



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

WILMA LUCINEIDE DA SILVA

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NA PERSPECTIVA DA TEORIA SOCIAL COGNITIVA:
uma análise do comportamento dos gestores de micro e pequenas empresas**

Caruaru

2022

WILMA LUCINEIDE DA SILVA

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NA PERSPECTIVA DA TEORIA SOCIAL COGNITIVA:
uma análise do comportamento dos gestores de micro e pequenas empresas**

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

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

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

Caruaru

2022

WILMA LUCINEIDE DA SILVA

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NA PERSPECTIVA DA TEORIA SOCIAL COGNITIVA:
uma análise do comportamento dos gestores de micro e pequenas empresas**

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

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

Aprovada em: 29/11/2022.

BANCA EXAMINADORA

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

Profa. Dra. Sueli Menelau de Novais (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Henrique Cesar Muzzio de Paiva Barroso (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, por ser minha fortaleza durante todos os desafios que precisei enfrentar até a conclusão deste trabalho.

Agradeço à minha família, por ser a minha rede de apoio quando mais precisei. Aos meus pais, Ivanildo Antônio e Maria Lucineide, por sempre me incentivarem a mudar a minha realidade por meio dos estudos. Às minhas irmãs, Michely Lucineide e Karla Lucineide, que são minhas parceiras para todos os momentos da vida, e sempre me lembram o quão sou forte para alcançar meus objetivos.

Agradeço ao meu orientador, que me acompanha desde a graduação. Os seus direcionamentos foram muito importantes para a minha trajetória profissional. Agradeço-lhe pelos seus esforços para ajudar, por sua paciência, compreensão e conselhos durante esse período em que trabalhamos juntos.

Agradeço aos meus colegas da segunda turma do PPGIC, na qual pude compartilhar, mesmo que a distância, momentos importantes para o meu aprendizado. Em especial, à Letícia Barbosa, que foi minha dupla durante todo o mestrado. As nossas madrugadas desenvolvendo trabalhos já estão resultando frutos para a nossa carreira acadêmica. Agradeço à Giselle Melo e à Jucélia Santos, que fizeram parte do meu grupo de orientação. Juntas conseguimos fortalecer os vínculos para que o processo se tornasse melhor de ser vivenciado. Também agradeço a Rafael Frias e a Emanuel Rodrigues, pela troca de aprendizado e apoio durante o mestrado.

Agradeço à coordenação do PPGIC, em especial à pessoa de Maria Raiza, que inúmeras vezes esteve disposta a facilitar todo o processo burocrático do curso. Também agradeço aos professores com os quais tive a oportunidade de aprender e de desenvolver trabalhos. À professora Elisabeth Santos, pelo seu jeito humanizado de passar o conteúdo, os seus encontros me permitiram conhecer o mundo das organizações sobre uma nova ótica; ao professor Elielson Damascena, que me acompanha desde a graduação e sempre torceu para o meu crescimento, a sua forma de trabalhar é um exemplo que quero levar para minha vida profissional; e ao professor Lindemberg, que é, assim como os demais, um profissional disposto a ajudar e os seus conhecimentos passados sempre serão lembrados nas elaborações dos próximos trabalhos acadêmicos.

Agradeço, por fim, aos consultores, que foram fundamentais para encontrar os gestores participantes da pesquisa.

“Quando passares pelas águas estarei contigo, e quando pelos rios, eles não te submergirão; quando passares pelo fogo, não te queimarás, nem a chama arderá em ti. Porque eu sou o Senhor teu Deus”. (BÍBLIA, N. T., Isaías, 43:2-3).

RESUMO

O objetivo do trabalho é compreender o comportamento dos gestores das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para o desenvolvimento da inovação no Arranjo Produtivo Local (APL) do Agreste de Pernambuco. O presente estudo segue a proposta da Teoria Social Cognitiva (TSC) de Bandura (1986), que propõe que o comportamento dos indivíduos é influenciado pela relação entre os fatores pessoais, ambientais e comportamentais. A pesquisa é qualitativa, caracterizando-se como descritiva e, para tal, foi aplicado estudo de caso único incorporado, e os seus dados foram coletados por intermédio de entrevistas semiestruturadas, que foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Também foram utilizadas fotografias como técnica complementar de validação dos dados obtidos nas entrevistas, apenas com o papel de contextualizar momentos históricos da vida dos gestores ou aspectos do seu comportamento. Os resultados demonstraram que os três fatores descritos por Bandura se relacionam entre si, sendo que os fatores pessoais e comportamentais se sobressaíram em relação aos fatores ambientais. Assim, a gestão da inovação das MPEs depende principalmente desses dois fatores para acontecer. Portanto, os gestores entrevistados conseguem se utilizar de suas características pessoais que lhes beneficiam para inovar e reagem com um comportamento inovador diante das situações. Dessa forma, conseguem aproveitar as oportunidades que o APL de Confeccões do Agreste de Pernambuco lhes proporcionam e superar as barreiras que são impostas, assim como em outros atributos do ambiente interno, como os seus estados afetivos para adotar um autocontrole que reduza os impactos negativos em sua criatividade. Como principais contribuições teóricas, o trabalho consegue avançar nos estudos de inovação nas MPEs, principalmente envolvendo o comportamento dos seus gestores e em suas contribuições práticas, o que pode ajudar os agentes públicos e privados envolvidos em ações de apoio aos pequenos negócios.

Palavras-chave: inovação nas micro e pequenas empresas; gestão da inovação; Teoria Social Cognitiva.

ABSTRACT

The objective of this work is to understand the behavior of managers of Micro and Small Companies (MSEs) for the development of innovation in the Local Productive Arrangement (APL) of the Agreste of Pernambuco. The present study follows the proposal of Bandura's Social Cognitive Theory (SCT) (1986), which proposes that the behavior of individuals is influenced by the relationship between personal, environmental and behavioral factors. The research is qualitative, characterizing itself as descriptive and, for that, a single incorporated case study was applied, and its data were collected through semi-structured interviews, which were analyzed through content analysis. Photographs were also used as a complementary technique for validating the data obtained in the interviews, only with the role of contextualizing historical moments in the lives of managers or aspects of their behavior. The results showed that the three factors described by Bandura are related to each other, with personal and behavioral factors standing out in relation to environmental factors. Thus, the management of innovation by MSEs depends mainly on these two factors to happen. Therefore, the interviewed managers are able to use their personal characteristics that benefit them to innovate and react with an innovative behavior in the face of situations. In this way, they manage to take advantage of the opportunities that the APL de Confecções do Agreste de Pernambuco provide them and overcome the barriers that are imposed, as well as in other attributes of the internal environment, such as their affective states to adopt a self-control that reduces the negative impacts on your creativity. As main theoretical contributions, the work manages to advance in studies of innovation in MSEs, mainly involving the behavior of their managers and their practical contributions, which can help public and private agents involved in actions to support small businesses.

Keywords: innovation in micro and small companies; innovation management; Social Cognitive Theory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 –	Barreiras à inovação nas micro e pequenas empresas	24
Figura 1 –	Modelo de reciprocidade triádica	30
Fluxograma 1 –	Estrutura metodológica da pesquisa	36
Figura 2 –	Modelo conceitual da pesquisa	38
Gráfico 1 –	Distribuição de empresas existentes por município no APL de confecções do Agreste de Pernambuco	40
Quadro 2 –	Principais características do APL de Confecções do Agreste de Pernambuco	41
Quadro 4 –	Protocolo de pesquisa	44
Quadro 5 –	Critérios de validade e de confiabilidade da pesquisa	51
Fotografia 1 –	Gestora 6 ao lado da sua mãe durante o processo produtivo	58
Fotografia 2 –	A gestora 6 com a sua irmão e seus pais durante o processo Produtivo	58
Fotografia 3 –	Desfile da empresa da gestora 7 no EMP 2018	78
Fotografia 4 –	Desfile da empresa da gestora 1 no EMP 2019	78
Fotografia 5 –	Desfile da empresa da gestora 6 no EMP 2019	79
Fotografia 6 –	Desfile da empresa da gestora 5 em evento local	79
Quadro 6 –	Principais achados do campo referente a categoria de fatores Pessoais	66
Quadro 7 –	Principais achados do campo referente a categoria dos fatores ambientais	84
Fotografia 7 –	Foto de uma cliente utilizando a coleção raízes da empresa da gestora 5	87
Fotografia 8 –	Postagem em redes sociais	87
Fotografia 9 –	Propaganda de um novo produto a empresa do gestor 2	95
Fotografia 10 –	Foto de demonstração do produto com as estampas aparecendo após serem molhadas	95

Fotografia 11 –	Publicação para interagir com os seus clientes adultos relembrando brinquedos de antigamente	99
Fotografia 12 –	Foto descrevendo os detalhes do produto	99
Fotografia 13 –	Foto apresentando o tipo de malha utilizada	100
Fotografia 14 –	Campanha realizada com funcionários para a produção de sabão caseiro	102
Fotografia 15 –	Campanha realizada com funcionários para a plantação de mudas no dia da árvore	103
Fotografia 16 –	Máquina de corte computadorizado	104
Quadro 8 –	Principais achados do campo referente à categoria de fatores comportamentais	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Indicadores demográficos e econômicos dos três principais municípios do APL de Confecções do Agreste de Pernambuco	40
------------	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ACIC	Associação Comercial e Empresarial de Caruaru
ALI	Agente Local de Inovação
APL	Arranjo Produtivo Local
ASCAP	Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CEP	Comitê Ético de Pesquisa
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMICRO	Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
COVID-19	CORONA Virus Disease (Doença do Coronavírus) - ano de 2019
Dr.	Doutor
ed.	Edição, editor
EMP	Estilo Moda Pernambuco
<i>et al.</i>	E outros
FADIRE	Faculdade de Desenvolvimento e Integração Regional
FIEPE	Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPPE	Ministério Público de Pernambuco
n.	Número
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
org.	Organizador
p.	Página
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PINTEC	Pesquisa de Inovação Tecnológica
PPGIC	Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo
Prof.	Professor
RBV	Visão Baseada em Recursos
RH	Recursos Humanos

s.l.	Sem local
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDVEST	Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de Pernambuco
TAC	Termos de Ajustamento de Conduta
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TSC	Teoria Social Cognitiva
UPE	Universidade de Pernambuco
v.	Volume

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS	18
1.1.1	Objetivo Geral	18
1.1.2	Objetivos Específicos	18
1.2	JUSTIFICATIVAS	19
1.2.1	Acadêmicas	19
1.2.2	Empíricas	19
1.2.3	Políticas	20
1.2.4	Pessoais	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA	22
2.1.1	Gestão da Inovação na Micro e Pequena Empresa	26
2.2	TEORIA SOCIAL COGNITIVA	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	ESTRUTURA METODOLÓGICA DA PESQUISA	36
3.2	TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2.1	Modelo e Variáveis da Pesquisa	38
3.3	DESCRIÇÃO DO <i>LÓCUS</i> DE PESQUISA	39
3.3.1	Caracterização do APL de Confecções do Agreste de Pernambuco	39
3.4	SUJEITOS DA PESQUISA	42
3.5	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	43
3.6	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	47
3.7	ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS	48
3.8	ANÁLISE DE RESULTADOS	48
3.9	CONFIABILIDADE E VALIDADE DA PESQUISA	50
4	ANÁLISE DE DADOS	52
4.1	ANÁLISE DE CONTEÚDO	52
4.1.1	Características Pessoais	52
4.1.2	Ambiente	67
4.1.3	Comportamento	85
4.1.4	Relacionamento entre os Fatores Pessoais, Ambientais e Comportamentais	113

5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	116
	REFERÊNCIAS	123

1 INTRODUÇÃO

O aspecto que diferencia as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) dos grandes negócios é que a sua gestão é realizada de forma quase exclusiva pelos seus proprietários (ALHAKIMI; MAHMOUD, 2020), que são os principais responsáveis pelo processo de tomada de decisão (SHARMA; TARP, 2018), tornando-se essenciais para a eficácia da inovação (VASCONCELOS; MELLO; MELO, 2016; BURKE, 2017; SILVA; DI SERIO, 2021). Dessa forma, existe um consenso na literatura em centralizar o processo inovativo dessas empresas em seus gestores, uma vez que inovação vem sendo relacionada com a capacidade que eles possuem em identificar as oportunidades e lançá-las no mercado (SILVA; DI SERIO, 2021).

Nessa perspectiva, os cientistas comportamentais defendem que, para entender como a inovação acontece nos pequenos negócios, é necessário avançar nos estudos com abordagens tradicionais que possuem uma maior ênfase no âmbito financeiro, e passar a evidenciar também a atuação dos aspectos sociocognitivos dos seus gestores (AYDINA; ARAZ; OZER-IMERC, 2018; SHARMA; TARP, 2018; SILVA; DI SERIO, 2021). Portanto, é fundamental a compreensão do comportamento desses gestores e como exercem influência no desenvolvimento de inovação (COOPER; PEAKE; WATSON, 2016; NAJAR; DHAOUADI, 2020; SILVA; DI SERIO, 2021).

Nessa lógica, o presente estudo segue a proposta da Teoria Social Cognitiva (TSC) de Bandura (1986), que indica que o comportamento dos indivíduos é influenciado pela reciprocidade entre os determinantes pessoais, ambientais e comportamentais. Essa teoria foi desenvolvida sob a ótica da psicologia, mas, devido à evolução em seus estudos, também está sendo adotada por diversas áreas de conhecimento, inclusive nos estudos organizacionais (AZZI, 2017).

Na perspectiva organizacional, o trabalho desenvolvido por Lima e Nassif (2017) estuda a TSC para compreender o comportamento empreendedor, defendendo que, por se tratar de uma temática ainda principiante na literatura, a junção de áreas distintas possibilita a sua consolidação. Em outro estudo desenvolvido por Silva e Di Serio (2021), também é abordado que a teoria sociocognitiva pode possibilitar uma melhor compreensão do comportamento dos gestores das MPEs, auxiliando como uma lente teórica sobre o desenvolvimento de inovações nessas empresas.

Segundo Bandura (2017), para o investimento em inovação, os empresários devem dedicar tempo, esforço e recursos. Mas, para que as suas empresas se tornem

inovadoras, enfrentam barreiras que dificultam a adoção de novidades, sendo que nas MPEs isso ocorre em proporções maiores devido às suas características que são eminentemente distintas das grandes corporações (NETO; TEIXEIRA, 2011; JOHNSON, 2015; LIMA, 2018).

Segundo resultados de uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE) (2020a), as principais barreiras à inovação são: a falta de procura de apoio do empresário, o local que não possui uma cultura direcionada à inovação, as dificuldades financeiras, a falta de parcerias, a concorrência, o ambiente desfavorável à inovação e a falta de um processo inovativo dentro dos pequenos negócios. Os autores Walter, Oliveira e Veloso (2021) complementam que as MPEs brasileiras também enfrentam barreiras como: a falta de gestão adequada, os impostos excessivos do país, a falta de qualificação da mão de obra e o baixo investimento em políticas públicas.

Apesar das dificuldades apresentadas, as MPEs se demonstram cada vez mais como responsáveis pelo desenvolvimento de inovações, contribuindo para a economia de países em desenvolvimento (AGYAPONG; AGYAPONG; POKU, 2017; LIMA, 2018), como o Brasil (LIMA, 2018). Além disso, correspondem a 99% das empresas no país, são responsáveis por 54,5% dos empregos formais (desconsiderando o setor agrícola) (SEBRAE; DIEESE, 2018) e contribuem com 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE, 2020b).

Em Pernambuco, as MPEs correspondem a 98,84 % das empresas do estado e 55% do pessoal ocupado, apresentando uma participação no PIB de 32,1% (SEBRAE, 2015, 2020c). Entretanto, o estado ainda possui desafios que impactam o desempenho desses negócios, sendo necessários esforços públicos e privados para ajudar os seus gestores na implementação de inovações como um fator estratégico (SEBRAE, 2018).

Pernambuco também enfrenta um cenário de baixa escolaridade que prejudica a visão de negócios dos empresários, não oferecendo oportunidades para o pleno aproveitamento das potencialidades locais (SEBRAE, 2013; ARAÚJO; LAGIOIA; ARAÚJO, 2017; XAVIER, 2020). Para Fernandes (2016), devemos ter uma atenção especial à infraestrutura de conhecimento do estado, tais como educação, cultura, pesquisa e formação profissional que alcance os empresários na ponta dos processos negociais.

Em relação à inovação no estado, os dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) demonstraram que, entre o triênio 2015-2017, Pernambuco apresentou uma taxa de inovação de produto e/ou processo no setor industrial de 36%, ultrapassando a média do Nordeste com um resultado de 33,8% e até mesmo a média nacional de 33,9%. No entanto, esse percentual está abaixo das pesquisas anteriores entre 2008 e 2014 (44,4%), com

uma redução de 8,4%. Mas vale ressaltar que, apesar da redução, ainda apresenta uma relevância em relação à média da região Nordeste e do Brasil (BARROSO, 2020).

A maior parte da indústria pernambucana se enquadra no que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2011) denomina de indústrias de baixa intensidade tecnológica, consideradas com um investimento menor que 1% em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Em relação ao setor de confecções, destaca-se o Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções do Agreste de Pernambuco, que possui uma maior representatividade nas cidades de Caruaru, de Toritama e de Santa Cruz do Capibaribe (SEBRAE, 2013; XAVIER, 2020). O APL, no final de 2017, conseguiu apresentar um faturamento anual de 3,5 bilhões de reais, chegando a empregar mais de 120 mil pessoas (AGRESTETEX, 2019), tornando-se, assim, o segundo maior polo de produção têxtil brasileiro (MOURA *et al.*, 2021).

De acordo com Xavier (2020), esse desenvolvimento do APL se relaciona com ações inovadoras adotadas pelos seus empresários, que buscaram diversificar e aumentar a qualidade do processo produtivo, possibilitando valor agregado em seus produtos, que passaram a atrair novos compradores, promovendo, assim, a especialização das empresas locais. Mas, de acordo com Sá (2019, p. 335), a inovação no APL vem acontecendo com “muito trabalho duro ... e com poucos recursos disponíveis”.

Desse modo, faz-se necessário compreender as formas de gestão adotadas por esses empresários que acabam influenciando o desenvolvimento das suas inovações no APL e que, apesar das dificuldades enfrentadas, buscam inovar por meio do relacionamento com instituições, que realizam projetos e ajudam a implementarem ações e estratégias que potencializam o conhecimento desenvolvido em suas empresas (SEBRAE, 2013; SOUZA *et al.*, 2020; XAVIER, 2020).

Além disso, os autores Silva, Dacorso e Montenegro (2016), Lima (2018) e Sharma e Tarp (2018) sugerem a necessidade do desenvolvimento de estudos envolvendo a inovação nos pequenos negócios com o seu foco direcionado para o comportamento dos seus gestores, por se tratar de um tipo de discussão que ainda necessita de uma atenção nos estudos organizacionais. Outro importante aspecto discutido atualmente na academia aborda que os estudos sobre os padrões de inovação são frequentemente baseados nas grandes empresas, fator que negligencia as características específicas das MPEs (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012; NG; KEE, 2018).

