidades organizacionais, ou seja, o resultado de atividades que, em vez de se agruparem em uma área, um setor ou uma função, estendem-se por toda a organização. Nessa lógica, toda empresa é composta por quatro funções básicas: desenvolvimento, operações, gestão e comercialização.

A capacidade de desenvolvimento é a habilidade de harmonizar sistemática e tecnologicamente recursos internos e externos em forma de inovações que beneficiam tanto a empresa quanto os seus *stakeholders* (SILVA; PEDRON, 2019). A capacidade de desenvolvimento se faz pela forma de inovar constantemente, de recriar e de modificar recursos e estratégias, a principal fonte de sobrevivência das empresas em ambientes mutáveis e competitivos (NISULA; Kianto, 2013). No entanto, não é apenas necessário desenvolver novos produtos, pois esses produtos devem chegar ao mercado com qualidade e dentro de uma faixa de preço competitiva. Isso só pode ser alcançado por meio da capacidade de operações (ALVES *et al.*, 2017).

A Capacidade de Comercialização ou transação busca, constantemente, maneiras de reduzir o custo comercial, ou seja, as despesas originadas das necessidades de encontrar sempre os melhores valores para comprar e vender. Já a Capacidade de Gestão, por outro lado, está

voltada ao conjunto de habilidades e de rotinas necessárias para realizar uma tarefa geral de coordenação da organização da empresa e dos seus recursos (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

A atual pesquisa entende que o contexto de inovação que prevaleceu durante muitos anos na teoria econômica tradicional e nas estruturas de gestão tem como foco o contexto das indústrias manufatureiras, das empresas de base tecnológica e da agricultura avançada, enquanto as demais atividades mantiveram sua posição inferior (RAPOSO *et al.*, 2015). Frequentemente, são abordagens que consideram os serviços, e demais setores, como adotantes de inovações tecnológicas criadas pela indústria manufatureira por meio de Pesquisa e de Desenvoltimentos (P&D) internos. O senso que se tem construído é que o comércio, os serviços e as outras atividades continuam sendo setores que produzem poucas inovações em seu próprio meio e, dessa maneira, permanecem tendo desempenho inferior na geração de valor agregado (KON, 2018).

Entretanto, essa visão tem se demonstrado cada vez mais limitada, principalmente quando colocada sob a lente das realidades socioeconômicas menos privilegiadas em investimento e recursos, ou quando se analisam micro e pequenas empresas situadas em regiões periféricas. É preciso ir além da definição de inovação como simples criação de algo novo atrelado a departamento de P&D interno das grandes empresas. É preciso considerá-la, principalmente, como uma iniciativa de mudança para preencher lacunas de conhecimento e de mercado e, assim, gerar resultados para as organizações (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Neste estudo entende-se que a Capacidade de Inovação nas micro e pequenas empresas é atrelada e se desenvolve em função da capacidade dos gestores em acessar os recursos disponíveis e relevantes aos seus empreendimentos. Portanto, é importante questionar os modelos de inovação que privilegiam os recursos tecnológicos, modelo de negócio, recursos financeiros e outras fórmulas específicas que desconsideram os gestores. Assim, compreende-se que a fonte de competitividade de uma organização está em sua capacidade de alavancar ou organizar adequadamente seus ativos e na capacidade inovadora, pois elas dependem tanto de questões de acesso aos recursos como as ações dos seus gestores ( REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015; RAGHUVANSHI; AGRAWAL; GHOSH, 2019).

É importante lembrar que o estudo da Capacidade de Inovação deriva das teorias que utilizam a Visão Baseada em Recursos (VBR) e de outros construtos teóricos derivados das capacidades dinâmicas, que analisam os determinantes de inovação identificando os recursos

que contribuem para o desenvolvimento das atividades, inclusive no contexto das MPes (TEECE *et al.*, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; LAWSON; SAMSON, 2001; VARADARAJAN, 2009; RAGHUVANSHI; SAUNILA, 2017, 2020; AGRAWAL; GHOSH, 2019). Entretanto, têm sido estudos dispersos que se limitam a observar a relação entre inovação e alguma perspectiva de gestão organizacional. Não demonstram como os recursos podem contribuir com a Capacidade de Inovação, no caso como influenciam nos esforços de inovação dos gestores nas atividades de gestão e de comercialização.

Apesar de os principais conceitos de inovação terem sido forjados em torno de estudos que tiveram como objeto de análise as grandes corporações de alta tecnologia (ALBIOL-SANCHEZ; STEL, 2016), que no Brasil representam 1% das empresas (SEBRAE, 2020), é crescente o incentivo à inovação nas MPes, e cada vez é percebida a sua importância, devido ao seu papel relevante na criação de empregos, ao crescimento do PIB e da massa salarial. As pequenas empresas também são um dos principais atores responsáveis para o desenvolvimento local, contribuindo fortemente para o bem-estar social e para a redução das desigualdades sociais (ÖNER; KUNDAY, 2016; JULIEN, 2017).

No Brasil, as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, aqui denominadas por Micro e Pequenas Empresas, vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente, pois é cada vez mais relevante o papel socioeconômico desempenhado (SEBRAE, 2014). Segundo dados do SEBRAE (2020), os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPes) e pelos microempreendedores individuais (MEI). Atualmente, existem cerca 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPes). As MPes respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, cerca de 16,1 milhões, tendo destaque para as áreas de comércio com 45,7% e de serviços, 38,5% (SEBRAE, 2017).

As micro e pequenas empresas são classificadas conforme o número de funcionários e o faturamento bruto anual. Conforme a Lei 123/2006, é considerada microempresa a pessoa jurídica que, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00, e como pequena empresa a pessoa jurídica que, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. Porém, a partir de 01/01/2018, esse limite passou a ser de R\$ 4.800.000,00, consoante a Lei Complementar 155/2016. Apesar do aumento da atenção por parte do poder público, a inovação em pequenas e microempresas ainda é insuficientemente estudada e evidenciada, pois a maioria dos estudos

foca nos padrões de inovação das grandes e médias empresas de alta tecnologia (FORSMAN, 2011; AWAD *et al.*, 2020).

Ao enfatizar o conhecimento tecnológico e científico das grandes empresas, os estudos de inovação tradicional acabam observando e modelando os esforços formais de P&D como um indicador de desenvolvimento tecnológico e de progressividade das empresas (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). No que se trata das MPEs, alinhamo-nos a perspectivas de autores como Hirsch-Kreinsen (2008), que aponta que a P&D formal não é necessária para os padrões específicos de inovação e de resultados almejados pelas pequenas e micro empresas, mas que a inovatividade é o resultado de acesso do gestor a determinados recursos que auxiliem nos negócios diários, no desenvolvimento de soluções gerenciais e mercadológicas, na colaboração com o cliente, na otimização de processos para redução de custos e na oferta de serviços de melhor qualidade. Assim, Saunila (2016) postula a importância de desenvolver uma escala Capacidade de Inovação no contexto das MPEs.

Busca-se, portanto, complementar os estudos que se focam nas limitações típicas das MPEs no desenvolvimento das capacidades de inovação, analisando as habilidades de gestão e de comercialização, e como o gestor faz para aprendê-los, desenvolvê-los e adaptá-los às suas dificuldades no cotidiano de atuação. Para Kato-Vidal (2019), a inovação se torna um componente-chave para gerar vantagem competitiva nas organizações, especificamente nas micro e pequenas empresas.

Em vez de focar nas capacidades tecnológicas e operacionais ( TEECE, 1982; GUAN; MA, 2003; HAMEED; ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013; PUFAL *et al.*, 2014; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015; ALI; WU, 2021) para o desenvolvimento das capacidades de inovação típicas das grandes corporações, foi realizado um recorte de pesquisa cujo foco foi a identificação de recursos relevantes que auxiliam no desenvolvimento gerencial e comercial nas MPEs para o estudo das capacidades de inovação (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013, 2014; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015), esperando assim construir um arcabouço teórico que auxilie na análise e compreensão das capacidades de inovação no contexto das MPEs.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi escolhido o município de Arcoverde, conhecida popularmente como Portal do Sertão, devido a sua posição geográfica de estar entre cidades do Agreste e do Sertão. Atualmente, em sua maioria, suas atividades são voltadas para as atividades de serviço e de comércio, e compostas por micro e pequenas empresas. A cidade se destaca na região por ter maior população urbana na mesorregião do Sertão do Móxoto (AESAs,

2021; ARCOVERDE, 2021). Estima-se que milhares de pessoas visitam a cidade diariamente, devido ao comércio local, ao atendimento médico como hospitais, centro médicos, assim como pela educação básica e polo universitário regional. Tais características fazem com que a cidade se destaque regionalmente pelo seu desenvolvimento econômico ocasionado, em sua maioria, pelas micro e pequenas empresas (IBGE, 2020).

Nessa pesquisa a proposta é se basear nos relatos dos gestores das MPEs para analisar como os recursos, as atividades e as habilidades gerenciais e comerciais devem auxiliar no desenvolvimento e aperfeiçoamento da Capacidade de Inovação. A proposta é se basear nesse recorte teórico para construir o melhor modelo conceitual que se adéque à realidade das micro e pequenas empresas e que seja eficaz para analisar a inovação nesse tipo de negócio. A compreensão dessa capacidade demanda a análise dos recursos presentes e ausentes que podem facilitar/obstruir o seu desenvolvimento. Nesse sentido emerge a seguinte pergunta de pesquisa: como as Capacidades de Gestão e de Comercialização contribuem para a inovação das micro e pequenas empresas?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Para atender ao problema proposto, a presente pesquisa possui como objetivo geral: analisar como as Capacidades de Gestão e de Comercialização contribuem para a inovação nas micro e pequenas empresas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar as atividades dos gestores que auxiliam no desenvolvimento das capacidades de gestão;
2. Perceber quais ações dos empresários que contribuem para a capacidades de comercialização nas MPEs;
3. Compreender como as Capacidades de Gestão e de Comercialização colaboram para inovação nas micro e pequenas empresas.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

#### 1.3.1 Justificativa Teórica

As organizações de todos os setores estão desenvolvendo inovação para garantir o seu sucesso nos mercados (SAUNILA, 2019). Como exposto anteriormente, a maioria das pesquisas remete ao estudo tradicional das inovações das grandes empresas, que contam com uma estrutura de gerenciamento superior, recursos financeiros, com facilidades de acesso a tecnologias e de desenvolver economias de escala (KIM; PARK; PAIK, 2018). Esses autores ainda destacam que as habilidades de transformar os investimentos de P&D em produtos é importante para a inovação, porém é necessário dar atenção aos demais setores.

Alinhado a esse pensamento, Zawislak *et al.* (2012, 2013, 2014) compreendeu que o desenvolvimento das capacidades de inovação seria importante para avaliação da inovatividade, visto que nem todas as organizações possuem acesso aos recursos tecnológicos e financeiros, assim como seus nichos de mercado não são voltados para o desenvolvimento de produtos e de serviços de alta tecnologia. Algumas dessas organizações mencionadas são as micro e pequenas empresas, que, apesar de suas limitações, representam parte significativa da economia de diversos países (LEE; NEWTON, 2000). Além disso, não é dada atenção suficiente à inovação das MPEs (DABIC *et al.*, 2021), pois a inovação ajuda as microempresas a se recuperarem para alcançar mudanças fundamentais dentro seus negócios, assim como se destacar no mercado (KASSA; MIRETE, 2022).

Assim, a atual pesquisa tem em vista compreender como as inovações ocorrem nas micro e pequenas empresas, pois, de acordo com Saunila (2019) os estudos sobre a Capacidade de Inovação, muitas vezes, negligenciam o contexto das pequenas organizações que, apesar das restrições tecnológicas, faz-se necessário identificar os recursos acessíveis e relevantes ao contexto dessas organizações. Conforme ainda a mesma autora, a operacionalização de pesquisas que visem identificar o contexto de inovação das MPEs pode reduzir o viés presente no campo de que as grandes empresas são as mais propensas à inovação, são de mais fácil acesso, existe maior homogeneidade entre os respondentes, fontes documentais abundantes e organizadas, além de uma narrativa histórica de muito sucesso e de desenvolvimento de tecnologia de ponta.

Já as MPEs são histórias “sofridas”, muitos fracassos, sem o mesmo magnetismo das grandes empresas, que costumam chamar atenção dos pesquisadores, mesmo existindo evidências que mostram que as MPEs são as engrenagens que mantêm o desenvolvimento local,

além de dignificar e de valorizar os residentes das pequenas cidades de interior (STOREY, 2014; JULIEN, 2017). Essas são questões que vão além das análises que enxergam o desenvolvimento pela perspectiva econômica clássica, quando se podem considerar as vantagens sociais da inovação e a sua função no desenvolvimento local.

O desenvolvimento de pesquisas em inovação na pequena empresa também pode aclarar a discussão a respeito da unidade de análise sobre o que é inovação. Para Hervas-Oliver; Boronat-Moll e Sempere-Ripoll (2016), a unidade de análise trata justamente da questão da “inovação para quem?”. Pode ser para o cliente, como também para a empresa, e ainda para a indústria na totalidade. No caso deste último, a indústria, a inovação é puxada pelas grandes empresas com seus departamentos internos de P&D, que firmam parcerias com as grandes universidades e lideram as tecnologias dos seus setores. Já a MPE o desempenho superior nos negócios é resultado de uma inovação nova para a empresa, aquisição de máquinas e de equipamentos, ou ainda quando trazem alguma novidade para seus clientes (KADIĆ-MAGLAJLIĆ *et al.*, 2016). Para Lima (2018) muitos estudos não fazem essa distinção, mas é fundamental ter a clareza sobre a unidade de análise adotada para se evitar a noção de que somente as grandes inovam, enquanto as pequenas não inovam.

Ao contrário da visão geral e da expectativa gerada, as duas capacidades tecnológicas (desenvolvimento e operações) não são suficientes para as empresas alcançarem o diferencial de atuação em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. As capacidades guiadas pelo negócio (gestão e comercialização) são a própria essência que finalmente dá à empresa o aspecto de uma empresa inovadora organizada (PUFAL *et al.*, 2014).

Em seus estudos, Alves *et al.* (2017) identificou que a Capacidade de Gestão apresenta maior impacto nas pequenas empresas, pois ela dá maior ênfase ao empreendedorismo e às atividades gerenciais sobre as estruturas de capacidades dinâmicas. Algumas empresas podem seguir a capacidade gerencial como o principal impulsionador da inovação. Para isso, é necessário haver uma integração eficiente por meio da GC (Capacidade de Gestão) com a coordenação.

A Capacidade Comercial ou de transação está relacionada às habilidades e às rotinas necessárias para manter o funcionamento, conforme os padrões econômicos estabelecidos no mercado, os processos de marketing e a comercialização de uma empresa (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). Partindo dos conceitos abordados, a Capacidade de Inovação é uma forma de compreender o processo de inovação desenvolvido nos pequenos negócios (FORSMAN, 2011; SILVA; DACORSO, 2014).

### 1.3.2 Justificativa Social e Econômica

A pesquisa é relevante, social e economicamente, pois traz contribuições significativas sobre práticas de inovações gerenciais e a consequente contribuição para a Capacidade de Inovação das empresas. Os resultados possibilitam que os gestores das empresas e pesquisadores da área de Administração tomem conhecimento e apliquem tais práticas ou similares nas organizações. Dessa forma, com o estudo da Capacidade de Inovação nas MPEs, é possível deslumbrar os impactos sociais e econômicos positivos ocasionados.

Apesar do crescimento e da importância das micro e pequenas empresas, ainda existe uma carência no que diz respeito a pesquisas empíricas sobre os avanços inovadores no setor, principalmente em regiões do interior do estado de Pernambuco, onde as atividades econômicas e o maior número de empregabilidade estão voltados para comércio e serviços (CAGEDE, 2019).

Nesse sentido, este estudo pode contribuir com as pesquisas a respeito das capacidades de inovação, no que se refere às atividades de Gestão e de Comercialização, principalmente em se tratando das Micro e Pequenas empresas no município de Arcoverde-PE. Önday (2016) defende a importância de certos estudos em determinadas regiões, os quais possibilitam demonstrar sinais de cooperação ou de limitações para um sistema de inovação orientado para difusão, que visa impactar diversos setores de uma localidade. Insta acrescentar que as economias locais possuem determinadas características que produzem inovação, e estudá-las é essencial para revelar as capacidades e possibilitar o surgimento de estratégias políticas (LAGENDIJK, 2017).

Existem estudos recentes, como de Vasconcelos, Santos e Andrade (2021), que averiguam as dimensões das Capacidades de Gestão e de Comercialização com o enfoque das MPEs, mas com a utilização de métodos quantitativos. Dessa forma, a pesquisa se torna inédita e original, pois o estudo tratará das capacidades de inovação com enfoque na Capacidade de Gestão e de comercialização, no interior do estado de Pernambuco, com a utilização de método qualitativo.

### **1.3.3 Justificativa Pessoal**

A autora tem interesse em estudar o setor das micro e pequenas empresas com o enfoque inovativo, visto que se questiona sobre a importância do desenvolvimento das MPEs, e o estudo sobre a Capacidade de Inovação permite distinguir a inovação por meio dos recursos que as empresas têm disponíveis. O contato com a teoria ocorreu em uma das disciplinas do mestrado, lecionada pelo professor e orientador Nelson Fernandes. Desde então, foi questionada de como essa abordagem poderia contribuir para as micro e pequenas empresas que são a maioria das organizações no Estado, mas também na cidade na qual reside, trazendo contribuições não apenas ao Agreste pernambucano, assim como ao Sertão do estado.

Essa pesquisa é uma oportunidade de compreender as capacidades de inovação na perspectiva da micro e pequena empresa e, também, contribuir com pesquisas de cunho científico sobre os negócios na região do Sertão Moxotó de Pernambuco. Sabe-se das dificuldades do desenvolvimento de negócios em regiões periféricas e dos desequilíbrios regionais que existem no Brasil e, conseqüentemente, no Nordeste. Por isso, torna-se importante investigar as razões desses desníveis, como também achar as possíveis soluções e as táticas utilizadas pelos empreendedores regionais para manterem e inovarem na suas micro e pequenas empresas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TRAZENDO ALGUNS PRESSUPOSTOS BÁSICOS DE INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Na busca por compreender o conceito de inovação, Godin (2017) apresenta um estudo de perspectiva histórica, no qual o termo ganhou conotação positiva e evidência somente a partir do século XX. Antes disso, a inovação possuía um sentido depreciativo, estando associada à dimensão política, a qual advertia e impunha penalizações aos que buscassem mudar a ordem estabelecida, provocando confusões e desordem social. Na atualidade, a inovação desempenha um papel substancial para a dinâmica do capitalismo tal como o conhecemos, impactando a vida dos seres humanos (MEISSNER; KOTSEMI, 2016).

A ocorrência da inovação pode ser considerada atualmente como a principal base do crescimento econômico e, por esse motivo, merece atenção (GLÜCKLER; BATHELT, 2017). Bessant e Tidd (2015) destacam que a inovação é importante não apenas no empreendimento individualizado, mas que cada vez mais se torna uma fonte de crescimento econômico. Os autores ainda acrescentam que o sucesso competitivo não diz respeito apenas a empresas de alto perfil tecnológico, mas inovações podem estar inseridas em processos e produtos.

A atividade de inovação possui a capacidade de criar propostas de valor por meio da oferta de novos produtos e de serviços; adoção de novas práticas operacionais, tecnológicas, organizacionais ou orientadas para o mercado; ou criando habilidades e competências. Diversas vezes, está ligada à criação de um mercado sustentável em torno da introdução de produtos ou de processos novos e superiores (SCHUMPETER, 1947; PRICE; STOICA; BONCELLA, 2013).

Diversas organizações buscam a inovação, assim, em cada realidade, diversos aspectos devem ser observados de modo a fomentá-la ou eliminar as barreiras que podem impedir a sua implementação. Trata-se, portanto, de um construto complexo, com diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação, que é compreendido sob diferentes abordagens teóricas em diversos campos do conhecimento, ramos de atividades e setores (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Para uma maior concepção, a inovação pode ser entendida como uma ideia, um método, uma técnica ou um instrumento mais eficaz ou eficiente que o anterior. Também pode ser vista como a implementação de soluções cada vez melhores que atendem a novas necessidades ou

atendem melhor às necessidades existentes (RAGHUVANSHI; AGRAWAL; GHOSH, 2019). A inovação é necessária, porque ela contribui de várias maneiras para o desempenho inovador das empresas, por exemplo, novos produtos auxiliam a conquistar e a manter fatias de mercado e aumentam os lucros. Em relação aos produtos mais estabelecidos e maduros no mercado, o aumento das vendas não surge apenas da capacidade de oferecer preços baixos, mas também na diversidade de fatores extra preço, como design, customização e qualidade (BESSANT; TIDD, 2015).

Quando relacionada ao grau, a inovação é classificada radical quando reconfigura o estado de conhecimento e das competências específicas empregadas em um setor, ou seja, criando um mercado; a inovação incremental é considerada a modificação ou o aperfeiçoamento no processo de produção, ou em um produto, bem/serviço (RAMELLA, 2013). A imitação ou a cópia de produtos, de processos, de serviços e de sistemas têm sido considerada inovação, em menor grau, enquanto contribui para a difusão de inovação, completando e dando continuidade ao processo inovativo e incrementando a produtividade (KIM, 1997).

As conjunturas nacionais, regionais e setoriais também exercem influência na velocidade e na direção da inovação no que se trata de disponibilidade ou de escassez de recursos, de talentos, de oportunidades, de infraestrutura e de suporte (ANWAR; ALI SHAH, 2020). Entretanto, o contexto pode influenciar a velocidade e a direção, porém não determina os resultados (TIDD; BESSANT, 2019). Serra, Fiates e Alperstedt (2007) afirmam que uma postura inovadora nem sempre é fácil, pois depende de um ambiente favorável, de criatividade, ousadia do gestor, do acesso a recursos para pesquisas e de uma interação próxima com o mercado e os seus atores, de modo que o gestor possa perceber as oportunidades existentes.

Outro fator relevante que é possível destacar é que a inovação não é algo realizado em uma única etapa, porém em diversas ocasiões. É o resultado de um longo processo envolvendo muitas inovações inter-relacionadas (FAGERBERG, 2009). Para Barbieri (2007) uma organização inovadora é aquela que introduz novidades, melhorias de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados almejados.

Para ser de fato considerado inovação são necessárias escolhas bem-sucedidas, modelo de decisão, combinação de ativos e de recursos que podem estar disponíveis para compra ou que devem ser construídos na empresa (TEECE, 2008). Em outros termos, a inovação não é um fenômeno único, mas um gênero múltiplo de iniciativas humanas. Essas iniciativas visam, de forma cada vez mais metódica, à criação de novas realidades (PLONSKI, 2017).

Na percepção de Schumpeter (1934), o empresário desempenha um papel importante na economia e no processo de inovativo, pois ele altera o “equilíbrio” por meio da inserção da inovação em seus processos da “destruição criativa” ocasionada por lacunas mercadológicas. Adiante, Schumpeter define cinco formas de inovação: introdução de novos bens, criação de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de suprimento, seja ela matérias-primas ou produtos semimanufaturados, e a implementação de uma nova forma de organização.

Embora as criações de produtos sejam vistas como a linha de frente da inovação de mercado, a inovação de processos desempenha um papel estratégico relevante. Conseguir fazer algo que ninguém realiza ou desempenhá-lo de maneira melhor se torna uma vantagem competitiva. Semelhantemente, a capacidade de prestar melhores serviços, de maneira rápida, mais barata e com melhor qualidade também é considerada fonte de vantagem competitiva (BESSANT; TIDD, 2015).

O processo de inovação nas organizações influencia o seu desempenho no mercado. A criatividade gera a inovação, e a aprendizagem contribui com a criatividade. Entretanto, uma é consequência da outra. No processo de aprendizagem os indivíduos acessam, avaliam e utilizam a informação para construir conhecimento. Desse modo, não existe inovação sem observar a aprendizagem. Ao aprender, o gestor transforma informações em conhecimentos que estimulam a inovação, permitindo o ato de inovar por meio das novas ideias, resultando em um ciclo “onde quanto mais se aprende mais se cria” (NASCIMENTO; OTTONICAR; BASSETTO, 2018).

### **2.1.1 Inovações em Micro e Pequenas Empresas**

De acordo com Schell (1995), a grande vantagem que as MPE possuem é que conseguem produzir em pequenas séries, detêm maior possibilidade de responder às oportunidades ao menor tempo, atendendo mercados específicos e especializados. Outra característica das MPE, segundo o mesmo autor, é que dispõem de um pequeno número de funcionários, assim como: a) uma estrutura organizacional simplificada, com pouco ou nenhum nível hierárquico e alta concentração de autoridade; b) ocupam espaço bem definido no mercado em que atuam; c) possuem maior intensidade de trabalho; d) a gestão geralmente não é eficiente com as questões financeiras, apresentando pouco conhecimento de gestão financeira.

Assim, alguns questionamentos podem surgir: quais são os tipos de inovações típicas das pequenas empresas? responder a essa pergunta não é fácil, pois a inovação em pequenas empresas pode estar integrada a seus negócios diários, na colaboração com o cliente, na otimização de processos, entre outras atividades corriqueiras, e esses processos de inovação podem estar “escondidos” até mesmo para os próprios inovadores (HIRSCH-KREINSEN, 2008; FORSMAN, 2009).

As PMEs são diversas vezes referidas como as principais fontes geradoras de crescimento econômico (AWAD *et al.*, 2020). Na maioria das economias mundiais, as micro e pequenas empresas são responsáveis pela grande maioria das empresas, pela geração de empregos e pelo dinamismo do mercado. Em pesquisas recentes sobre o comportamento dessas entidades, elas têm dedicado particular atenção às suas atividades relacionadas à inovação (DABIC *et al.*, 2021).

A inovação é importante para as pequenas empresas, pois as grandes empresas reconhecem a capacidade das pequenas empresas de capturar a inovação, muitas vezes aproveitam a criatividade das pequenas empresas orientadas para o crescimento para se manterem competitivas, e reconhecem que a promoção da inovação é muito eficaz por meio da ligação a pequenas empresas empreendedoras (PRICE; STOICA; BONCELLA, 2013).

Forsman e Annala (2011) defendem ainda que em micro e pequenas empresas o desenvolvimento de inovações incrementais é mais comum do que o desenvolvimento de inovações radicais. Os tipos de inovações estão associados ao grau de inovação das capacidades; o grau de capacidades aumenta à medida que há o aumento das inovações. Lima (2018) afirma que as Micro e Pequenas Empresas possuem algumas vantagens na hora de inovar, pois são mais flexíveis em relação às mudanças, dispõem de profissionais multifuncionais e as decisões são centralizadas. Entretanto, nota-se que é comum inovarem para corrigir algum erro, e não por exercitarem a capacidade de inovar.

As Micro e Pequenas Empresas enfrentam diversas dificuldades, e umas delas está relacionada à escassez de recursos, principalmente em comparação com as grandes empresas, e por vezes esse é um dos principais impedimentos para a inovação nessas pequenas organizações (BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2018). Apesar disso, quando os pequenos negócios conseguem colocar em prática a inovação, aumentar a produtividade e o potencial de crescimento, elas conseguem aumentar a probabilidade de sobreviverem diante do mercado competitivo (CEFIS; MARSILI, 2006).

Outro elemento importante como agente de inovação nas pequenas empresas é o gestor, que possui um papel funcional no negócio, com atividades de coordenação, de alocação de recursos, de tomada de decisões, de fornecimento de capital e de inovação (FRANCO *et al.*, 2022). Dessa forma, os proprietários nas MPE são peças-chave no esforço para lançar novos métodos, sistemas, formas e inovações. Assim, a inovação ajuda as microempresas a se recuperarem para alcançar mudanças fundamentais em seus negócios (KASSA; MIRETE, 2022).

Outro flanco de inovação que a literatura destaca é o incentivo governamental que as MPEs necessitam para se manterem no mercado e se tornarem mais inovadoras. Os incentivos fiscais desempenham um grande papel no crescimento e sustentabilidade das micro e pequenas empresas, que, no que lhes concerne, acabam impactando em toda a economia (DEYGANTO, 2022). Elas acabam se revelando também como instrumentos fundamentais para a redução da pobreza (JANSSON *et al.*, 2017). As micro e pequenas empresas desempenham papel importante na criação de empregos, colaboram para as receitas tributárias, de exportação e de importação, facilitam a distribuição de mercadorias, contribuem para desenvolvimento de recursos humanos e podem ser um berço das inovações e do empreendedorismo (AGYAPONG, 2010).

## 2.2 ESTRUTURANDO O CONCEITO SOBRE AS CAPACIDADES

O conceito de capacidades dinâmicas surgiu na década de 1990, e o campo avança desde então. A perspectiva da capacidade dinâmica é uma extensão do argumento da visão baseada em recursos, de como os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e imperfeitamente substituíveis (VRIN) podem ser criados e como esses recursos podem ser atualizados em ambientes em constante mudança (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

A visão baseada em recursos (VBR) defende que os recursos são simultaneamente valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis (VRIN), e dessa maneira formam uma fonte de vantagem competitiva para a empresa (BARNEY, 1991, 1995). É uma teoria que explica como algumas organizações conseguem obter super lucros em equilíbrio e, como tal, possuem essencialmente uma visão estática (BARNEY, 2001a, 2001b; PRIEM; BUTLER, 2001; LOCKETT; THOMPSON, 2009).

Argumenta-se que a perspectiva das capacidades dinâmicas é uma ampliação da VBR, pois elas compartilham suposições semelhantes e auxiliam a compreender como os estoques de recursos de uma empresa evoluem temporalmente e como a vantagem competitiva é mantida (BARNEY, 2001a; AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Teece, Pisano e Shuen, (1990) realizaram a sua primeira contribuição sobre o tema das capacidades dinâmicas. Teece e Pisano, (1994) levantaram que a VBR não conseguiu explicar sobre como algumas empresas bem-sucedidas demonstraram capacidade de dar resposta apropriada, rápida, flexível e com inovação de seus produtos, e, em simultâneo, ter habilidade de gerenciamento para coordenar e redistribuir competências internas e externas com eficácia.

A evolução teórica sobre as capacidades dinâmicas surgiu pelo fato de que a vantagem competitiva em ambientes de ritmos acelerados não reside apenas na posse de ativos tangíveis específicos (como equipamentos e instalações operacionais), mas na habilidade evolutiva que a empresa possui em redefinir continuamente seus limites tecnológicos, organizacionais e aproveita novas oportunidades de mercado (TEECE, 2008).

Segundo os autores Alves *et al.* (2017), e Ambrosini; Bowman (2009), a visão da capacidade dinâmica se baseia em uma variedade de perspectivas teóricas, não apenas na economia evolucionária. A abordagem também se baseia no trabalho de Schumpeter, (1934) sobre processos de destruição criativa e de competição baseada na inovação, no trabalho de Cyert e March (1963) sobre os aspectos comportamentais das empresas que, posteriormente, ajudou a compreender interação competitiva e do desempenho de empresas individuais, bem como nas indústrias dando atenção considerável desde as visões neoschumpeterianas da mudança econômica (WINTER; NELSON, 1982; TEECE; PISANO, 1994). Winter e Nelson (1982), Williamson (1985, 1975) e Teece e Pisano, (1994) trataram de falar sobre mercados, hierarquias, especificidade de ativos e de custos transacionais; e Teece (1982) retratou do papel dos ativos específicos da empresa e dos mecanismos de isolamento para vantagem competitiva.

Ambrosini e Bowman (2009) afirmam que, para sustento da vantagem competitiva, as empresas precisam renovar seu estoque de recursos valiosos à medida que seu ambiente externo muda. As capacidades dinâmicas permitem que as empresas efetuem essas mudanças contínuas. Zollo e Winter (2002) esclarecem que as capacidades são um padrão aprendido e estável de atividades coletivas por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais no desejo de maior eficácia.

Em suma, as capacidades dinâmicas referem-se a rotinas e atividades, como detecção, apreensão e transformação, que abrangem regras e sistemas, como também cursos de ação e de

comportamento (MELO; MACHADO, 2020). A sua utilização facilita a identificação e a geração de oportunidades, a adaptação a ambientes em mudança e a atualização dos recursos existentes. Elas são essenciais para a capacidade de uma empresa de recombina e de reconfigurar o conhecimento nas capacidades existentes, a fim de desenvolver novos recursos de nível superior (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; CHIRICO; SALVATO, 2008). Em ambientes incertos e dinâmicos, as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação, e se adequam a novas circunstâncias e auxiliam na superação econômica (BRESCIANI *et al.*, 2020).

Como exposto acima, para maior compreensão sobre o avanço teórico ocorrido sobre as capacidades dinâmicas, pode-se inferir que o conceito de capacidades de inovação é complementar ao de capacidades dinâmicas, inspirado na visão schumpeteriana da competição. Assim, pode-se afirmar que as capacidades dinâmicas são precursoras das capacidades de inovação (BREZNIK; HISRICH, 2014).

### 2.3 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

O conceito das capacidades de inovação foi evidenciado por Reichert, Camboim e Zawislak (2015) e Zawislak *et al.* (2012, 2013, 2014), e desde então difundido como uma extensão da proposta das capacidades dinâmicas. Dessa forma, por meio do desenvolvimento das quatro capacidades, as organizações se tornarão mais competitivas e inovadoras. A teoria questiona os atuais estudos sobre as inovações que privilegiam os estudos das grandes organizações que focam P&D, patentes, tecnologia, etc., e, como tal, acabam negligenciando os estudos voltados a outras empresas que não pertencem a esse nicho de mercado.

Estudos recentes vêm tratando das capacidades de inovação e, desde então (ALVES *et al.*, 2017; RAGHUVANSHI; AGRAWAL; GHOSH, 2019; ZAWISLAK; REICHERT, 2019; PUFAL; ZAWISLAK, 2021; PUFAL; ZAWISLAK; VONORTAS, 2021), a teoria da capacidade postula que o melhor desempenho organizacional surge da capacidade de utilizar esses recursos de forma eficaz. Assim, os autores sugerem as capacidades de inovação, em que compreendem que todas as organizações são portadoras das quatro capacidades, porém sempre haverá uma que irá sobressair, dependendo da vocação da empresa.

A inovação está relacionada ao desenvolvimento econômico, mas nem sempre ela está ao alcance de todas as empresas. Mas pode-se ir além, pois nem todas as empresas possuem condições para inovar. Comumente são utilizados modelos genéricos para identificar a

inovação e analisar a atividade. Geralmente, são utilizados gastos de pesquisas e desenvolvimento, patentes requeridas e concedidas, assim como alguns outros indicadores que retratam a inovação e o desenvolvimento. No entanto, em contextos nos quais tais indicadores não se fazem presentes ou possuem relevância menor não é possível observar todas as atividades inovadoras desenvolvidas, porém não se poderá afirmar que não exista atividade de inovação (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Ainda na perspectiva de tal cenário descrito acima, isso é comumente observado em economias em desenvolvimentos ou emergentes, como no Brasil. A construção de competências e de capacidades de inovação costuma ser mais desafiadora para empresas em economias emergentes, com sistemas de inovação fracos e falta de potencial de inovação organizacional local. Para obter respostas para esses questionamentos, é necessário um modelo que permita capturar e discutir a natureza da inovação numa economia em desenvolvimento. Para isso, o modelo das quatro capacidades corrobora tais levantamentos (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

As organizações para inovarem precisam ter a habilidade empresarial de extrair conhecimentos das atividades rotineiras e das atividades inovadoras. Necessitam de visão estratégica, de inteligência organizacional, de gestores com criatividade e ideias, de estrutura organizacional, de cultura e de clima organizacional e de gestão tecnológica. É o potencial interno de uma empresa, na identificação de novas ideias, mercados e oportunidades (LAWSON; SAMSON, 2001), gerando novos conhecimentos com base nas aprendizagens anteriores (KIM, 1997). No quadro 1, são detalhadas as quatro capacidades e as suas respectivas atribuições.

Quadro 1 - Definições das Capacidades de Inovação

Capacidades	Definição
<b>Capacidade de Desenvolvimento Tecnológico</b>	A habilidade que a empresa possui de interpretar o seu estado atual, de absorver e eventualmente de transformar uma determinada tecnologia para criar ou alterar sua capacidade de operação ou qualquer outra capacidade que vise atingir níveis mais elevados de eficiência técnico-econômica.
<b>Capacidade de Operação</b>	A capacidade de realizar determinada habilidade produtiva por meio da coleção de rotinas diárias que estão embutidas em conhecimentos, habilidades e sistemas técnicos.
<b>Capacidade de Gestão</b>	A capacidade de transformar o resultado do desenvolvimento de tecnologia em operações e acordos de transação coerentes. Está relacionada com as habilidades de gestão para alcançar ganhos de eficiência, como estratégia, planejamento, recursos humanos, normas e procedimentos.
<b>Capacidade de Comercialização</b>	A capacidade de reduzir seus custos de marketing, de terceirização, de negociação, de logística e de entrega; em outros termos, custos de transação.

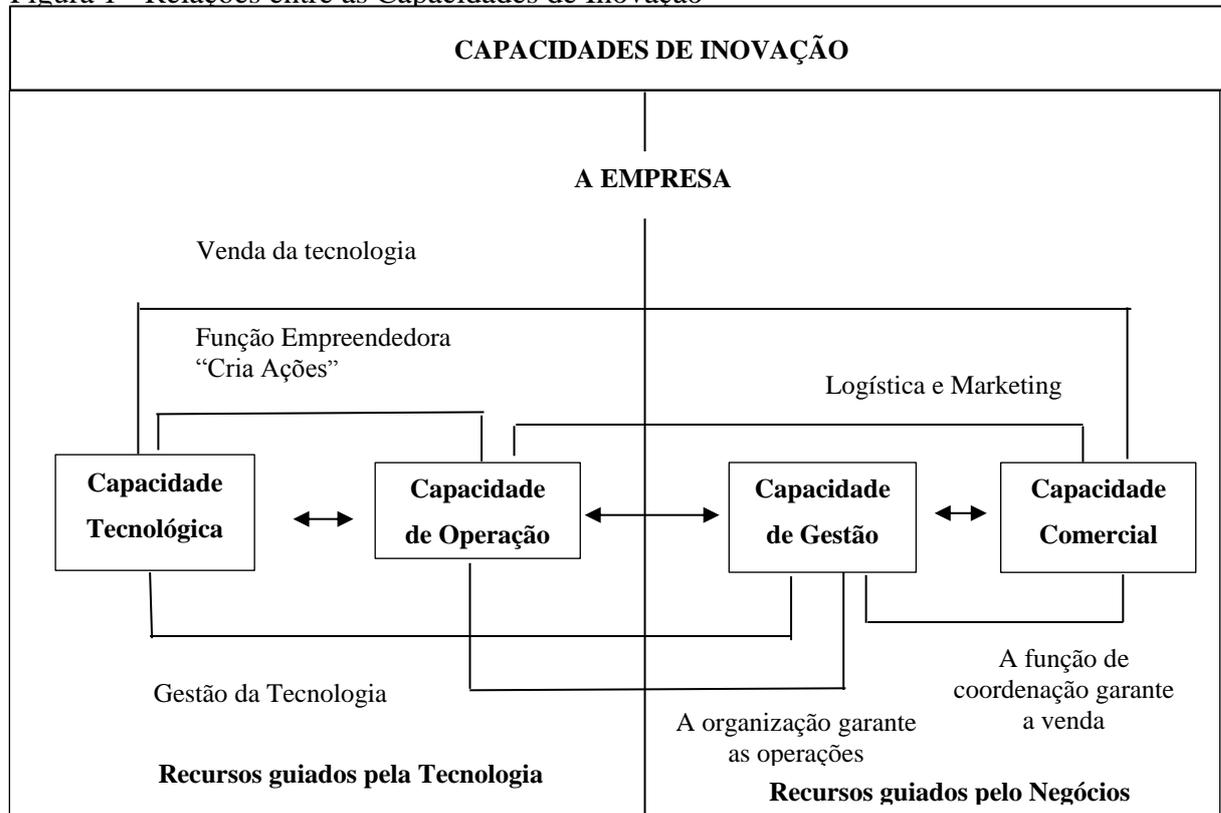
Fonte: Zawislak, *et al.* (2012).

Em suma, as capacidades de inovação envolvem a combinação de tecnologia (capacidades de desenvolvimento e de operações) e de negócios (capacidades de gerenciamento e de transação) nas empresas. Além disso, por meio da ótica das capacidades, é possível compreender melhor como a coordenação de tais capacidades molda a organização da empresa, que pode equilibrar entre a estabilidade (capacidades operacionais e gerenciais) e a mudança (capacidades de desenvolvimento e de transação) em direção à inovação (PUFAL; ZAWISLAK, 2021).

Conforme os autores, Zawislak *et al.* (2012) as capacidades de inovação das empresas elaboram diferentes combinações e constituem os diferentes conjuntos de conhecimentos específicos, habilidades, rotinas e ativos. E possibilitam que a empresa possa se desenvolver, transformar, adaptar e processar certos recursos tecnológicos, físicos e humanos. Em suma, a Capacidade de Inovação da empresa é uma maneira de fornecer novas soluções valiosas validadas pelo mercado, de onde quer que ela tenha vindo.

Dessa forma, a Capacidade de Inovação pode ser compreendida tanto como o processo de aprendizagem tecnológica da empresa envolvida nas capacidades de desenvolvimento e de operações de tecnologia, assim como nas rotinas gerenciais e transacionais representadas pelas capacidades de gestão e de transação (comercial). A integração e a relação entre esses quatro recursos promovem efetivamente a inovação que gera vantagens competitivas (ZAWISLAK *et al.*, 2012). Essa “capacidade de integração” possibilita que as organizações absorvam conhecimentos e recursos externos e misture com as diferentes competências técnicas desenvolvidas na organização nos diversos departamentos (LAWSON; SAMSON, 2001). A imagem abaixo apresenta a Capacidade de Inovação como metacapacidade incorporada em quatro diferentes capacidades.

Figura 1 - Relações entre as Capacidades de Inovação



Fonte: Zawislak *et al.* (2012).

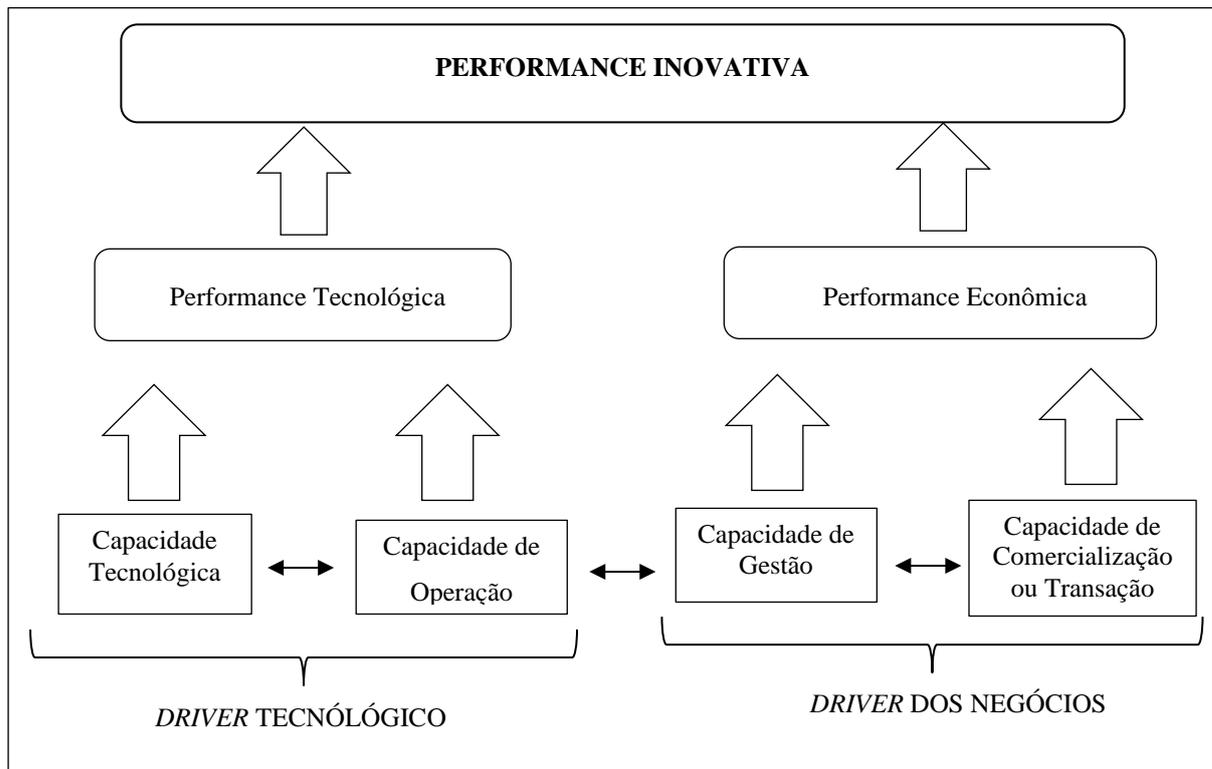
Sabe-se que todas as empresas sempre têm alguma base tecnológica e organizacional (um produto ou processo) como objeto de seus negócios. A partir da lógica das quatro capacidades, a inovação pode acontecer em uma das quatro capacidades: a organização pode desenvolver novas tecnologias, criar novas formas de produção ou aperfeiçoamento, formas

inovadoras de gestão e formas de transações ainda inexploradas. O desempenho diferencial resulta da inovação bem-sucedida em qualquer um desses recursos ao longo do tempo (DANIEL; DAMBROS; LIMA, 2017).

A Capacidade de Inovação é sugerida como uma construção multifacetada e pode ser utilizada em ações inovativas para melhorar as atividades da empresa (LAWSON; SAMSON, 2001; SAUNILA, 2017). Assim, ela se volta a especificar os aspectos organizacionais da inovação (SMITH *et al.*, 2010). Bessant e Tidd (2015) ressaltam a importância que as capacidades têm de criar consistência entre os valores de inovação e o comportamento com o contexto organizacional (estruturas, procedimentos, etc.), bem como a habilidade de mover atividades inovadoras além das fronteiras organizacionais.

A Capacidade de Inovação consiste principalmente nos intangíveis da empresa. Intangíveis são os não físicos, são as características de uma organização, que produzirão valor e resultados futuramente (BONTIS, 2001; KANNAN; AULBUR, 2004; MARR, 2008). Zawislak *et al.* (2012, 2013, 2014) desenvolveu ao longo dos anos trabalhos sobre as capacidades essenciais da empresa. A ideia central é a empresa ser o resultado de dois impulsos principais: tecnologia e negócios. O *driver* tecnológico cobre as capacidades de desenvolvimento e de operações, enquanto o driver de negócios refere-se aos recursos de gerenciamento e operacional (transação).

Figura 2 - Um Modelo Baseado em Capacidade Empresarial



Fonte: Alves *et al.* (2017).

Segundo Pufal *et al.* (2014), a integração e a sinergia dessas quatro capacidades devem garantir que a empresa desenvolverá novos produtos, que serão fabricados em escala comercial e atenderão as necessidades do consumidor. Dessa maneira, uma organização com capacidades bem equilibradas possui melhor desempenho do que seus concorrentes.

Ao contrário da visão geral e expectativa concebida pela maioria, as duas capacidades tecnológicas (desenvolvimento e operações) se encontram em um patamar de maior importância. Mas estudos relatam que esses não são suficientes para as empresas alcançarem um diferencial de atuação no mercado, cada vez mais dinâmico e competitivo. As capacidades (gestão e comercialização) são a própria essência que finalmente dá à empresa o aspecto de uma empresa inovadora organizada (PUFAL *et al.*, 2014). Embora o modelo das quatro capacidades procure estabelecer alguns padrões de comportamento, isso não significa que todas as empresas irão realizar essas capacidades da mesma maneira ou intensidade. Dessarte, cada empresa deve conseguir garantir o melhor arranjo de suas diferentes inovações. A posição é muitas vezes moldada pelo caminho que as empresas buscam percorrer. Para onde uma empresa

vai é uma função de suas capacidades tecnológica (operações e tecnológica) e negócios (capacidades de gerenciamento e de transação) (PUFAL; ZAWISLAK, 2021).