Portanto, o recorte desta pesquisa será com os gestores que pertencem ao APL de confecções do Agreste de Pernambuco, tendo em vista que seus empreendimentos em sua maioria são MPEs (SEBRAE, 2013; ARAÚJO; LAGIOIA; ARAÚJO, 2017; XAVIER, 2020). O gestor será elevado à condição de sujeito da pesquisa, porque se torna um elemento fundamental para que o processo de inovação aconteça nessas empresas, e também representa a maioria dos proprietários desses negócios (SEBRAE, 2013; ARAÚJO, LAGIOIA, ARAÚJO, 2017). De acordo com o SEBRAE (2013), 82% dos proprietários do APL também são responsáveis pela gestão, esses dados também são confirmados em pesquisas como a de Araújo, Lagioia e Araújo (2017).

Diante do exposto, este estudo adota como teoria basilar a TSC (BANDURA, 1986), que consegue ir além da abordagem econômica, complementando a sua discussão com a vertente psicológica (CANTNER; GOETHNER; SILBEREISEN, 2017; POSTIGO; CUESTA; GARCÍA-CUETO, 2021; SILVA; DI SERIO, 2021). A TSC é adotada como lente teórica analítica para auxiliar a compreender o comportamento do gestor nos processos que geram inovação nas MPEs do APL, uma vez que são considerados como fundamentais para o funcionamento dessas empresas. Nessa lógica, esse estudo responderá à seguinte indagação: Qual o comportamento dos gestores das Micro e Pequenas Empresas para o desenvolvimento da inovação no Arranjo Produtivo Local do Agreste de Pernambuco?

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos gerais e específicos a serem investigados na pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender o comportamento dos gestores das Micro e Pequenas Empresas para o desenvolvimento da inovação no Arranjo Produtivo Local do Agreste de Pernambuco.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar as características individuais dos gestores que realizaram inovações em seus negócios;
- Verificar como os gestores percebem o ambiente em que estão inseridos;

- Verificar o comportamento dos gestores para realização de inovações diante das suas características pessoais e aspectos do ambiente.

1.2 JUSTIFICATIVAS

As justificativas da pesquisa apresentadas a seguir estão subdivididas em: acadêmicas, empíricas, políticas e pessoais.

1.2.1 Acadêmicas

A literatura aponta a necessidade de estudos voltados para a inovação nas MPEs, que se tornam ainda mais limitados quando se trata do âmbito comportamental dos seus gestores para o desenvolvimento de inovações nessas empresas (SILVA; DACORSO; MONTENEGRO, 2016; SHARMA; TARP, 2018; SILVA; DI SERIO, 2021). Dessa forma, a pesquisa busca preencher essa lacuna teórica, avançando na investigação da inovação na MPE com o foco direcionado para o comportamento do seu gestor, utilizando a TSC de Bandura (1986) como lente teórica.

Portanto, a pesquisa pretende colocar em evidência as contribuições de Bandura (1986), que traz as dimensões psicológicas que influenciam o comportamento do gestor que, em função disso, privilegia certas formas de atuação no processo inovativo. Portanto, será uma chance de dissertar sobre o desenvolvimento cognitivo do empresário, das suas reflexões e de seu senso de gestão de seu negócio. Realizando um resgate das suas características pessoais, experiências anteriores, aprendizados adquiridos ao longo de sua vida, entre as pessoas que fazem parte do seu convívio social e no demais fatores do ambiente em que está inserido, que também pode causar desafios e facilidades, analisando como todos esses fatores influenciam no seu comportamento durante a sua gestão. Ou seja, como a sua subjetividade influencia o posicionamento da empresa no mercado ou como deve assumir os direcionamentos da inovação no APL de confecção do Agreste de Pernambuco.

1.2.2 Empíricas

A escolha do APL se justifica para a realização da pesquisa diante da sua importância socioeconômica para o estado (SEBRAE, 2013; SOUZA *et al.*, 2020). Além disso, a região, apesar de já ser identificada com uma realidade híbrida, ou seja, que possui

uma combinação entre os aspectos tradicionais e modernos (SANTOS; HELAL, 2018; SÁ, 2019), ainda possui gestores que tendem a ser resistentes às mudanças, que se estabilizaram em torno de determinadas práticas, como o interesse de não inovar em seus negócios, devido ao receio de não adaptação da sua empresa as novas alterações que serão realizadas ou de perder os seus clientes, e aqueles que decidem inovar em seus negócios possuem uma história marcada por muito trabalho para se destacarem no mercado (SÁ, 2018).

A gestão da MPE também possui obstáculos maiores em relação aos grandes negócios que dificultam a inovação (JOHNSON, 2015; SILVA; DI SERIO, 2021). Diante disso, torna-se importante estudar os gestores que, apesar de todas as dificuldades enfrentadas no APL e nas suas MPEs, conseguem se distinguir das demais e desenvolver inovações. Dessa forma, os resultados da pesquisa também podem contribuir para ajudar a demonstrar a outros gestores de MPEs a importância de inovar para o fortalecimento e a competitividade das suas empresas (BERNE *et al.*, 2019).

1.2.3 Políticas

Os estudos envolvendo as MPEs demonstram que a falta de apoio público é uma das barreiras enfrentadas pelos seus gestores para o desenvolvimento de inovação (PACHOUR; SHARMA, 2016; BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019, WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021), realidade presente no APL, em que ainda é necessária uma maior integração entre as instituições governamentais para a execução de políticas públicas que possibilitem o desenvolvimento das empresas locais (SOUZA; BEZERRA; GONÇALVES, 2020; SOUZA *et al.*, 2020). Portanto, a pesquisa pode colocar em evidência reflexões sobre a importância da implementação de políticas públicas a partir das realidades vivenciadas pelos entrevistados, mostrando a necessidade de apoio aos gestores dos pequenos negócios para que alcancem diferencial competitivo no APL de confecções do Agreste de Pernambuco.

1.2.4 Pessoais

Depois que a autora conheceu a realidade dos pequenos negócios, após a realização de um estágio no SEBRAE durante o período da graduação, passou a ter como objetivo profissional contribuir com as Micro e Pequenas Empresas da região. Portanto, a realização da pesquisa vai ajudar na compreensão do contexto no qual essas instituições estão inseridas,

bem como as suas possíveis necessidades e demandas, e assim auxiliar os seus gestores a realizarem inovações em seus negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda a literatura para embasamento no desenvolvimento da pesquisa. Seu início apresenta a inovação na Micro e Pequena Empresa e, logo em seguida, discorre acerca da atuação do gestor na gestão da inovação na Micro e Pequena Empresa. Por fim, trata da Teoria Social Cognitiva.

2.1 INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Atualmente, a inovação é um fator importante para sobrevivência empresarial, vantagem competitiva organizacional e desenvolvimento da economia (HÉRAUD, 2017). Mas apenas durante os séculos XIX e XX foi que a inovação passou a ser estudada sob a perspectiva do desenvolvimento econômico, sendo o teórico Joseph Schumpeter o primeiro a apresentá-la como elemento fundamental para análise e fomento desse crescimento (HARVEY, 1992; HÉRAUD, 2017).

Schumpeter (1939) considera a inovação uma das principais fontes de ganho diretos e indiretos da sociedade capitalista. Assim, a inovação pode ser definida como a criação e a utilização de novas ideias, além de também envolver um comportamento adaptativo para aprimoramento do desempenho organizacional (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009). No entanto, não basta apenas ter a ideia, também precisa implementá-la no mercado para ser considerada inovação (WALKER, 2006).

Portanto, torna-se relevante compreender as diferentes tipologias da inovação (DAMANPOUR, 1991). Estudos recentes, como o de Lee, Lee e Garrett (2019), apontam que existem muitas pesquisas envolvendo o assunto, mas que focam apenas em alguns tipos específicos de inovação. Existem aqueles que são mais abordadas na literatura, como as inovações de produto, as inovações de processo, as inovações organizacionais (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009; LEE; LEE; GARRETT, 2019) e as inovações de marketing (LEE; LEE; GARRETT, 2019).

As inovações de produto podem ser definidas como a introdução de novos produtos ou serviços, bem como as mudanças que são realizadas, com um direcionamento para as demandas externas, a fim de satisfazer as necessidades do mercado (DAMANPOUR, 1991; DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009). As inovações de processo se referem à inserção de novos componentes no processo produtivo de um produto ou de um serviço, com

foco nos processos internos da organização (DAMANPOUR, 1991; DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009).

As inovações organizacionais, administrativas ou gerenciais (DAMANPOUR, 2009), são as “mudanças na estrutura e processos da organização, sistemas administrativos, conhecimentos utilizados na execução do trabalho de gestão e habilidades gerenciais que possibilitem que uma organização funcione e tenha sucesso utilizando seus recursos de forma eficaz” (DAMANPOUR, 2009, p. 655). As inovações de marketing envolvem a criação ou a mudança de métodos para aprimoramento do produto, incluindo a embalagem, o preço, a divulgação e a comercialização; e dos serviços, como o atendimento ao cliente (UTKUN; ATILGAN, 2010).

Sendo que as inovações de produtos e de processos são consideradas como tecnológicas (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018) e as inovações organizacionais e de marketing reconhecidas como não tecnológicas (UTKUN; ATILGAN, 2010). No âmbito das MPes, estudos como os de Vasconcelos e Oliveira (2018), e Vasconcelos, Santos e Andrade (2021), demonstram que, como essas empresas possuem limitações tecnológicas, as inovações de marketing e organizacionais são consideradas essenciais para o desenvolvimento desses negócios. No entanto, Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018) ressaltam que, independentemente da intensidade tecnológica, as empresas são capazes de implementar os quatro tipos de inovação.

As inovações ainda podem ser caracterizadas por incrementais e radicais (DAMANPOUR, 1991). As incrementais referem-se ao aprimoramento dos produtos, serviços e processos que já existem dentro da organização (BESSANT; TIDD, 2017). E as inovações radicais envolvem mudanças significativas em um novo produto, processo ou de uma inovação gerencial (BESSANT; TIDD, 2017).

Em concordância, Carmona, Gouveia e Aquino (2016) apontam que a inovação não representa apenas a criação de novas descobertas, como também envolve melhorias de algo que já existe, inclusive pode não ser nova para o mercado, mas para a empresa que está implementando. Os autores Vasconcelos, Vieira e Silveira (2020, p. 01) complementam que “a inovação representa a busca pelo novo que permite às organizações aumentar sua competitividade e enfrentar a concorrência do mercado” e, apesar de as MPes apresentarem recursos e capacidades inferiores, elas são capazes de inovar, sendo importante compreender os seus estágios no processo inovativo (VASCONCELOS; VIEIRA; SILVEIRA, 2020).

De acordo com Carvalho *et al.* (2020), Kaspary *et al.* (2021) e Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021), as MPes são caracterizadas por realizarem inovações incrementais.

As inovações incrementais nessas empresas são geradas a partir de “processos informais, por meio da visão empreendedora dos seus gestores” (KASPARY *et al.*, 2021, p. 73), envolvendo também o relacionamento direto com a sua família e os seus funcionários (KASPARY *et al.*, 2021).

Dessa forma, durante a implementação da inovação incremental, não existem grupos responsáveis pela implementação de P&D, mas é desenvolvida com ações simples adotadas pelos seus gestores (KASPARY *et al.*, 2021). Essas ações envolvem “imitação, aquisição de tecnologia a partir de terceiros” (WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021, p. 20) ou o embasamento em produtos similares (CARVALHO *et al.*, 2020) que permitem melhorias em seus processos organizacionais, produtos e marketing (LIMA; SILVA, 2019; KASPARY *et al.*, 2021).

Os autores Carvalho *et al.* (2020) e Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021), complementam que as inovações incrementais que mais prevalecem nas MPEs são a de produto e a de marketing. Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021) defendem que os gestores dos pequenos negócios possuem uma relação direta com seus clientes, realizam uma identificação das reais necessidades do seu público-alvo, obtendo informações assertivas que auxiliam nas inovações focalizadas em marketing, conseguindo desenvolver também inovações em produtos de forma sistemática, ao atender as demandas específicas do seu mercado.

No entanto, existem estudos que consideram que o grau de inovação existente nas MPEs ainda é baixo (BERNE *et al.*, 2019; CODA; KRAKAUER; BERNE, 2019), porém outros estudos destacam que essa condição não necessariamente significa que essas empresas não são capazes de desenvolver inovações (WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021). De acordo Berne *et al.* (2019, p. 246), “para a maioria das MPEs, o processo de inovação é complexo, o que aumenta a dificuldade de inovar”. O quadro 1 ainda apresenta diversas barreiras que os gestores dessas empresas precisam enfrentar.

Quadro 1 - Barreiras à inovação nas micro e pequenas empresas

Barreiras	Autores(as)
Falta de recursos	Sharma (2017); Bittar, Di Serio e Vasconcellos (2018); Bontempo, Witotovicz e Yoshitake (2019); Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021).
Falta de mão de obra qualificada	Sharma (2017); Carvalho <i>et al.</i> (2020); Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021).

Problemas financeiros	Sharma (2017); Bittar, Di Serio e Vasconcellos (2018); Bontempo, Witotovicz e Yoshitake (2019); Kaspary <i>et al.</i> (2021).
Regulamentações	Bittar, Di Serio e Vasconcellos (2018); Vasconcelos, Vieira e Silveira (2020); Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021).
Resistência em inovar	Carvalho <i>et al.</i> (2020).
Dificuldades gerenciais	Bittar, Di Serio e Vasconcellos (2018); Vasconcelos, Vieira e Silveira (2020); Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021).
Baixo apoio governamental	Bontempo, Witotovicz e Yoshitake (2019); Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021).
Impostos elevados	Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021).

Fonte: A Autora (2022).

De acordo com Kaspary *et al.* (2021), as dificuldades financeiras que geralmente envolvem riscos e demandam custos elevados são as principais barreiras à inovação nas MPes. No entanto, os estudos de Carvalho *et al.* (2020) e Vasconcelos, Vieira e Silveira (2020) reforçam que, embora exista a restrição dos recursos e dificuldades, essas empresas são capazes de desenvolver inovações, conseguindo inovar com custos reduzidos e de acordo com a realidade enfrentada por cada uma (CARVALHO *et al.*, 2020).

Vasconcelos, Vieira e Silveira (2020) também demonstram que mesmo diante das barreiras enfrentadas, os pequenos negócios possuem recursos suficientes que são capazes de estimular a inovação como: a gestão adequada, os incentivos governamentais, os arranjos produtivos locais, a cultura organizacional e o nível de escolaridade dos gestores (WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021), sendo a gestão organizacional um dos principais fatores de incentivo para que a inovação aconteça nas MPes (CARVALHO *et al.*, 2020; VASCONCELOS; VIEIRA; SILVEIRA, 2020). Portanto, as habilidades dos gestores se tornam essenciais para essas empresas que possuem baixa capacidade de tecnologia (VASCONCELOS, SANTOS, ANDRADE, 2021).

Logo, os gestores que conseguem identificar que é possível inovar nas MPes buscam se esforçar para que suas empresas obtenham lucros (VASCONCELOS; VIEIRA; SILVEIRA, 2020) e alcancem o crescimento no mercado (LIMA; SILVA, 2019). “Nesse contexto adverso, a inovação assume um papel significativo de mediação para aumentar o desempenho dos negócios e, conseqüentemente, manter a permanência desses empreendimentos no mercado”. (WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021, p. 20). Dessa forma, centralizar a inovação aos seus gestores se torna propício para o contexto que os pequenos negócios estão inseridos (SILVA; DI SERIO, 2021).

2.1.1 Gestão da Inovação na Micro e Pequena Empresa

A gestão nas Micro e Pequenas Empresas depende da capacidade dos seus proprietários em se modificar, pois, na maioria desses negócios, o processo de gestão está centrado na sua figura e não na representação de todos os envolvidos na organização (VASCONCELOS; MELLO; MELO, 2016; BURKE, 2017). Isso acontece porque as suas características pessoais influenciam em toda a organização (COOPER; PEAKE; WATSON, 2016). As limitações financeiras e de tamanho imbricadas no porte dessas empresas também refletem no fato de a tomada de decisões estar focalizada em seus proprietários (ALHAKIMI; MAHMOUD, 2020).

Portanto, para compreender a gestão da inovação nas MPEs, é importante considerar que os seus proprietários também são os seus gestores (SILVA; DACORSO; MONTENEGRO, 2016; SHARMA; TARP, 2018; SILVA; DI SERIO, 2021). A gestão da inovação pode ser entendida, segundo Tidd e Bessant (2015), como a busca por um desempenho inovativo eficaz por meio de comportamentos que podem ser aperfeiçoados ao longo do tempo. Não existe uma receita pronta para desenvolvê-la, mas cada gestor deve saber identificar o método próprio para adotar em sua empresa de acordo com o contexto em que está inserido. Portanto, não basta copiar as ideias de outras instituições, mas adquirir as suas próprias características para que consiga criar condições favoráveis em ambientes de incerteza (TIDD; BESSANT, 2015).

Para isso, os gestores precisam buscar administrar as competências organizacionais e acessar as fontes de conhecimentos, financeiras, estruturais e pessoais (TIDD; BESSANT, 2015). Ainda segundo os autores, para que a inovação seja bem-sucedida, são necessárias adoção de uma boa estratégia, relações positivas no ambiente organizacional e com os parceiros, ações que viabilizem a mudança e atuação em um ambiente de incentivo e de colaboração.

Albors-Garrigos, Igartua e Peiro (2018) abordam que a gestão da inovação envolve um conjunto de técnicas e de metodologias que promovem um melhor desempenho competitivo das organizações no mercado. Essa gestão envolve ações que favoreçam criatividade, planejamento de estratégias, gerenciamento de competências, busca por novos conhecimentos, manutenção de um relacionamento corporativo de apoio e melhoria da eficiência organizacional.

No entanto, quando se trata das MPEs, a falta de uma gestão adequada é um dos principais problemas que impactam na competitividade dessas empresas, tornando-se um dos

motivos para o encerramento antecipado das suas atividades no mercado (MOTTA *et al.*, 2016; WOLDEAREGAI; ASIMA; DAS, 2019). Por esse motivo, os gestores dessas empresas estão em busca de ações alternativas, como a implementação da inovação em seus negócios, que podem propiciar novas formas de gerir e, como resultado, a redução dos riscos inerentes aos negócios. (MOTTA *et al.*, 2016). A principal motivação para adoção da inovação nessas empresas ainda está relacionada ao aumento da lucratividade, devido à necessidade de aumentarem o seu capital (RODRIGUES; ANJOS, 2016).

Claudino *et al.* (2017) revelou em seu estudo que, apesar dos déficits encontrados na gestão das MPEs, os seus gestores são considerados os principais agentes do processo inovativo. O estudo ainda demonstrou que existe uma resistência inicial e medo em inovar por parte desses gestores, mas também revela que aqueles que implementaram a inovação em suas empresas alcançaram resultados otimistas e, conseqüentemente, adotaram uma nova visão sobre a importância da inovação.