Portanto, existe a importância de desenvolver e de analisar as dimensões que facilitam a avaliação da Capacidade de Inovação das MPEs ao longo dos últimos anos, destacando a importância de buscar novas abordagens e técnicas de avaliação mais sofisticadas (SAUNILA, 2016). Trazendo para a realidade das empresas em estudo, Egbetokun *et al.* (2016) afirma que existe uma série de fatores que determina a Capacidade de Inovação das micro e pequenas empresas. Entre os fatores que determinam a inovação nessas empresas são o tamanho, a idade da empresa, os esforços de pesquisa e de desenvolvimento (P&D), a qualidade ou o nível de habilidade dos gerentes/funcionários, a participação e a motivação dos funcionários, as práticas gerenciais, a cooperação interdepartamental e a troca de rede e de suas interações com organizações externas e fatores específicos da indústria

Segundo Alves *et al.* (2017), toda empresa precisa de um *driver* de negócios (capacidade de gerenciamento e de transação) para transportar soluções técnicas para o mercado. Esse driver decide como a empresa irá conduzir internamente e o que irá terceirizar para o mercado, tanto de seu fornecedor quanto de seus clientes. A sinergia entre a CG e a CC é percebida como altamente eficaz quando garante que a produção ou a compra de mercadoria seja conduzida conforme programado, prontamente entregando produtos a seus clientes e avaliando os níveis de conformidade do produto. Dentro dessa consonância, o nível mais alto de Capacidade de Gestão elucidada que existe uma estrutura estabelecida que permite que a empresa atue efetivamente em termos de operações (PUFAL; ZAWISLAK; VONORTAS, 2021).

Com o uso das capacidades mencionadas é possível alterar a base de recursos da empresa para obter uma vantagem competitiva sustentável (HELFAT *et al.*, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009), assim as empresas precisam buscar crescimento para que operem, estendam, modifiquem e criem habilidades (WINTER, 2003), porque não basta ter tecnologia, é necessário dominá-la (PUFAL; ZAWISLAK; VONORTAS, 2021).

### **2.3.1 Capacidade de Gestão**

Capacidade gerencial está relacionada às habilidades, aos conhecimentos, às experiências e às rotinas que uma empresa utiliza para coordenar com eficiência os recursos relativos às suas atividades. Essa capacidade tem em vista minimizar os atritos internos em diferentes áreas da empresa. Assim, uma empresa com habilidades de gestão bem desenvolvidas

pode alcançar ganhos de eficiência em todas as áreas, tais como estratégia, planejamento, recursos humanos e normas, procedimentos e afins (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018).

A Capacidade de Gestão (CG) é responsável pela tomada de decisões estratégicas, alocação de recursos, integração do sistema, gestão de Recursos Humanos e questões contábeis e financeiras. No entanto, a gestão deve estar alerta ao processo de mudança para ajustar dinamicamente a organização às necessidades da empresa sem cair em controle excessivo que possa dificultar o processo de mudança. A organização necessita que os processos sejam realizados da forma correta, portanto, deve ter a habilidade específica de gerir atividades e ativos, e tais ações são responsabilidades da Capacidade de Gestão (ALVES *et al.*, 2017).

A CG é a constante busca por eficiência e redução de custos em benefício de investimento estratégico de inovação. Buscando, por meio de suas estratégias, propor um equilíbrio entre a eficiência e a estabilidade da empresa (PUFAL *et al.*, 2014; PARKER, 2020). A inovação gerencial está diretamente relacionada à Capacidade de Gestão, definida como a criação ou a adoção de novas formas de gestão e de organização (LOPES; BARBOSA, 2008). Concordando com esse entendimento, tanto Hamel (2008) como Mehta e Ali (2021) corroboram que qualquer mudança da gestão, que melhore seus princípios e práticas rotineiras (estrutura e função), é chamada de inovação gerencial.

Em empresas de baixa tecnologia e com capacidade gerencial podem se tornar ativos centrais, pois por meio do relacionamento com a sociedade, os fornecedores, a liderança, o compartilhamento de informações, os conhecimentos, e o gerenciamento de pessoas formará uma gama de processos satisfatórios, gerando o desempenho inovativo (VASCONCELOS; SANTOS; ANDRADE, 2021), pois nem todas as empresas atingem um patamar tecnológico, mas com o auxílio de outros tipos de inovações derivadas das outras capacidades (como gestão) podem ocasionar no sucesso de mercado (ALVES *et al.*, 2017).

O objetivo da CG é ajustar a eficiência e a estabilidade na organização. Por outro lado, quando a empresa muda, a gestão precisa iniciar a procura de eficiência e de estabilidade mais uma vez, como um gerente schumpeteriano na busca por inovação organizacional. É uma função essencial, pois permite a existência da empresa para alcance de maiores lucros, de crescimento e de perpetuidade (PUFAL *et al.*, 2014b). De acordo com Penrose (1959), a organização é uma coleção de ativos de produção (humana e não humana), sob a coordenação administrativa. Recursos, em específicos os recursos humanos, são a essência do crescimento das empresas.

Existem evidências que sugerem que as estruturas organizacionais afetam a empresa com o desempenho positivo (SAUNILA, 2017). Varadarajan (2009) sugere que as empresas devem se esforçar para nutrir boas condições organizacionais, incluindo clima organizacional, processos, políticas, estrutura e sistemas, que contribuem para um desempenho superior em inovação. Shoham *et al.* (2012) consideram a inovação organizacional como uma capacidade da empresa de ser criativa, assumir riscos, orientada para o futuro, aberta às mudanças e a proatividade.

Pufal *et al.* (2014) explicita que o desenvolvimento da Capacidade de Gestão é um processo de ajuste fino da eficiência e de estabilidade para permitir o bom funcionamento da empresa. Os autores identificam quatro características básicas da Capacidade de Gestão que vão desde estratégia e tomada de decisão até integração e coordenação, alocação de recursos, bem como definição de normas e de procedimentos. A inovação só será possível apenas se a empresa conseguir fazer com que seus produtos sejam produzidos e vendidos com eficiência. E o êxito nos negócios é realizado sob a orquestração gerencial de recursos internos e externos.

### **2.3.2 Capacidade de Comercialização**

A Capacidade de Comercialização é entendida como um conjunto de habilidades, de conhecimento, de experiência e de rotinas de uma organização que lhe permite diminuir os custos de transação, seja referente à aquisição de fornecedores ou à venda destinada a clientes. A comercialização é uma atividade complexa que vai além das relações de compra e venda, é um recurso referente à coleta de informações de fornecedores e de consumidores para encontrar as melhores fontes e mercados, bem como os preços mais oportunos (ZAWISLAK *et al.*, 2013).

Em resumo, o triunfo de uma organização envolve necessariamente a capacidade de inserir produtos no mercado, em escala comercial com o menor custo. Com o bom desenvolvimento da Capacidade Comercial, o caminho entre mercado e cliente torna-se mais eficiente, por intermédio do poder da negociação e da gestão de contratos (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018).

As organizações precisam possuir capacidades específicas para realmente comercializar seus produtos. Terceirização, relacionamento com o cliente, negociações, contratação, marketing, branding, logística, entrega, entre outros, compõem o conjunto de habilidades

específicas, de rotinas e de sistemas para o comércio, que são indispensáveis para se manter em um ambiente competitivo (ALVES *et al.*, 2017).

Auferir lucros com a inovação envolve encontrar fontes de recursos complementares e canais necessários para trazer desenvolvimento para o mercado (TEECE, 1986). As empresas existem para descobrir maneiras de trazer soluções eficientes do que as que já existem no mercado e trazer retorno econômico. Nesse sentido, eles devem procurar continuamente por informações e inovações de como comercializar e buscar maneiras de reduzir os custos de transação (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1937). Essas atividades são coletivamente referidas como a Capacidade de Comercialização (CC).

A capacidade de transação ou de comercialização é responsável por decodificar os diferentes sinais de mercados, compreensão do comportamento do consumidor, por exemplo, e minimizar os custos de transação (PUFAL *et al.*, 2014). Adiante, é necessário possuir habilidades e rotinas para pôr em funcionamento os padrões econômicos atuais de mercado, como os processos de marketing e de comercialização da organização. O desenvolvimento dessa capacidade consiste em pesquisa e relacionamento com o mercado, busca de fornecedores e de clientes, desenvolvimento de marcas e de reputação, atendimento e negociação, venda dos produtos, processo logístico (suprimentos e distribuição) e pós-venda (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013; PUFAL *et al.*, 2014; ALVES *et al.*, 2017).

O objetivo, como afirmado por Coase (1937) e Williamson (1975), é constantemente reduzir o custo de transação, buscando encontrar os melhores preços, tanto para o que se compra como, principalmente, para o que se vende. A predominância dessa capacidade está ligada à posição da empresa em sua cadeia de valor. Quanto mais próxima a empresa estiver do consumidor final, maior será a necessidade de uma estrutura formalmente estabelecida e de técnicas modernas de relacionamento com os clientes (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013).

Finalmente, a empresa deve trazer para o mercado tudo o que desenvolve, opera e administra para gerar valor econômico. Assim, uma vez que uma empresa tenha desenvolvido uma solução tecnológica, ela deve fazer qualquer coisa para transações e vendas favoráveis. Como toda empresa usa, gerencia e opera uma determinada tecnologia com o objetivo explícito de obter retornos econômicos positivos, ela deve ter capacidades específicas para realmente comercializar seus produtos. Terceirização, relacionamento com clientes, negociações e contratações, marketing e branding, logística e entrega, entre outros, compõem o conjunto de competências, de rotinas e de sistemas específicos para o comércio. Lucrar com a inovação

envolve encontrar as fontes de ativos complementares e canais necessários para levar o desenvolvimento tecnológico ao mercado (TEECE, 1986).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2017) o método possibilita a verificação dos resultados obtidos e sua escolha considera o tipo de objeto que está sendo estudado, assim como a classe de proposições que se busca investigar. Sendo assim, o método é um caminho esquematizado para alcançar determinada finalidade, constituindo o processo de investigação (RICHARDSON, 2015; SEVERINO, 2017).

O objetivo da pesquisa é analisar como as Capacidades de Gestão e de Comercialização contribuem para a inovação das micro e pequenas empresas, elegendo como sujeitos de pesquisa os gestores dessas empresas. O presente estudo será caracterizado como descritivo, com abordagem qualitativa básica. Quanto à estratégia de coleta dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com a utilização da análise de conteúdo de Bardin (2011).

A seguir, serão descritos os procedimentos metodológicos desenvolvidos na investigação, iniciando pela caracterização da pesquisa, considerando seu tipo e sua natureza. Em seguida, serão apresentados a tipificação da pesquisa, o modelo teórico da pesquisa, a descrição do *locus* da pesquisa, os critérios de inserção do objeto e do sujeito, o instrumento de coleta de dados, o procedimento e a técnica de levantamento de dados, os aspectos éticos e legais e a técnica de análise de resultados.

#### 3.1 TIPIIFICAÇÃO DA PESQUISA

A estratégia de investigação da pesquisa é qualitativa, possuindo caráter descritivo, realizado por meio da coleta de dados, uma vez que visa discorrer sobre a Capacidade de Inovação das micro e pequenas empresas, realizando uma análise das atividades de gestão e de comercialização entre os gestores das MPEs do município de Arcoverde.

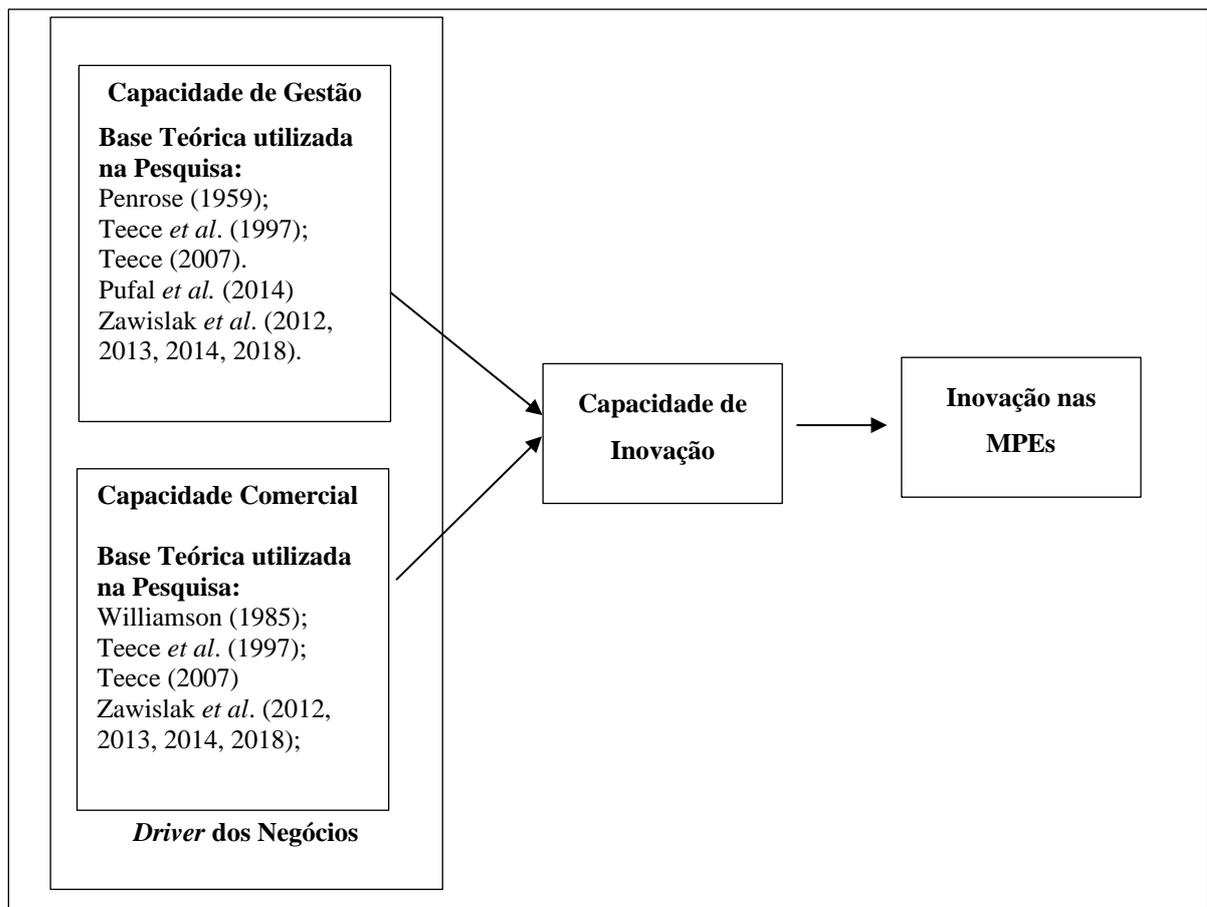
Segundo Creswell (2010) a pesquisa qualitativa é uma forma de explorar e de entender o significado que os indivíduos atribuem a uma determinada situação. O processo da pesquisa envolve questões e procedimentos que emergem dos dados coletados no ambiente do entrevistado. A análise dos dados é construída indutivamente consoante as particularidades dos temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca dos significados dos dados. O relatório final deve possuir uma estrutura flexível, cujo foco é a interpretação da complexidade de uma situação. Assim, o método qualitativo possibilita descrever a complexidade de um

determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (GOMES, 2015).

### 3.1.1 Modelo Teórico da Pesquisa

Visando maior compreensão, a figura abaixo busca demonstrar como a teoria dará suporte ao longo da pesquisa. Foi levantado que a teoria da Capacidade de Inovação é derivada da Visão Baseada em Recursos (VBR) e das Capacidades dinâmicas. Para tanto, serão utilizados os autores das teorias supracitadas para suporte teórico e a consequente análise dos resultados. A elaboração do roteiro de entrevista se deu conforme as dimensões de análise e do questionário proposto pelo modelo teórico proposto por Reichert, Camboim e Zawislak, (2015) e Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018), porém adaptadas ao contexto das micro e pequenas empresas em estudo.

Figura 3 - Modelo Teórico da Pesquisa



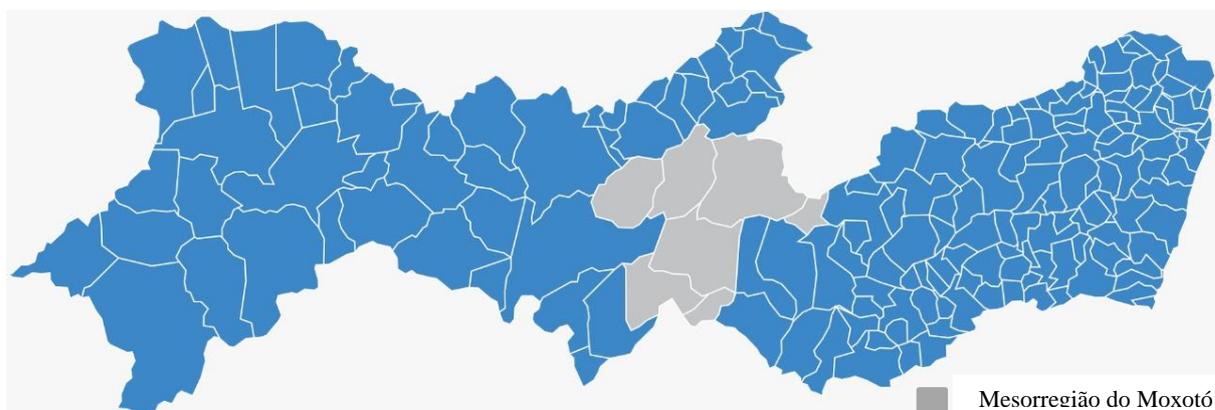
Fonte: A Autora (2021).

### 3.2 DESCRIÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

O *lócus* ou cenário da pesquisa é o determinado lugar no qual o fenômeno é estudado. A atual pesquisa busca discorrer sobre a Capacidade de Inovação das micro e pequenas empresas do município de Arcoverde, com o enfoque na Capacidade de Gestão e de comercialização. Apoiados pelos construtos levantados nesta pesquisa, observa-se que a cidade de Arcoverde – PE desenvolve um forte papel econômico. Por isso, a escolha dos *lócus* de pesquisa se define pelos fatos mencionados e, principalmente, pela razão que o modelo de capacidades de inovação se adequa a economias emergentes (ZAWISLAK *et al.*, 2014), como o caso da região escolhida.

No mapa abaixo mostra a região do Sertão do Moxotó em destaque na área mais central ao mapa, local estratégico por ser localizado em uma área intermediária no estado de Pernambuco. Assim, o município se torna estratégico pela sua localização e pelo seu polo de desenvolvimento comercial

Figura 4 - Mapa de Pernambuco com região do Moxotó em destaque



Fonte: A Autora (2022)

Nota: Elaboração adaptada com base em IBGE (2020).

A Região de Desenvolvimento do Sertão do Moxotó tem uma área de 8.929 km<sup>2</sup>, formada por 07 municípios, onde possui uma população de 212.556 habitantes, sendo 133.324 habitantes na área urbana e 79.232 habitantes na zona rural. Os municípios mais populosos são Arcoverde, com 68.793 habitantes, e Sertânia, com uma população de 33.723 habitantes (IBGE, 2010). A cidade escolhida, Arcoverde, possui uma extensão territorial de 323.370 km<sup>2</sup>, uma

população estimada de 68.793 habitantes e uma distância da capital Recife de 256 km (IBGE, 2010). O mapa abaixo oferece uma visualização do contexto regional.

Figura 5 - Região do Moxotó Pernambucano



Fonte: A Autora (2022)

Nota: Elaboração adaptada com base em Google Maps (2022).

Os dados abaixo, fornecidos pela Secretaria Estadual da Fazenda, indicam o número de contribuintes por ICMS que pertencem ao município de Arcoverde na data de 9 de março de 2022. Os dados favoreceram uma maior compreensão do perfil econômico de Arcoverde e fazem perceber que sua economia é composta majoritariamente por empreendedores individuais e micro e pequenas empresas, este último é o objeto de estudo da pesquisa.

Quadro 2 - Contribuintes de ICMS pelo o município de Arcoverde-PE

Segmento Econômico	Normal	Produtor Agropecuário ou Mineral	SIMEI	Simplex Nacional
Atacado	6	0	0	4
Atacado de Alimentos	10	0	73	18
Bebidas	4	0	69	10
Cigarros	0	0	4	0
Combustível	30	0	0	5
Energia	1	0	0	0
Indústria	10	0	180	24
Indústria de Alimentos	11	6	160	38
Material de Construção	27	0	68	59
Medicamentos	15	0	4	36
Outras Atividades	0	0	49	2
Supermercados	27	0	149	41
Tecidos	10	0	455	73
Telecomunicação	1	0	134	7
Transporte	12	0	173	13
Usinas De Açúcar	1	0	0	0
Varejo	37	0	1077	224
Veículos	23	0	83	79
<b>Totais</b>	<b>225</b>	<b>6</b>	<b>2678</b>	<b>633</b>

Fonte: SEFAZ-PE (2022).

Segundo os dados fornecidos pela SEFAZ-PE (2022), o município possui 633 estabelecimentos que recolhem pelo simples nacional. Apenas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte podem optar pelo Simples Nacional, as demais empresas instaladas são enquadradas conforme o regime específico de atividade e de faturamento que lhes é próprio. Nesse sentido, para um bom delineamento da pesquisa, são necessários alguns critérios, nas escolhas de objeto e de sujeitos da pesquisa qualitativa, e considerar o que é relevante em relação à teoria adotada (SILVA; SILVA, 2013).

### 3.3 CRITÉRIOS DE INSERÇÃO DO OBJETO E DO SUJEITO

Os sujeitos da pesquisa escolhidos para estudo foram os dirigentes das empresas de micro e pequenas empresas situadas em Arcoverde-PE. A escolha por gestores das micro e

pequenas empresas se deu em vista de buscar analisar a relação da Capacidade de Gestão e de transação (comercialização) nesse segmento, pois as MPEs ainda contam com restrições para serem guiadas pela tecnologia. As micro e pequenas empresas orientadas ao negócio, como a gerencial e a comercial, podem revelar papéis importantes para o desenvolvimento da inovação e ganho de vantagem competitiva nas pequenas organizações (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018).

Ademais, a compreensão das capacidades do negócio torna possível compreender formas novas e inovadoras de vantagem competitiva (PUFAL; ZAWISLAK, 2021). Silva e Silva (2013) asseguram que é importante considerar, na pesquisa qualitativa, o que é relevante em relação à teoria adotada. Logo, para obter a compreensão de como as capacidades gerenciais e comerciais podem favorecer a inovação nas MPEs, foram escolhidos os gestores das empresas, visto que eles podem ser viabilizadores ou inibidores de inovação em suas organizações.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como mecanismo de coleta de dados, como mencionado anteriormente, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, em que se utilizou um questionário previamente definido com base nas entrevistas elaboradas a partir dos achados teóricos dos autores Reichert, Camboim e Zawislak, (2015); Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018), porém adaptadas ao contexto regional e das micro pequenas empresas. As perguntas, antes de ir a campo, foram testadas por pré-teste com um empresário, processo no qual foram validadas a funcionalidade e a compreensão de cada uma das questões, visando minimizar a falta de compreensão e otimizar o resultado nas entrevistas.

### 3.5 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE LEVANTAMENTO DE DADOS

A entrevista é uma técnica utilizada na investigação social, formada por um diálogo entre pesquisador e entrevistado que fornece a informação necessária verbalmente (GIL, 2017). Na pesquisa utilizou-se o levantamento de dados por meio de entrevistas semiabertas ou semiestruturadas, nas quais o pesquisador possui maior liberdade de conduzir a entrevista e de realizar intervenções pertinentes. Dessa forma, a entrevista semiaberta é caracterizada pela

natureza interativa, possibilitando o tratamento de temáticas complexas que antes não seriam adequadamente estudadas por meio de questionários, sendo possível realizar inferências mais profundas (GIL, 2017).

Os diálogos ocorreram com base no roteiro de entrevistas, no qual teve sua elaboração pautada nos objetivos específicos deste estudo e no questionários de Reichert, Camboim e Zawislak, (2015); Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018), e consoante apresentado no apêndice A. Realizadas presencialmente, as entrevistas aconteceram com escolha prévia do local, de maneira individual com os gestores das MPEs, e, com permissão do entrevistado, foram gravadas no modelo de áudio, com duração média de 30 a 60 minutos.

As entrevistas foram gravadas em modelo de áudio e logo após foram transcritas em formato de texto pela própria pesquisadora, sendo feita uma escuta minuciosa e realizadas marcações dos trechos relevantes para o alcance do objetivo da pesquisa. Logo após concluída a entrevista, foram realizadas as transcrições e a consequente análise de dados.

É importante ressaltar que foi realizada uma entrevista pré-teste em maio de 2022. Segundo Flick (2008) é necessário efetuar as adequações necessárias ao roteiro e, assim, assegurar a validade dos relatos. Dessa maneira, foram consideradas as 05 (cinco) entrevistas realizadas entre os meses de julho a setembro de 2022. A entrevista tem caráter fundamental quando se visa mapear práticas, crenças, valores de alguns universos sociais específicos. Nesse caso, quando bem realizadas, elas permitem ao pesquisador um mergulho em profundidade, obtendo indícios como os sujeitos se percebem e dão significado a sua realidade, levantando informações consistentes que possibilitem descrever e compreender a lógica que preside naquele determinado ambiente (DUARTE, 2004).