Os autores complementam, afirmando que o medo em inovar está relacionado ao conservadorismo dos empresários em relação ao investimento financeiro e à insegurança dos resultados que a inovação pode proporcionar. Já a resistência em inovar acontece, nesse processo, devido à necessidade de adoção de um novo comprometimento que ignora o comodismo a que já estão habituados (CLAUDINO *et al.*, 2017). Além disso, também ressaltam que o “paradigma empresarial 'inovar custa caro' foi desmistificado, uma vez que muitas MPEs inovaram com poucos gastos e utilizando a criatividade como principal matéria-prima” (CLAUDINO *et al.*, 2017, p. 139).

No entanto, Faherty e Stephens (2016) indicam que os gestores evitam os riscos envolvidos com as atividades de inovação devido ao alto custo de investimento que precisa ser aplicado nessas empresas. Também enfrentam dificuldades como: pouco tempo disponível para acompanhar o processo inovativo, já que são responsáveis por várias atividades na empresa; e as dificuldades de realizar parcerias com redes de inovação, porque consideram que aquelas que existem no mercado não se adequam ao perfil dos pequenos negócios. Os autores ainda complementam que a falta de recursos pode ser considerada como um fator-chave que impossibilita um sistema de gestão da inovação eficaz, mas também reconhecem que o tamanho e a flexibilidade característicos das MPEs podem facilitar para que o processo aconteça de forma mais rápida.

Woldearegai, Asima e Das (2019) evidenciaram que esses problemas de gestão da inovação nas MPEs também podem estar associados à necessidade de adoção de um planejamento adequado, à pouca experiência de gestão, à centralidade das atividades, à

inclusão dos problemas pessoais no negócio e à falta de habilidades e de conhecimentos básicos sobre gestão pela empresa. Portanto, é importante que os seus gestores busquem aprimorar os seus conhecimentos por meio de treinamentos e elevando o seu grau de escolaridade para que, assim, adotem as habilidades compatíveis com o desenvolvimento dos seus negócios.

O estudo de Ng e Kee (2017) também mencionou a importância do desenvolvimento das competências técnicas, empresariais e inovadoras para que os gestores das MPEs consigam lidar melhor com as adversidades e, conseqüentemente, suas empresas sobrevivam no mercado. A adoção de uma liderança criativa também demonstrou ser elemento importante para uma maior chance de sucesso diante dos desafios enfrentados, a exemplo da escassez de seus recursos. Dabić *et al.* (2021) complementam que os gestores das MPEs devem buscar o conhecimento, desenvolver as suas competências e incentivar os demais envolvidos na empresa, assumindo o papel de construtor de um ambiente favorável à inovação.

Portanto, para possibilitar esse tipo de ambiente inovativo, o autor Claudino *et al.* (2017) aponta a necessidade para que todos desenvolvam as suas capacidades e se comprometam com as atividades desempenhadas para que, assim, aconteça um planejamento adequado e a criação de novas ideias a serem colocadas no mercado. No entanto, para que essa participação aconteça, ainda é necessário que esses gestores adotem uma maior confiança em seus funcionários, de modo que possam exercer a sua criatividade e se arrisquem mais nos projetos inovadores da empresa, de tal forma que sejam considerados fontes relevantes de inovação (RODRIGUES; ANJOS, 2016). Desse modo, é possível amenizar as resistências e realizar inovações bem-sucedidas (CLAUDINO *et al.*, 2017).

O estudo de Rodrigues e Anjos (2016) ainda demonstra que se os gestores das MPEs tiverem conhecimento sobre o que significa inovar, os tipos de inovação existentes que podem ser implementadas, o mercado em que atuam, o comportamento dos seus colaboradores para atingir os objetivos propostos e as limitações que a sua empresa possui estão contribuindo para que a gestão da inovação aconteça. Além disso, se os gestores também proporcionarem os recursos necessários, adotando uma conscientização sobre a importância de realizar inovações (CODA; KRAKAUER; BERNE, 2018) e exercendo “a supervisão adequada das atividades, recursos, interações e dos atores internos e externos envolvidos” (DOSSOU-YOVO; KEEN, 2021, p. 31), estão adotando ações que indicam um empenho por parte desses gestores para adoção de um comportamento inovador (CODA; KRAKAUER; BERNE, 2018).

De forma geral, o desafio dos gestores dos pequenos negócios é adotar um comportamento, envolvendo ações que demandam flexibilidade, rapidez, facilidade de

aprendizado e abertura para mudanças, para que a gestão da inovação aconteça de forma adequada tanto em períodos estáveis, quanto em ocasiões incertas (TIDD; BESSANT, 2015). No entanto, ainda se faz necessário o enfoque de estudos direcionados à compreensão do comportamento desses gestores para melhor explicitar como acontece a inovação nas MPEs (SHARMA; TARP, 2018).

Os autores Tidd e Bessant (2015) revelam que a gestão da inovação vem sendo estudada nas pequenas empresas com o intuito de investigar as suas particularidades na gestão. Também admitem que as “receitas básicas” sobre a gestão da inovação ainda podem ser adotadas, mas reconhecem que as abordagens tradicionais que tratam dessa temática devem ser incrementadas com novas abordagens.

Nessa perspectiva de Lima (2018), as teorias tradicionais são importantes para a área de inovação, no entanto possuem um viés nas grandes empresas, que realizam P & D para a implementação de inovações tecnológicas, e evidenciam os elementos materiais/recursos. Mas devido à limitação de recursos existente nas MPEs, os seus principais atributos são comportamentais, especificamente, relacionados ao comportamento dos seus gestores que possuem um papel central no desenvolvimento da inovação.

Na visão de Julien (2010), para que uma empresa consiga se estabelecer no mercado, a figura do empresário é fundamental. Portanto, os seus aspectos individuais, psicológicos e sociais devem ser considerados, uma vez que determinam suas características e comportamentos. Esses aspectos envolvem suas origens, relações familiares, culturais e sociais, formação acadêmica e educacional.

Também podem influenciar no processo desde o desenvolvimento de ideias até a sua divulgação no mercado. Nesse sentido os autores Postigo, Cuesta e García-Cueto (2021) revelam que o comportamento dos gestores também pode ser entendido pela abordagem psicológica, que se demonstra como mais recente, considerando as características pessoais dos gestores para as ações empresariais, incluindo a gestão da inovação em pequenos negócios (TIDD; BESSANT, 2015).

2.2 TEORIA SOCIAL COGNITIVA

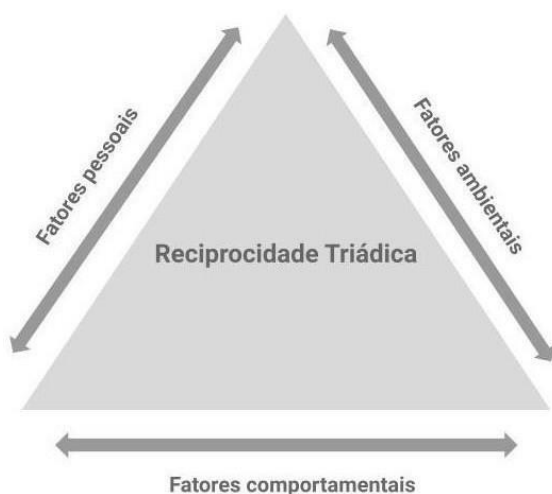
A autora Lima (2018) enfatiza que analisar as pequenas empresas sob a ótica das teorias tradicionais pode gerar informações parciais, uma vez que o modo como realizam inovação é diferente dos grandes negócios. Apresentando abordagem psicológica da Teoria Social Cognitiva como uma lente teórica que consegue compreender as peculiaridades

comportamentais dos empresários, por estar baseada nos aspectos sociocognitivos. Um estudo de Lima, Nassif e Garçon (2020) também considera a TSC como relevante para a compreensão do comportamento dos empresários, visto que as suas decisões estão sendo cada vez mais desafiadas diante da competitividade do mercado e, portanto, as suas ações necessitam ser investigadas.

A TSC foi desenvolvida por Albert Bandura, em 1996, com a publicação do seu livro intitulado como: *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, que revela um estudo com discussões inovadoras em relação às teorias anteriores sobre o comportamento humano. Dentre as temáticas abordadas, existe a elucidação da agência pessoal por intermédio da reciprocidade triádica (AZEVEDO, 1997; LIMA; NASSIF, 2017). Ser agente significa que as pessoas não são exclusivamente produtos ambientais, mas estabelecem influência de forma intencional nas situações que acontecem em sua vida (BANDURA, 2017). A TSC defende que os indivíduos não agem de maneira autônoma e o seu ambiente não é um elemento interdependente (BANDURA, 2017; MULVANEY, 2019).

Segundo Bandura (1986), as pessoas não são influenciadas apenas por fatores internos, mas também são moldadas e controladas pelos eventos externos que podem ser explicados no modelo de Reciprocidade Triádica (apresentado na Figura 1). Segundo esse modelo, o comportamento humano acontece pela interação entre os fatores pessoais (personalidade, crenças, conhecimentos adquiridos e expectativas), fatores ambientais (ambiente físico, recursos disponíveis, consequências de ações) e comportamento (escolhas das ações), e todos exercem influência sobre os demais e são influenciados uns pelos outros.

Figura 1- Modelo de reciprocidade triádica



Fonte: A Autora (2022).

Nota: Adaptado de Bandura (1986).

Na relação entre os fatores pessoais e de comportamento, questões biológicas, conhecimentos, metas e emoções da pessoa influenciam em seu comportamento e os resultados de suas ações influenciam as suas emoções e a forma de pensar. Na relação entre os fatores de comportamento e os ambientais, o comportamento modifica o contexto ambiental e, em consequência, é modificado por tal estado do ambiente. Na relação entre os fatores pessoais e os ambientais, as práticas sociais institucionalizadas, as influências e as formas de persuasão sociais modificam as características pessoais. Por outro lado, as influências pessoais podem impactar o ambiente sem necessariamente o indivíduo dizer ou agir sobre algo, como por exemplo, as suas características como idade, gênero, etnia e status e papel social ocupado, promovendo reações sociais que podem fortalecer ou restringir o atributo ambiental (BANDURA, 2017).

Essas influências também variam de acordo com o contexto e entre diferentes indivíduos (BANDURA, 1986). Outro ponto importante é que, a depender da situação, um mesmo evento pode mudar seu fator de influência, ou seja, uma influência pessoal pode ser convertida em comportamental ou ambiental (BANDURA, 2017). Além disso, um fator pode exercer predominância sobre os demais (SCHUNK, 1991). Isso significa que o modelo de reciprocidade não possui uma simetria bidirecional entre os três fatores, nem possui uma influência holística conjunta (BANDURA, 1986, 2017). Existe um tempo para que cada fator exerça seu poder de influência, assim esse período temporal possibilita uma melhor compreensão do funcionamento interativo do modelo (BANDURA, 2017).

O fator individual envolve todas as características atribuídas a um indivíduo (ABDULLAH, 2019), associadas à personalidade, às crenças, às expectativas e aos conhecimentos adquiridos por esse indivíduo (BANDURA, 1986). Resumidamente, remete à sua história de vida agregada ao longo do tempo, conforme as suas relações e as atividades desenvolvidas acontecem (NASSIF, 2019).

Na perspectiva cognitiva, as crenças são verdades geradas na infância por determinado sujeito, a partir das experiências vivenciadas, que passa a atribuir uma percepção sobre si, as outras pessoas e o mundo em que está inserido, determinando, assim, o seu comportamento (NASSIF, 2019). A personalidade inclui características pessoais genéticas que são originadas desde o nascimento de cada indivíduo e também podem ser adquiridas no ambiente em que estão inseridos, por meio das instruções passadas e experiências vivenciadas durante o período da infância, influenciando em determinados comportamentos, como a escolha consciente ou inconsciente das suas ações, aptidões, temperamento e propósitos

(VALLE *et al.*, 2018), tornando-se o que Bandura (2018) denomina como um fator responsável pela motivação e regulação do comportamento.

Ainda segundo Bandura (1986, 2018), as pessoas possuem a capacidade cognitiva de desenvolver seus conhecimentos ao longo da vida, que podem ser adquiridos por meio da educação, da busca por informações e das experiências da vida profissional (TRZCIELINSKI, 2019). Já as expectativas representam a confiança de que determinados cenários aconteçam no futuro (VASCONCELLOS; NEIVA, 2016, 2017) e, no decorrer do tempo, podem ser mantidas, alteradas ou até mesmo suprimidas (MORENO; SOARES, 2014; DOCHOW; NEUMEYER, 2021). Essa mudança de expectativas pode ser resultante da busca do indivíduo por uma nova concepção da vida (DOCHOW; NEUMEYER, 2021).

Por sua vez, o autor Mulvaney (2019, p. 207) reconhece que “a mente é uma força ativa que constrói a realidade de alguém, codifica seletivamente as informações, executa o comportamento com base em valores e expectativas e impõe estrutura às suas próprias ações”. Assim, na visão do autor, as pessoas são capazes de exercer influência sobre o seu futuro. Logo, aquelas que possuem a percepção de autonomia ou a influência sobre as suas atividades têm a tendência de enfrentar determinada experiência com uma maior confiança (BANDURA, 1997).

Bandura (2017, p. 144) complementa que a contribuição pessoal no modelo apresentado “varia dependendo dos níveis de recursos pessoais, tipos de atividades e circunstâncias situacionais”. Portanto, a TSC é uma das mais importantes para elucidar os aspectos motivacionais e a conduta social dos indivíduos por meio da cognição humana (YANG; LEE; CHENG, 2017).

No que se refere aos fatores ambientais, Bandura (1999, 2017) admite que existem aqueles relacionados ao ambiente interno e externo. Os fatores do ambiente externo compreendem os aspectos físicos (objetos naturais ou produzidos) e as relações sociais do indivíduo (cultura, grupos, normas e valores comunitários) (BOATENG *et al.*, 2016). Bandura (1999, 2017) complementa a discussão ao apresentar três tipos de ambientes externos: o imposto, o selecionado e o criado.

De acordo com a TSC, os aspectos físicos e os sociais podem fazer parte de um ambiente imposto sobre os indivíduos, mesmo que não seja do seu interesse. Também raramente possuem controle sobre a atuação desse ambiente, mas podem definir as suas construções socioestruturais e reações ambientais. Mas a teoria reconhece que, para a maioria das pessoas, o ambiente passa a existir a partir da seleção das ações que nele estão disponíveis e que melhor se adequam aos resultados que almejam em determinada situação, originando

assim o ambiente selecionado. Nesse sentido, algumas buscam aproveitar as oportunidades oferecidas e outras apresentam comportamentos contrários, que resultam em climas sociais negativos. Também existe o ambiente criado, no qual o sujeito constitui o seu ambiente social, favorecendo o controle da sua vida (BANDURA, 1999, 2017).

Por outro lado, o ambiente interno é aquele idealizado pelas pessoas, envolvendo os padrões de pensamento e estados afetivos que podem ser autorregulados (os indivíduos que são capazes de exercer esse autocontrole conseguem um melhor bem-estar emocional). Assim, as análises envolvendo a reciprocidade triádica não podem desconsiderar o fator ambiental interno, visto que o ambiente externo não existe de forma isolada e, conseqüentemente, o ambiente influencia no desempenho e nas características pessoais. Desse modo, as pessoas são capazes de moldar os eventos externos de forma individual e coletiva, e em determinados momentos estabelecem se eles podem ou não ocorrer (BANDURA, 2017).

Em relação aos fatores comportamentais, conforme os escritos de Bandura, os autores Boateng *et al.* (2016) afirmam que o comportamento diz respeito à reação dos indivíduos sobre um contexto, determinando as suas escolhas (BANDURA, 1986). Bandura (1991) afirma que o comportamento humano pode acontecer por influências externas e autogeradas. Portanto, Bandura (1991) reitera que o comportamento não pode ser determinado apenas por resultados externos, caso isso acontecesse as pessoas seriam influenciadas todas as vezes que surgisse alguma interferência social, alterando frequentemente o modo de se comportar. O autor argumenta que a autorregulação é um fator-chave para o entendimento das causas comportamentais, controlando as conseqüências das influências externas e atuando como um suporte para a ação intencional.

Na autorregulação, “as pessoas adotam certos padrões de comportamento que servem como guias e motivadores e regulam suas ações antecipadamente” (BANDURA, 1991, p. 249). Isso acontece por três práticas principais: o automonitoramento do seu comportamento - os motivos que determinaram para que ele acontecesse e as conseqüências ocasionadas; a avaliação do comportamental de outra pessoa - em comparação com os seus preceitos pessoais e as conjunturas do ambiente em que está inserido; e a autorreação - com base em suas características afetivas (BANDURA, 1991).

Ruehl e Ingenhoff (2015) complementam a discussão, ao retratar que o comportamento é uma ação que pode ser observada e a sua performance é avaliada com base nos resultados almejados. Os autores também reiteram que esses resultados são constituídos por elementos cognitivos e podem ser gerados a partir da observação e da imitação do

comportamento de outras pessoas que fazem parte do ambiente de convívio social, e por meio de aprendizados adquiridos ao longo da experiência prática.

Ainda segundo Bandura (1991), o comportamento é realizado de forma intencional, sendo controlado por meio de uma reflexão antecipada. Os indivíduos criam um cenário sobre como podem realizar determinadas ações e quais as consequências que podem acontecer, também definem metas a serem alcançadas. De modo geral, realizam todo o planejamento das suas ações para o atingimento dos seus resultados esperados. Portanto, essa representação cognitiva das ações futuras se torna “em motivadores e reguladores atuais do comportamento” (BANDURA, 1991, p. 248).

Assim, as expectativas dos resultados são geradas por tais projeções, exercendo uma maior influência para que o comportamento seja realizado em relação ao seu próprio resultado final. Dessa forma, o comportamento é realizado de forma intencional e orientado de acordo com a habilidade motivacional do indivíduo para direcionar as suas ações de forma prévia (MULVANEY, 2019).

A partir da apresentação da distinção dos fatores pessoais, ambientais e de comportamento, e como interação entre si, é possível realizar uma análise adequada do comportamento humano (BANDURA, 2008). Tomando essa abordagem teórica como pressuposto, nesta pesquisa o gestor será colocado no centro do processo de inovação na pequena empresa, e as suas características formam um conjunto de atributos que podem facilitar ou não a inovação (ILOUGA; MOULOOUNGNI; SAHUT, 2014). Silva e Di Serio (2021), em seu estudo fundamentado na TSC de Bandura, apresentam atributos relacionados aos fatores pessoais dos gestores, ao ambiente em que estão inseridos e ao seu comportamento para melhor explicitar o processo de inovação nas MPEs.

Em relação aos fatores pessoais, a autora subdivide em quatro atributos, sendo eles: experiência de mercado em sua área de atuação - que pode ser alcançada por meio da dedicação a algo que ele já gostava de fazer ou de determinada habilidade pessoal; visão estratégica - o gestor identifica oportunidades inovativas e direciona o futuro do seu negócio; liderança - aptidão de incentivar os seus colaboradores a alcançarem os objetivos propostos; e por fim, percepção de mudança - capacidade de autoavaliação e busca por fazer novas ações, revelando se é averso ou não a mudar (SILVA; DI SERIO, 2021).

Em referência ao ambiente físico, também foram apresentados quatro atributos: otimização dos processos - organização e utilização dos recursos de forma eficiente; flexibilidade interna - capacidade de adaptação diante dos novos desafios que possam surgir, conseguindo se beneficiar com possíveis oportunidades de inovação; Capacitação - oferta de

cursos de capacitação para os colaboradores com o intuito de alinhamento de estratégias entre todos os envolvidos na empresa; Apoio empresarial externo - assistência de órgãos de apoio ou governamentais para minimização dos impactos negativos na empresa (SILVA; DI SERIO, 2021).

Sobre o comportamento, a autora refere que existe uma relação das características pessoais com a do negócio, e revela mais quatro atributos: resiliência - ação de se adaptar diante de uma conjuntura desfavorável; Atualização pessoal – refere-se ao empenho para realizar novos cursos e adquirir novos conhecimentos e experiências que podem ser acessadas por meio de fontes externas voltadas para os pequenos negócios, como a participação em eventos, feiras, workshops e palestras; orientação para o crescimento - envolve a busca para sair de sua zona de conforto e atuação para que o seu negócio supere aquelas empresas que atuam apenas para sobreviver no mercado; e comportamento cosmopolita, o gestor busca implementar inovações que se destaquem no local em que está inserido e realiza mudanças independentemente se seus concorrentes buscam inovar ou não (SILVA; DI SERIO, 2021).

Assim, a realização da pesquisa representa um esforço para compreender as atividades de inovação pelo lado do gestor da MPE envolvido em processos de inovação, tratando do contexto das organizações, das regras e das práticas (HÉRAUD, 2017).

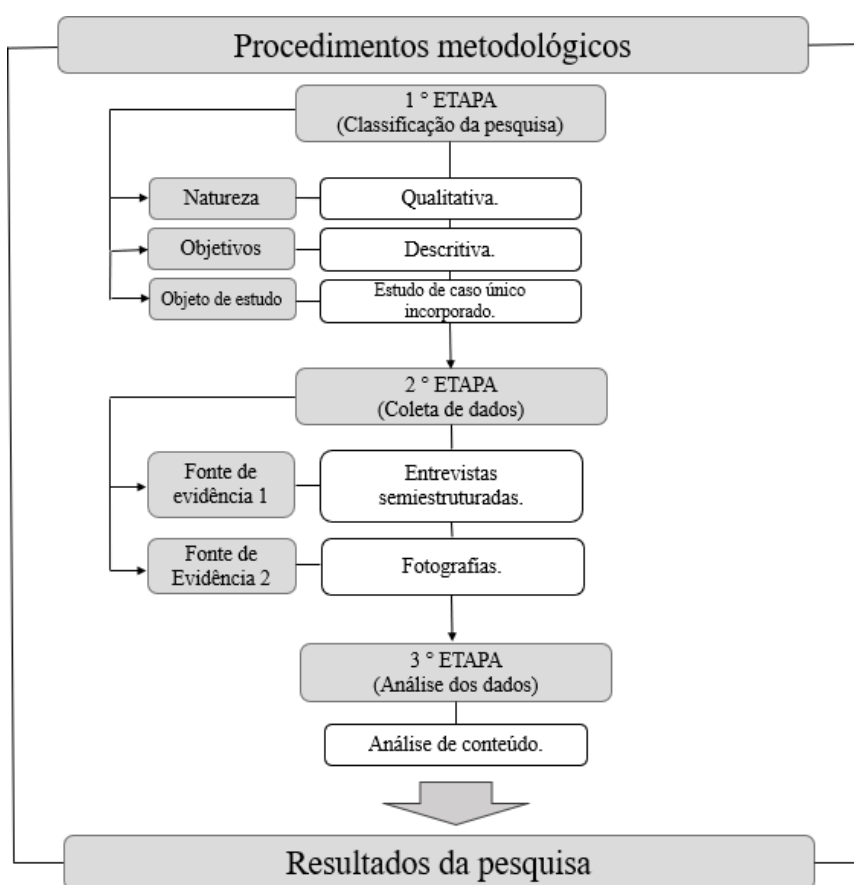
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do trabalho para alcance dos seus objetivos propostos. Dessa maneira, serão apresentados a sua tipificação, o lócus de realização do estudo, os sujeitos participantes, os instrumentos e os procedimentos da coleta de dados, os aspectos éticos e legais aplicados e, por fim, as etapas de análise dos dados, com base na estrutura utilizada por Nogueira (2019).

3.1 ESTRUTURA METODOLÓGICA DA PESQUISA

Para uma melhor compreensão da estrutura da pesquisa será apresentado, no fluxograma 1, um esquema que trata das etapas a serem adotadas.

Fluxograma 1 - Estrutura metodológica da pesquisa



Fonte: A Autora (2022).

Conforme observado acima, a pesquisa possui três etapas, sendo elas: classificação (natureza, objetivos e objeto de estudo); coleta de dados (fontes de evidências); e, por fim, análise de dados para alcance dos resultados.

3.2 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se configura como qualitativa, uma vez que partiu de indagações que foram desenvolvidas e definidas com o seu andamento. Desse modo, a estratégia qualitativa resulta em dados descritivos sobre o objeto de estudo, por meio do contato direto do pesquisador com o trabalho em campo, em que busca interpretar os acontecimentos conforme a perspectiva dos participantes (GODOY, 1995). A fim de atender aos objetivos, também se caracteriza como descritiva nos termos de Godoy (1995), já que reuniu opiniões dos participantes para descrever os resultados obtidos.

Em relação ao objeto de estudo, a pesquisa foi realizada por intermédio de estudo de caso com embasamento em Yin (2015, p. 17), que o caracteriza como “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. De acordo com as sugestões do autor, foi aplicado o estudo de caso único comum, uma vez que busca compreender situações do cotidiano que podem apresentar resultados interessantes para discussões teóricas e questões sociais (YIN, 2015).

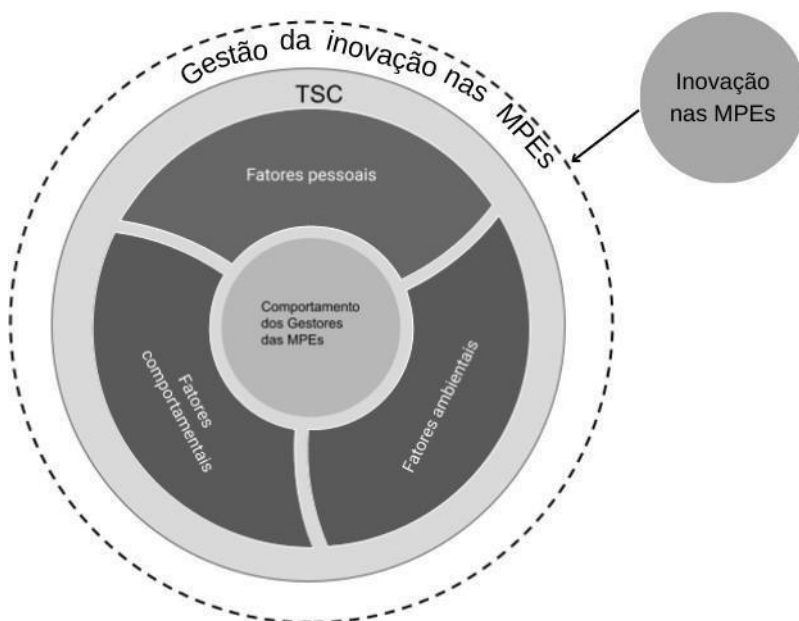
O caso estudado se justifica porque a sua discussão aconteceu a partir da participação de gestores de MPEs em um contexto regional, marcado por um APL que, apesar de promover benefícios econômicos, ainda possui a resistência em inovar como uma característica presente nos empresários locais (SÁ, 2018). No entanto, existem aqueles que de alguma forma buscam realizar inovações, como os escolhidos para a realização da pesquisa, tornando-se exceções que necessitam de uma maior atenção para descobrir como funciona o seu comportamento diante desse cenário.

Yin (2015, p. 58) complementa que “o mesmo estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise. Isso ocorre quando, dentro de um caso único, dá-se atenção a uma subunidade ou a várias subunidades”, caracterizando-se respectivamente como estudo de caso holístico e incorporado. No caso da pesquisa, foram estudados os gestores que realizaram inovação em suas MPEs, mas, para isso, torna-se necessária a realização de um estudo dos comportamentos individuais aplicadas em cada empresa, tipificando-se assim como um estudo de caso incorporado (YIN, 2001, 2015).

3.2.1 Modelo e Variáveis da Pesquisa

Para cumprir o objetivo de compreender o comportamento dos gestores das Micro e Pequenas Empresas para o desenvolvimento da inovação no Arranjo Produtivo Local do Agreste de Pernambuco, este trabalho está baseado no modelo conceitual da figura 2.

Figura 2- Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: A Autora (2022).

Desta forma, foi estudada a literatura sobre a inovação nas MPEs, que aponta a importância dos seus gestores para que a inovação aconteça nessas empresas (CARVALHO *et al.*, 2020; VASCONCELOS; VIEIRA; SILVEIRA, 2020; SILVA; DI SERIO, 2021; VASCONCELOS, SANTOS, ANDRADE, 2021). A partir disso, foi incluído estudos acerca da gestão da inovação nas MPEs, que reconhecem que as abordagens tradicionais que tratam dessa temática devem ser incrementadas com novas abordagens para a compreensão das particularidades existentes nesses negócios, visto que a sua gestão está direcionada ao comportamento dos seus gestores (TIDD; BESSANT, 2015; LIMA, 2018; SHARMA; TARP, 2018).

Portanto, a gestão da inovação na pesquisa se baseia na abordagem psicológica que se apresenta como uma das mais recentes nos estudos envolvendo o comportamento dos gestores (POSTIGO; CUESTA; GARCÍA-CUETO, 2021). Assim, a TSC proposta por

Bandura (1986) foi utilizada como lente teórica para compreender o comportamento dos gestores estudados no trabalho, a partir dos fatores pessoais, ambientais e comportamentais.

3.3 DESCRIÇÃO DO *LÓCUS* DE PESQUISA

Abaixo será melhor detalhada a caracterização do APL de confecções do Agreste de Pernambuco, a partir da discussão sobre a sua importância para o desenvolvimento econômico da região e as suas principais características.

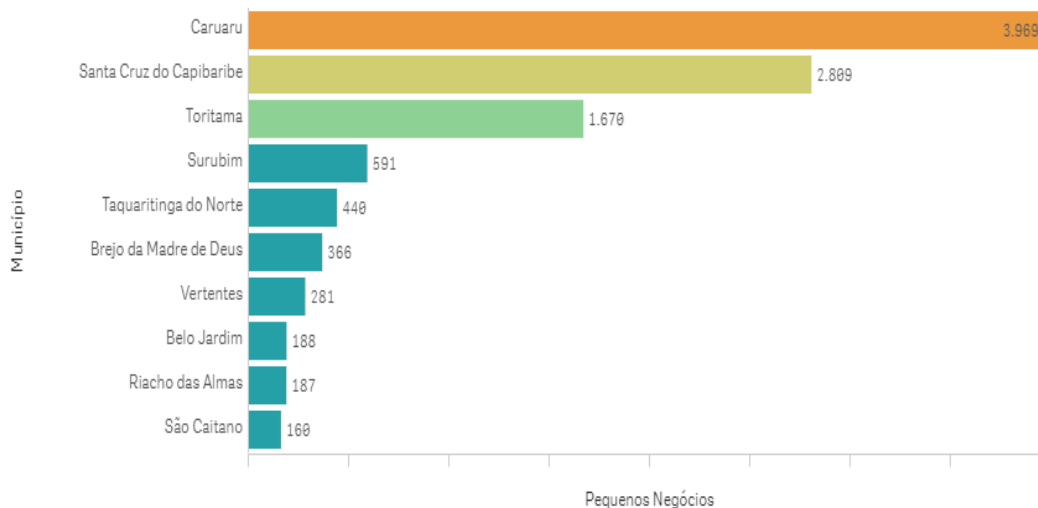
3.3.1 Caracterização do APL de Confecções do Agreste de Pernambuco

Esta pesquisa foi realizada no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco, inicialmente intitulado como Polo da Sulanca, em referência aos produtos comercializados nas feiras locais, conhecidos como sulanca. Mas, logo depois de um estudo realizado pelo SEBRAE em 2002, identificou-se que esse nome estava em desuso nos documentos formais e também era visto como depreciativo. A partir disso, passou a se chamar Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco (SEBRAE, 2013), que permitiu uma maior formalidade para as atividades exercidas no local (XAVIER, 2020).

Ainda segundo Xavier (2020, p. 431), “o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco é considerado, pelo governo do estado, como um Arranjo Produtivo Local”. Entende-se por APL a reunião de empresas com atividades econômicas similares, que realizam parcerias com uma rede de aprendizagem e colaboração para a obtenção de benefícios como uma melhor produtividade e alcance de vantagem competitiva (DEBORTOLI *et al.*, 2020; SOUZA *et al.*, 2020).

Segundo uma pesquisa realizada no Sebrae (2022a), Pernambuco possui 18.805 pequenos negócios responsáveis pela confecção de artigos do vestuário e acessórios, dentre eles 11.820 estão localizados no Agreste de Pernambuco, sendo a sua maior representação nas cidades de Caruaru, de Toritama e de Santa Cruz do Capibaribe, que correspondem a 71% dos negócios formais existentes no Agreste. No gráfico 1, é possível compreender melhor a distribuição entre as cidades que possuem uma maior quantidade de empresas no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco.

Gráfico 1 - Distribuição de empresas existentes por município no APL de Confeções do Agreste de Pernambuco



Fonte: Sebrae (2022a).

Portanto, além da quantidade de unidades produtivas, os três municípios em destaque “exercem maior influência sobre os demais, tanto no que tange ao mercado de trabalho como também nos serviços” (XAVIER, 2020, p. 440), apresentando relevância para o desenvolvimento da economia local (SOUZA *et al.*, 2020). De acordo com dados do IBGE (2022) entre os anos de 2010 e 2019, o PIB das cidades de Caruaru, de Toritama e de Santa Cruz do Capibaribe apresentaram, respectivamente, uma evolução de 44,90%, 39,78% e 45,88%. A seguir ainda são apresentados indicadores demográficos e econômicos.

Tabela 1- Indicadores demográficos e econômicos dos três principais municípios do APL de Confeções do Agreste de Pernambuco

Informações Municípios	População 2020 (habitantes)	Área territorial (2021) (km²)	Densidade Demográfica 2010 (hab./ km²)	PIB per capita 2019 (em reais)
Caruaru	365.278	923,150	342,07	20.028,26
Toritama	46.164	335,309	1.383,21	14.800,44
Santa Cruz do Capibaribe	109.897	25,704	261,20	14.271,52

Fonte: A Autora (2022).

Nota: Adaptado do IBGE (2022).

Portanto, de acordo com os dados apresentados acima pelo Sebrae (2022a) e IBGE (2022), sobre os três municípios, Caruaru se apresenta em primeiro lugar na quantidade de

empresas formalizadas, no número da população e na área territorial. Mas também se destaca com a sua feira para a comercialização dos produtos produzidos nas confecções. Além disso, as demais cidades do APL dependem da variedade de serviços oferecidos, como organizações de ensino superior públicas e privadas, associações comerciais e instituições do sistema S, também possuem oferta de serviços bancários, hospitais, jurídicos e hoteleiro (SOUZA *et al.*, 2020; XAVIER, 2020).

Santa Cruz do Capibaribe ocupa a segunda posição no ranking do APL de Confecções do Agreste de Pernambuco, e “possui o maior centro comercial, influenciando também na atratividade de compradores que vêm de todo o país” (XAVIER, 2020, p. 440). E a cidade de Toritama, apesar de ser menor nos âmbitos populacional, territorial e de empresas formalizadas, é conhecida pela sua produção de *jeans* (XAVIER, 2020), chegando a ser chamada de “Capital do *Jeans*”.

“Além da sua importância socioeconômica, a indústria de confecções e têxtil também se destaca por englobar múltiplos segmentos de negócios, tais como: tinturaria, estamparia, texturização, bordado e lavagem do *jeans*” (ARAÚJO; FONTANA, 2017, p. 102). Com base nos autores estudados neste trabalho, no quadro 2 são apresentadas as principais características que se fazem presentes no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco.

Quadro 2 - Principais características do APL de Confecções do Agreste de Pernambuco

CARACTERÍSTICAS	AUTOR(ES)
1. A maioria são Micro e Pequenas Empresas;	SEBRAE (2013); Araújo, Lagioia e Araújo (2017); Xavier (2020).
2. Alta incidência de informalidade;	SEBRAE (2013); Silva (2017); Araújo, Lagioia e Araújo (2017); Lira (2018); Xavier (2020).
3. Gestão realizada exclusivamente pelo proprietário;	SEBRAE (2013); Araújo, Lagioia e Araújo (2017).
4. Alta incidência de empresas familiares;	SEBRAE (2013); Araújo, Lagioia e Araújo (2017); SÁ (2018); SÁ (2019); Xavier (2020).
5. Baixa escolaridade e qualificação da mão de obra;	SEBRAE (2013); Araújo, Lagioia e Araújo (2017); Xavier (2020).
6. Degradação ambiental; e	SEBRAE (2013); Souza (2015); Lima <i>et al.</i> (2016); Araújo e Fontana (2017); Lorena <i>et al.</i> (2018); Cavalcanti, Lyra e Silva (2019); Alves <i>et al.</i> (2020); Silva Filho <i>et al.</i> (2021);
7. Precarização do trabalho.	Sebrae (2013); Sá (2019); Lira, Gurgel e Amaral (2020); Xavier (2020).

Fonte: A Autora (2022).

Desta forma, apesar do APL está em desenvolvimento (SOUZA *et al.*, 2020), possui características específicas (XAVIER, 2020). Assim, estudar como os gestores conseguem se

sobressair diante dos desafios que possui por meio da inovação, pode contribuir para compreender o comportamento dos empresários locais.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Para participarem da pesquisa, os sujeitos deveriam atender aos critérios de: (1) ser gestor de uma MPE localizada no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco; (2) ter acompanhado e gerenciado as inovações efetuadas nas empresas em que gerenciam; (3) se destacar no mercado em que atua; (4) ter buscado apoio em alguma instituição pública ou privada para o desenvolvimento das inovações.