Os primeiros convites para as entrevistas foram realizados por facilidade de acesso, os demais por indicação dos próprios entrevistados e outros contatados de maneira formal. Houve visitas aos entrevistados além do dia das entrevistas para maior ampliação dos dados. Como também se baseou pelas técnicas de coletas de Creswell (2010), durante a condução das entrevistas, os registros das informações aconteceram mediante gravação áudio e com anotações realizadas pelo pesquisador, com intuito de aprofundar as reflexões. As entrevistas foram realizadas presencialmente no estabelecimento dos micro e pequenos empresários com horário prévio marcado. Os dados obtidos através das entrevistas foram transcritos a partir dos áudios gravados em um arquivo no *Word* para a análise e interpretação.

### 3.6 ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS

Os gestores participaram voluntariamente da entrevista, assim como obtiveram o direito de desistir a qualquer momento, de realizar perguntas, de obter as cópias dos resultados e de ter sua privacidade respeitada. É garantido o anonimato para todos os entrevistados, assim como para as empresas que eles criaram, tendo seus nomes substituídos por nomes fictícios tais como: Gestor 1; Gestor 2, etc.

Todos os entrevistados foram informados desde o convite sobre o objetivo desta pesquisa, das técnicas utilizadas e dos benefícios que este estudo busca trazer. Todos os procedimentos da pesquisa estão de acordo com o Comitê Ético de Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Pernambuco.

### 3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DE RESULTADOS

O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação levam à condensação e aos destaques das informações para análises e interpretações inferenciais; é o momento destinado à intuição, à análise reflexiva e à crítica (BARDIN, 2011). No plano analítico busca-se abordar a análise do conteúdo, que é conjunto de técnicas de análise com o intuito de retirar as incertezas e de enriquecer a leitura dos dados coletados com utilização da transcrição dos relatos dos entrevistados, codificação do conteúdo e entendimento de seus significados (BAUER; GASKELL, 2002; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Bardin (2011) afirma que tal metodologia é composta por um conjunto de técnicas de análise das comunicações, direcionado a uma investigação por meio de uma descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo levantado, com interesse na interpretação da mensagem emitida. Dessa maneira, a análise de conteúdo torna-se uma técnica que trabalha os dados coletados, visando identificação do que está sendo falado sobre determinado tema (VERGARA, 2005)

A adoção do método da análise de conteúdo obedeceu aos três segmentos cronológicos orientados pela autora Laurence Bardin: a) a pré-análise; b) a exploração do material; e c) a interpretação dos resultados. A pré-análise foi estabelecida na fase de organização do trabalho, trata-se da viabilização da parte operacional da pesquisa. Nessa primeira etapa foi escolhido o objeto de estudo, no caso gestores das micro e pequenas empresas, também a formulação dos objetivos da pesquisa e, por fim, o ‘corpus’ da pesquisa. A terceira fase trata dos resultados, da

inferência e da interpretação. Nesse momento é a tratativa dos resultados; nela ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, resultando nas interpretações inferenciais; pode-se afirmar que é o momento da intuição, da análise reflexiva e da crítica (BARDIN, 2011)

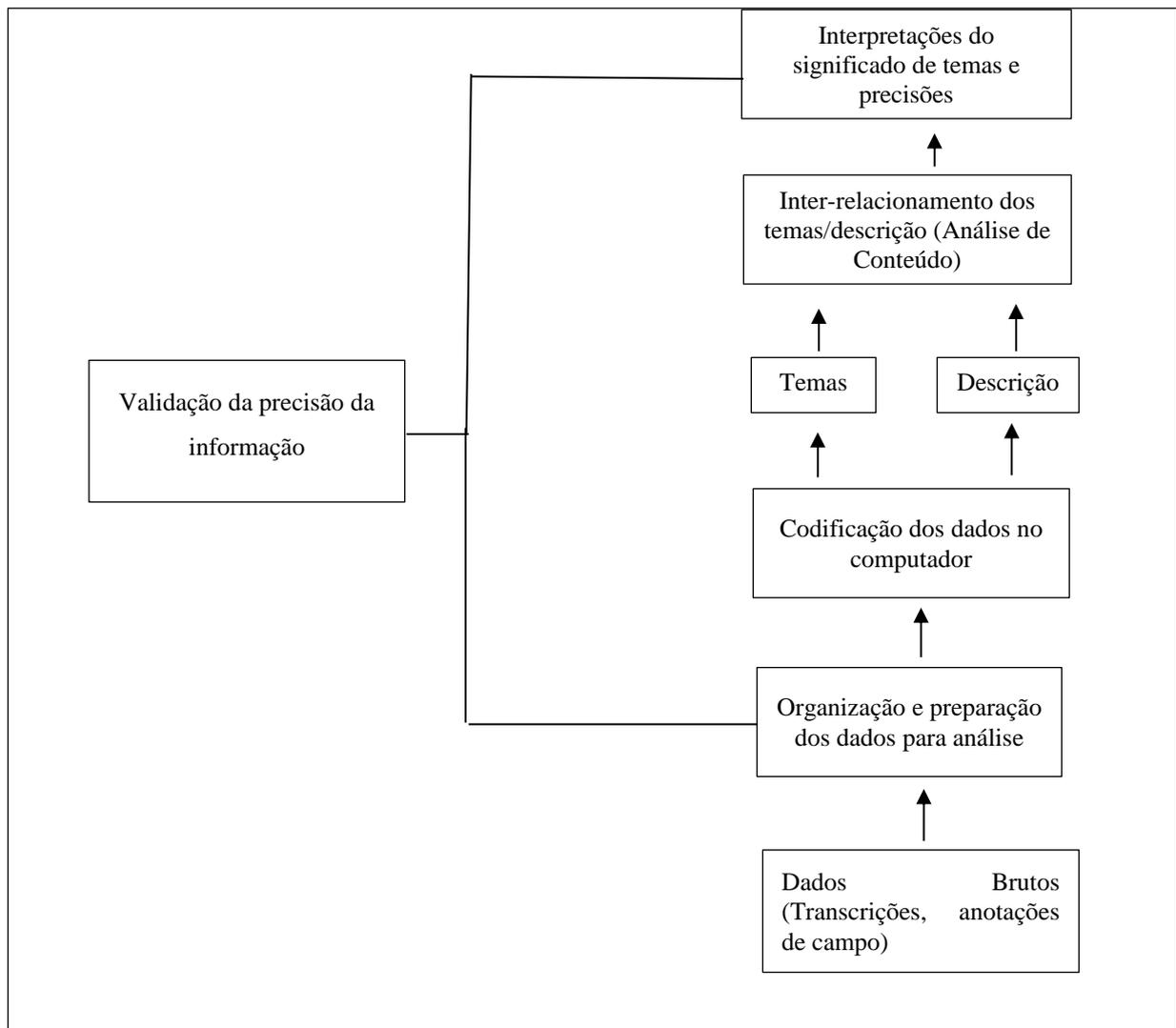
O material obtido na pesquisa foi submetido à interpretação dos resultados, mas para análise do material inicialmente é necessário decodificá-lo. A codificação é uma transformação que acontece, mediante as regras precisas em relação aos dados brutos, do texto analisado. Então, para decodificar esses dados brutos, o pesquisador pode utilizar vários procedimentos, buscando identificar o mais apropriado para o material a ser analisado, como análise léxical, análise de categorias, análise da enunciação, análise de conotações. Essa transformação permite atingir uma representação do conteúdo (CHIZZOTTI, 2006; BARDIN, 2011).

A triangulação foi outro meio de interpretação dos dados para maior confiabilidade da pesquisa. A técnica da triangulação tem como objetivo abranger maior amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo (TRIVINOS, 1987). Souza e Zioni (2003) trazem que a triangulação parte do pressuposto da análise das falas dos entrevistados. Em paralelo realizam uma observação sistêmica acerca de diversos aspectos inerentes ao cotidiano dos sujeitos analisados e do levantamento de informações complementares, a sua dinâmica social, os elementos políticos, culturais e econômicos que permeiam o contexto no qual são produzidas socialmente. A estratégia metodológica de triangulação dos dados possibilita, concomitantemente, uma maior validade e uma inserção mais aprofundada ao pesquisador no contexto que emergem os fatos, as falas e as ações dos indivíduos.

A análise de resultados foi realizada após todas as transcrições concluídas. Vale ressaltar que as visitas realizadas além das entrevistas foram utilizadas como suporte para uma melhor análise, assim como as informações públicas disponíveis em sites, redes sociais foram também fonte adicional para interpretação dos dados. Ademais, foram obedecidas as categorias de análise observadas na pesquisa, que são: uso de definição de estratégias empresariais; uso de padrões e de procedimentos de trabalho; ferramentas de gerenciamento, treinamento de pessoal para as funções da empresa; capacidade de se relacionar com seus clientes; capacidade de se relacionar com seus fornecedores; relação com a concorrência; satisfação dos gestores por meio de suas ações empreendedoras; melhorias para o futuro da sua empresa; inovações realizadas no negócio; relação da CG (Capacidade de Gestão) com a CC (Capacidade de Comercialização) com as inovações.

Como estratégia de análise de resultados será utilizado um plano de análise de interpretação indicado por Creswell (2010), no qual esse processo é composto por vários componentes, que envolvem preparar e conduzir os dados para análise e avançar em nível de profundidade no processo de compreensão dos dados, visto que se trata de um processo permanente até a saturação. A imagem a seguir sugere uma estrutura linear, hierárquica, organizada de baixo para cima, porém na prática se torna mais interativa, os diversos estágios se encontram inter-relacionados e nem sempre realizados na ordem demonstrada. A ilustração abaixo, conforme indicada pelo autor, foi utilizada como parâmetro para uma produção sistêmica e padrão para análise dos resultados da pesquisa.

Figura 6 - Análise de dados na Pesquisa Qualitativa



Fonte: Creswell, (2010).

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo é destinado a apresentar a análise dos resultados obtidos com a pesquisa. Buscou-se, ao longo do estudo, colher as contribuições de cada um dos entrevistados, de forma a observar as semelhanças, as distinções e as complementaridades entre as diversidades de percepções. Ademais, um esforço foi realizado no sentido de agrupar e de evidenciar as opiniões dos entrevistados em consonância com o tema e não de acordo com o respondente, à luz do roteiro e da teoria aplicada na pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Foram entrevistados 06 gestores de micro e pequenas empresas de Arcoverde, sendo uma delas pré-teste, totalizando para esta análise 5 entrevistados. Conforme mencionado anteriormente, foram escolhidos os gestores dessas empresas por representarem um agente importante dentro do contexto das MPEs, visto que em sua maioria são os proprietários do negócio e gerenciadores de seu estabelecimento.

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

<b>Perfil dos Entrevistados</b>						
<b>Gestores/ Proprietários</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Negócio</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Formação Profissional</b>	<b>Ramo de Atividade</b>
Gestor 1	Feminino	43 anos	18 anos	Ensino Médio	Não possui	Vendas de roupas
Gestor 2	Feminino	56 anos	38 anos	Ensino Superior	Administração	Sapatos e Eletrodomésticos
Gestor 3	Feminino	24 anos	10 anos	Ensino Superior	Arquitetura	Loja de Semijoias
Gestor 4	Masculino	24 anos	4 anos	Ensino Superior	Administração/ Ciências Contábeis	Serviço de extintores
Gestor 5	Masculino	55 anos	6 anos	Ensino Superior	Administração	Marketing Digital

Fonte: A autora (2022).

## 4.2 COMPREENDENDO A CAPACIDADE DE GESTÃO NOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS

A capacidade gerencial refere-se às habilidades, aos conhecimentos, às experiências e às rotinas que uma empresa utiliza para coordenar eficientemente as rotinas e as atividades em relação às suas outras atividades. Essa capacidade também visa minimizar os atritos internos em diferentes áreas da empresa, com habilidades de gestão bem desenvolvidas pode obter ganhos de eficiência em todas as áreas (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018). Ao questionar os entrevistados sobre quais habilidades eles precisavam desenvolver para gerir a empresa no dia a dia, os gestores afirmaram:

“[...] buscamos sempre manter um padrão de rotinas e gerenciamento tanto com funcionário, no caixa da loja, ter um cronograma de compra para fazer pedidos aos nossos fornecedores, na medida do possível programar as coisas [...]” Gestor 1.

“[...] a gente vem tentando já implantar, para não ficarmos levando no amadorismo [...] é tentar ter em mente uma cultura organizacional, bem estruturada para que quando venha chegar pessoas novas (na loja) a gente saiba explicar como a empresa se desenvolve, para empreender e crescer naquela cultura [...]” Gestor 2.

Os gestores mostram preocupação com as práticas de rotina e com decisões gerenciais em seus negócios, o que é uma característica da Capacidade de Gestão na empresa, pois a CG é responsável pela tomada de decisões estratégicas, alocação de recursos, integração do sistema, gestão de RH e questões contábeis e financeiras (ALVES *et al.*, 2017). O gestor 2 entende que seu gerenciamento ocorre em função de uma cultura organizacional que imprime rotinas de atividade que conduzem os trabalhos dos colaboradores. Portanto, a gestão é um trabalho interno de construção de habilidades empresariais, como defendem Kim (1997) e Lawson e Samson (2001).

Outro elemento é o destacado pelo entrevistado 3 (a seguir) sobre o que para ele é essencial no dia a dia do seu negócio. O G3 destaca a importância da profissionalização que é necessária tanto para os donos quanto para os funcionários, pois em conjunto levam ao desenvolvimento de suas atividades com mais eficiência G3: “A capacitação profissional tanto para os empreendedores como para os colaboradores é a base da educação para se fortalecer o empreendedorismo...”

A rotina do G3 engloba muitos desafios quanto à necessidade de profissionalização da gestão e à geração de conhecimento para que o negócio prospere. Ficou percebida durante a entrevista a dificuldade que ele encontra para contratar profissionais capacitados para seu negócio. A inexperiência e a falta de profissionalização dos novos funcionários são desafiantes, pois é necessário um ciclo de aprendizagem muito maior que o previsto para que o funcionário se torne devidamente treinado. Como tática para superar esse desafio, o G3 buscou se qualificar para que ele mesmo capacite seus funcionários. Esse relato enfatiza o que é citado por Moraes e Leal (2021), que destacam em seus estudos a importância da profissionalização da gestão da Pequena Empresa, na qual a figura do empresário capacitado é fundamental para qualificar a mão obra e profissionalizar as atividades operacionais e de gestão para alcançar o sucesso econômico-financeiro do negócio.

Foi questionado também, aos gestores das empresas, quais seriam os outros desafios enfrentados na gestão do negócio, as impressões dos gestores são relatadas a seguir:

“[...] no dia a dia, no nosso trabalho aqui são muitos desafios, né? Você tem o ordinário com os funcionários [...] a gente trabalha com muita gente e cada um pensa de uma maneira diferente. Existe também a questão de fornecedor, cliente, então assim... esse são um dos pontos que deixa o nosso dia a dia desafiante, mas conseguimos administrar [...]” Gestor 1.

“[...] e a gente fica desgastando tanto. Outra coisa também importante é você ter funcionários que vistam a camisa da empresa, estejam ali por você, e também pela cultura organizacional [...] uma equipe que esteja ali pela empresa, independente dos donos parem ou não [...]” Gestor 2.

Muitas das atividades das empresas são concentradas na figura do dono. O G1 elencou por meio da sua fala a relação pessoal com os funcionários como desafio no ordinário da sua gestão. Com uso das habilidades da capacidade gestão, é possível otimizar essa relação para realizar decisões estratégicas, alocar recursos para empresa, integração, gestão de pessoas para um bom funcionamento do negócio (PUFAL *et al.*, 2014; PARKER, 2020). G1 demonstra ter adquirido, ao longo dos anos à frente da empresa, a experiência para lidar com os momentos mais desafiantes, que mesmo sem a formação superior aprendeu no dia a dia a administrar e a gerir conflitos.

O G2 destaca a importância da cultura organizacional, que para ele resulta em um modelo de gestão eficiente para empresa, e se dedica a ilustrar as dificuldades desse gerenciamento de cultura. O gestor está preocupado é com a otimização dos fluxos internos,

em repassar para os novos funcionários “como as coisas são feitas por aqui”, sem ditar como os processos e os procedimentos de gestão, os ritos e as cerimônias são adaptados ou discutidos com os novatos. Essa atitude reforça as impressões de Sampaio e Fleury (2002), de que o gestor brasileiro visa resolver tais questões sem discussão com sua equipe. O trabalho é feito de maneira individual, mas acaba faltando construir o sentimento de coletividade que leve ao desenvolvimento das atividades propostas e ao cumprimento de metas. Assim, não é apenas a necessidade de compreensão dos processos de aprendizagem, mas também o engajamento nas atividades e na forma como as pessoas realizam essas atividades (RÉGNER, 2008). O trabalho com a cultura da empresa pouco explica ou não se apresenta decisiva para as atividades de inovação desenvolvidas por essas empresas, que preferem apostar na capacitação ou no apoio institucional externo.

Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018) afirmam que área de recursos humanos é uma área que pertence à Capacidade de Gestão que, associada às áreas de estratégia e de planejamento, geram ganhos significativos para empresa. A questão pessoal também foi levantada pelo G5: “é só a questão a parte pessoal que às vezes é complicado e acaba se tornando um bom desafio. ”

As dificuldades internas em lidar com os colaboradores se aliam a outro desafio identificado na fala dos gestores, são os incentivos governamentais na questão de qualificação dos profissionais e a formação empreendedora que é pouco discutida. Acrescenta ainda que o Governo deveria facilitar o acesso ao crédito com taxas mais baixas, adequadas às suas características e às operações sem as mesmas garantias exigidas para as grandes empresas. Os impostos e a falta de incentivos econômicos também são outros fatores que tornam o caminho de empreender mais adverso. Assim, incentivos governamentais ainda são escassos e insuficientes para que o empresário se desenvolva.

“[...] os desafios, acredito que seja os incentivos através dos governos, que eles pudessem investir mais, valorizar mais o empreendedorismo. A qualificação profissional das pessoas para trabalhar no mercado do empreendedorismo, seja no comércio, ou em qualquer segmento, não existe uma especialização específica para isso, existe um direcionamento para você se profissionalizar para empreender, mas são muito vagos [...] os incentivos através das instituições financeiras como os bancos, por exemplo, o Banco do Nordeste, o Banco do Brasil, não existem esses apoios financeiros para empreendedor possa captar recursos a juros muito baixos e que ele consiga desenvolver a sua atividade profissional, como, por exemplo, a inovação e da tecnologia. Não existe incentivo para o empreendedor chegar assim, não eu vou captar isso para investir na tecnologia dentro da minha empresa. Não

existe direcionamento, então a gente tem que ter fluxo de caixa, recursos próprios para investir na empresa. Então, acho que falta muito esses incentivos tanto na parte federal, como estadual. Falta incentivo ao empreendedorismo. Para que a gente possa se desenvolver cada vez mais e melhor [...]” Gestor 3.

G3 revela os desafios que estão presentes em seu ordinário e as dificuldades de gestão que seu negócio enfrenta na aquisição de investimentos, a burocracia ocasionada pela falta de incentivos, a falta de incentivos profissionalizantes para que o negócio de fato cresça e se desenvolva. As MPEs têm limitações severas para lidar com os desafios e aproveitar as oportunidades e por isso precisam de apoio governamental como os incentivos fiscais, que desempenham um grande papel no crescimento e sustentabilidade dos pequenos negócios, o que acaba repercutindo positivamente na economia em sua totalidade. Dessa forma, é necessário moldar as políticas para apoiar a sustentabilidade das MPEs, fornecendo incentivos fiscais e não fiscais (DEYGANTO, 2022).

Apesar de não estar satisfeito com o apoio institucional externo das políticas públicas, o Gestor 3 enaltece a sua capacidade de realizar investimentos para sua MPE, em que busca desenvolver um bom capital de giro para garantir liquidez e, assim, trazer melhorias para seu empreendimento e aproveitar as oportunidades imediatas. Ou seja, as dificuldades com a formação de uma cultura empresarial, a cooperação com os funcionários e o apoio institucional externo são supridos pelos esforços pessoais do dono em ter uma reserva de dinheiro para aproveitar as oportunidades de inovação imediatas. Ainda na perspectiva dos desafios que os empresários enfrentam em sua gestão, O Gestor 4 identificou:

“[...] a minha empresa é uma empresa de tecnologia e marketing digital, hoje a gente presta serviço para o SEBRAE e para empresas de Arcoverde [...] o desafio hoje é fazer essa migração do off-line para o on-line, esse é o grande desafio na empresa, é fazer com que as pessoas entendam que os canais digitais são canais de venda. Então essa migração é o grande desafio, as pessoas ainda têm receio de entender de como funciona aquela venda, principalmente em uma cidade no interior, que ainda tem uma cultura de não ter esse tipo de inovação [...] É preciso colocar na cabeça do comerciante, do empresário de Arcoverde que ele também pode ter esse canal de vendas, ele pode vender tudo que ele coloca na loja física na sua loja virtual e que é não é difícil, é trabalhoso porque você tem que ter uma logística diferente, uma condição de pagamento diferente, precisa ter segurança naquilo que está sendo vendido [...] então a estratégia que utilizo hoje aqui é o atendimento personalizado, de ir à empresa, explicar para aquele gestor o porquê que meu produto é importante para sua empresa, apresento os resultados positivos de outros clientes, nunca mando proposta sem antes de um contato físico com meu cliente [...]” Gestor 4.

Por possuir uma empresa que trabalha com marketing digital, algo que está sendo inserido recentemente na região, o gestor 4 encontra desafios diferentes dos demais gestores devido à atividade que sua empresa opera. Arcoverde possui muitas empresas que foram consolidadas ao longo dos anos por meio das atividades de comércio. Dessa forma, o que foi estabelecido para os empresários como melhor forma de negociação foi as vendas presenciais. Nessa região boa parte das ações de vendas das empresas é voltada ao atendimento presencial e ao marketing off-line. Arcoverde é um centro comercial para a região do Moxotó e algumas cidades do Agreste, devido a sua localização geográfica.

As vendas presenciais são ainda bem presentes devido à cultura local e boa parte da população ainda ser adepta. Porém, uma nova forma de vendas surgiu, como a vendas on-line, e existe um público novo que precisa ser atendido. Contudo, algumas empresas encontram dificuldades de adaptabilidade com as novas formas de mercado e as formas de vendas, gerando um desafio para o gestor 4, que oferece esse tipo de serviço. Como forma de contornar tais desafios, o G4 busca estratégias para vencer as dificuldades.

A saída encontrada pelo gestor 4 foi a entrega de um serviço personalizado, com qualidade, mostrando para o cliente que o serviço que ele oferece é benéfico para a empresa. Dessa forma, a empresa do G4 apresenta um portfólio com os serviços prestados, de maneira presencial, para que o cliente se sinta confiante em adquirir o serviço da sua empresa. Observa-se, dessa maneira, um gestor orientado à mudança que busca saídas gerenciais que permitem o desenvolvimento do seu negócio e suas pretensões de inovação. As ações são baseadas na sua visão dos novos negócios e no que projeta para as empresas que planeja impactar.

A terceira questão do primeiro bloco de perguntas foi destinada a perceber a Capacidade de Gestão dos micro e pequenos empresários por meio do relato de algo marcante na trajetória da sua gestão. Essa pergunta foi realizada com intuito de perceber o desenvolvimento dos gestores frente a situações, sejam de dificuldades ou de sucesso, nas quais se percebe a habilidade dos empresários à frente de seus negócios. Seguem os relatos:

“[...] bom, olha acho que a chegada de novos funcionários [...] antes a nossa loja era lá em cima, era pequena e aí era basicamente mainha e a nossa primeira funcionária [...] e aí foi um desafio e foi chegando novos funcionários e a gente crescendo. Mas acho que o maior marco da empresa foi descer (1º andar) e ter uma loja maior, ampla e com vitrine. Porque as pessoas só vinham porque realmente via nossa placa pequena ou por indicação [...]”  
Gestor 2.

“[...] acho que essa oportunidade da estabilidade da moeda no plano cruzado foi um plus para que a gente começasse a deslumbrar esse caminho do empreendedorismo através da tecnologia no início dos anos noventa, se foi justamente o início de tudo [...]” Gestor 3.