A partir disso, a pesquisadora entrevistou 7 gestores (melhores descritos no quadro 3). Essa quantidade foi definida a partir da disponibilidade dos gestores que aceitaram contribuir com a pesquisa. Além disso, a escolha dos participantes foi realizada de forma não aleatória, conforme a indicação de consultores empresariais que conheciam os potenciais entrevistados que, por conseguinte, também apontaram outros gestores que eram compatíveis com o perfil do estudo, acontecendo assim a técnica *snowball* ou efeito bola de neve (MORROW, 2005). Dessa forma, foi possível selecionar os sujeitos que melhor se adequaram ao perfil da pesquisa, contribuindo assim com o atendimento do seu objetivo.

Quadro 3 - Perfil dos(as) gestores(as) entrevistados(as)

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
Função	Proprietária	Proprietário	Proprietária	Proprietária	Proprietária	Proprietária	Proprietária
Histórico	Fundadora	Fundador	Fundadora	Fundadora	Fundadora	Sucessora dos seus pais	Sucessora dos seus pais
Idade	45 anos	35 anos	33 anos	26 anos	28 anos	34 anos	35 anos
Escolaridade	Pós-graduação	Nível Superior	Nível Superior	Nível Superior	Nível Superior	Pós-graduação	Pós-graduação

Formação	Graduação em Ciências Sociais e pós-graduada em psicologia organizacional	Contabilidade	Nutrição	Administração	Administração e Técnico em Produção de Moda	Design de Moda e Marketing	Administração, MBA em Gestão Empresarial e pós-graduada em Finanças.
-----------------	---	---------------	----------	---------------	---	----------------------------	--

Fonte: A Autora (2022).

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Em relação ao instrumento de coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada baseado no protocolo apresentado no quadro 4, que também apresenta os demais procedimentos gerais da pesquisa (YIN, 2015). A entrevista semiestruturada consiste na elaboração de um roteiro com questões definidas previamente, porém não existe uma padronização. Assim, o pesquisador fica livre para realizar novos questionamentos que podem surgir no momento de realização da entrevista (MANZINI, 1990/1991). “Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

O roteiro de entrevista foi subdividido em três etapas, totalizando 18 questões. A primeira etapa trata dos fatores pessoais dos gestores, buscando analisar personalidade, crenças, conhecimentos adquiridos e expectativas, a partir de questões que abordam sobre: trajetórias de vida pessoal e profissional, características pessoais que interferem na gestão, lições adquiridas ao longo dos anos, motivações para se tornarem empresários, se realizaram formações acadêmicas e cursos de qualificação, bem como se isso ajudou nos negócios, visão de futuro e expectativas para o desenvolvimento de inovações.

A segunda etapa trata dos fatores ambientais, ao verificar a percepção dos gestores sobre o ambiente externo que se refere ao APL de Confecções do Agreste de Pernambuco e o ambiente interno que aborda os estados afetivos dos gestores diante dos desafios cotidianos, com questões que discorrem sobre: o ambiente de negócios que estão inseridos, se buscam algum tipo de apoio empresarial externo, e como se sentem diante dos desafios enfrentados em sua gestão.

A terceira e última etapa trata dos fatores comportamentais, ao verificar o empenho dos gestores no desenvolvimento de inovações em suas MPEs, incluindo perguntas com assuntos que tratam sobre: as inovações que foram adotadas, a avaliação da sua participação e dos seus funcionários durante o processo de inovação na empresa e se existe algum tipo de planejamento para isso.

Quadro 4 - Protocolo de pesquisa

PERGUNTA DE PESQUISA	Qual o comportamento dos gestores das Micro e Pequenas Empresas para o desenvolvimento da inovação no Arranjo Produtivo Local do Agreste de Pernambuco?		
OBJETIVO GERAL	Compreender o comportamento dos gestores das Micro e Pequenas Empresas para o desenvolvimento da inovação no Arranjo Produtivo Local do Agreste de Pernambuco.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COBERTURA TEMÁTICA	CONSTRUCTO	QUESTÕES
1. Analisar as características individuais dos gestores que realizaram inovações em seus negócios;	Fatores Pessoais	Personalidade Características pessoais genéticas ou adquiridas no ambiente que estão inseridos, influenciando na escolha consciente ou inconsciente das suas ações, aptidões, temperamento e propósitos, se tornando assim um fator responsável pela motivação e regulação do comportamento (BANDURA, 1986, 2018; VALLE <i>et al.</i> , 2018).	1. Me conte a sua trajetória vida pessoal e profissional. 2. Quais são as características pessoais que enxerga na sua gestão? 3. Como os seus funcionários descrevem a sua gestão?
		Crenças São verdades geradas na infância por determinado sujeito a partir das experiências vivenciadas, que passa a atribuir uma percepção sobre si, as outras pessoas e o mundo em que está inserido, determinando assim o seu comportamento (BANDURA, 1986; NASSIF, 2019).	4. Por que você acredita que se tornou empresário(a)/gestor(a)?

	Fatores pessoais (continuação)	Conhecimentos adquiridos A capacidade cognitiva de desenvolver seus conhecimentos ao longo da vida, que podem ser adquiridos por meio da educação, busca por informações e experiências da vida profissional (BANDURA, 1986, 2018; TRZCIELINSKI, 2019).	5. Fale um pouco da sua formação. 6. Isso te ajudou nos negócios? 7. Você realiza cursos de capacitação que te ajudam no negócio? Como foi a experiência? 8. Quais as suas lições adquiridas ao longo desses anos no mercado que atua?
		Expectativas Representam a confiança de que determinados cenários aconteçam no futuro, no decorrer do tempo podem ser mantidas, alteradas ou até mesmo suprimidas, essa mudança de expectativas pode ser resultante da busca do indivíduo por uma nova concepção da vida (BANDURA, 1986; MORENO; SOARES, 2014; DOCHOW; NEUMEYER, 2021; VASCONCELLOS; NEIVA, 2016, 2017).	9. Como você se enxerga no futuro? 10. Quais foram as suas expectativas ao buscar adotar inovações no seu negócio?
2. Verificar como os gestores percebem o ambiente que estão inseridos;	Fatores Ambientais	Ambiente externo Compreende os aspectos físicos (objetos naturais ou produzidos) e as relações sociais do indivíduo (cultura, grupos, normas e valores comunitários) (BANDURA, 1986, 1989, 1999, 2017; BOATENG <i>et al.</i> , 2016).	11. Como você descreve o ambiente de negócios que está inserido(a)? 12. Você busca apoio em algum órgão ou profissional especializado para o desenvolvimento das inovações?
	Fatores Ambientais (continuação)	Ambiente Interno É aquele idealizado pelo indivíduo, envolvendo os padrões de pensamento e estados afetivos que podem ser autoregulados (os indivíduos que são capazes de exercer esse autocontrole conseguem um melhor bem-estar emocional) (BANDURA, 1986, 1989, 2017).	13. Como você se sente diante dos desafios que enfrenta enquanto gestor?

3. Verificar o comportamento dos gestores para realização de inovações diante das suas características pessoais e aspectos do ambiente.	Fatores Comportamentais	Ações A reação dos indivíduos sobre determinado contexto, determinando as suas escolhas (BANDURA, 1986; BOATENG <i>et al.</i>, 2016).	14. Quais foram as inovações que você escolheu adotar na empresa?
		Autorregulação Inclui o automonitoramento do seu comportamento, ou seja, os motivos que o determinaram para que acontecesse e as consequências ocasionadas, também envolve a auto-reação, com base em suas características afetivas e a avaliação do comportamental de outra pessoa, em comparação com os seus preceitos pessoais e as conjunturas do ambiente que está inserido (BANDURA, 1991; RUEHL; INGENHOFF, 2015).	15. Qual a sua visão sobre a inovação? 16. Como avalia a sua participação durante a implementação das inovações? 17. Como você avalia a participação dos funcionários na implementação das inovações?
		Intenções Acontece por meio de uma reflexão antecipada. Os indivíduos criam um cenário sobre como podem realizar determinadas ações e quais as consequências que podem acontecer, também definem as metas e todo o planejamento das suas ações para o atingimento dos seus resultados esperados (BANDURA, 1991; MULVANEY, 2019).	18. Para realizar as inovações você costuma realizar algum tipo de planejamento?

Fonte: A Autora (2022).

Nota: Adaptado de Nogueira (2019).

A partir da definição do roteiro, as três primeiras entrevistas foram utilizadas como casos-piloto, conforme indicação de Yin (2001, 2015), com o intuito de identificar possíveis inadequações no protocolo de pesquisa, para que fosse melhor adaptado, possibilitando informações sobre a realidade do campo. A seleção dos casos-piloto aconteceu por conveniência dos gestores que se mostraram mais acessíveis para realização da pesquisa. No quadro acima, é possível observar melhor o relacionamento dos objetivos de pesquisa e as categorias estabelecidas para realização do roteiro de entrevista.

3.6 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para coleta de dados, foi realizada a triangulação que, segundo Yin (2015), fundamenta-se na utilização de várias fontes de dados. Assim, é possível encontrar pontos em comum a partir de mais de uma fonte que abrangem componentes históricos e comportamentais, permitindo o acesso a informações complementares para que se torne um caso mais convincente e aprimorado. Nesse intuito de maior acesso aos dados, o presente estudo utilizou duas fontes de evidências: entrevistas semiestruturadas e fotografias.

Inicialmente, foi aplicada a principal fonte de evidência da pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pelo processo de implementação e acompanhamento das inovações realizadas em suas MPEs. Para isso, a pesquisadora realizou um contato inicial por telefone com cada gestor para explicitar o objetivo da pesquisa e realizar o agendamento prévio para a concretização da entrevista, conforme a disponibilidade de cada entrevistado.

A previsão inicial era realizar as entrevistas presencialmente nas respectivas empresas de cada participante da pesquisa, mas, devido ao contexto da pandemia ocasionada pela COVID-19, foi necessário fazer *on-line* com o apoio da plataforma *Google® Meet*, em razão de segurança para a pesquisadora e os participantes do estudo. Desta forma, as entrevistas foram realizadas entre o período de dezembro/2021 até maio/2022.

Além disso, antes de iniciar cada entrevista, conforme as recomendações de Prior (2018), foi praticado o que a autora chama de *rappport*, ou seja, buscar um meio de iniciar a conversa de forma agradável. Assim, a pesquisadora buscou deixar o momento mais amigável, para que cada entrevistado se sentisse confortável, bem como tivesse a consciência da importância da sua contribuição no trabalho. Logo em seguida, mais uma vez foi explicitado o objetivo da pesquisa e solicitada a sua gravação, que aconteceu tanto em formato de áudio quanto de vídeo, visando a uma maior precisão na interpretação dos dados (YIN, 2015).

Após esse contato, ainda foi informado sobre a confidencialidade da pesquisa e solicitado que o entrevistado falasse brevemente sobre si, como uma forma de conhecê-lo melhor. A partir disso, foram iniciadas as questões do roteiro. As entrevistas duraram em média 50 minutos e os dados obtidos foram transcritos de forma integral, totalizando 80 páginas. Além disso, foram mantidos os desvios ortográficos com o intuito de garantir a fidedignidade da pesquisa (GÜNTHER, 2006).

Logo em seguida, foi realizada a busca da segunda fonte de evidência, em que foram utilizados documentos (YIN, 2015), por meio de fotografias (GODOY, 1995) encontradas nas redes sociais (*Instagram* e *YouTube*) das empresas estudadas. Essas fotografias foram aproveitadas com o intuito de contextualizar momentos históricos da vida dos gestores ou aspectos do seu comportamento, configurando-se apenas como uma técnica complementar para validar os dados encontrados durante as entrevistas (GODOY, 1995).

3.7 ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS

A pesquisa realizada respeitou os aspectos éticos e legais (CRESWELL, 2010) em todos os seus procedimentos aplicados em cada etapa das entrevistas, envolvendo desde o seu agendamento prévio até a sua finalização, conforme as recomendações do Comitê Ético de Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Pernambuco, garantido o respeito à privacidade dos envolvidos. Assim, todos os participantes da pesquisa deveriam assinar um termo de consentimento, contendo a autorização prévia da divulgação do conteúdo gravado para fins acadêmicos. Além disso, também seria garantido o sigilo das respostas e o anonimato dos entrevistados, bem como das suas empresas. Inclusive as fotografias mesmo estando presentes em ambientes de domínio público possuem liberação de todos os gestores, e em alguns casos foi necessário realizar edições para não identificação da marca ou do entrevistado.

Para assegurar o respeito ao tratamento dos dados, cada gestor (G) foi classificado como: G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7, independente da ordem de realização da entrevista. É válido ressaltar que cada entrevistado participou da pesquisa de forma voluntária e, assim, tiveram o direito de desistir a qualquer momento, ficaram cientes sobre o objetivo do trabalho, os procedimentos a serem realizados e a sua contribuição. Os gestores também puderam realizar questionamentos e foram comunicados que, ao final da pesquisa, seria entregue uma cópia dos resultados alcançados.

3.8 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para realização da análise dos resultados, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016, p. 44), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Ainda segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo acontece em três etapas que estão melhor detalhadas a seguir.

(1) Pré-análise: nesta etapa ocorre a organização do material para uma melhor sistematização e operacionalização das ideias (BARDIN, 2016). Portanto, conforme as recomendações da autora, foi realizada uma leitura inicial dos textos, permitindo uma reflexão para as primeiras evidências a serem encontradas. Logo em seguida, foram escolhidos os documentos para realização das análises, acontecendo assim a construção do *corpus* da pesquisa, a partir dos objetivos definidos. Especificamente neste trabalho, o *corpus* da pesquisa será construído com os textos da transcrição das entrevistas e as fotografias encontradas nas redes sociais das empresas.

Segundo Bardin (2016), a construção do *corpus* envolve regras que podem ser adotadas, sendo elas: exaustividade, homogeneidade e pertinência. Nesta pesquisa, pretende-se atender à exaustividade, ao utilizar todos os textos disponíveis a serem analisados; à homogeneidade, ao escolher os documentos de acordo com a temática estudada e ao aplicar as mesmas técnicas a todos os sujeitos disponíveis que atendam aos critérios apresentados no item 3.3; e à pertinência, ao determinar aqueles documentos de fontes confiáveis (como a transcrição literal das entrevistas e o uso de fotografias das redes sociais oficiais das empresas), atendendo assim aos objetivos propostos.

(2) Descrição analítica: esta etapa da pesquisa envolve classificação e categorização dos dados com base na aplicação sistemática das decisões tomadas na fase anterior (BARDIN, 2016). A categorização pode ser realizada a partir de um sistema de classificação já fornecido na literatura atinente ao tema de pesquisa. Conforme revisão da literatura acadêmica, identifica-se que, nesse caso, intitulam-se as categorias pré-definidas (apriorísticas), que são, segundo Duarte (2004, p. 221), “as categorias de análise podem ser eleitas pelo pesquisador antes da realização das entrevistas [...], a partir de referências teórico/conceituais [...], [...] ou de um conhecimento prévio do campo empírico”.

Baseada nessa máxima, a partir de documentos extraídos do referencial teórico e da experiência prévia da pesquisadora, foram definidos as categorias e o enquadramento das unidades de análise, casando-se com os objetivos específicos a serem alcançados, construindo assim o protocolo de pesquisa adotado para o processo de entrevistas semiestruturadas (CAMPOS, 2004). As categorias escolhidas foram baseadas nos fatores pessoais, ambientais e comportamentais de Bandura (1986). Dessa forma, foi utilizado o critério de categorização temática, em que todos os temas envolvendo cada categoria estão agrupados no quadro 4 de acordo com os elementos em comum que possuem, apresentando-se como um resumo dos dados brutos (BARDIN, 2016).

(3) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nesta última etapa, o pesquisador realiza inferências e interpretações dos resultados em relação aos objetivos propostos ou das novas descobertas encontradas na pesquisa (BARDIN, 2016). Os autores Schiavin e Garrido (2018) complementam que essa etapa envolve a captação de todo o conteúdo encontrado na coleta de dados e, logo em seguida, é realizada uma análise comparativa com as categorias estabelecidas, identificando os pontos semelhantes e distintos. Portanto, nesta pesquisa, a partir dos dados coletados na transcrição das entrevistas e dos documentos utilizados, foi realizada uma análise e o relacionamento desses dados com a literatura estudada para a interpretação dos resultados.

3.9 CONFIABILIDADE E VALIDADE DA PESQUISA

Para manter uma maior credibilidade nas pesquisas qualitativas em Administração, é importante estabelecer critérios de validade e de confiabilidade. Entende-se por validade o potencial de que os métodos aplicados no estudo possibilitem o alcance de resultados confiáveis de acordo com os seus objetivos propostos, e por confiabilidade a possibilidade de que outro pesquisador possa desenvolver uma pesquisa com as mesmas características e obtenha resultados semelhantes (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

Para a realização de estudos de caso único, o autor Yin (2015) propõe três critérios que permitem uma melhor qualidade da pesquisa. Sendo eles: a validade do constructo, que representa regras de medição adequadas das etapas utilizadas no estudo de acordo com as temáticas abordadas; a validade externa, que é a possibilidade de acontecerem generalizações da pesquisa (no estudo de caso único se faz uso da teoria); e a confiabilidade, que busca realizar uma apresentação das etapas dos procedimentos utilizados na pesquisa, para que possam ser replicados em outros estudos que apresentem resultados semelhantes.

É válido ressaltar que, quando se trata de validade e de confiabilidade, na pesquisa qualitativa, ainda existe a discussão sobre generalizações, uma vez que não se trata da principal finalidade desse tipo de abordagem, sendo a particularidade de cada estudo o aspecto mais importante. Apesar de ainda existir a possibilidade de que aconteçam em algumas situações (como nos estudos de caso), mas para isso é importante que os seus procedimentos estejam bem especificados (CRESWELL, 2010). Portanto, para efeito de credibilidade e de legitimidade, os autores qualitativos buscam adotar uma conexão adequada entre teoria, metodologia e resultados (ULLRICH *et al.*, 2012).

Dessa forma, o principal intuito deste trabalho não é promover generalizações, mas apresentar uma descrição detalhada dos procedimentos utilizados para que possam contribuir em outras pesquisas, bem como garantir uma melhor fidedignidade dos resultados encontrados. Como o estudo de caso adotado nesta pesquisa se baseia em Yin (2015), serão utilizados os seus três critérios propostos para estudo de caso único, apresentados a seguir no quadro 5.

Quadro 5 - Critérios de validade e de confiabilidade da pesquisa

CRITÉRIOS	TÁTICA A SER ADOTADA	FASE DA PESQUISA	APLICAÇÃO NA PESQUISA
Validade do constructo	Utilização de mais de uma fonte de evidência	Coleta de dados	Realização de entrevistas semiestruturadas e uso de fotografias.
	Estabelece o encadeamento de evidências	Coleta de dados	Realização de várias avaliações do mesmo fenômeno com as fontes de evidência, para se chegar a uma conclusão específica.
	Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do estudo de caso	Composição	Validação dos dados encontrados com aqueles sujeitos entrevistados que se demonstraram com um maior interesse em contribuir com a pesquisa.
Validade externa	Utilização da teoria	Projeto de pesquisa	Definição de categorias a priori.
Confiabilidade	Possui um protocolo de pesquisa	Coleta de dados	Detalhamento dos procedimentos adotados na pesquisa.
	Desenvolve uma base de dados	Coleta de dados	- Gravação de áudio ou de vídeo das entrevistas; - Transcrição de todos os relatos de entrevista; e - Separação dos textos e das fotografias que foram utilizados na pesquisa.