“[...] e quando a gente foi abrir a Loja Móveis (a primeira loja) foi *feeling*. Mas quando a gente foi abrir o segmento de moda, a Loja de Sapatos, foi *feeling*, oportunidade e mercado. Então quando a gente junta tudo isso o negócio dá certo. Às vezes a gente faz de uma grande pesquisa de mercado e aí não vislumbra muito a oportunidade, mas o olhar do empreendedor é muito importante. Quando a gente vai abrir a Loja Sapatos foi uma loja que estava fechando de sapatos. Aí nos ofertaram o prédio, mas aí a gente pensou: “Não, vamos fazer uma pesquisa de mercado, analisar a necessidade, por que será que essa loja fechou?” Aí pesquisamos com os clientes, então a gente pesquisou as falhas que o antigo dono cometeu, a gente não poderia cometer. A busca de produtos de qualidade... eu sempre digo que é um tripé, fornecedores, colaboradores e clientes, então dentro desse tripé nós temos que ter um estudo muito forte para se trabalhar, tem que ter parceria com os nossos colaboradores, clientes e fornecedores. Então, a partir do momento que você engloba tudo isso a empresa dá certo. E no fim percebemos que era tudo isso que faltava na antiga loja de sapatos, eles não tinham uma parceria muito boa com os fornecedores, não tinha um trato bom com os colaboradores e a questão do atendimento, pois a partir do momento que eu não tenho um bom relacionamento com meu funcionário automaticamente ele não atende bem. E nós que somos gestores precisamos tratar bem nossos colaboradores para que sejam exemplos e eles possam tratar bem cliente [...]” Gestor 3.

Essa pergunta foi intencional para se observar a competência dos gestores em meio aos desafios e as suas habilidades de gerenciamento para superá-las. Com a Capacidade de Gestão, é possível ajustar a eficiência e a estabilidade interna da organização. Por outro lado, quando a empresa muda a gestão, precisa iniciar a procura de eficiência e de estabilidade mais uma vez, e a função da CG se torna essencial, pois permite que alcance maiores lucros, crescimento e perpetuidade (PUFAL *et al.*, 2014b). Em outros termos, a Capacidade de Gestão permite a busca de eficiência operacional, a redução dos custos internos e o comando das atividades cotidianas da empresa. Aqui é percebido que a estratégia se resume à identificação de oportunidades de inovação pelo dono, à mobilização dos funcionários e à organização da gestão interna para a sua exploração.

O Gestor 2 relatou algo marcante que aconteceu em sua gestão, que foi a conquista de mais funcionários, assim como a conquista do novo espaço. Esse relato traz uma boa compreensão da relação entre acertos na Capacidade de Gestão (CG) e sucessos dos gestores, auxiliando os tomadores de decisão na condução dos negócios, usando seu crescimento sustentado. Pelo perfil da empresa, ela utiliza as inovações em processos e produtos

(GLÜCKLER; BATHELT, 2017), e isso reforça a inovação como base do crescimento individual e fonte de crescimento regional (BESSANT; TIDD, 2015).

O G3 também relatou, como episódio especial em sua gestão, o início da sua empresa. O negócio surgiu em um momento econômico difícil durante os anos 80, no qual houve o descontrole inflacionário que ficou historicamente marcado como Plano Cruzado. Para o gestor não existe uma regra para o surgimento de um negócio. Ele relata que um dos atuais donos trabalhava com o pai no ramo de mercado de alimentos e percebeu a oportunidade de abrir um local de aluguel de fitas K7, já que a região ainda não possuía. Essa habilidade retrata como as iniciativas de inovação podem vir das ações e das escolhas pessoais do gestor, determinadas pelas interações com o seu ambiente e a constante busca por oportunidades imediatas para crescer e/ou sobreviver nos negócios.

Na mesma fala, o Gestor 3 também elencou outro momento interessante ocorrido ao longo dos anos de sua empresa, que foi quando surgiu a oportunidade da aquisição de uma nova loja, que estava prestes a fechar. Ele relata que foi uma oportunidade interessante, porém realizou um estudo prévio para análise dos erros cometidos pela gestão anterior para que não houvesse em sua administração. Nesse trecho percebe-se como o insucesso dos antigos empresários foi precedente ou gatilho para os gestores atuarem prudentemente e terem ações planejadas. Apesar de abrirem a fala destacando o *feeling* para assumir riscos, perseguiram intencionalmente as opções disponíveis, atentos às estratégias de negócios que garantiriam uma melhor exploração das oportunidades. Nesse caso optou nas parcerias com os fornecedores e melhoria no atendimento.

Assim, como entendido por Pufal *et al.* (2014) as empresas que possuem a CG configuram quatro características básicas que vão desde estratégia e tomada de decisão até integração e coordenação, alocação de recursos, bem como definição de normas e de procedimentos. Por consequência, a inovação só será possível apenas se o gestor conseguir fazer com que seus produtos sejam produzidos e vendidos com eficiência. E esse sucesso é realizado sob a orquestração gerencial de recursos internos e externos. Ainda tratando dos relatos que foram marcantes em suas carreiras de gestores, o G4 afirmou:

“[...] nós tivemos um caso específico que foi uma empresa na área de cosméticos, então a empresa nos procurou para que a gente pudesse melhorar as vendas nas redes sociais, antes de fazermos qualquer campanha a gente procurou entender quem era o público daquela empresa para que pudéssemos oferecer para os nossos clientes um modo mais eficaz de vender para o seu consumidor. E nós identificamos nessa empresa existia uma relação muito

forte, que era a ligação telefônica, o *call center*, então a gente identificou que, em vez de fazermos uma campanha de marketing pra colocar todos os produtos na redes sociais, achamos melhor reformular o telemarketing da empresa, pois os clientes estavam mais habituados a comprar por telefone do que propriamente por redes sociais, sites etc; porque cada produto e segmento são específicos, então foi que fizemos: colocamos duas meninas, treinamos elas para que elas tivessem maior interação e ao invés de esperarem a ligação do cliente elas mesmas ligavam para eles. Essa empresa tinha 12% do faturamento em telemarketing, o resto era um pouco de venda on-line e a maioria de vendas presencial. Nós reforçamos o telemarketing e ampliamos para 30% a venda por telefone. Aprimoramos aquilo que já era bom! [...] e isso é uma inovação, necessariamente a inovação não precisa ser baseada em tecnologia, a inovação como a palavra sempre diz é I – ideia; nova em ação. Nem sempre você usa tecnologia, nem sempre você usa as redes sociais, você muitas vezes precisa identificar na empresa o que é que precisa ser feito e inovar naquilo. Então nessa empresa nós fizemos uma inovação no atendimento do telemarketing que é uma coisa considerada antiga, mas ainda assim conseguimos aumentar significativamente o canal de vendas, conseqüentemente aumento no faturamento e no relacionamento com os clientes, lembrando que não deixamos de vender no site, no WhatsApp, mas a base do cliente que era acostumado com telemarketing foi mantida e aperfeiçoada e os clientes ficaram bem satisfeitos [...]” Gestor 4.

O G4 relatou um caso interessante em sua gestão, uma situação em que o cliente o contratou para gerenciar as suas redes sociais, porém foi identificado que a empresa já possuía um canal de vendas por telemarketing significativo. O Gestor 4 utilizou o conhecimento interno para melhorar aquilo que já era positivo, que agregava valor e retorno financeiro à empresa. Portanto, na pequena empresa as ações rotineiras de otimização de processos e o uso eficiente de recursos se confundem com as atividades de inovação. Nesse cenário, a empresa precisa de gestores experientes, com aptidão para ampliar o potencial dos seus negócios e com liderança para mobilizar os funcionários em torno dos objetivos que ele, o gestor, define como sendo indispensáveis para uma empresa bem-sucedida (GHORBANI, 2023).

A Capacidade de Gestão está fortemente atrelada às habilidades do gestor para alcançar ganhos de eficiência como estratégia, planejamento, recursos humanos, normas e procedimentos (ZAWISLAK *et al.*, 2012). É possível afirmar, à luz da teoria aplicada, que a habilidade do gestor inovou a sua Capacidade de Gestão conforme a necessidade do cliente. Estudos recentes, como de Yodchai, Ly e Tran (2022), afirmam que a mentalidade de crescimento está positivamente relacionada à autoeficácia criativa, que pode influenciar o desempenho e a Capacidade de Inovação, enquanto uma mentalidade fixa gera efeitos negativos.

G4 trouxe outra fala interessante para a discussão, ao afirmar que para acontecer a inovação, necessariamente, não precisa ser baseada em tecnologia. Cabe ao gestor identificar o que é necessário ser otimizado na empresa e gerar melhorias/ inovações que podem estar associadas à tecnologia ou não. A teoria das capacidades de inovação questiona tais discussões, ao afirmar que os estudos atuais sobre inovações privilegiam as pesquisas das grandes corporações que focam P&D, patentes, tecnologia, etc., e, como tal, acabam negligenciando os estudos voltados a outras empresas que não pertencem a esse nicho de mercado (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Assim, a inovação está diretamente ligada ao desenvolvimento econômico, inclusive para as MPEs (DEYGANTO, 2022), porém ela não está acessível e não opera nas mesmas unidades de análises para todas as empresas. Os vieses acabam criando generalizações que fazem com que determinadas empresas não inovem, porque não possuem as ditas condições técnicas e econômicas suficientes para isso. Entretanto, nesses contextos em que os cenários não são propensos à inovação, não se pode afirmar não haver atividades de inovação (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). Desse modo, as situações nacionais, regionais e setoriais exercem grande influência na velocidade e direção da inovação (ANWAR; ALI SHAH, 2020), mas ausência de tais fatores não determina os resultados (TIDD; BESSANT, 2019). Ainda na perspectiva dos fatos marcantes na gestão da empresa, o Gestor 5 observou:

“[...] um caso marcante na nossa história foi depois 2020, 2021, 2022, a gente inovou na questão do contato com o cliente, de ter um contato mais direto. Porque o nosso meio, mesmo utilizando os meios digitais de propaganda, meio que não alcança tanto por conta do nosso tipo do serviço. O nosso serviço é mais burocrático. O pessoal gosta de um contato mais de perto, a gente inovou nisso! E conseguimos um aumento de 70% no faturamento de um ano para o outro! Só por essa questão de contato mais físico, também tentando passar mais confiança, aumentando o número dos serviços prestados, etc. [...]”  
Gestor 5.

Nas contribuições trazidas pelo Gestor 5, é possível perceber como as melhorias de processos são percebidas na gestão dos empresários das micro e pequenas empresas estudadas. A inovação chega aos seus negócios em forma de processos, de rotinas, de planejamento, de relacionamento com funcionários e clientes. Embora as criações de produtos sejam vistas como a linha de frente da inovação de mercado, a inovação de processos desempenha um papel estratégico relevante nessas empresas. Conseguir fazer algo que ninguém realiza ou desempenhá-lo de maneira melhor se torna uma vantagem competitiva. Semelhantemente, a

capacidade de prestar melhores serviços, de maneira rápida, mais barata e com melhor qualidade também é considerada fonte de vantagem competitiva (BESSANT; TIDD, 2015).

Nessa lógica, é comum as pequenas empresas utilizarem as inovações incrementais, como ponto de melhoria e de desenvolvimento para suas empresas. As inovações nas MPes não acontecem geralmente por vias da pesquisa e de desenvolvimento, criação de patentes etc., mas sim por melhorias de processo, de rotina, de relacionamento com o cliente etc. Forsman e Annala (2011) afirmam que a inovação incremental é mais comum nas micro e pequenas empresas do que o desenvolvimento de inovações radicais. Os tipos de inovações estão associados ao grau de inovação das capacidades; o grau de capacidades aumenta à medida que há o aumento das inovações.

A última questão, advinda do primeiro bloco de perguntas destinadas sobre a compreensão da Capacidade de Gestão, direcionou os gestores sobre como eles estabelecem os rumos da empresa, quais são as técnicas utilizadas, como planejam o futuro. Em outros termos, como os gestores realizam planejamento do seu negócio. Pode-se observar as respostas por meio das falas abaixo:

“[...] geralmente os planos são anuais e sim, a cabeça gestora é meu pai. Ele quando vira o ano ele sai: “bora sentar, fazer uma reunião e ver qual é o nosso próximo objetivo.” Esse ano a gente se reuniu e traçou o objetivo para esse ano, o qual é uma nova loja e nós estamos correndo atrás. A gente traça os objetivos grandes e também os pequenos. Agora, por exemplo, o nosso objetivo é treinar pessoas para a nova loja. Então, basicamente anual [...] porque somos uma empresa familiar e moramos juntos e basicamente o nosso café da manhã é a nossa reunião de negócio e nós definimos tudo. Fica mais ou menos dividido assim, meu pai o financeiro, gestão, funcionários, minha mãe é o relacionamento com o cliente, realiza as compras e eu sou a diretora criativa [...]” Gestor 2.

“[...] sempre manter a capacitação profissional, de buscar novas tecnologias, buscar sempre as melhores práticas do mercado, seja na parte pessoal, financeira, da gestão em si, da administração como todo e buscar a melhoria contínua. Empreendemos, mas buscamos o profissionalismo [...]” Gestor 3.

O Gestor 2 afirmou que suas atividades são traçadas anualmente e que as reuniões da empresa são realizadas de maneira informal, visto que sua empresa é familiar. Embora ocorra de maneira não formal, G2 consegue realizar procedimentos de planejamento e até mesmo de separação de setores, conforme é visto no trecho destacado. A empresa utiliza a administração por objetivos de modo que traçam as metas até alcançar o objetivo principal.

As empresas de grande e de médio porte prepararam planos estratégicos formais e monitoraram regularmente todas as suas atividades. Já as MPEs, nesse caso de perfil familiar, os planejamentos são baseados diretamente no proprietário e com familiares nos cargos executivos, utilizam uma mistura de 'criatividade' empresarial para acomodar condições econômicas incertas e tomar decisões rápidas. Assim, pode-se dizer que um planejamento estratégico 'extremamente flexível' foi introduzido para permitir que as MPEs encontrassem um método alternativo de realizar planos estratégicos de maneira menos estruturada (CHAPMAN, 2019).

Na fala do Gestor 3, observa-se que as preocupações com as condições organizacionais como a capacitação de equipe, a incorporação de novas tecnologias e a busca das melhores práticas de gestão são ajustes que garantem a sustentação das empresas (SAUNILA, 2017), ou seja, o gestor, atento a sua estrutura organizacional, melhora o seu desempenho facilitando as atividades de inovação. Tratando ainda sobre o que os gestores planejam sobre o futuro do seu negócio, G5 acrescentou:

“[...] a gente planeja aumentar o número de unidades, inclusive estamos estudando o mercado de outras cidades, porque outras cidades até possuem o serviço, mas a gente está conseguindo se destacar pelo preço e pelo contato com o cliente. O nosso portfólio ele acaba sendo de maior qualidade. E o cliente quando compara o preço e a qualidade ele prefere o nosso serviço. O estudo de mercado eu faço assim eu vou na cidade. Primeiramente eu tenho que distinguir a legislação do estado para o outro, é necessário analisar a legislação do estado porque o produto da gente é por exigibilidade e algumas prefeituras exigem e outras nem tanto e o Estado de Pernambuco exige mais que da Paraíba na legislação. Depois eu vou ver a cidade da questão do comércio de indústria, porque é um produto, tem rotatividade de um ano, né? Só uma vez no ano vendo aquele produto pra aquela empresa, ou seja, tem que ter uma quantidade considerável de empresas (para utilizar o meu serviço) para que eu possa abrir um ponto físico [...] e não só na cidade, mas também se ela é um ponto de comércio regional, se frequenta muitas pessoas, se as cidades que estão em volta dela também têm um comércio bom [...]” Gestor 5.

O G5 informa que planeja ampliar seu negócio, mas questionando as opções de futuro para sua empresa, quais são objetivos a serem alcançados. O Gestor considerou que deseja ampliar os seus serviços para outra cidade e que já está na fase de planejamento para poder se estabelecer em outra localidade. Assim como as maiores empresas, as MPEs buscam o crescimento para colocar em prática a inovação, aumentar a produtividade e o potencial de crescimento e a probabilidade de sobreviver diante de um mercado competitivo (CEFIS; MARSILI, 2006). Em

outros termos, quando a Capacidade de Gestão começa a funcionar na empresa, há o ganho de eficiência operacional e estabilidade nos custos. A GC é uma função essencial, pois permite a existência da empresa para alcance de maiores lucros, crescimento e perpetuidade (PUFAL *et al.*, 2014b).

Para maior entendimento e visualização das competências da Capacidade de Gestão desenvolvidas pelos gestores, é apresentado o quadro com os principais achados, baseados nos tópicos das subcategorias adotadas no protocolo de pesquisa.

Quadro 4 - Demonstração dos principais achados de pesquisa referentes à Capacidade de Gestão

	Subcategoria	Achados de campo
Identificar nas atividades dos gestores os recursos que auxiliem no desenvolvimento das capacidades de gestão.	1.O uso de definição de estratégias;	✓ Práticas de rotina e decisões gerenciais;
	2. Uso de padrões e de procedimentos de trabalho;	✓ Padronização nas atividades;
	3.Ferramentas de gerenciamento;	✓ Treinamento de Pessoal;
	4.Treinamento de pessoal para as funções da empresa.	✓ Competência no enfrentamento de desafios;
		✓ Planejamento Estratégico.

Fonte: A autora (2022).

O quadro aponta resumidamente os principais achados para o alcance do primeiro objetivo específico da pesquisa, que tem em vista analisar a Capacidade de Gestão nas micro e pequenas empresas. A empresa que consegue desenvolver a capacidade de gerenciamento consegue corresponder com constante ajuste fino entre recursos e objetivos internos com o ambiente e as expectativas do mercado externo. A GC, em linhas gerais, consegue envolver estratégia, alocação de recursos, normas e procedimentos, coordenação e integração, tudo isso em um fluxo suave de informações e de saídas para alcançar taxas de eficiência (PUFAL; ZAWISLAK; VONORTAS, 2021). O próximo tópico se dedicará à análise das categorias da Capacidade de Comercialização dos micro e pequenos empresários.

#### 4.3 ANALISANDO A CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO NAS MPE'S

Esta seção se dedica à Capacidade de Comercialização ou transacional. Buscar-se-á observar as maneiras que os gestores comercializam, negociam, relacionam-se com seus

clientes e fornecedores. Assim, para uma revisão simplista, a Capacidade de Comercialização é entendida como um conjunto de habilidades, de conhecimentos, de experiências e de rotinas de uma organização que lhe permite diminuir os custos de transação, seja referente à aquisição de fornecedores ou à venda destinada a clientes. A comercialização é uma atividade complexa que vai além das relações de compra e de venda, é um recurso referente à coleta de informações de fornecedores e de consumidores para encontrar as melhores fontes e mercados, bem como os preços mais oportunos (ZAWISLAK *et al.*, 2013).

A primeira pergunta do segundo bloco da entrevista, dedicado as abordagens de comercialização, questionou aos entrevistados como acontecia o relacionamento com os clientes. Com base nos dados coletados, foi possível observar que vários deles afirmaram ter um relacionamento próximo com seus clientes, algo que é bem comum com os micro e pequenos empresários, visto que a figura do gerente/gestor se torna bem presente devido ao dono estar sempre inserido na rotina da empresa.

“[...] não chegamos a dizer que temos relacionamentos separados, mas são diferentes. O relacionamento o do cliente que passa na calçada, vê a vitrine e entra na nossa loja e eles têm o primeiro contato com as meninas, que é um atendimento que modéstia à parte recebemos muitos elogios. O nosso atendimento não era para ser um diferencial em Arcoverde, mas infelizmente é porque alguns atendimentos deixam a desejar, então uma coisa que só elogiada bastante em nossas pesquisas de satisfação é o atendimento. Buscamos priorizar o nosso cliente, fazer com que ele se sinta único na hora do atendimento. E tem um relacionamento Dona Neuma, que como eu falei, ela tem treze anos de mercado, mas, aqui em Arcoverde, tem uns dez, mais ou menos, então ela construiu um relacionamento dela, ela chegou aqui com uma bolsinha embaixo do braço, que era Rommanel e meu pai era gerente de banco e aí ela foi criando o relacionamento dela, ia em diversos locais oferecendo os produtos e ela foi criando a rede de relacionamento dela que até hoje é estabelecido e as pessoas querem ser atendidas por ela pelo relacionamento mais antigo [...] a pesquisa de satisfação ocorre da seguinte forma, quando os clientes compram em nossa loja nós realizamos um cadastro com todas as informações, inclusive, o WhatsApp. Alguns dias depois as meninas enviam uma mensagem ao cliente perguntando o que eles acharam do nosso atendimento, se recomendaria a nossa loja ou alguma reclamação e assim vamos coletando e melhorando o nosso atendimento e vendo se estamos no caminho certo [...]” Gestor 2.

“[...] procuramos sempre ter a humanização no atendimento, eu acho que quando a gente entrega ao nosso cliente produto de qualidade e um atendimento perfeito, humanizado, com empatia, é isso que prego aqui na loja, com meus colaboradores, sempre. Atender sempre com alegria, profissionalismo, ter conhecimento do produto, que é essencial. Ter técnicas de vendas e atendimento, eu faço curso de vendas com eles. Assim eu fui me capacitar em um curso internacional, para passar para eles. Então percebi que

eu precisava aprender primeiro para poder cobrar do meu funcionário. Eu não serei boa em tudo, mas preciso saber “pincelar” em cada área de departamento [...]” Gestor 3.

“[...] tentamos passar mais confiança aos nossos clientes, a gente aumentou o número dos serviços que a gente fazia [...] quando vamos oferecer nossos serviços com pequenas empresas a gente tenta prezar por esse contato mais pessoal, tanto com a gerência tanto com a com os donos. Mas quando a gente vai fazer empresas de médio porte ou até franquias geralmente é o contato por telefone, ou por e-mail, eles entram em contato conosco, a gente manda e-mail para eles também e aí a gente consegue fechar o negócio por e-mail e por telefone [...]” Gestor 5.

Pode-se inferir, por meio da fala G2, que existem duas maneiras de abordagem do cliente. A primeira forma é o tratamento com clientes de uma maneira mais geral, aqueles que começaram o relacionamento com a loja mais recente ou que passam pela vitrine e decidem comprar. O outro relacionamento é um relacionamento mais estabelecido, construído ao longo do tempo, que rege toda a política da empresa, que é um atendimento próximo, personalizado, atencioso com o cliente. O gestor afirma que não existem distinções no momento do atendimento, mas o que altera é a forma de como cliente chega à loja.

Dessa maneira, buscar agregar valor a esse relacionamento com o consumidor é uma boa estratégia de fidelização e de experiência na utilização de seus produtos. Assim, conforme afirmado por Zhang (2021), as preferências e os comportamentos do consumidor estão sempre mudando; em outras palavras, os consumidores são dinâmicos. Os consumidores podem mudar ao longo do tempo por uma variedade de fatores, como estágios naturais da vida dos indivíduos, contatos e formação de relacionamentos com empresas, aprendizado e experiências e mudanças nos ambientes macros. Entretanto, entender a dinâmica do consumidor é crucial para as empresas formularem ações apropriadas em respostas a essas mudanças.

G2 também relatou a existência de pesquisa de satisfação em sua loja. As pesquisas de satisfação com o cliente são uma ferramenta estratégica desenvolvida pela Capacidade de Comercialização ou de transação. O uso de pesquisas de satisfação é fundamental para se captar a voz do cliente, em termos do que ela oferece ao mercado e o que é esperado (LARENTIS; GIACOMELLO; CAMARGO, 2012). Assim, pode-se inferir que a CC possui habilidades que englobam relacionamento com o cliente, negociação, contratação e marketing (PUFAL; ZAWISLAK; REICHERT, 2019), e não apenas a relação de compra e de vendas de produtos.

O Gestor 3 elencou, por intermédio da sua fala, as características que para ele, como empresário, são fundamentais ao atendimento ao cliente. A empatia, o bom atendimento, o

conhecimento do produto, atributos os quais prioriza. Outro fator levantado pelo G3 são as capacitações que eles realizam com seus funcionários para que eles possam entregar um bom atendimento aos clientes. O Gestor 3 na entrevista explicou que no início precisou ir em busca de conhecimento para fazer com seu negócio desse certo. Recorreu a cursos e a capacitações para que sua empresa pudesse evoluir e, com a chegada de alguns funcionários, conseguiram passar o seu conhecimento em forma de treinamento para seus funcionários. Dessa forma, quanto mais próxima a empresa estiver do consumidor final, maior será a necessidade de uma estrutura de técnicas de relacionamento com os clientes (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013).