Fonte: A Autora (2022).

Nota: Adaptado de Yin (2015).

4 ANÁLISE DE DADOS

Esta seção apresenta os resultados encontrados na coleta de dados, a partir das entrevistas semiestruturadas e das fotografias, a partir da análise das três categorias do estudo, que envolvem fatores pessoais, ambientais e comportamentais de Bandura (1986) para a compreensão do comportamento dos gestores.

4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

4.1.1 Características Pessoais

O autor Bandura (1986) aborda que as características pessoais dos indivíduos incluem aspectos relacionados à personalidade, às crenças, aos conhecimentos e às expectativas, todos desenvolvidos ao longo da vida (NASSIF, 2019). Nesta pesquisa, observa-se que a personalidade dos gestores entrevistados determina a escolha consciente das suas ações (VALLE *et al.*, 2018), ao demonstrarem que buscam se beneficiar daquelas características que consideram positivas para o gerenciamento das suas empresas.

Entre os relatos descritos abaixo, destacam-se, como características pessoais desses gestores: o compromisso social, o bom relacionamento interpessoal, a busca por novos conhecimentos e informações, a praticidade, o dinamismo, a busca por novos desafios, a liderança, a criatividade, a proatividade, a perseverança, a comunicação adequada, a inteligência emocional, a iniciativa, a inquietação, a capacidade de analisar e de planejar e a racionalidade. Portanto, essas características são responsáveis por regular o comportamento desses indivíduos (BANDURA, 2018), ao influenciarem as formas como acontecem as suas relações sociais com seus funcionários, clientes e demais envolvidos em seus negócios, e em como visualizam os seus objetivos e lidam com os desafios que surgem em seu cotidiano.

Eu particularmente sou uma pessoa muito descontraída, muito alegre, gosto de tirar brincadeira né, com a turma da empresa [G1].

Eu sou muito dinâmica, eu gosto de estudar, eu gosto de aplicar coisas novas na empresa, a gente tem muitas peculiaridades que desde o início da marca a gente carrega e outras que foram sendo agregadas no meio do caminho e a inovação nunca para [G5].

O empreendedor, ele não se cansa, né?! [...] e também não quer ficar parado, quer sempre tá se desafiando [G6].

Mas eu acho que me relaciono bem com pessoas e eu acho que na posição de gestora, isso é um dos principais aspectos que nós devemos ter, [...] da inteligência emocional mesmo de lidar com pessoas, de orientar, direcionar, de liderar sobretudo [G3].

Uma coisa também que eu acho que ajuda muito na minha vida é de ser uma pessoa proativa, [...] hoje em dia, eu acho que minha atitude quando eu tenho qualquer problema, consequentemente eu vou resolver, sabe?! Eu não demoro muito em um lugar que eu não posso me mover [G4].

Uma característica pessoal que acho que assim, me ajuda muito é a perseverança, porque se não eu já teria desistido [G6].

Planejador, analítico é o meu perfil, e a tomada de decisão é o mais racional possível [G2].

Inclusive, percebe-se que duas gestoras de empresas menores utilizam as características da sua personalidade para terem um contato mais direto com os seus clientes. Esse tipo de relacionamento ajuda na obtenção de informações para o desenvolvimento das inovações em marketing e produto nas suas empresas (WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021). Assim, a gestora 4 consegue aumentar as vendas, devido à sua comunicação ser realizada de forma efetiva, ao inovar por meio de um marketing individualizado que, segundo ela, não pode ser copiado por outras pessoas. E a gestora 5 usa do seu dinamismo para aplicar as mudanças e busca estar aberta para ouvir os seus clientes, tratando as ideias deles como uma das principais fontes de informações para inovar em seus produtos.

Eu percebo que na empresa a minha comunicação, vende muito por ser eu falando às vezes, sabe?! Eu não tenho medo que alguém me imite [...], porque essa pessoa não vai ser eu falando. Eu percebo que a minha personalidade, o meu jeito vende muito [G4].

Então foi moldando, esse dinamismo eu considero que é um dos meus pontos fortes, porque eu não deixo de tá mudando as coisas, alterando, vendo o que pode melhorar, escutando cliente pra saber qual a ideia delas também e agregando a ideia delas no negócio [G5].

No entanto, também se percebe que os traços de personalidade não impactam apenas de forma positiva, podendo trazer dificuldades durante a atuação de algumas gestoras nas suas empresas, chegando a provocar ações inconsistentes (VALLE *et al.*, 2018), que estão imbricadas em seu comportamento e geram consequências negativas que demonstraram a necessidade de mudança (SILVA; DI SERIO, 2021).

A gestora 6, por exemplo, reconhece que seu perfeccionismo muitas vezes acaba gerando custos e até mesmo dificultando a sua relação com os seus funcionários, ao demonstrar que esse tipo de característica não foi muito bem-aceita por eles durante um

tempo. No entanto, a gestora 6 ainda considera estar mais flexível atualmente, porque todos já estão treinados de acordo com as exigências requeridas pelo cargo em que atuam, quando reitera: “consigo cobrar menos porque eles já tão com o machado muito afiado”.

Por outro lado, a gestora 3 afirma que o relacionamento com seus funcionários é tão bom que às vezes necessita de um posicionamento com uma maior autoridade. Nesses dois casos, nota-se que a exigência em excesso e a falta de uma liderança que estimule um maior controle da situação resultam em problemas empresariais que afetam diretamente na gestão das entrevistadas. Essas situações fundamentam os estudos de Julien (2010), Cooper, Peake e Watson (2016), e Postigo, Cuesta e García-Cueto (2021), quando afirmam que as características pessoais dos gestores influenciam em toda a organização, incluindo as atividades de inovações escolhidas, podendo ser de forma positiva ou negativa de acordo com os dados obtidos na pesquisa.

A que mais dificulta a minha gestão é que [...] pelo fato de eu ser exigente, às vezes tem que refazer, tem que descartar aquilo ali, fazer de novo, enfim, geralmente gera um custo, alguma coisa [G6].

E assim, o relacionamento é bom, é ótimo! eu acho que às vezes falta um pouco mais de posicionamento com autoridade, entende?! [G3].

Além disso, como proposto por Tidd e Bessant (2015), verifica-se que existem características comportamentais que podem ser desenvolvidas ao longo do tempo com o intuito de criar condições que favoreçam a gestão da inovação, como é o caso da gestora 3. Segundo o seu relato, apesar da introspecção ser uma característica da sua personalidade que regulou o seu comportamento durante a sua infância e a adolescência (BANDURA, 1986, 2018; VALLE *et al.*, 2018), na vida adulta, ela se esforçou para mudar esse lado, conseguindo lidar melhor com as questões da empresa que requerem habilidades de comunicação. Esse tipo de comportamento adotado pela gestora 3 demonstra sua capacidade de autopercepção de mudança que consegue realizar uma autoavaliação para o desenvolvimento de uma nova ação que melhore aspectos do seu cotidiano, como apontado por Silva e Di Serio (2021).

Eu sempre fui muito introspectiva quando era criança, adolescente, muito fechada, muito tímida e hoje eu acho que eu consegui já superar um pouco disso, e já me vejo com outra postura, foi uma habilidade que não era minha, talvez que eu não nasci com ela, mas que eu consegui desenvolver [G3].

Os entrevistados também adquiriram ao longo do tempo a facilidade de realizarem diversas atividades diante das suas experiências práticas (NASSIF, 2019). No entanto, essa

característica está diretamente relacionada ao fato de que esses gestores são responsáveis por diversas funções dentro da empresa (FAHERTY; STEPHENS, 2016), e isso acontece porque todos eles também são os proprietários (SILVA; DACORSO; MONTENEGRO, 2016; SHARMA; TARP, 2018; ALHAKIMI; MAHMOUD, 2020; SILVA; DI SERIO, 2021). Mas esse dado também revela a sobrecarga de trabalho que os gestores das MPEs estudadas enfrentam para conseguirem manter o funcionamento dos seus negócios.

Então você tem que se virar nos trinta e ser tudo e tem que saber de tudo um pouco, se você não souber de tudo um pouquinho da sua empresa, não progride [...]. Olhe a realidade é essa, a gente trabalha sábado e domingo, no mês de maio, no mês de junho, novembro e dezembro, a gente não tem dia, não para [...], não descansa, você depois não sabe quando é sábado, quando é domingo [G7].

Empreender é isso, viu?! É se dividir nos trinta e a pessoa tem que ficar fazendo manobra e vai dando certo, porque é muito processo [G6].

Além disso, verifica-se que, apesar de ainda serem os principais responsáveis pela tomada de decisão na empresa (SHARMA; TARP, 2018), algumas gestoras estão começando a delegar as atividades operacionais para outros funcionários, direcionando o foco para o nível estratégico, com o intuito de conseguirem identificar melhor as oportunidades de inovação e projetarem um futuro de crescimento no mercado em que atuam (LIMA, 2018). Portanto, assim como apontado no estudo de Tidd e Bessant (2015), para a inovação empresarial ser bem-sucedida, é necessária a adoção de uma estratégia, isto é, de metodologias adequadas por parte dos seus gestores.

Então é uma fase assim que a gente tá construindo né, essa gestão mais estratégica, porque durante muito tempo a gente fez trabalho operacional. [...]. Então a gente se viu no momento que ou a gente delega ou não cresce [...]. Então estamos nesse momento assim, de realmente assumir esse papel mais de gestão estratégica mesmo e delegar pra outras pessoas que tem um cargo mais tático mesmo [G3].

Hoje eu consegui desenvolver alguns líderes aqui dentro, porque antigamente eu tomava conta de todo o processo produtivo do início da criação até chegar no estoque. Aí hoje, essa parte operacional é diretamente com eles [G6].

E é isso, hoje em dia, eu deleguei essa parte de conferência de estoque [...], embalagem de pedido, atendimento ao cliente, tanto do físico quanto *on-line*, tudo quem faz é minha funcionária. Aí hoje em dia, eu faço tudo de marketing criativo, estratégico, todas as partes de gerenciamento, todas as decisões sou eu que tomo [G4].

Em relação às crenças propostas por Bandura (1986), a maioria dos entrevistados acreditam que se tornaram empresários porque cresceram nesse ambiente de confecções,

transformando-se numa escolha natural da vida adulta, seja para fazerem parte da sucessão da empresa dos seus pais, seja por criarem a sua própria empresa.

Nós já nascemos dentro de um fabrico, como é muito comum aqui na região [G3].

Meus pais sempre foram empreendedores e aí desde pequena eles sempre falavam pra mim, estude pra você criar a sua própria empresa, porque a ideia sempre foi essa. Em casa a gente sempre falou sobre que a gente ia se formar pra ter a própria empresa e tal [G4].

Já tínhamos irmãos que trabalhavam com confecção, foi pelo incentivo deles [G1].

Trabalho desde os 12 anos aqui dentro da empresa que é a realidade da nossa região, não por obrigação, mas por gostar e sempre ter vontade de ser executiva, eu sempre dizia que queria ser aquelas mulheres que andam com a maletinha no avião [G7].

Ademais, o fato de já cresceram nesse tipo de espaço se tornou algo mais fácil para lidar com o ambiente empresarial, já que passaram a conhecer desde criança as dificuldades enfrentadas pelas MPEs (SEBRAE, 2020a; WALTER, AU-YONG-OLIVEIRA E VELOSO, 2021), aspecto que pode facilitar o processo inovativo, como mostrado nos exemplos abaixo. A gestora 6 descreve que, na época em que cursava a faculdade, já conseguia aplicar a teoria aprendida dentro da empresa do seu pai, onde era possível testar as novas ideias que desenvolvia. E a gestora 7 aprendeu o legado do seu pai, desenvolvendo até mesmo algumas características dele que ajudam a compreender melhor o funcionamento da empresa.

Eu estou na sucessão de uma empresa, a gente já tem uma empresa aí há 32 anos [...]. Na verdade, eu nasci para fazer isso, aí já é um bom começo, né?! porque quando eu percebi que era isso que eu queria já ficou mais fácil, mais fácil de encarar a vida empresarial e a vida de sucessão [G6].

No curso de design de moda [...] pra mim me ajudou demais, porque eu já nasci e cresci dentro da confecção, [...] o que também foi muito bom pra mim era que eu tinha a teoria na faculdade e tinha a prática no outro dia. [...] Então pra mim foi assim muito bom, porque era uma coisa associada a outra, aí eu já conseguia entender: isso funciona, isso não funciona, isso vai, isso não vai, isso dá para aplicar, isso não dá [G6].

E aí, eu fui aprendendo com meu pai [...], virou uma característica fazer as coisas rápido, direto, olhar para aquilo ali e saber como funciona, se dar, se dar tempo se não dá [G7].

No entanto, esse “crescer no ambiente de confecções” revela que algumas dessas gestoras começaram a trabalhar ajudando seus pais enquanto ainda eram menores de idade, sendo algo comum na região, de acordo com a narrativa da gestora 3 e gestora 7, e uma delas demonstrar que não foi algo realizado por obrigação. Esses relatos reforçam as discussões trazidas por Sá (2018), que aborda a recorrência do trabalho de membros da família em

confeções no Agreste pernambucano, incluindo as crianças que, desde cedo, passam a atuar nesses espaços de produção artesanal e fabril.

Essa situação, inclusive, pode sinalizar práticas de exploração da mão de obra infantil revelada nos estudos de Sá (2018, 2019) que é romantizada com o discurso de estar contribuindo na construção do negócio da família. Porém, nem todos os casos são assim, como mostra a gestora 4, uma vez que seus pais incentivaram para que primeiro ela estudasse, para que assim pudesse se formar em Administração e pudesse se tornar empresária.

Ainda sobre os discursos relatados acima, é possível perceber o quanto as experiências vivenciadas na fase da infância da maioria dessas gestoras influenciaram nas suas percepções sobre si e sobre a atuação no mundo em que estão inseridas, determinando diretamente a escolha inconsciente (VALLE *et al.*, 2018) de se tornarem empresárias no mesmo ramo de atuação que seus familiares, principalmente os seus pais, tendo em vista que foram ensinadas por eles. Isso confirma os escritos de Bandura (1986) e Nassif (2019), cujas crenças adquiridas na infância determinam o comportamento dos indivíduos, complementado por Julien (2010) e Sá (2019), quando afirmam que as origens e as relações familiares também influenciam o comportamento.

Nessa perspectiva, observa-se o quanto o crescimento dessas gestoras nesse ambiente familiar confeccionista influenciou diretamente em suas crenças. De acordo com as fotografias 1 e 2, é possível verificar a gestora 6 e a sua irmã, desde crianças, ocupando os espaços da confecção dos seus pais, onde sua mãe também as levava para vender os produtos na feira. Dessa forma, percebe-se que o processo produtivo e o convívio familiar estão interagindo entre si, em um ambiente residencial que foi onde se iniciou a empresa, fator comum na região de acordo com Sá (2018).

Fotografia 1 - Gestora 6 ao lado da sua mãe durante o processo produtivo



Fonte: Canal institucional da empresa no *Youtube*

Fotografia 2 - A gestora 6 com a sua irmã e seus pais durante o processo produtivo



Fonte: Canal institucional da empresa no *Youtube*.

No entanto, ainda existe o exemplo da gestora 5, que nasceu em outro contexto, cuja família não era do ramo empresarial e, mesmo assim, desde criança apresentava a sua vontade de trabalhar com moda, sendo a sua formação, os aprendizados adquiridos com os professores e as experiências como funcionária do setor de confecções os fatores que influenciaram na sua decisão de gerir o seu próprio negócio. Inclusive o seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi desenvolvido em modelo de plano de negócio para a sua empresa, que estava sendo projetada.

Isso reforça a perspectiva de Nassif (2019), em que as verdades geradas na infância determinam as escolhas do sujeito, e até mesmo na fase adulta, em que a gestora buscou se especializar e trabalhar na área da moda. Além disso, observa-se o quanto as suas relações

sociais com o ambiente acadêmico e profissional enfatizaram essa vontade de se tornar empresária (BANDURA, 2017), já que foi nesses espaços que, além de aprender, obteve ajuda e conseguiu ter mais clareza acerca das suas decisões. Então, apesar de não nascer dentro de uma confecção como a maioria das entrevistadas, o ambiente confeccionista do local também influenciou em suas decisões (BANDURA, 1991).

Aí eu abri minha empresa do meio pro final da faculdade, também foi minha defesa do TCC um plano de negócio, abrir no evento da faculdade que foi a Super, que acontece anualmente [...] e eu trabalhei em empresa de jeans também, confecção [...]. Eu acho que era uma das poucas na sala de aula que já eu sabia o que queria, só que ainda tava um pouco perdida, mas eu sabia que eu queria trabalhar com moda porque desde criança, eu gostava de desenhar e criar também, estudar moda, ver moda, enfim, aí eu já sabia o que eu queria. E o que mais me ajudou nesse processo sem dúvidas nenhuma nesse processo foi os professores. E aí, na minha formação na UPE mesmo, os professores, são consultores, então eles entendem muito de negócio e no SENAC o pessoal entendia de construção de produção de moda, e aí foi desse jeito que eu fiz meu plano de negócio, conversando muito com eles [...]. Até mesmo na parte do meu estágio da faculdade e do curso técnico, meu ex chefe me ajudou bastante, ele me deu a primeira arara da empresa. Ele me apresentou aos fornecedores dele que trabalhavam com isso, e ele me deu maior força para que eu pudesse seguir também, então foi uma escola pra mim a fábrica de jeans e os cursos.

Em relação à capacidade cognitiva de adquirir conhecimentos por meio da educação (BANDURA, 1986, 2018; TRZCIELINSKI, 2019), foi identificado que todos os entrevistados possuem ensino superior completo, alguns também realizaram cursos técnicos e especializações em áreas que estão relacionadas com as suas empresas. Essas formações se demonstram como uma das principais motivações para o destaque inovativo desses gestores no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco, que ainda é marcado por empresários com nível de escolaridade baixa (ARAÚJO; LAGIOIA; ARAÚJO, 2016).

Além disso, a cidade de Caruaru se apresentou como um lugar essencial para a formação da maioria desses gestores, que saíram de outros lugares do interior para se qualificarem nela. Uma das razões para isso acontecer é porque o município possui uma maior quantidade de instituições de ensino superior no Agreste pernambucano (SOUZA *et al.*, 2020; XAVIER, 2020; SEBRAE, 2022a).

Eu fiz ciências sociais na FAFICA, em Caruaru [...]. Eu viajava todas as noites, trabalhava durante o dia e a noite seguia pra Caruaru certo [...]. Eu também fiz uma pós-graduação em Caruaru, na UNIFAVIP [...] em psicologia organizacional [G1].

Em 2001, eu vim morar em Caruaru [...] e comecei a faculdade de contabilidade [G2].