Na fala de Gestor 5, é possível perceber que ele compreendeu os manejos de diferenciação dos tipos e dos perfis de clientes que ele possui na sua empresa. Vale lembrar que o G5 se trata de uma empresa que faz recarga de extintores, treinamentos de segurança predial, adequação de normas para liberação de alvará de bombeiros etc. Então os seus clientes são outras empresas e instituições. Para alcance de maior fatia no mercado, ele buscou a ampliação do portfólio de produtos e estabelecer um relacionamento de confiança com seus consumidores. Ademais, é uma empresa com a capacidade de operação bem estruturada e percebe-se que ela garante a entrega de produtos ou serviços em conformidade com o programado (PUFAL; ZAWISLAK, 2021).

O relacionamento com os fornecedores é outro objetivo alcançado pela Capacidade de Comercialização. Alguns gestores elencaram alguns dos desafios com os fornecedores, mas também eles ressaltaram a importância de ter um bom relacionamento (com os fornecedores) para, assim, garantir um bom relacionamento com seus clientes. A capacidade operacional é percebida como altamente eficaz quando ela consegue garantir que a produção ou a compra de produtos sejam conduzidas conforme programado, prontamente entregando produtos a seus clientes e avaliando os níveis de conformidade do produto (PUFAL; ZAWISLAK, 2021).

“[...] temos mais de um fornecedor, assim, fornecedor, foi um histórico, sabe? Porque foi tentando, não dando certo, tentando, não dando certo. Hoje em dia a gente trabalha com fabricação própria. Então, se torna uma relação mais distante com os fornecedores, lidamos mais as fábricas é compra, pagamento e recebimento. Algumas peças a gente pedem para criar, ser personalizado e aí eles produzem e outras são peças importadas que a gente é recebe um catálogo e aí a gente faz a curadoria. Mas na maioria é por curadoria [...]”  
Gestor 2.

“[...] procuramos fornecedores que sejam consagrados no mercado, nacional e internacional, pois a gente precisa de segurança e qualidade para oferecer aos nossos clientes. Porém, buscamos novos, pois entra a questão da inovação,

pois aparece novos produtos, os quais temos que apresentar aos nossos clientes e precisamos estar em busca [...]” Gestor 3.

“[...] nós temos fornecedores de conteúdo, quando fechamos negócio com algum cliente, nós compramos pacotes de imagens, se o cliente não tem banco de imagens nós temos câmera profissional para ir tirar fotos profissionais dos produtos, reels, que de certa forma é um fornecedor porque temos que comprar equipamentos para dar qualidade ao nosso trabalho. A própria internet de banda larga, pagamos aplicativos de diagramação, Corel Draw, Microsoft Office, Trello, Canva, todos esses produtos que são usados para comunicação nós compramos, porque são nossos fornecedores [...]” Gestor 4.

“[...] eu tenho fornecedores fixos, porque é um mercado que não tem tantos fornecedores, mas eu tento procurar geralmente o melhor preço de fornecedor, aquele que me entrega maior qualidade. Eu tenho tanto fornecedores que possam me dar a melhor qualidade do produto, quanto tanto fornecedores que me dão menor qualidade. Isso depende muito do cliente se ele quer um produto barato ou se ele quiser comprar pelo preço maior com mais qualidade [...]” Gestor 5.

O Gestor 2, por meio da sua fala, explana a relação com seus fornecedores. A sua empresa trabalha como semijoias e bijuterias, todas elas com fabricação própria. Dessa forma, a relação entre ambos precisa ser bem sólida para que a cadeia de abastecimento da loja seja realizada em tempo hábil, pois o negócio trabalha com catálogo de datas comemorativas e de estação. Ademais, Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018) corroboram ao afirmar que, com o bom desenvolvimento da CC, o caminho entre mercado e cliente se torna mais eficiente, mediante o poder de negociação.

Trazendo a fala do G3 para análise, é possível perceber que para seu negócio é importante ter bons fornecedores e que possuam qualidade. Como defendido por Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra, é necessário fazer boas pesquisas e manter bom relacionamento para encontrar as melhores fontes de mercado. Isso pode garantir a redução dos custos de transação ao acessar os melhores preços, tanto para o que se compra como para o que se vende. Para o Gestor 3, não é interessante trabalhar com produtos de baixa qualidade, pois o retrabalho se torna maior devido às queixas e às devoluções de produtos. Durante as visitas e as conversas com o gestor era afirmado que a insatisfação do cliente com o produto poderia trazer uma imagem negativa para o seu negócio. Para ele, não bastava apenas ter preço baixo e ser entregue na hora certa, mas também é necessário ter qualidade. Outro fator importante, que ficou destacado na fala do G3, foi que, apesar de ter boas parcerias construídas ao longo dos anos, está atento às mudanças no mercado, procurando sempre ter produtos atuais para se tornar mais

competitivo, pois o triunfo do negócio está em inserir novos produtos no mercado com um baixo custo (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018).

O Gestor 4 trabalha com mídias sociais, então os seus fornecedores se diferem dos demais entrevistados, visto que se constituem de assinaturas, licenças de softwares etc. Por não existir produto físico, é necessário ter bons fornecedores que ofereçam pacotes de imagens, opções de edições de vídeos e de imagens que garantem um trabalho diferenciado, que resultem numa boa entrega de serviço para G4. Portanto, para obter retornos econômicos, as empresas precisam ser capazes de efetivamente comercializarem produtos diferenciados, com base em sua capacidade de transação (PUFAL; ZAWISLAK; VONORTAS, 2021).

No discurso de G5, é afirmado que existe uma relação de fornecedores fixos devido à especificidade da sua empresa, porém ele garante ao seu cliente a escolha de produtos com maior ou menor qualidade. A busca de fornecedores se torna um importante artifício para o desenvolvimento da inovação quando se trata de fornecedores em ambientes competitivos. A entrega de um bom serviço, com a qualidade que o cliente deseja, é tática para que sua marca ou empresa se torne conhecida, e o cliente se fidelize. A empresa precisa lutar por maior oferta de recursos, conhecimento dos principais fornecedores e clientes para reduzir a incerteza, diminuir os custos de transação, construir competências essenciais, capitalizar as oportunidades de aprendizado e de criação de conhecimento para melhorar a sua posição competitiva (CAO *et al.*, 2010).

O terceiro questionamento do segundo bloco da entrevista foi destinado a conhecer alguns episódios marcantes que os gestores vivenciaram com seus fornecedores. Essa pergunta foi destinada a perceber o desenvolvimento dos gestores na busca de fornecedores, relacionamento com o mercado e com os clientes, desenvolvimento de marcas e de reputação, atendimento, negociação, venda dos produtos, processo logístico (suprimentos e distribuição) e pós-venda (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013, 2014; ALVES *et al.*, 2017). O intuito foi perceber como os gestores se comportam diante dos desafios, quais as expertises desenvolvidas ao longo da sua trajetória e como suas capacidades de inovação foram desenvolvidas ao longo do tempo. Seguem os relatos:

“[...] foi a mudança do fornecedor para a fabricação própria, foi um grande passo que a gente deu. Para tu entender, quando a gente compra diretamente de um fornecedor, a gente fica meio que à mercê da garantia deles, tipo uma peça precisa da garantia tem que passar por eles. Hoje em dia não, a garantia é nossa, a gente consegue dar o banho, vamos supor de quinze milésimos e ter certeza que aquilo ali é quinze milésimos. Saber que aquela peça não dá

alergia, porque quando a gente compra de um terceiro a gente fica na dúvida, ele diz que é, vamos supor que é antialérgico, eu não tenho como garantir, não tem como saber. Hoje em dia através da nossa fabricação a gente pode atestar que a nossa peça é antialérgica, não contém níquel e tem aquele banho de fábrica e vou poder também garantir ao cliente uma peça com mais durabilidade. Então foi um grande passo que a gente deu para sair do fornecedor, temos algumas peças de outros fornecedores, mas a maioria é a fabricação própria. Hoje de fato conseguimos atestar as nossas peças [...]” Gestor 2.

“[...] temos a manutenção de nossos fornecedores, pois aplicamos a curva ABC, para a gente saber quais são os produtos que a gente mais vende. Então esses fornecedores, como te falei ele está dentro do tripé da nossa administração, pois ter essa parceria e essa comunicação com os fornecedores é muito importante. Procuramos fornecedores que sejam consagrados no mercado, nacional e internacional, pois a gente precisa de segurança e qualidade para oferecer aos nossos clientes. Porém, buscamos novos, pois entra a questão da inovação, pois aparece novos produtos, os quais temos que apresentar aos nossos clientes e precisamos estar em busca [...]” Gestor 3.

O gestor 2 relatou, por meio da sua fala, alguns pontos importantes sobre a sua relação com os fornecedores, inicialmente a dona da empresa era uma representante de semijoias, portanto, revendia peças de uma marca consolidada no mercado. Ao decorrer dos anos, foi possível migrar da venda porta a porta para a loja física, mas a empresária ainda permanecia como revendedora. A gestora usou de expertise para atender às reais necessidades e aos desejos dos clientes, eles buscavam produtos de qualidade superior às bijuterias e que fossem acessíveis. Dessa forma, ela percebeu que o seu público buscava qualidade e preço justo. Nisso as pequenas empresas são as mais aptas a captar essas informações e capitalizá-las em novas oportunidades de vendas. O desenvolvimento das inovações que têm como foco comercial prioriza os requisitos de valor como marca, apelo estético e até a facilidade de acesso.

Ao perceber o crescimento do negócio e as mudanças nas necessidades dos clientes, a empresária decidiu avançar para um novo tipo de fornecedor, as próprias fábricas, criando a sua própria marca de bijuterias e semijoias. Com advento desse novo tempo, foi possível atender aos atuais consumidores, já que a marca que consolidou a empresa ainda faz parte do portfólio de produtos; como também aos novos clientes, pois o leque de produtos foi ampliado, assim como as variedades de preços.

Assim, percebe-se aqui o desenvolvimento das capacidades dinâmicas que fazem referência às atividades de detecção, de apreensão e de transformação. A sua utilização facilita a identificação e a geração de oportunidades, a adaptação a ambientes em mudança e a atualização dos recursos existentes. Elas são essenciais para a empresa recombina e

reconfigurar o conhecimento nas capacidades existentes, a fim de desenvolver novos recursos de nível superior (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; CHIRICO; SALVATO, 2008).

Analisando a fala do Gestor 3, ele afirma que utiliza técnicas de gerenciamento de produtos e de estoque, a curva ABC, a qual consiste na categorização dos produtos em estoque, com o intuito de identificar os produtos mais importantes para a empresa e de priorizar a atenção em tais itens. Para atender aos pedidos diários dos clientes, técnicas de reabastecimento são essenciais para encontrar um equilíbrio entre inventário, gestão de custos e nível de serviço (MO *et al.*, 2023). Os procedimentos e técnicas identificados na fala do gestor se devem ao fato de o G3 ter ido em busca de conhecimentos e de capacitações.

O gestor ainda esclarece que, com o passar dos anos, o seu negócio sentiu a necessidade de ir em busca de um conhecimento maior na área de gestão e optou pelo curso de graduação em Administração. Assim, conseguiu absorver conhecimentos, que aplicou na sua empresa e que até hoje ele afirma surtir efeitos positivos em seu negócio. Aqui na CC percebe-se também que a utilização de técnicas e de ferramentas pelo gestor, e a própria capacitação, são aspectos que podem facilitar o processo de inovação, mas não sendo as mais características, mais decisivas. Na Capacidade de Comercialização, também predomina a visão deles sobre o negócio e como enxergam as oportunidades a serem exploradas.

Outro ponto evidenciado pelo Gestor 3 é a importância que ele destaca pelas parcerias com fornecedores, assim como a qualidade e a segurança que eles trazem para empresa. A busca e os bons stakeholders possibilitam que a empresa ganhe mercado e se estabeleça competitivamente. Mediante as falas dos entrevistados, é notório que os gestores das empresas analisados possuem um bom relacionamento com os seus stakeholders; buscam qualidade, parcerias, porém estão atentos aos novos produtos para irem em busca de novos fornecedores. O gestor 4 elencou:

“[...] houve um caso interessante, nós usamos uma vez uma imagem que não era nosso, por isso que hoje nós compramos imagens! A gente usou uma imagem da internet, que isso é um perigo, baixamos ela e usamos em uma publicação e o dono da imagem contestou e pediu para que retirássemos a imagem. Foi ali que a gente entendeu a necessidade de termos os nossos fornecedores catalogados. E desde então todas as imagens que utilizamos na empresa elas são compradas, para que não tenhamos esse tipo de problema. Foi uma lição, que foi bem complicado [...]” Gestor 4.

G4 elencou uma experiência negativa que aconteceu em sua gestão, que foi a situação de ter utilizado uma imagem da internet e utilizaram em publicação em uma determinada

propaganda e o dono da imagem solicitou que não fizessem uso da sua imagem. Mesmo com a vivência de uma experiência negativa, G4 usou de aprendizagem para não repetir tais equívocos. A aprendizagem contribui com a criatividade. No processo de aprendizagem, os indivíduos acessam, avaliam e utilizam a informação para construir conhecimento. Desse modo, não existe inovação sem observar a aprendizagem. Ao aprender o gestor transforma informações em conhecimentos que estimulam a criatividade, permitindo o ato de inovar por meio das novas ideias, resultando em um ciclo no qual quanto mais se aprende mais se cria (NASCIMENTO; OTTONICAR; BASSETTO, 2018).

A quarta pergunta do segundo bloco de questões previstas na entrevista sobre a Capacidade de Comercialização destinou entender como os micro e pequenos empresários enfrentam e lidam com a concorrência, e analisar a habilidade de inovação além das fronteiras organizacionais (BESSANT; TIDD, 2015). Dessa forma, não basta construir capacidades que coloquem a empresa no mesmo nível que os seus concorrentes (PUFAL; ZAWISLAK; REICHERT, 2019), é necessário estar além deles.

“[...] olha, eu acho que para mim no meu ponto de vista não existe concorrência. Eu acho que você tem que fazer a sua parte, administrar o seu negócio e fazer do seu jeito [...] e eu trabalho com roupas de marca, queira ou não isso fideliza um pouco o cliente, porque tipo aqui na cidade quem só vende aquela determinada marca de roupa sou eu, acaba fidelizando um pouco o cliente a mim [...] mas pra mim não é o bastante, eu foco no atendimento ao cliente, em boas condições de pagamento, em ter o tratamento igual para com todos [...] então não fico olhando a concorrência, foco aqui [...]” Gestor 1.

“[...] não temos um mau relacionamento, posso dizer que temos até parcerias. Mas não temos aquela coisa: “fulano colocou tal preço, vamos bater” [...] a nossa concorrente por exemplo é nosso parceiro, na questão de solda trabalhamos com eles. Quando não temos a peça que o cliente deseja indicamos as outras lojas sem nenhum problema, queremos que o cliente encontre aquilo que ele deseja [...]” Gestor 2.

“[...] a concorrência não é fácil, mas nos ajuda! Porque a gente não fica acomodado, nós não temos medo da concorrência, mas sempre estudamos a concorrência, saber qual o diferencial dela para que eu faça melhor. E sempre estamos ligados na concorrência, porque ela nos faz sair da zona de conforto [...]” Gestor 3.

A concorrência é um dos fatores que englobam a Capacidade de Comercialização que, conforme falado anteriormente, vai além da relação compra e venda. O Gestor 1 afirma que não se preocupa com a concorrência, o seu principal foco é cuidar do seu operacional interno, do atendimento e da fidelização de seus clientes. Assim, Farè (2022) afirma que pequenas

empresas que buscam a proteção em um nicho de mercado, para evitarem a concorrência e terem mais chances de sobrevivência, podem ver sua atividade de inovação reduzida. Contudo, a não análise do perfil dos concorrentes pode ser vista como um inibidor inovativo, pois a concorrência auxilia a perceber aquilo que precisa ser melhorado na empresa.

O G2 também afirmou em sua fala ter uma relação amistosa com sua principal concorrência na cidade. Ele conclui que não tem a intenção de buscar cobrir preço da concorrência, mas que possui parceria com uma de suas concorrentes para poder atender mais e melhor aos seus clientes. Ele acredita que pode existir cooperação entre a empresa e o concorrente e enxerga vantagens nisso para aproveitar as vantagens que o novo cenário econômico vai apresentando. O desenvolvimento das capacidades de inovação potencializa a inovação nas empresas, para tanto elas produzem adaptação, mudança e avanço. Em outros termos, a concorrência retira a empresa do *status quo* (PUFAL; ZAWISLAK; REICHERT, 2019; FARE, 2022). Para isso é necessário que G2 desenvolva diferenciais para com os seus concorrentes, para que, ao longo dos anos, ela se estabeleça como pioneira. O gestor consegue inserir inovações na empresa quando busca superar a concorrência.

O Gestor 3 afirma que sempre está atento às ações dos concorrentes para saberem com quem estão lidando e começam a oferecer diferenciais na sua empresa. Para Farè (2022), é comum a crença de que a pressão da concorrência e o seu impacto na inovação são fracos para as pequenas empresas. Ademais, um estudo recente mostrou que a relação entre concorrência e inovação também é importante para as microempresas. Dessa forma, a concorrência instiga a inovação das pequenas empresas, mas em excesso pode impedi-la. A promoção de mercados competitivos equilibrados parece crucial para permitir que as pequenas empresas explorem todo o seu potencial de inovação.

"[...] nós temos muita dificuldade com os empresários em relação aos investimentos, porque tem muita gente fazendo muita coisa que não é o marketing digital, temos pessoas que cobram R\$ 200,00; R\$ 300,00 por três postagens na semana sem nenhum compromisso com a estética da campanha, isso é algo que a gente debate muito, pois a nossa empresa quando ela vai fazer um trabalho ela tem toda uma programação, do porquê aquele produto está naquela hora. E temos pessoas que não têm o conhecimento técnico em redes sociais e fazem postagens de qualquer jeito, aí que acontece: o empresário não consegue medir isso e acha que tá jogando dinheiro fora e olha para isso como um custo, não como o investimento [...] então, para driblarmos isso, usamos as técnicas que utilizamos para os nossos clientes também utilizamos para nós, trabalhamos a importância do marketing digital e do gerenciamento das redes sociais, temos também o departamento pessoal onde fazemos uma consultoria gratuita, nós não vamos lá vender, vamos mostrar

para o cliente, para o empresário como é nosso trabalho. Então dois profissionais vão na empresa, conversam, vê os objetivos da empresa para que, de acordo com a perspectiva do cliente, montamos a nossa estratégia para conquistar aquele cliente. A outra estratégia que utilizamos é mostrar para aquele novo cliente a experiência dos nossos clientes, nós fazemos a demonstração de como é a experiências das empresas com o nosso serviço, e mostramos isso através de relatórios [...]” Gestor 4.

“[...] acho complicado, bom eu acho no mercado de Arcoverde a concorrência é um pouco desonesto, sabe? Com o cliente. Eu sou tranquilo. E assim, por mais que tentem diz não conseguem atingir tantas áreas e da mesma forma a gente atinge com tanta qualidade, entendeu? Eu sei disso que por mais que o cliente sai em um ano sai, no outro ele volta. Já aconteceu muitas vezes clientes que eram de lá e fazem um serviço com eles (concorrência) acabam tendo problema e manda a bronca pra gente resolver [...]” Gestor 5.

O Gestor 4, por meio da sua fala, demonstra conhecer a sua concorrência e busca se diferenciar pela qualidade e boa prestação do serviço. Os demais concorrentes buscam se diferenciar mediante o preço e muitos empresários da região não compreendem à diferença de preço e de valor. Para tanto, ele busca, em suas próprias redes sociais, promover a sua empresa, com postagens informativas, feedbacks dos clientes e consultorias gratuitas nas quais, nesta última, realiza orientação em que demonstra o seu trabalho e como a sua empresa irá impactar positivamente no negócio que o esteja contratando. Outra estratégia elencada por G4 é a demonstração das métricas de crescimento de outros clientes que utilizam seus serviços para os novos, ele utiliza os relatórios que compravam a eficácia de seu serviço para a conquista daquele potencial cliente. Desse modo, independentemente da concorrência, o gestor tem uma visão bem definida do seu cliente e das propostas que pode explorar, agregando tudo o que faz parte da sua leitura de mercado e do imaginário do negócio.

O Gestor 5 busca o seu diferencial por meio da qualidade, apesar da concorrência, que por vezes trabalha com o preço inferior, mas ele consegue se sobressair em relação ao custo-benefício. Uma das artimanhas que o G5 destaca em seu negócio é o conhecimento de mercado e a flexibilidade de serviços que sua empresa oferece a toda região. A empresa do Gestor 5 é uma empresa familiar, na qual ele trata dos aspectos administrativos e seu pai da parte de treinamento e de capacitações. Esse leque de serviços não é ofertado pelas demais empresas da localidade O tamanho e a capacidade de adequação às demandas nesse aspecto podem se transformar em virtude se for considerada sua maior flexibilidade para enfrentar a inovação (VICENTE *et al.*, 2021).

Para maior entendimento e visualização das competências da Capacidade de Comercialização desenvolvidas pelos micro e pequenos empresários em análise, é apresentado o quadro com os principais achados, baseados nos tópicos das subcategorias adotadas no protocolo de pesquisa.

Quadro 5 - Demonstração dos principais achados de pesquisa referente à Capacidade de Comercialização

	<b>Subcategoria</b>	<b>Achados de campo</b>
Descrever as ações que contribuem para a capacidades de comercialização dos produtos e dos serviços.	1. Capacidade de se relacionar com seus clientes;	✓ Boa relação com os clientes;
	2. Capacidade de se relacionar com seus fornecedores;	✓ Uso de pesquisa de satisfação;
	3. Relação com a concorrência.	✓ Critérios de escolhas de fornecedores; ✓ Parcerias com fornecedores; ✓ Concorrência moderada.

Fonte: A autora (2022).

O quadro acima demonstra resumidamente os principais achados da pesquisa para o alcance do segundo objetivo específico, que visa descrever ações dos micro e pequenos empresários que contribuem para a Capacidade de Comercialização. A empresa busca trazer para o mercado tudo o que desenvolve, opera e administra para gerar valor econômico. Assim, ela deve possuir capacidades específicas para realmente comercializar seus produtos, como relacionamento com clientes, negociações e contratações, marketing, logística e entrega, entre outros. Esses são alguns grupos que compõem o conjunto de competências, de rotinas e de sistemas específicos para o comércio.

Dessa forma, entende-se que os micro e pequenos empresários estudados conseguem, diante das rotinas e do ordinário da sua gestão, desenvolver competências referentes à Capacidade de Comercialização em seus negócios, uns com mais intensidade e outros com menos. As formas que cada um lida podem ser influenciadas por uma série de fatores, como conhecimento, setor em que sua empresa atua e características do mercado regional.

#### 4.4 Analisando as inovações trazidas pelas Capacidades de Gestão e de Comercialização

A teoria da capacidade entende que o melhor desempenho organizacional surge da capacidade de utilizar seus recursos e de executar as operações eficazmente (SAUNILA, 2016). Desse modo, o último bloco de questões das entrevistas destinadas aos gestores teve como objetivo compreender a dinâmica inovativa dos gestores com as Capacidades de Gestão e de Comercialização (transação) de maneira conjunta. O intuito é perceber as ações de inovação que ocorrem em função da atuação do gestor nas pequenas e micro empresas situadas na cidade de Arcoverde, Pernambuco.

Foi questionado aos entrevistados sobre o que para eles era necessário para dirigir a sua empresa, quais eram as táticas, as competências necessárias na direção de negócio. O Gestor 1 apresentou o seguinte discurso: “Compromisso. É você ter aquele compromisso, é você não vir para a empresa só por vir. É você no seu dia a dia você se envolver, se envolver com os clientes, ver as necessidades dos clientes”. Os demais gestores acrescentaram:

“[...] eu acho que é manter todo mundo muito focado em que cada um tem que fazer. Tipo, para eu explicar melhor como a cabeça sou eu, painho e mainha, a gente sempre senta, conversa, organiza, define tudo que é necessário fazer, definimos os responsáveis e vamos delegando, passamos para as meninas. Mas basicamente é organização, fazer aquilo que foi combinado e prestar conta do que está sendo feito [...]” Gestor 2.

“[...] sempre manter a capacitação profissional, de buscar novas tecnologias, buscar sempre as melhores práticas do mercado, seja na parte pessoal, financeira, da gestão em si, da administração como todo e buscar a melhoria contínua. Empreendemos, mas buscamos o profissionalismo [...]” Gestor 3.

O Gestor 1 afirma que o que faz dar certo o seu negócio é o compromisso. Sendo assim, ele possui um papel crucial em sua empresa, com atividades de coordenação, de alocação de recursos, de tomada de decisões, de fornecimento de capital e de inovação (FRANCO *et al.*, 2022). A empresa de G1 se deu início muito pequena, na modalidade que hoje é conhecida como microempreendedor individual, vendia roupas em casa. Em sua narrativa explica que sempre cuidava de tudo. Com o passar dos anos, o negócio foi tendo sucesso e conseguiram ter a sua loja física e seu esposo foi ajudá-la, mas, ainda assim, todo o gerenciamento do negócio passa por sua análise. Essa experiência retrata que as ações de inovação podem ser determinadas pelas vivências familiares do gestor, pelas peculiaridades do negócio, que podem demandar

certa capacidade de adaptação e até resiliência para superação de situações de fracasso rumo ao prêmio de alcançar a sobrevivência no seu negócio ou até o sucesso no seu ambiente social.

O Gestor 2 afirma que em sua empresa preza muito pela organização e foco no trabalho. Os setores são divididos. Embora a empresa seja familiar, cada membro da família é responsável por um ou mais setores. Analisando em contexto macro, a divisão de setores, mesmo em uma pequena empresa, é algo positivo, pois o trabalho acontece de maneira focada. Uma empresa, para ser bem-sucedida, necessita de visão estratégica, de inteligência organizacional, de gestores com criatividade e ideias, de estrutura organizacional, de cultura e de clima organizacional e gestão (LAWSON; SAMSON, 2001). De fato, as exigências do atual ambiente de negócios, resultantes da competitividade crescente, conduzem o gestor a montar esquemas de gestão estruturados ou até flexíveis para assegurar a participação na sua fatia de mercado, capitalizar as oportunidades emergentes.

O Gestor 3 informou que investe em capacitação profissional, busca novas tecnologias tanto para vender quanto para melhoria dos processos sua empresa. Em seus estudos, Vigren, Kadefors e Eriksson (2022) perceberam que as capacidades de absorção das empresas são aprimoradas à medida que as organizações mudam suas rotinas e estruturas relacionadas à inovação, quando assumem novos papéis relacionados à digitalização, tornando-as mais aptas a absorver novas inovações. Dessa forma, o aumento das capacidades relacionadas à digitalização pode levar a uma melhor capacidade de absorção ao nível de empresa individual, o que pode colaborar para o desenvolvimento geral das empresas a longo prazo.

A segunda pergunta do terceiro bloco de questões se destinou a compreender como os gestores se sentem diante das atividades que eles desenvolvem à frente de seus negócios. Indagou-se aos gestores se eles se sentiam realizados enquanto gestores, se os negócios lhes trazem satisfação. O G1 respondeu: "... me sinto, mas ainda tenho muitos sonhos para concretizar..." Tal fala reflete a busca incansável que muitas vezes os microempreendedores são movidos. A satisfação pelo crescimento da empresa está diretamente relacionada às buscas incessantes por inovação e ações de risco que, com o passar dos anos, são contidas pela experiência acumulada, garantindo desempenhos satisfatórios ao longo da vida do negócio.

Os empresários das microempresas são mais otimistas e desfrutam dos benefícios não pecuniários do trabalho mais do que os assalariados. Eles costumam abraçar o risco, mas talvez menos do que comumente se acredita, já que seu risco é temperado por horizontes de planejamento mais longo (PURI; ROBINSON, 2012). O Gestor 2 explicou:

“[...] sem dúvidas, não é?! Tanto que sou formada em Arquitetura e deixei um pouco a Arquitetura de lado para me dedicar à loja, foi uma grande realização, o projeto da loja é meu! E hoje em dia o meu foco é total aqui na loja. Meu pai era gerente de banco, largou o banco e veio seguir a loja. É muito satisfatório ver a nossa loja crescendo [...]” Gestor 2.

“[...] meus olhos brilham para responder essa pergunta, eu me sinto muito realizada! Comecei minha atividade profissional como professora, amo a Educação. Precisei sair da Educação, infelizmente professor não é muito bem remunerado, mas como eu precisava sair para ajudar meu esposo na empresa, porque ele sozinho não dava conta e eu também gostava. Mas com o passar do tempo eu reuni as duas coisas, eu amo empreender, amo vender e me capacitei para fazer educação corporativa, aí atualmente e eu treino os meus colaboradores, transformando vidas [...]” Gestor 3.

Os empreendedores não criam seus negócios apenas por necessidade, muitos deles fazem desse modo econômico uma forma de satisfação pessoal, muitos encaram como um sonho. Na fala dos gestores e por meio das entrevistas, foi possível perceber que muitos deles não imaginavam que os seus negócios se destacariam, o crescimento foi gradativo, dando certo ao longo dos anos. Dessa forma, como Zouain *et al.* (2011) definem, que a formação das micro e pequenas empresas não é um privilégio apenas dos que possuem talento e criatividade, mas também do esforço, a dedicação do gestor faz parte desse processo. Vale lembrar que as MPes não trazem apenas o desenvolvimento pessoal ou local, os seus frutos se refletem na economia do país como todo. Assim, lançar um olhar atento sobre essas empresas é cuidar do desenvolvimento do país. O G4 elencou:

“[...] me sinto, demais! Sou consultor do SEBRAE, minha empresa presta serviço para o SEBRAE e prestamos serviços para outras empresas e eu gosto demais do marketing, porque ele sendo bem usado ele ajuda a mudar a realidade de uma empresa. A minha vida foi dentro de gestão, eu fico muito satisfeito porque eu sei que o que eu faço eu estou ajudando empresas a realizarem os objetivos dela. Ajudar outras empresas é algo que me realiza, poderia estar fazendo mais, porque não estou em um grande centro, e também não queria estar, tenho grande colegas com empresas (marketing digital) que têm mais 20 funcionários, gerencia grandes contas, mas eu sinto que meu lugar é no interior, trazer conhecimento para cá! De mostrar ao pequeno e médio empresário que é possível uma empresa aqui em Arcoverde ser estabelecida, mesmo com poucos funcionários e ter uma presença digital marcante [...]” Gestor 4.

Nota-se, por meio da fala do G4, uma grande satisfação sobre ser gestor. Essa pergunta sobre satisfação pessoal no desempenho das suas atividades de gestor se destina a compreender a visão que os gestores têm sobre os seus negócios por intermédio das suas ações como

empresários. Em caso de satisfação, é sinônimo de que as atividades de gestão e de comercialização estão sendo bem-sucedidas. Inovações são mudanças positivas que trazem condições úteis e melhores para aperfeiçoamento do desempenho do negócio, principalmente voltadas para as micro e pequenas empresas (LOUCANOVA *et al.*, 2015). Assim, conclui-se, por meio das falas dos gestores, que eles se satisfazem como gestores, e que apesar dos desafios as atividades lhes geram retorno e autorrealização.

Portanto, com o auxílio das capacidades de inovação, o gestor consegue possibilitar que a empresa possa se desenvolver, transformar-se, adaptar-se e processar certos recursos tecnológicos, físicos e humanos. Em suma, a Capacidade de Inovação da empresa é uma maneira de fornecer novas soluções valiosas validadas pelo mercado, de onde quer que ela tenha vindo. Conforme o modelo adotado na pesquisa, seria possível para os gestores utilizar os mecanismos de melhorias das Capacidades de Gestão e de Comercialização com as melhorias tecnológicas de suporte para aperfeiçoar e dar agilidade ao seu gerenciamento.

A terceira pergunta do terceiro bloco indagou o que, na percepção de gestor, considerava que seria possível (ou gostaria de) inovar. Sabendo que a inovação das micro e pequenas empresas é afetada por diversos fatores, como a disponibilidade de recursos, a capacidade, as competências e a motivação dos proprietários (SOUSA *et al.*, 2020). Os gestores afirmaram:

“[...] fazer um curso de consultoria de moda [...] fazer com que os funcionários se envolvam mais, vistam a camisa da empresa, porque trabalhar com vendas não é fácil e principalmente agora que a gente vende muito pela internet, rede social! Agora está mais difícil, o cliente está vindo muito pouco na loja e o envolvimento do funcionário [...] é algo que eu venho tentando mudar. A pandemia mudou muito o estilo de compra, então hoje realizamos muitas vendas pelo WhatsApp e Instagram, mas assim a vinda do cliente a loja não tem mais [...]” Gestor 1.

“[...] são tantas coisas que ainda precisamos melhorar [...] precisamos melhorar a tecnologia, principalmente na área da tecnologia da informação na nossa empresa, acredito que eu precise me capacitar mais, não tenho tempo rrsrs, mas eu quero! [...]” Gestor 3.

“[...] para que a gente melhore mais, eu precisaria de outros profissionais para que eu entregue um pacote completo de soluções de marketing digital. Hoje leio muito conteúdo de empresas como a minha que ensinam outras pessoas a fazerem e eu ainda não tenho essa estrutura, eu gosto muito de compartilhar o que eu sei. Eu gostaria que meus profissionais que trabalham comigo ensinassem a outras pessoas, acredito que quanto mais gente sabe, mais melhora o mercado. Outra coisa que vejo que podemos melhorar é que temos profissionais que são criados, no dia a dia, a minha jornalista é formada, mas os meninos não, tenho um formado em design e os outros dois foram aprendendo e que gostaria que todos os meus funcionários pudessem fazer

uma faculdade, pós-graduação, porque acredito que quanto mais conhecimentos nós temos mais a gente aumenta o nível da qualidade e a satisfação do cliente [...]” Gestor 4.

O Gestor 1, por meio da sua fala, informou que deseja realizar um curso de consultoria de moda, pois assim possibilitaria um atendimento melhor e diferenciado para seus clientes. Dessa forma, conforme Boldureanu *et al.* (2020), defendem que a educação, os cursos de aperfeiçoamento por si só não são suficientes para garantirem a sustentabilidade da empresa ou a melhoria dos lucros, mas as capacitações estão aliadas a uma boa organização na empresa e melhoram as atividades de inovação. G1 também afirmou que é necessário melhorar em sua loja a relação com os funcionários, pois, com a mudança do estilo de compra dos clientes, que atualmente desejam realizar suas compras por meios digitais, seus colaboradores sentem dificuldade nesse novo modelo de venda on-line. Nesse aspecto em particular, os programas de capacitação auxiliam no casamento entre as aspirações (visão estratégica) do gestor e as atividades de inovação que precisam ser desenvolvidas.

Durante a entrevista com G1, foi possível perceber, de maneira intrínseca, durante as visitas e as conversas informais, que a pandemia mudou consideravelmente a forma de gerir do micro e pequeno empresário em estudo. A pandemia acelerou o processo de migração para o mercado digital e mudou o estilo de compras dos clientes. Como levantado por Sujee, Solanki e Dalwai, (2023), a penetração da internet e dos telefones móveis contribuiu consideravelmente com a mudança tecnológica.

Nota-se, mediante o trecho do Gestor 3, também uma busca por melhorias a serem alcançadas, principalmente na área de tecnologia da informação. A inovação de micro e pequenas empresas precisa ser uma economia orientada para a eficiência (DABIC *et al.*, 2021) Para desenvolvimento dessas atividades, é necessário o desdobramento da capacidade empreendedora schumpeteriana. Em outros termos, as capacidades refletem, portanto, a capacidade de uma empresa de alcançar e ir em busca de formas inovadoras de vantagem competitiva e de posições de mercado (ZAWISLAK *et al.*, 2014; PUFAL; ZAWISLAK, 2021).

Assim, a inovação depende também da capacidade da empresa em considerar os padrões tecnológicos emergentes no mercado e saber absorver e incorporar nas rotinas gerenciais e comerciais que levem a atender as necessidades do cliente da melhor forma. Portanto, inovação nas pequenas organizações está focada na satisfação do cliente e é essencial para o sucesso e a melhoria de uma empresa (SAUNILA, 2016). O Gestor 4 informa que desejaria entregar um pacote mais completo aos seus clientes, afirma ainda que gostaria de desenvolver outros

projetos que ainda não possíveis para sua empresa no momento. Outro fator destacado por G4 é a questão da falta de conhecimento técnico que alguns de seus funcionários possuem. Apesar de realizarem seus trabalhos no dia a dia, não obtiveram uma oportunidade de ter uma formação, mas que gostaria de fornecer isso para eles.

A última pergunta do terceiro bloco foi destinada à percepção dos gestores sobre os aspectos que eles consideram inovadores em seus negócios. A aplicação desse questionamento teve por objetivo compreender as suas ações inovadoras baseadas nas Capacidades de Gestão e de Comercialização em seus negócios. Dessarte, eles responderam:

“[...] sempre precisamos inovar cada vez mais, principalmente como eu que trabalho com vendas de roupas! Precisamos sempre avançar no relacionamento com cliente e com os fornecedores para aumento da sinergia! Com a pandemia houve um aumento significativo nos meios digitais, fizemos lives promocionais e agora estamos realizando vendas para todo Brasil [...]” Gestor 1.

“[...] sem dúvidas a qualidade das peças, atendimento ao cliente não consideramos, porque isso para nós é uma obrigação. Mas a qualidade das peças e de sempre termos peças atualizadas, muitas pessoas procuram tendências, mas aonde encontramos tendência na bijuteria, a bijuteria não tem tanta qualidade para quem procura qualidade, então uma coisa que conseguimos como inovação foi ter peças atualizadas, em tempo hábil e, ao mesmo tempo, com qualidade. Favorecemos aos nossos clientes uma peça moderna, antenada, com uma qualidade de semijoia que foi algo que a gente percebeu que não tinha em Arcoverde, e principalmente com preço acessível, porque trabalhamos com outras marcas que o preço não é tão atrativo. Então temos peças estilosas, antenadas, com uma excelente qualidade e conseguimos ofertar em tempo hábil. Temos catálogos, campanhas etc. Temos programas de pontos, onde os clientes ganham pontos que transformam em desconto nas próximas compras. Com a pandemia cresceu mais o atendimento digital, como antes da pandemia nós estávamos nos estruturando no on-line, foi uma oportunidade de nos aprofundarmos ainda mais e vê a importância, mas com a pandemia o nosso on-line melhorou bastante, conseguimos dar uma atenção maior e ter um retorno financeiro melhor. Muitas vezes nem temos muita gente na loja, mas o on-line está a todo vapor [...]” Gestor 2.

Na fala de Gestor 1, observa-se a importância da inovação para a sustentabilidade de seu negócio. Outro fator que merece destaque na fala de G1 é a mudança que ocorreu em sua empresa durante a pandemia da COVID-19. Esse cenário de mudanças, segundo Lin *et al.* (2021), pressiona para serem realizadas inovações no atendimento ao cliente, inovação de produtos e que sejam realizadas estratégias de marketing inovadoras, que se revelaram essenciais na fase de recuperação das empresas no enfrentamento à pandemia. Como resultado dessas mudanças, segundo o G1, boa parte dessas ações permaneceram em seu negócio.

Para o Gestor 2, o grande avanço inovativo que ocorreu em sua empresa foi a questão da mudança de fornecedor, passando a fabricar as suas próprias peças. Desse modo, eles conseguiram captar algo que não era disponível na cidade e região, incorporando na sua própria empresa. Essa ação foi bastante positiva para empresa, pois G2 conseguiu trazer um diferencial e trouxe mais clientes devido à qualidade e ao preço acessível. O gestor elencou também que a pandemia de 2020 acelerou o processo no atendimento digital. Com a obrigatoriedade do fechamento do comércio, a empresa foi “forçada” a se adequar rapidamente para atender às novas formas de venda. Conforme o G2 esse processo era previsto, mas com o advento da COVID-19 esse momento foi antecipado. Devido ao sucesso a empresa buscou mais melhorias nas vendas on-line, de modo que criou um forte relacionamento digital, como WhatsApp, Instagram, criação de site para vendas on-line para todo Brasil. O programa de pontos é outra inovação que aponta G2, pois incentiva o cliente a retornar para realizar mais compras, porque ele adquire descontos e brindes.

“[...] o que temos de inovador é a nossa relação com o colaborador e o nosso cliente, e isso é inovador porque sempre estamos querendo atender o nosso cliente, com diferencial, olhar humanizado, capacitamos os nossos profissionais para que eles encantem os nossos clientes e realizamos esse processo de integração com os nossos colaboradores. Antes do nosso funcionário entrar ele conhece a cultura da empresa, a missão, a visão, os valores das empresas. E buscamos também a tecnologia a nosso favor para oferecer produtos, tecnologia, mas também para nos aproximar do nosso cliente, porque o mercado está cada dia mais rápido [...] temos projetos na nossa loja, com tecnologia, meio ambiente, pois notamos ainda uma grande dificuldade das crianças em ler e escrever e nós criamos o projeto Escrevendo o Mundo para os alunos de escolas públicas do nosso município, esse projeto tem 10 anos. Divulgamos nas escolas, visitamos, apresentamos o projeto e todo ano damos um tema para redação sobre tecnologia e sustentabilidade e fazemos o concurso, com premiações de notebook, tablet, celular e aos demais oferecemos kits escolares. Temos também o projeto Saúde Legal, onde realizamos um evento com todos os tipos, muai tai, lutas, esporte, basquete de rua, dança, tudo voltado para atividade física e a corrida de 5 e 10 km, onde trabalhamos a conscientização do envelhecimento saudável, qualidade de vida, para incentivar as pessoas a desempenhar uma atividade e esportiva e também a comprar em nossa loja [...]” Gestor 3.

“[...] a minha empresa ela trabalha com a ideia de que inovação não é só tecnologia, e segundo trabalhamos muito na mudança de cultura de que a inovação é irrefreável, ou seja, ela não vai parar e inegável, ela veio para ficar [...]” Gestor 4.

O Gestor 3 reflete em sua fala que a inovação mostrada por sua empresa está na relação com o cliente, buscando um olhar humanizado, personalizado. Para isso, investe em

conhecimento técnico para seus colaboradores. O G4 também relata a importância da tecnologia para estar mais perto de seus clientes. Outro ponto levantado por o Gestor 3 é a realização de eventos sociais que seu negócio realiza como cunho de responsabilidade social e com o intuito de fomentar as suas vendas e de estar mais próximo dos consumidores de maneira geral. Essas são iniciativas que levam o gestor a assumir compromissos sociais com clientes, fornecedores e comunidade local, que realçam a sua responsabilidade social como dirigente, repercutindo no seu ambiente de negócios. Desse modo, o empresário revela um duplo êxito: o sucesso das suas atividades de inovação e o compromisso social da sua atividade como gestor.

O Gestor 4 no trecho acima afirma que sua empresa não trabalha com a ideia de que inovação está apenas relacionada à tecnologia. Essa concepção é concebida por Schumpeter (1934), Bessant e Tidd, (2015) e Julien (2017), ao afirmarem que a inovação não é apenas lançar um produto novo, desenvolvimento de patentes e P&D, mas atender de maneiras novas, com melhorias os mercados já existentes. Para isso, o Gestor 4 deve olhar para o seu setor de atividade e entender a intensidade tecnológica vigente e tomar a decisão estratégica de priorizar os processos tecnológicos ou os processos de negócio, ou até se equilibrar entre os dois. O G4 também ressalta que deseja levar a cultura da inovação para outros negócios, gerar o conhecimento do que é a inovação e o que ela promove, pois a não adequação aos novos modelos de mercado compromete a sustentabilidade dessas empresas.

Assim, pode-se inferir que os gestores buscam o desenvolvimento inovador, para que suas empresas cresçam e se desenvolvam. Os empresários não são apenas movidos pelo fator econômico, mas também pela realização pessoal, cunho social e desenvolvimento econômico. De acordo com Pufal e Zawislak (2021), a empresa que não inova, seja em qual nível de análise for, possui tendência a estagnar ou até mesmo a fracassar. Em outras palavras, as empresas precisam inovar constantemente. Outro fator relevante é a heterogeneidade das inovações, que altera conforme o ramo do negócio, o perfil e a experiência do gestor. As capacidades podem, assim, ser moldadas em parte pelo ecossistema em que uma organização opera, bem como por sua dotação de recursos internos (ZENG; MACKAY, 2019).

Diante disso, os participantes da pesquisa elencaram as atividades e as ações que foram sendo tomadas na empresa. Perante a realidade que as micro e pequenas empresas estão inseridas, os gestores estudados apresentam o dinamismo que a abordagem das capacidades em estudo, gestão e comercialização, demandam. Para uma maior compreensão das competências desenvolvidas dos gestores por meio das Capacidades de Gestão e de Comercialização, o

quadro abaixo indica os principais pontos encontrados na pesquisa, baseados nos tópicos das subcategorias adotadas do bloco 3 e de perguntas do protocolo de pesquisa.

**Quadro 6 - Demonstração dos principais achados de pesquisa de inovação relacionados à Capacidade de Gestão e de Comercialização**

	<b>Subcategoria</b>	<b>Achados de campo</b>
Compreender a percepção dos gestores sobre as inovações desencadeadas pelas Capacidades de Gestão e de Comercialização.	1. A satisfação dos gestores por meio de suas ações empreendedoras;	✓ Satisfação pelo seu desempenho empresarial;
	2. Melhorias para o futuro da sua empresa;	✓ Busca de crescimento;
	3. As inovações realizadas no negócio;	✓ Pontos de melhorias a serem alcançados;
	4. Relação da CG com a CC com as inovações.	✓ Uso de tecnologia para fomento de inovação em processos.

Fonte: A autora (2022).

O quadro acima demonstra resumidamente os principais achados da pesquisa para o alcance do terceiro objetivo específico da pesquisa, que visa compreender as ações dos gestores diante das Capacidades de Gestão e de Comercialização. O objetivo desse quadro é a compreensão de que CG e CC, interligadas nas MPEs estudadas, trazem inovações que possibilitam o desenvolvimento em seus negócios. Com os achados é possível perceber que os gestores possuem atitudes inovadoras e que conseguem alcançar as competências das capacidades de inovação em estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como intento analisar as atividades inovadoras no micro e pequenos empresários à luz das Capacidades de Gestão e de Comercialização. A pesquisa teve como local de estudo a cidade de Arcoverde, Sertão do interior do estado Pernambucano. Assim, compreender como a inovação acontece nas micro e pequenas empresas se torna salutar e importante para a economia como fonte de mecanismo para o desenvolvimento econômico, principalmente em regiões como essas onde o estudo foi aplicado.

A pesquisa foi conduzida baseada em três objetivos específicos correspondentes, o primeiro enfatizou a Capacidade de Gestão e as maneiras como os gestores das micro e pequenas empresas desenvolvem as suas atividades de gerenciamento. O foco desse primeiro bloco foi perceber, por meio das entrevistas, se as subcategorias que configuram a Capacidade de Gestão definidas por Zawislak *et al.* (2012); Pufal *et al.* (2014); Reichert, Camboim e Zawislak (2015) e Zawislak; Fracasso e Tello-Gamarra (2018) são desenvolvidas. As dimensões aplicadas da Capacidade de Gestão foram: definição de objetivos estratégicos anualmente; atualização de suas ferramentas e das técnicas de gestão; manutenção de pessoal devidamente treinado.

Notou-se que existem técnicas gerenciais aplicadas pelos gestores, em algumas empresas com mais e outras com menos intensidade. Aqui é necessário considerar que o contexto de negócios que cada empresa está inserida interfere na maneira como o gestor inova e administra seu negócio. Pufal (2021) em seus estudos afirma que a heterogeneidade das empresas e dos processos de construção de inovação, com ou sem sucesso no desenvolvimento das capacidades, já é esperada. E é importante saber quais são as vias possíveis para construir capacidades de inovação e quais caminhos estão relacionados ao sucesso e ao fracasso da empresa. Cada empresa, em função da liderança do seu gestor, conseguiu garantir o melhor arranjo de suas diferentes capacidades para aumentar seu desempenho em inovação.

O segundo objetivo específico tratou da Capacidade de Comercialização, que busca compreender habilidades, conhecimento, experiência e rotinas de uma organização que lhe permite diminuir os custos de transação, seja referente à aquisição de fornecedores ou à venda destinada a clientes. Dessa forma, a CC não está relacionada apenas aos processos de compra e de venda, ela acompanha todos os processos até o pós-venda (ZAWISLAK *et al.*, 2013). Diante desses pressupostos, foram lançados esforços para analisar essas dimensões analíticas nos micro e pequenos empresários.

Compreendeu-se que os gestores estudados utilizam as habilidades comerciais previstas pelas teorias e que o grau das inovações aplicadas nos negócios varia consoante as habilidades gerenciais e o tipo de negócio. Apesar de diversos desafios que as micro e pequenas empresas se deparam, elas buscam se readequar e trazer inovações por meio de produtos, de processos, de experiência com foco no cliente. A relação com os fornecedores foi outro traço que ficou evidenciado no estudo da CC, no qual os gestores buscam desenvolver uma relação de custo-benefício sem abdicar da qualidade, isso para não afetar a qualidade da prestação de seu serviço.