Eu tenho graduação em fisioterapia, atuei por cinco anos ainda na área, mas depois a empresa foi me conquistando e eu me vi fazendo parte dela, e foi aos pouquinhos assim [G3].

Eu estudei no CAA, fiz Administração [...]. Fiz [...] um ano de Intercâmbio na Finlândia e aí mudou totalmente a minha vida, minha perspectiva de tudo, minha visão de mundo, tudo que eu acredito assim, mudou totalmente [G4].

Há alguns anos atrás, uns 7/8 anos, eu vim pra Caruaru estudar Administração, com ênfase em marketing de moda na UPE e ao mesmo tempo eu cursava técnico em produção de moda no SENAI [G5].

E eu sempre me identifiquei com essa parte e sempre fiz cursos voltados para a área, sou formada em Design de Moda e sou formada em Marketing [G6].

Eu sou formada em Administração e tenho MBA em gestão empresarial e pós em finanças [G7].

Nos relatos abaixo, ainda é possível compreender melhor o quanto o nível de escolaridade conseguiu aperfeiçoar o desempenho desses gestores em seus negócios, resolvendo demandas envolvendo gestão financeira, marketing, gestão de pessoas, recursos humanos (RH), gestão da produção e criação do processo produtivo. Esses resultados confirmam o trabalho de Woldearegai, Asima e Das (2019), que demonstra a importância da elevação do grau de escolaridade para o desenvolvimento de habilidades que ajudem na gestão da inovação, tornando-se, de acordo com Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021), um recurso que pode superar as barreiras enfrentadas pelas MPEs.

Diversas formas me ajudaram, na projeção e criação do fluxo de caixa, na estruturação de resultados, na formação do preço de venda [G2].

Só que aí no curso de produção de moda, foi aí que eu comecei a potencializar mais tanto a parte de desenho, criação, aí aprendi a costurar, depois aprendi a modelar e aí foi uma construção né [G5].

Me especializo muito em gestão na parte que é empresarial, porque engloba tudo o que tem de novo, finanças que é minha parte, marketing, RH e produção [G7].

Esses gestores também buscam acessar outras fontes de conhecimentos e de informações (BANDURA, 1986, 2018; TRZCIELINSKI, 2019), por meio da realização de cursos e de treinamentos que ajudaram não só na redução dos problemas durante o processo inovativo (WOLDEAREGAI; ASIMA; DAS, 2019), como também contribuem para o aprimoramento das suas competências organizacionais e pessoais (TIDD; BESSANT, 2015; DABIĆ *et al.*, 2021), tornando-se um outro tipo de ação importante para a gestão da inovação (ALBORS-GARRIGOS, IGARTUA; PEIRO, 2018), já que, mesmo depois de formados, continuam se atualizando para manter a chegada das novidades nas suas empresas.

Sempre tou me atualizando né?! [...]. Assim eu gosto muito de fazer cursos de desenvolvimento pessoal, de autoconhecimento, enfim [G3].

No entanto, verifica-se que a gestora com um menor tempo de atuação no mercado reconhece que precisa organizar melhor os seus horários para realizar cursos de longa duração, incluindo curso complementar à sua formação, como uma especialização ou um mestrado. Mas isso também revela que a sua responsabilidade por diversas atividades na empresa se torna uma das principais dificuldades para dedicar o seu tempo a novos aprendizados que facilitem o processo inovativo. Esses resultados confirmam o estudo de Woldearegai, Asima e Das (2019), em que a falta de experiência também pode se tornar um problema na gestão da inovação, e também reitera a pesquisa de Faherty e Stephens (2016), em que o pouco tempo disponível dos gestores para comandar os pequenos negócios, devido à atuação em várias atividades, torna-se um obstáculo na gestão da inovação.

Eu sempre busco cursos aqui na região, sabe? Mas é curso de um dia, uma tarde, não é uma coisa assim, contínua e aí eu quero quando alinhar tudo e que as coisas fiquem menos dependentes de mim, eu quero começar a procurar uma coisa mais contínua. Mas assim, questão de futuro, eu penso muito em fazer mestrado, uma pós [G4].

A pesquisa também evidencia a participação de pessoas jovens entre 25 e 45 anos, e demonstra que as características pessoais desses gestores se relacionam entre si, principalmente quando se trata da busca por novos conhecimentos e informações e bom relacionamento interpessoal, identificando-se que, para chegar ao posicionamento atual das suas empresas dentro do APL, faz-se importante estudar e se dar bem com as pessoas para a gestão da inovação.

Além de os gestores desenvolverem esforços de capacitação de forma contínua, os seus sócios, que também são seus familiares (SEBRAE, 2013; ARAÚJO, LAGIOIA E ARAÚJO, 2017; XAVIER, 2020), possuem ensino superior completo e buscam atualizar os seus conhecimentos para o gerenciamento dos seus negócios, inclusive a redução de problemas durante a implementação das inovações (WOLDEAREGAI; ASIMA; DAS, 2019), como no relato da gestora 3, em que a sua irmã buscou realizar um novo curso superior para que pudesse se aprofundar nos processos inovativos de criação dos seus produtos.

Então, sempre estou buscando sim, me especializar no meu desempenho hoje, tanto eu como minha irmã, não é a toa que ela hoje está fazendo faculdade de moda né, porque sentimos a necessidade de realmente nos aprofundar em algumas coisas, em alguns aspectos [...]. Minha irmã também tem formação em administração [G3].

Além disso, é possível identificar que alguns desses sócios são de gerações anteriores, como o pai da gestora 6, que não teve acesso à educação de nível superior em sua época devido às condições não favoráveis do local e que, depois de anos de experiência, conseguiu realizar o sonho de obter uma graduação, inclusive chamou suas duas filhas para estudarem com ele. Também tem o caso da gestora 7 que, com o seu poder de influência, fez com que o seu pai iniciasse uma graduação para que ele pudesse compreender melhor a importância das inovações que ela adotava na empresa. Isso fez com que ele saísse do comodismo, ao adotar esse novo comportamento, e reduzisse as resistências iniciais (CLAUDINO *et al.*, 2017).

E já o curso de Marketing, eu terminei em 2019 [...] porque assim, meu pai ele sempre teve o sonho de ter um curso superior e quando abriu o curso de Marketing aqui, ele foi na UNOPAR, aí ele foi e prestou vestibular e passou, aí ele disse assim: vocês podiam fazer esse curso também, seria tão bom nós ir pra faculdade junto [...] ano, eles estudavam nos sábados e me ajudou muito, porque eu chegava com muita inovação [...] e não existia isso a trinta anos atrás, então quando chegaram e tinha que acontecer, foi fácil dele aceitar porque ele começou entender um pouquinho e aí a gente faz. Se formou os três juntos [G6].

E aí por essa característica minha também meu pai foi mudando, ele fez um curso de Administração, era para empresários, tinha a Fadire em Santa Cruz e foi quase um hoje em dia, ele é muito mais inteligente do que inúmeras pessoas que eu conheço formado [G7].

Ainda sobre as diferenças de gerações, só conseguiram dar continuidade à sucessão dos negócios da família aquelas gestoras em que seus pais eram mais abertos à visão de mudança e que conseguiram realizar um curso superior. Em outras situações, como no relato da gestora 3, que mencionou que a sua irmã, devido aos choques de gerações existentes entre ela e a sua mãe, que não estava aberta para aceitar novas ideias, fez com que ela deixasse o negócio da família e abrisse a sua própria empresa, que posteriormente a entrevistada também passou a fazer parte.

E minha mãe trabalhou por um bom tempo assim na confecção ainda, até mesmo da gente decidir separar a nossa empresa da confecção dela que nasceu junto, mas depois minha irmã quis se emancipar digamos assim, de ter, fazer as coisas do jeito dela, de forma mais moderna, mais profissional, enfim, sabe o choque de gerações. E aí elas se separaram da confecção, cada uma ficou com o seu [G3].

Dessa forma, nota-se que as novas gerações acabam promovendo a modernização do APL a partir das suas qualificações e das formações de nível superior, enquanto que as gerações anteriores se apresentam como mais resistentes. Isso confirma o trabalho de Sá

(2018), que identifica a resistência a mudanças ainda presente em alguns empresários que fazem parte do APL de Confecções do Agreste de Pernambuco. Mas, ao mesmo tempo, percebe-se que a região se encontra com uma realidade híbrida, ao apresentar uma combinação entre os aspectos tradicionais e modernos (SANTOS; HELAL, 2018; SÁ, 2019), sendo que a modernização, de acordo com os dados encontrados na pesquisa, está se difundindo entre os empresários mais jovens.

No entanto, a gestora 7, traz um complemento a essa discussão, apresentando que, mesmo a região ainda se caracterizando por baixa formação acadêmica (ARAÚJO; LAGIOIA; ARAÚJO, 2016), existem empresários de gerações anteriores que, apesar de não terem curso de nível superior, possuem a consciência da sua importância, buscando inserir em sua empresa pessoas com graduação para que apoiem na sua gestão, fator que promoveu o seu sucesso no mercado, em relação ao demais que não possuem a mesma visão.

Ou seja, para gerir a inovação em seus negócios, buscaram acessar fontes de conhecimentos por meio de pessoas capacitadas (TIDD; BESSANT, 2015) na área, que conseguiram auxiliar durante esse processo, demonstrando que, mesmo sem formação acadêmica, ainda é possível inovar, mas para isso é necessário ter o entendimento de que os conhecimentos adquiridos no curso de Administração, por exemplo, são importantes, mesmo que sua chegada à empresa seja via contratação.

Isso demonstra também que, em algumas situações, as pessoas das gerações anteriores também podem ter uma visão voltada para os aspectos modernos, mas para isso necessitam de apoio dos mais jovens. Além disso, apesar de existirem esses casos de sucesso inovativo no APL com empresários sem curso superior, como mostrado pela gestora 7, nesta pesquisa as formações se apresentaram como essenciais para a gestão da inovação de todos os entrevistados, assim como sugere os autores Tidd e Bessant (2015), Albors-Garrigos, Igartua e Peiro (2018), Woldearegai, Asima e Das (2019), Dabić *et al.* (2021) e Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021) que destacam a importância de os empresários aprimorarem os seus conhecimentos em gestão para o desenvolvimento da inovação nas MPEs.

E realmente, literalmente, se você não tiver, eu não digo nem tanto uma formação acadêmica, mas se você não tiver o entendimento, porque conhecemos inúmeros empresários de sucesso que não são formado, mas por trás deles existem muitos Administradores manuseando o negócio deles, porque se fosse sem nossa classe eles não conseguiriam colocar as empresas pra frente não [G7].

Ainda sobre a capacidade cognitiva de adquirir novos conhecimentos (BANDURA, 1986, 2018), as principais lições aprendidas durante o tempo de experiência profissional

desses gestores (TRZCIELINSKI, 2019) foram apresentadas em forma de reflexões, envolvendo os desafios que permitiram o aprendizado de novas formas de sobrevivência no mercado, sendo necessário o desenvolvimento de características pessoais, como a habilidade de ser ousado para assumir riscos e de não perder oportunidades, mas também saber analisar o mercado para calcular os riscos, a capacidade de persistir, de reorientar o caminho quando for necessário e de não desistir diante dos obstáculos, inclusive começar do zero se for preciso, além da confiança, da coragem e do fato de saber lidar com as pessoas dentro da empresa.

Às vezes a pessoa precisa ser ousada, sabe?! empreender tem disso também, tem oportunidade que vem e você diz: não, eu vou e assim porque eu não posso perder a oportunidade, tem que ter uma dosagem de ousadia, mas também você tem que ter uma dosagem de não dar um passo maior do que a perna, pra mim isso tá sendo uma frase que eu tou mentalizando muito [G6].

Uma das principais lições é nunca desistir, se precisar reorientar, se precisar se refazer, se reconstruir, começar do zero tudo de novo, ótimo! O importante é não parar, não desistir, persistir desde que faça sentido né?! Porque não adianta você continuar insistindo em algo que não tem como dar certo. Mas persistir é diferente de insistir né, persistir é reorientar, reorganizar, redirecionar, buscar novos caminhos, mas não desistir [G3].

Eu acho que nessa vida assim, tanto de empresária quanto de tudo, eu acho que as coisas só requer coragem mesmo de você ir fazer, pronto e você também ter confiança em si de que se der errado, eu vou conseguir resolver, sabe? Se eu precisar começar do zero de novo, eu vou conseguir, porque eu tenho a minha força de trabalho e isso é o meu maior bem que eu posso ter [G4].

Trabalhar com pessoas é muito complicado, então uma das maiores lições com empresária você tem que entender aonde vai a sua obrigação como empregador [G7].

Sobre as expectativas (BANDURA, 1986), as gestoras entrevistadas abaixo possuem um aspecto em comum, que envolve a perspectiva de um cenário de desenvolvimento pessoal e de crescimento para as suas empresas (VASCONCELLOS; NEIVA, 2016, 2017). As entrevistadas também mudaram algumas das suas expectativas ao longo do tempo (MORENO; SOARES, 2014; DOCHOW; NEUMEYER, 2021), como a organização da disponibilidade do seu tempo, que antes era mais focado em atividades relacionadas à empresa, mas que atualmente existe uma visão da necessidade de se buscar uma melhor qualidade de vida para aproveitar outros momentos fora do âmbito empresarial, passando a idealizarem uma nova forma de compatibilizar trabalho e vida pessoal (DOCHOW; NEUMEYER, 2021).

Essa mudança aconteceu principalmente por parte das gestoras que possuem um menor tempo de atuação no mercado, visto que, de acordo com os resultados encontrados,

percebeu-se que os negócios mais recentes demandam uma maior disponibilidade dos seus gestores, demonstrando que a falta de experiência, e de centralidade de atividades identificadas por Woldearegai, Asima e Das (2019), são problemas que afetam os gestores das MPEs.

Além disso, a fala acima da gestora 5 chama atenção para o quanto o planejamento ajudou a ter uma maior clareza sobre tudo o que foi alcançado na sua vida pessoal e profissional, permitindo um melhor direcionamento do cumprimento das suas expectativas, confirmando, assim, a pesquisa de Woldearegai, Asima e Das (2019), em que o planejamento adequado ajuda a evitar os problemas na gestão da inovação das MPEs.

Eu me enxergo bem estudada, bem entendida do meu trabalho, sabe?! [...] Meus planos principais são: crescer a empresa, deixar ela sólida, mas que a minha vida não seja só trabalhar, ter filhos, principalmente conseguir ser mãe presente e ser estudada [G4].

Na verdade, eu fiz meu planejamento estratégico de sete anos que daqui a pouco acaba, eu tou onde eu quero tá [...], fazendo o que eu gosto e daqui alguns anos, eu me vejo [...] ajudando ainda mais as pessoas que trabalham comigo, uma equipe estruturada, no mínimo tranquila e conseguindo aproveitar o final de semana com o namorado, com a família e viajando [G5].

Também se destaca que os gestores buscam manter as suas expectativas (MORENO; SOARES, 2014; DOCHOW; NEUMEYER, 2021), voltadas para a inovação, por sempre estarem buscando mudar em seus negócios, devido ao medo de se tornarem ultrapassados com as constantes mudanças do mundo atual. Como pode ser observado abaixo, as inovações implementadas auxiliam na objetividade dos processos internos, na visão holística da empresa e no relacionamento com o cliente.

Algumas inovações era que eu criava mesmo, [...] porque eu acho que ia movimentar as coisas e eu tenho medo da empresa virar uma coisa ultrapassada [G4].

E aí eu fico buscando coisas que a inovação me ajude a ser mais objetiva e simples nos processos. [G5].

A proposta de uma visão holística da empresa, de avançar e datando também a questão da inovação, mesmo a gente tendo esse viés tecnológico muito forte, fica uma expectativa alta, principalmente em relação a como você conseguir engajar mais clientes on-line. [G2].

Dessa forma, constata-se que as características pessoais envolvendo a personalidade desses gestores podem influenciar em toda a organização, inclusive nas inovações adotadas, impactando de forma positiva ou negativa, sendo que as consequências desta última foram

minimizadas a partir da percepção de mudança. Assim, alguns gestores demonstraram desenvolver as suas características para favorecer a sua gestão da inovação. Além disso, as crenças de se tornarem empresários foram influenciadas pelo ambiente em que estão inseridos, seja ele familiar, seja acadêmico e/ou profissional.

Também buscam adotar novos conhecimentos, elevando o grau de escolaridade com o ensino superior e, mesmo depois de formados, complementam sua formação com especializações e cursos na área. Assim, conseguem desenvolver novas habilidades que contribuem para a gestão da inovação. Ademais, tais conhecimentos contribuem com as suas ações, que permitem a modernização do APL. Entre as suas lições adquiridas com a experiência de mercado, identificam que se faz necessário adotar novas características para alcançarem a sobrevivência das suas empresas. Por fim, buscam manter as expectativas de inovação de aprimoramento das suas habilidades pessoais e de crescimento dos seus negócios. Porém, outras expectativas foram mudadas ao longo do tempo, como a percepção da necessidade de equilibrar a vida pessoal e empresarial.

Quadro 6- Principais achados do campo referente a categoria de fatores pessoais

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIA	CONSTRUCTO	ACHADOS DO CAMPO
Analisar as características individuais dos gestores que realizaram inovações em seus negócios	Características pessoais	Personalidade	Alguns gestores demonstraram desenvolver as suas características para favorecer a sua gestão da inovação.
		Crenças	As crenças de se tornarem empresários foram influenciadas pelo ambiente em que estão inseridos, seja ele familiar, seja acadêmico e/ou profissional.
		Conhecimentos adquiridos	Buscam adotar novos conhecimentos, elevando o grau de escolaridade com o ensino superior
			Complementam a formação com especializações e cursos na área.
			Os conhecimentos adquiridos permitem a modernização do APL.
		Expectativas	Entre as suas lições adquiridas com a experiência de mercado, identificam que se faz necessário adotar novas características para alcançarem a sobrevivência das suas empresas
			Mantêm as expectativas de inovação de aprimoramento das suas habilidades pessoais e de crescimento dos seus negócios
			Almejam a necessidade de equilibrar a vida pessoal e empresarial.

Fonte: A Autora (2022).

4.1.2 Ambiente

Bandura (2017) propõe que, nos estudos envolvendo a reciprocidade triádica, deve-se considerar o ambiente interno e o externo, visto que um está relacionado com o outro. No que se refere ao ambiente externo (BANDURA, 1999, 2017), os gestores da pesquisa avaliam o APL de Confeções do Agreste de Pernambuco como um lugar estratégico para se negociar (SEBRAE, 2013; XAVIER, 2020), em razão da facilidade de obterem todos os serviços necessários para a realização das suas atividades, como a diversidade de fornecedores e a acessibilidade da logística na entrega dos produtos, com ambientes estruturados que conseguem alcançar pessoas de diversos locais do país e até mesmo de outros países, como acontece no Moda Center Santa Cruz (XAVIER, 2020).