As inovações realizadas pelos gestores trazidas pelas Capacidades de Gestão e de Comercialização foi o terceiro objetivo específico da pesquisa. Baseou-se nas inovações desenvolvidas pelos gestores, nas construções de relatos de como eles planejam tais inovações, se seu negócio lhes traz satisfação, as inovações percebidas e o que desejam melhorar na empresa. Os achados percebidos correspondem à proposta das capacidades de inovação, principalmente as que são focadas no *driver* de negócio.

Constatou-se a presença de processos informatizados nas ações desenvolvidas pelos gestores, principalmente quando relacionadas a estoque, a vendas e a relacionamento com o cliente. Nas demais áreas, como na capacidade de gerenciamento, foi percebida, de maneira mais sutil, o uso da tecnologia, sendo vista no gerenciamento de caixa, controle de clientes, utilização de maneiras de pagamento on-line etc., ou seja, a informatização acontece nas pequenas empresas estudadas, porém nas atividades-meio e não como uma departamentalização voltada para o desenvolvimento tecnológico e a informatização, como proposto por Zawislak *et al.* (2012).

Em busca do crescimento e do desenvolvimento das micro e pequenas empresas, se aposta que o crescimento e o aperfeiçoamento das capacidades de gerenciamento e de transação (comercialização), as empresas estudadas evoluam em seus processos e desenvolvam o *driver* de negócios para obter um bom funcionamento e que consigam dominar a tecnologia (PUFAL; ZAWISLAK; VONORTAS, 2021). Compreende-se que diversas micro e pequenas empresas não inovam por não possuírem condições de inovar (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015) e este estudo visa desenvolver tais condições para que tais gestores possam inovar em seus negócios, e mais ainda: consigam sustentar tais inovações.

Destaca-se aqui protagonismo do gestor nesse cenário estudado e seus esforços permanentes para sobreviver ou alcançar o prêmio do sucesso nos negócios. O diferencial da empresa está na sua experiência, a vontade de crescer e a liderança para mobilizar os funcionários em torno dos objetivos que ele define como sendo responsáveis à sustentação do

negócio. A mobilização das Capacidades de Gestão e de Comercialização ocorreram em função da sua visão de negócios e de suas próprias pretensões de inovação. Tem-se então uma estratégia empresarial individualizada sobre a identificação de oportunidades para a sua exploração.

Em relação às limitações deste estudo, pode-se mencionar que não se obteve aceitação por parte de todos os empresários convidados a participarem da pesquisa, devido à dificuldade de disponibilidade de horário por parte de alguns sujeitos, por não terem interesse de querer participar da pesquisa, e pela ausência de novas indicações para realização de entrevistas.

Para futuras pesquisas, sugere-se embasar em outros estudos mais aprofundados no contexto pesquisado e/ou fazer comparativos em outras regiões. A utilização de outros métodos, tanto de natureza quantitativa, como qualitativa, utilizando-se de mais instrumentos de análises. Propõe-se também um estudo que busque captar uma maior amplitude de representações, com outras empresas e gestores que não sejam apenas MPEs, a fim de captar as principais inovações desenvolvidas na região e que possam ainda impactar e contribuir na construção de estratégias de inovação que gerem vantagem competitiva para a empresa.

## REFERÊNCIAS

AESA, A. A. S. DE. **A Cidade**. Disponível em: <<https://aesa-cesa.br/a-cidade/>>. Acesso em: 1 out. 2021.

AGYAPONG, D. Micro, Small and Medium Enterprises ' Activities, Income Level and Poverty Reduction in Ghana – **A Synthesis of Related Literature**. v. 5, n. 12, p. 196–205, 2010.

ALBIOL-SANCHEZ, J.; STEL, A. VAN. Investigating the Impact of Small Versus Large Firms on Economic Performance of countries and Industries. *In*: Bögenhold D., Bonnet J., Dejardin M., Garcia Pérez de Lema D. (Eds.). **Contemporary Entrepreneurship**. [s.l.] Springer, Cham, 2016.

ALVES, A. C. *et al.* Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining an assessment model. **RAE Revista de Administracao de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 232–244, 2017.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29–49, 2009.

ANWAR, M.; ALI SHAH, S. Z. Managerial networking and business model innovation: empirical study of new ventures in an emerging economy. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 32, n. 3, p. 265–286, 2020.

ARCOVERDE, P. DE. **Dados do Município**. Disponível em: <<https://www.arcoverde.pe.gov.br/pag/institucional/dados-do-municipio>>. Acesso em: 5 set. 2021.

AWAD, F. *et al.* The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: the mediating role of innovation capacity. **Management Science Letters**, v. 10, n. 2, p. 369–380, 2020.

BARBIERI, J. **Organizações inovadoras sustentáveis**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Company resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

\_\_\_\_\_. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 41–56, 2001a.

\_\_\_\_\_. For Looking inside competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49–61, 1995.

\_\_\_\_\_. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, p. 643–650, 2001b.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Building a global controversy**. Cambridge ed. Cambridge: Elsevier B.V., 2002.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Gestão para a Inovação**. São Paulo: Bookman, 2015.

BOLDUREANU, G. *et al.* Ntrepreneurship Education through Successful Entrepreneurial Models in Higher Education Institutions. **Sustainability**, v. 12, n. 1267, 2020.

BONTEMPO, P. C.; WITOTOVICZ, R. M.; YOSHITAKE, M. inovação em Pequenas e Micro Empresas de Goiânia - **Gestão & Regionalidade**, v. 35, p. 183–199, 2018.

BONTIS, N. Assessing Knowledge Assets: A Review of Models Used to Measure Intellectual Capital. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 1, p. 41–60, 2001.

BRESCIANI, S. *et al.* The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. **Management Decision**, v. 57, n. 8, p. 1960–1979, 2020.

BREZNIK, L.; HISRICH, R. D. Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 3, p. 368–384, 2014.

BRUNO-FARIA, M.; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **RAC**, v. 18, n. 4, p. 372–396, 2014.

CAGEDE. **Informações para o Sistema Público de Emprego e Renda** - Dados por Município. Disponível em: <[https://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_isper/index.php#](https://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_isper/index.php#)>. Acesso em: 14 ago. 2021.

CAO, M. *et al.* Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 22, p. 6613–6635, 2010.

CEFIS, E.; MARSILI, O. Survivor: the role of innovation in firms ' survival. **Research policy**, v. 35, n. 5, p. 626–641, 2006.

CHAPMAN, G. Estratégias educacionais empregadas por PMEs de sucesso em KwaZulu-Natal. **The European Educational Researcher**, v.2 n.2. 111-126, 2019.

CHIRICO, F.; SALVATO, C. Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. **Family Business Review**, v. XXI, n. 2, p. 169–181, 2008.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

COASE, R. The nature of the firm. **The Corporation**, p. 13–28, 1937.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DABIC, M. *et al.* Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 26, n. 4, p. 522–544, 2021.

DANIEL, M.; DAMBROS, V. M. ; LIMA, V. A. Innovation capabilities in services: a multi-cases approach. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 12, n. 4, 2017.

DEYGANTO, K. O. The effect of tax incentives practices on the sustainability of micro, small and medium enterprises in Ethiopia during the outbreak of corona virus pandemic. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 8, 2022.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, p. 213–225, 2004.

EGBETOKUN, A. *et al.* Firm-level innovation in Africa: overcoming limits and constraints. **Innovation and Development**, v. 6, n. 2, p. 161–174, 2016.

FAGERBERG, J. Innovation: A Guide to the Literature. **The Oxford Handbook of Innovation**, n. August, 2009.

FARÈ, L. Exploring the contribution of micro firms to innovation: does competition matter ? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 59, p. 1081–1113, 2022.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORSMAN, H. Melhorando as capacidades de inovação de pequenas empresas. Um cluster estratégia como ferramenta. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 2, p. 1–23, 2009.

\_\_\_\_\_. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, v. 40, n. 5, p. 739–750, 2011.

FORSMAN, H.; ANNALA, U. Pequenas empresas como inovadoras: mudança de um baixo executante a um alto desempenho. **International Journal of Technology Management**, v. 50, n. 1/2, 2011.

FRANCO, J. B. *et al.* **Fostering Entrepreneurial Ecosystems through the Stimulation and Mentorship of New Entrepreneurs**, 2022.

GHORBANI, A. A Review of Successful Construction Project Managers' Competencies and Leadership Profile. **Journal of Rehabilitation in Civil Engineering**, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GLÜCKLER, O.; BATHELT, H. Institutional context and innovation. *In: The Elgar*

**Companion to Social Economics**. Northampton, MA: ElgarOnline, 2017. p. 121–137.

GOMES, R. T. **O papel do gestor na resolução de conflitos**. [s.l.] Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, Criciúma-SC, 2015.

GODIN, B. A conceptual history of innovation. *In*: BATHELT *et al.* (Eds.). **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**, Cheltenham, UK e Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, 2017, p. 25-32.

GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 23, p. 737–747, 2003.

HAMEED, W.; ALI, Q.; WU, H. Relationships between external knowledge, internal innovation, firms ' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 92, p. 102745, 2021.

HAMEL, G. The Future of Management. **Human Resource Management International Digest**, v. 16, n. 6, p. 76–77, 2008.

HELFAT, C. E. *et al.* **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations. Maldem, MA: Blackwell Publishing., 2007.

HERVAS-OLIVER, J. L.; BORONAT-MOLL, C.; SEMPERE-RIPOLL, F. On Process Innovation Capabilities in SMEs: a Taxonomy of Process-Oriented Innovative SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 113–134, 2016.

HIRSCH-KREINSEN, H. “Low-Technology”: a Forgotten Sector in innovation policy. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 3, n. 3, p. 11–20, 2008.

IBGE. **Cidades IBGE**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/arcoverde/panorama>>. Acesso em: 10 out. 2022.

JANSSON, J. *et al.* Commitment to Sustainability in Small and Medium - **Sized Enterprises**: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. v. 83, n. August 2015, p. 69–83, 2017.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. [s.l.] Saraiva Educação S.A, 2017.

KADIĆ-MAGLAJLIĆ, S. *et al.* Enhancing the Sales Benefits of Radical Product Innovativeness in Internationalizing Small and Medium-sized Enterprises. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5040–5045, 2016.

KANNAN, G.; AULBUR, W. G. Intellectual capital: Measurement effectiveness. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 3, p. 389–413, 2004.

KASSA, E. T.; MIRETE, T. G. Exploring factors that determine the innovation of micro and small enterprises: the role of entrepreneurial attitude towards innovation in Woldia, Ethiopia.

**Journal of Innovation and Entrepreneurship**, p. 11–26, 2022.

KATO-VIDAL, E. L. Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. **Estudios Gerenciales**, v. 35, p. 38–46, 2019.

KIM, L. **Imitação à Inovação: a Dinâmica do Aprendizado Tecnológico da Coreia**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KIM, M.; PARK, J.; PAIK, J. Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: Facilitators, barriers and moderators. **International Journal of Technology Management**, v. 76, n. 3–4, p. 214–235., 2018.

KON, A. A inovação nos serviços como instrumento para a Inovação Social: uma visão integrativa. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 38, n. 3, p. 584–605, 2018.

LAGENDIJK, A. Innovation, regional development and relationality. *In: BATHOLT et al.* (Ed.). **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**. Northampton, MA - EUA: [s.n.]. p. 490–505.

LARENTIS, F.; GIACOMELLO, C. P.; CAMARGO, M. E. Análise da importância em pesquisas de satisfação através da regressão múltipla: estudo do efeito de diferentes pontos de escala. **Revista de Administração da PUCRS**, v. 23, n. 3, p. 258–269, 2012.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 05, n. 03, p. 377–400, 2001.

LEE, F.; NEWTON, K. Innovation of SMEs in the knowledge-based economy. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 15, n. 4, p. 2–31, 2000.

LIMA, G. S. **Inovação na pequena empresa: desvendando conceitos, modelos e políticas de inovação**. [s.l.] FGV/EAESP, 2018.

LIN, B. *et al.* Transcending the COVID-19 crisis: business resilience and innovation of the restaurant industry in China. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 49, p. 44–53, 2021.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S. The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 9–28, 2009.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. Inovação, Gestão e Formatos Organizacionais: comparando Brasil e Portugal Uma análise a partir da Pesquisa de Inovação Tecnológica e do Community Innovation Survey. XXV DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. **Anais...Brasília - DF: 2008.**

LOUCANOVA, E. *et al.* Innovation activities in micro and small companies in Slovakia. (T. Klietnik, Ed.) 15TH INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON GLOBALIZATION AND ITS SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES. **Anais...Rajecke**

Teplice, Slovakia: 2015.

MARR, B. Strategic Performance Management: leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers. **Strategic Direction**, v. 24, n. 1, 2008.

MEHTA, A. M.; ALI, S. A. Dynamic managerial capabilities and sustainable market competencies: role of organisational climate. **International Journal of Ethics and Systems**, v. 37, n. 2, p. 245–262, 2021.

MEISSNER, D.; KOTSEMIR, M. Conceptualizing the innovation process towards the 'active innovation paradigm'-trends and outlook. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 5, n. 14, p. 2–18, 2016.

MELO, G. T.; MACHADO, A. G. C. Learning, strategizing, and organizational routines in the product development process from a dynamic capability perspective. **Revista de Administracao Mackenzie**, v. 21, n. 5, 2020.

MO, D. Y. *et al.* Dynamic Inventory Replenishment with Reinforcement Learning. **Managing E-fulfilment centre**, v. 260, p. 313–319, 2023.

MORAES, D.; LEAL, P. Importância do Administrador na Gestão de uma Pequena Empresa. **Gestão & Tecnologia Faculdade Delta**, v. 2, n. 33, p. 37–49, 2021.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, abr. 2017.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 761–765, 2011.

NASCIMENTO, N. M.; OTTONICAR, S. L. C.; BASSETTO, C. L. Information behavior and information literacy: an approach to create innovation in micro and small businesses. **Revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da informação**, v. 23, n. 52, p. 18–33, 2018.

NISULA, A. M.; Kianto, A. Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management**, v. 8, p. 59–82, 2013.

ÖNDAY, Ö. National and Regional Innovation Systems, Industrial Policies and their Impacts on Firm Innovation Strategies and Performance – Economic Role of Knowledge. **International Journal of Contemporary Applied Sciences**, v. 3, n. 2, 2016.

ÖNER, M. A.; KUNDAY, Ö. Technological Forecasting & Social Change A study on Schumpeterian and Kirznerian entrepreneurship in Turkey: 2006 – 2013. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 102, p. 62–71, 2016.

PARKER, L. D. O escritório COVID-19 em transição: custo, eficiência e o caso de negócios de responsabilidade social". **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 33, n. 8, p.

1943–1967, 2020.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York, USA: Oxford University, 1959.

PLONSKI, G. A. Inovação em transformação. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 7–21, 2017.

PRICE, D. P.; STOICA, M.; BONCELLA, R. J. The relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms: an analysis of SMEs. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 14, 2013.

PRIEM, R.; BUTLER, J. Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26, p. 22–40, 2001.

PUFAL, N. *et al.* Management Capability and the Paradox of the Organized Firm. **Strategic Management Quarterly**, v. 2, n. 3 & 4, 2014.

PUFAL, N. A.; ZAWISLAK, P. A. Innovation capabilities and the organization of the firm: evidence from Brazil. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 33, n. 2, p. 287–307, 2021.

PUFAL, N.; ZAWISLAK, P. A.; REICHERT, F. M. Innovation capabilities and catch-up: evidence from manufacturing firms in Brazil. FIRST CONFERENCE ON MICRO-DYNAMICS, CATCHING-UP AND GLOBAL VALUE CHAINS, Bocconi University,. **Anais...Italy**: 2019.

PUFAL, N.; ZAWISLAK, P. A.; VONORTAS, N. The process of building innovation capabilities: success and failure of Brazilian manufacturing firms. 18TH INTERNATIONAL SCHUMPETER SOCIETY CONFERENCE 2021. **Anais...Roma**: 2021.

PURI, M.; ROBINSON, D. T. The economic psychology of entrepreneurship and family business. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 22, n. 2, p. 423–444, 2012.

RAGHUVANSHI, J.; AGRAWAL, R.; GHOSH, P. K. **Measuring the innovation capability of micro enterprises in India**. v. 26, n. 5, p. 1405–1430, 2019.

RAMELLA, F. **Sociologia dell’innovazione economica**. Bologna: Mulino, 2013.

RAPOSO, M. L. *et al.* Drivers of innovation strategies: testing the Tidd and Bessant model. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1395–1403, 2015.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades E Trajetórias De Inovação De Empresas Brasileiras. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 161–194, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SAUNILA, M. No Title. **Performance measurement approach for innovation capability**

in **SMEs**, v. 65, n. 2, p. 162–176, 2016.

\_\_\_\_\_. Innovation capability in achieving higher performance: perspectives of management and employees. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 29, n. 8, p. 903–916, 2017.

\_\_\_\_\_. Innovation capability in SMEs: a systematic review of the literature. **Journal of Innovation and Knowledge**, v. 5, n. 4, p. 260–265, 2019.

SCHELL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas**: como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHUMPETER, J. The Creative Response in Economic History. **The Journal of Economic History**, v. 7, n. 2, p. 149–159, 1947.

\_\_\_\_\_. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard College, 1934.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. In: **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae - Unidade de Gestão Estratégica – UGE**. [s.l: s.n.]. p. 106.

\_\_\_\_\_. **Perfil dos Pequenos Negócios**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 23 ago 2022.

\_\_\_\_\_. **Pequenos Negócios em Números**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SERRA, F. A. R.; FIATES, G. G.; ALPERSTEDT, G. D. Inovação na pequena empresa. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 2, n. 2, p. 170–183, 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SHOHAM, A. *et al.* Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. **Journal of Engineering and Technology Management - JET-M**, v. 29, n. 2, p. 226–240, 2012.

SILVA, E. C.; PEDRON, C. D. Elementos Determinantes Para a Capacidade De Inovação Das Empresas: uma Revisão Sistemática Da Literatura. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 45–63, 2019.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Processo de inovação na micro e pequena empresa: um estudo de múltiplos casos em empresas sergipanas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 55–70, 2014.

SILVA, T. D. L.; SILVA, E. M. Mas o que é mesmo Corpus? - Alguns Apontamentos sobre a construção de corpo de pesquisa nos estudos em administração. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013

SMITH, M. K. *et al.* Transforming mass production contact centres using approaches from manufacturing. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 21, n. 4, p. 433–448, 2010.

SOUSA, R. D. O. *et al.* Theoretical background of innovation in services in small and medium-sized enterprises: literature mapping. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 0, n. 19, p. 1–26, 2020.

SOUZA, D. V. DE; ZIONI, F. Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das Representações Sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. **Saúde e Sociedade**, v. 12, n. 2, p. 76–85, 2003.

STOREY, D. J. Understanding the Small Business Sector: Reflections and Confessions. *In: 20 Years of Entrepreneurship Research*. Suécia: Entrepreneurship Forum, 2014. p. 21–34.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 1, p. 537–556, 1994.

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Towards an economic theory of the multiproduct firm**, v. 3, p. 39–63, 1982.

\_\_\_\_\_. Profiting from technological innovation. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285–305, 1986.

TECE, D. J. *et al.* Compreendendo a coerência corporativa: teoria e evidência. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 23, n. 1, p. 1–30, 1994.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. February, p. 285–306, 2008.

\_\_\_\_\_. Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. **Cambridge Journal of Economics**, v. 41, p. 693–720, 2017.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509–533, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARADARAJAN, R. Fortune at the bottom of the innovation pyramid: the strategic logic of incremental innovations. **Business Horizons**, v. 52, n. 1, p. 21–29, 2009.

VASCONCELOS, R. B. B.; OLIVEIRA, M. R. G. DE. Determinantes da Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Uma Abordagem Gerencial. **RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP**, v. 58, n. 4, p. 349–364, 2018.

VASCONCELOS, R. B. B.; SANTOS, J. F.; ANDRADE, J. A. Inovação em Micro e

Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. **Journal of Contemporary Administration**, v. 25, n. 1, p. 181–196, 2021.

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VICENTE, G. *et al.* Technological Forecasting & Social Change Customer relationship management (CRM) and Innovation: a qualitative comparative analysis (QCA) in the search for improvements on the firm performance in winery sector. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 169, 2021.

VIGREN, O.; KADEFORS, A.; ERIKSSON, K. Digitalization, innovation capabilities and absorptive capacity in the Swedish real estate ecosystem. **Facilities**, v. 40, n. 15–16, p. 89–106, 2022.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Economic Institutions of Capitalism, 1985.

\_\_\_\_\_. **Markets and Hierarchies: analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press, 1975.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 15, p. 991–995, 2003.

WINTER, S. G.; NELSON, R. R. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, MA: [s.n.].

YODCHAI, N.; LY, P. T. M.; TRAN, L. T. T. Co-Creating Creative Self-Efficacy To Build Creative Performance And Innovation Capability For Business Success: a Meta-Analysis. **Creativity Studies**, v. 15, n. 1, p. 74–88, 31 jan. 2022.

ZAWISLAK, P. A. *et al.* Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 7, n. 2, p. 14–27, 2012.

\_\_\_\_\_. Influences of the Internal Capabilities of Firms on Their Innovation Performance: A Case Study Investigation in Brazil. **International Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 329, 2013.

\_\_\_\_\_. The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. **Journal of Innovation Economics**, v. 13, n. 1, p. 129, 2014.

ZAWISLAK, P. A.; FRACASSO, E. M.; TELLO-GAMARRA, J. Technological intensity and innovation capability in industrial firms. **Innovation & Management Review**, v. 15, n. 2, p. 189–207, 2018.

ZENG, J.; MACKAY, D. The influence of managerial attention on the deployment of dynamic capability: a case study of Internet platform firms in China. **Industrial and Corporate Change**, v. 28, n. 5, p. 1173–1192, 2019.

ZHANG, J. Z. **Consumer dynamics**: theories , methods , and emerging directions. p. 166–196, 2021.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, p. 339–351, 2002.

ZOUAIN, D. M. *et al.* Small business através do panóptico Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração pública - FGV**, v. 45, n. 3, p. 863–884, 2011.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

<b>Título</b>	As Atividades de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: Uma Análise das Capacidades de Gestão e Comercialização		
<b>Pergunta de pesquisa</b>	Como as capacidades de gestão e comercialização contribuem para a inovação das micro e pequenas empresas?		
<b>Objetivo geral</b>	Analisar como as capacidades de gestão e comercialização contribuem para a inovação das micro e pequenas empresas.		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Enquadramento temático</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Questões</b>
Identificar nas atividades dos gestores os recursos que auxiliem no desenvolvimento das capacidades de gestão;	Capacidade de gestão - habilidades e rotinas que são necessárias para realizar as tarefas de planejamento, estratégias, recursos, pessoas para o bom funcionamento da empresa.	O uso de definição de estratégias  Uso de padrões e procedimentos de trabalho  Ferramentas de gerenciamento  Treinamento de pessoal para as funções da empresa	O que é necessário para você dirigir sua empresa no dia-a-dia?  Quais os desafios que você destacaria na gestão da sua empresa?  Existe algum episódio especial que você destacaria na sua gestão?  Como é para você estabelecer os rumos da sua empresa?
Descrever as ações que contribuem para a capacidades de comercialização dos produtos e serviços;	Capacidade de comercialização ou transacional – coloca em ação os processos de marketing e comercialização da empresa com seus clientes e stakeholders.	Capacidade de se relacionar com seus clientes;  Capacidade de se relacionar com seus e fornecedores;  Relação com a concorrência;	Como você se relaciona com seus clientes?  Como você se relaciona com seus fornecedores?  Existe algum episódio especial que você destacaria com clientes e fornecedores?  O que você acha da concorrência?
Compreender a percepção dos gestores sobre as inovações desencadeadas pelas Capacidades de Gestão e de Comercialização.	Desempenho inovativo - são os resultados gerados pela organização através de melhorias ou ações inovadoras.	A satisfação dos gestores através de suas ações empreendedoras  Melhorias para o futuro da sua empresa  As inovações realizadas no negócio  Relação da CG com a CC com as inovações	O que você ver como necessário para dirigir a sua empresa?  Você se sente realizado enquanto gestor?  Se fosse para melhorar alguma coisa hoje, o que você faria?  Se fosse para falar de inovação, o que você destacaria?

Fonte: A Autora (2022)

Nota: Elaboração adaptada com base em Reichert, Camboim e Zawislak (2015) e Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018).