De acordo com a gestora 6, esse espaço perde apenas para a cidade de São Paulo, onde fica localizado o maior polo têxtil do Brasil (MOURA *et al.*, 2021). Mas, além de Santa Cruz do Capibaribe, ressalta-se que também existe a feira de Caruaru e a de Toritama, que toda semana atraem milhares de compradores. Entretanto, o Moda Center se destaca devido à sua organização. Essas três cidades são as mais utilizadas para negociações dos entrevistados (SEBRAE, 2013; XAVIER, 2020), tornando-se essenciais nas comercializações das roupas fabricadas pelos confeccionistas locais.

Eu consigo tudo aqui, todos os serviços, tudo funciona é função disso, sabe?! Se eu não conseguir, é uma coisa outra [G4].

Tecido a gente compra direto de fábrica, né. E produzimos também alguns tecidos. Compramos o fio e fazemos a produção. Agora, bolsa, linha, botão, tag é tudo o que a gente consegue nas cidades circunvizinhas no APL, tudo é negociado e comprado aqui [G6].

Uma coisa muito favorável aqui na região é o Moda Center, porque a gente tem hoje [...] logística pra todo o Brasil semanalmente. Então qual é a cidade hoje, eu desconheço uma cidade, eu só conheço na verdade duas cidades que tem essa logística, uma é São Paulo, porque São Paulo se comunica com o mundo todo, São Paulo é basicamente a capital do país pra negócio, e a outra eu acho Santa Cruz [G6].

Portanto, como mostrado pela gestora 4, as relações comerciais acontecem de forma propícia para o ambiente, já que existe uma rede de pessoas envolvidas com o setor de confecções. Assim, a atuação no APL se mostra como um aspecto relevante para estimular a inovação nos pequenos negócios (WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021) diante das facilidades descritas acima. A gestora 7 ainda consegue mostrar isso, ao citar a integração com cidades como Caruaru e Toritama para a terceirização de algumas etapas do

processo produtivo da sua empresa, o que permite o aumento da sua produção. Desse modo, os gestores entrevistados aproveitam-se das oportunidades que o local lhes proporciona para desenvolver as suas empresas, isto é, selecionam os elementos favoráveis do ambiente (BANDURA, 1999, 2017).

Eu gosto muito, a minha relação com as pessoas é muito boa, não sei se é porque todo mundo trabalha com isso aqui, todo mundo entende disso [G4].

A empresa é bem antiga [...] uma parte a gente já faz ela toda terceirizada [...]. Então você tem que tá ali [...] se juntando com o APL, porque você tá aqui em Taquaritinga, mas você pode terceirizar um produto [...] em Santa Cruz, ou terceirizar em Caruaru. Então, eu tenho quem terceirize pra mim em todas as cidades, vai ter alguma coisa porque você não vai ter tudo dentro da sua empresa [G7].

No entanto, atuar no APL estudado também requer o enfrentamento de desafios todos os dias para o alcance de uma gestão equilibrada que possibilite a permanência das empresas locais, como mostrado pela gestora 6 abaixo. A sua analogia com o equilíbrio que os malabaristas de rua realizam em suas apresentações, em que nenhum prato pode cair, demonstra que, do mesmo modo, funciona em sua empresa, em que os setores não podem parar, porque, caso isso aconteça, o negócio tende a cair, enfrentando consequências negativas.

É muito dinâmico fazer negócio aqui em Santa Cruz é você equilibrar, num tem aquele menino que fica no sinal equilibrando aqueles negócios?! Pronto, sinta-se no lugar dele fazendo negócio aqui na região. É como se cada setor fosse um pratinho daquele que tá ali rodando e a gente tem que tá rodando para nenhum parar, porque se parar cai [G6].

Uma dificuldade apontada pelos entrevistados, relacionada à dinamicidade do setor, envolve a sazonalidade que existe na região, em que as empresas ficam divididas entre períodos de alta demanda do mercado, como o São João, que é uma festa típica local, e entre momentos em que as vendas são reduzidas, sendo necessário se reinventar e criar estratégias que consigam se manter no mercado, ao atrair novos clientes, mantendo a colaboração dos funcionários. Essa abordagem confirma o trabalho de Sá (2019), ao revelar o esforço que é necessário para inovar na região. Mas também traz a reflexão sob uma outra perspectiva, apresentada no trabalho de Lima (2018), que mostra que a adaptação dos gestores das MPEs, aos desafios que surgem em seu cotidiano, trata-se de uma capacidade de flexibilidade interna que promove o alcance de oportunidades inovativas.

Tem as mudanças né, tem os altos e baixo, e a gente se preparar pra as baixas porque sempre vem durante o ano, a gente também tenta se organizar pra quando aparece um período de alta, a gente realmente tá preparado para atender aquela demanda, sabe?! [...] Se for assim, falar dessa parte comercial, é se reinventar todo dia e tá montando estratégias que você consiga se relacionar com o cliente. Tanto o interno, quanto o externo, eu falo do externo, o cliente que vem consumir o produto como o interno que são as pessoas que tão aqui dentro [G6].

O São João pra gente é um natal, é igual o natal, aqui na nossa região, o São João é o segundo Natal. Então assim, essa demanda de uma, sabe?! que a gente tá praticamente com os minutos contados, tem que correr pra poder atender todo mundo. Porque a gente passou uns seis meses com o mercado bem retraído, viu?! o dinheiro não tava chegando, as vendas na verdade, né?! [G6].

Mas a gestora 4 demonstra que existem desafios que são ainda mais difíceis de superar no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco, ao revelar que só consegue realizar inovações em seu negócio porque possui uma realidade diferente de muitos empresários locais, que são marcados por uma história de vida difícil, em busca do enfrentamento da desigualdade social, não restando tempo suficiente para o planejamento de práticas inovadoras. Esse relato pode ser uma das motivações do porquê apesar de tantos negócios existentes no setor de confecções, apenas alguns conseguem se sobressair com ações inovadoras, reafirmando os desafios para inovar no APL trazidos por Sá (2019), que acontece com muita luta e limitação de recursos, além de mostrar também que o ambiente desfavorável à inovação é um tipo de barreira enfrentada pelos gestores das MPEs (SEBRAE, 2020a).

Por exemplo, eu tenho uma realidade totalmente diferente de uma pessoa que tem, vamos dizer, que bota um banco na feira, que tem um box no moda center e essa pessoa costura, ela mesma costura as peças vamos dizer de terça a sábado e no domingo e segunda bota lá pra vender, entendeu?! Eu tenho uma realidade totalmente diferente, entendeu?! Eu tenho tempo e espaço na minha mente para pensar nas coisas, mas as pessoas não têm. Aí é uma mistura assim, da realidade, quando você tá trabalhando pra ganhar amanhã, em Santa Cruz tem muito isso, tipo, o dinheiro que eu consegui essa semana é pra eu viver a semana, como não tem o dinheiro do mês, sabe?! tem o da semana [G4].

A gestora 4 ainda identifica que a inovação é vista como algo extra para a realidade empresarial do APL diante de tantas dificuldades, mas reconhece que em alguns momentos também falta disposição dos empresários para se dedicarem aos processos inovativos. Porém, assim como a gestora 6, percebe que cada vez mais estão surgindo casos de pessoas que estão investindo em inovação e conseguindo se destacar no mercado. Esses relatos ainda confirmam o estudo descrito por Berne *et al.* (2019), ao demonstrarem a complexidade existente nos pequenos negócios para que seus gestores realizem inovação. Todavia, existem aqueles que possuem uma realidade mais favorável e que conseguem inovar (CARVALHO *et al.*, 2020).

Mas eu acho que aos poucos as coisas tão melhorando, sabe?! Eu vejo algumas marcas aqui, começando a agregar bastante coisa, tipo começando a se diferenciar, só que eu acho que aqui é um terreno muito fértil pra inovação, mas não é tão explorado por causa disso, eu acho que as pessoas não tão tão dispostas também, às vezes também tem o fato de que a vida é muito difícil de que você tá tentando apagar incêndio e não tem tempo pra o extra, né?! [G4]

Eu acho que tem muita gente se reinventando, de três anos pra cá, surgiu assim, muitas empresas aqui na cidade, eu vejo muitas marcas se destacando, tem pessoas assim, que nunca tinham trabalhado com confecção e de uma pra outra abre empresa, abre uma marca e consegue sabe? Se posicionar e eu acho isso muito massa, quanto mais melhor [G6].

Nota-se que o ambiente da maioria das empresas participantes da pesquisa é caracterizado por uma gestão familiar (SEBRAE, 2013; ARAÚJO, LAGIOIA E ARAÚJO, 2017; XAVIER, 2020). De acordo com o gestor 2, isso acaba dificultando processos internos da sua empresa, como a divisão de tarefas, em que os papéis de cada um se confundem entre si, além da falta de visão por parte das suas sócias no sentido de enxergarem a necessidade de profissionalizar tais processos.

Esses problemas reforçam os trabalhos de Bittar, Di Serio e Vasconcellos (2018), Vasconcelos, Vieira e Silveira (2020), Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021), em que problemas de gestão prejudicam a inovação nas MPEs, além do trabalho de Woldearegai, Asima e Das (2019), ao evidenciar que os problemas de gestão da inovação podem estar relacionados à inclusão de problemas pessoais, nesse caso especificamente diz respeito às questões envolvendo família.

A empresa, a gente tem muita ciência dos gaps que nós temos, principalmente em relação a divisão de tarefas, é uma empresa familiar, então por si só já tem dificuldades de implantar alguns processos de gestão mais profissionalizados. Então diante dessas limitações a gente tenta fazer o máximo possível, mas tá muito longe do melhor que poderia ser [G2].

Outrossim, ao contrário do estudo de Kaspary *et al.* (2021), que apresenta as dificuldades financeiras como a principal barreira à inovação nas MPEs, a escassez de mão de obra qualificada (SEBRAE, 2013; ARAÚJO; LAGIOIA; ARAÚJO, 2017; XAVIER, 2020) foi a principal barreira apontada pelos gestores entrevistados para realizar inovação no APL. Verifica-se que eles passam muito tempo em busca de profissionais que contribuam para o aperfeiçoamento do padrão de qualidade adotado em suas empresas. Porém, esse tipo de problema não acontece apenas no APL estudado, pois já foi apontado em outros estudos envolvendo os pequenos negócios, como o de Sharma (2017), Carvalho *et al.* (2020), e Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021).

Uma deficiência aqui da região, é uma deficiência de mão de obra capacitada, viu?! Assim, grande! É uma coisa que entra ano, sai ano, entra década, sai década, melhora, mas é como se [...] aquela melhora não acompanhasse o tempo, sabe? [G6].

Às vezes é um pouco difícil essa parte da mão de obra. E você quebra a cabeça, muito, muito, muito, mas uma ou outra dar certo [G4].

Foram encontradas algumas questões que ajudam a compreender melhor essa falta de mão de obra qualificada no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco. Inicialmente, compreende-se que a região ainda não consegue proporcionar um suporte adequado para assegurar os recém-formados, mesmo ofertando cursos de nível superior em áreas que são estratégicas para o desenvolvimento do setor, nas universidades públicas e instituições privadas localizadas principalmente em Caruaru. Em outras situações, o local também não consegue incorporar aqueles moradores que concluíram a sua graduação em Recife, resultando, assim, em pessoas formadas no Agreste pernambucano que se deslocam para empresas de outras regiões que oferecem oportunidades de trabalho que se adequem com as suas expectativas.

Segundo a gestora 7, isso acontece devido ao porte dessas empresas, que se enquadram em sua maioria como MPE (SEBRAE, 2013; ARAÚJO; LAGIOIA; ARAÚJO, 2017; XAVIER, 2020), não tendo condições suficientes de pagar os salários compatíveis com a área desses profissionais, uma vez que possuem limitações de recursos (SHARMA, 2017; BITTAR; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2018; BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019; WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021).

Um dos maiores problemas da nossa região é a qualificação, porquê?! [...] Eu não vou poder usar a linguagem que eu aprendi, porque o nosso gerente não tem formação. E quem tá aí como gerente de produção não fica nas empresas daqui quem faz produção em Caruaru ou Recife que seja da região, voa! Não tem como aqui o valor do salário que ele vai adquirir em outras empresas ser pago na região, porque as empresas também não têm o porte de pagar os valores [G7].

Mas esse problema pode ser explicado por meio do relato do gestor 2, quando aborda que a característica de gestão familiar das empresas da região (SEBRAE, 2013; ARAÚJO; LAGIOIA; ARAÚJO, 2017; SÁ, 2018; SÁ, 2019; XAVIER, 2020) resulta em problemas relacionados à contratação desses profissionais, como acontece em sua empresa, cuja sócias possuem uma visão ainda baseada em aspectos culturais do local (SÁ, 2019) que, ao invés de buscarem contratar pessoas especializadas, optam por dar preferência a algum familiar, mesmo que a pessoa não possua nenhuma formação.

Ainda segundo o gestor 2, mesmo ele tendo consciência desse problema, ainda não conseguiu resolvê-lo porque depende de suas sócias, que são sua esposa e cunhada e precisam mudar a mentalidade para identificar os impactos negativos que isso causa no negócio. Essa situação é ressaltada na fala da gestora 1, ao retratar que existem muitas pessoas da família trabalhando em sua empresa, sendo uma característica comum no APL.

Eu tenho opiniões muito contundentes sobre processo de gestão, como é uma empresa familiar com a minha esposa e com a cunhada, tem outras pessoas da família delas também que participam, então eu tenho opiniões muito contundentes em relação a não profissionalização, dificuldade de profissionalização por ter pessoas de família, eu prefiro dez mil vezes pagar três vezes um salário do que pedir [...] pra familiar e esse é o grande ponto de congruência da sociedade [G2].

Sempre trabalhamos com muitos membros da família né, irmãos, sobrinhos, certo?! e tem essa característica das Confecções de Santa Cruz [G1].

Percebe-se que a falta de mão de obra qualificada pode se relacionar com a informalidade que ainda é presente no APL (SEBRAE, 2013; SILVA, 2017; ARAÚJO; LAGIOIA; ARAÚJO, 2017; LIRA, 2018; XAVIER, 2020), ocasionando a superexploração dos trabalhadores devido ao não cumprimento dos seus direitos (SÁ, 2019; LIRA; GURGEL; AMARAL, 2020; XAVIER, 2020). Conforme os relatos das gestoras 1 e 6, foi necessário sair da informalidade para inibir essas questões com os funcionários, e essa prática proporcionou que as suas empresas se tornassem referência na região apenas pelo fato de garantirem o direito de todos.

A gente que teve, nós que tivemos esse contato com o Sebrae, vimos a importância de procurar sair da informalidade, não só pra empresa, pra nós enquanto empreendedoras, mais para assegurar aos nossos colaboradores, a turma que fazia parte conosco né da empresa também que eles não ficasse na informalidade, enquanto profissionais não vivesse na informalidade, porque a gente já via a importância das contribuições né, do INSS, de você ter uma carteira assinada para os benefícios posteriores que vem disso aí certo?! [G1]

Eles são muito informais em termos de saber o que é férias, de saber o que é décimo, porque muitas empresas não pagam não às atribuições, então a gente termina sendo uma referência pra os colaboradores [G6].

A gestora 5 ainda identifica que, com base em suas experiências anteriores, a forma de tratamento dos empresários com a mão de obra local não é uma das melhores, reforçando mais uma vez os problemas trabalhistas presentes no APL (SEBRAE, 2013; SÁ, 2019; LIRA; GURGEL; AMARAL, 2020; XAVIER, 2020), que se apresenta com humilhações, longas jornadas e baixas condições de trabalho (SÁ, 2018). Portanto, a sua desvalorização enquanto

colaboradora, na época em que trabalhava em empresas do ramo, fez com que um dos seus propósitos, desde o surgimento da sua marca, estivesse relacionado com a importância das pessoas na sua empresa. Essa relação entre a informalidade e a precarização do trabalho pode ser um dos motivos para que os profissionais recém-formados nas instituições locais não busquem atuar em empresas do APL, visto que optam por ocupações com melhores condições de trabalho.

A valorização da mão de obra [...] que eu não via no mercado, eu queria que tivesse na minha empresa porque eu [...] trabalhei em loja de *fast fashion* e aí dar para montar um cenário legal do que você realmente não quer pra sua empresa [G5].

Outra questão que traz reflexão sobre a falta de mão de obra no APL é apresentada pela gestora 6. Segundo ela, existe a oferta de muito trabalho que o local não consegue dar conta, fator que pode proporcionar que pessoas de cidades circunvizinhas atendam a essa demanda. No entanto, o custo de vida na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, por exemplo, é muito caro, devido à falta de água que precisa ser comprada, além dos problemas relacionados à saúde pública, que necessita de uma atenção dos órgãos responsáveis. Isso faz com que os trabalhadores que tentam atuar na cidade não consigam se manter e retornem para o seu local de origem. Essa realidade é apresentada por jornais locais como o Diário de Pernambuco (2021), que explica a falta de água como um gargalo para os empresários do setor de confecções no Agreste pernambucano, mostrando que a atenção do setor público, para os problemas que envolvem a região, é essencial para o desenvolvimento dessas empresas.

Na verdade, a falta de mão de obra aqui na região ela num é porque tem trabalho demais, eu acho, é também um dos pontos, mas o outro ponto também é que o custo de vida aqui é alto, aí muitas vezes as pessoas vêm, tentam, num dar certo, vão embora, por conta desse custo de vida, porque aqui não chega água na torneira, então pelo fato daqui não chegar água na torneira na maioria dos bairros, encarece muito o custo de vida aqui, porque tem que comprar água e água comprada é caro. Então isso é um ponto negativo pra região, a saúde também aqui é bem escassa, a saúde pública, a educação ainda vai porque tem as escolas estadual. Mas é basicamente isso, essa parte de não ter água e da saúde, porque aí complica, sabe?!

Além disso, percebe-se que empresas localizadas em cidades menores sofrem ainda mais com essa falta de mão de obra qualificada. No caso da gestora 7, apesar de a sua empresa comercializar os seus produtos em Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, sua fábrica está localizada em Taquaritinga do Norte, que não está entre as três cidades que mais se destacam dentro do APL, fator que torna a realidade do seu negócio sem nenhum funcionário com formação na área em que atua.

A realidade do local demonstra uma falta de interesse das pessoas em se desenvolverem profissionalmente por meio de capacitações, mesmo quando são incentivadas pela gestora, resultando na baixa qualificação existente na sua empresa. Isso se torna uma barreira à inovação para a gestora, que indica que esse tipo de problema demanda de si um maior acompanhamento na empresa, prejudicando, assim, a implementação de novos projetos que fazem parte do seu planejamento, que ainda não aconteceram devido à limitação de tempo (FAHERTY; STEPHENS, 2016).

Mas a qualificação é muito complicada, de quarenta hoje, formado na área que trabalha, eu não tenho nenhum [G7].

E aí você tem que ficar pedindo para fazer curso [...], mas não tão nem aí para fazer. Tem palestra, tem coisa que você quer chamar eles pra irem, não querem, não gostam [...] não querem aceitar as regras, toda dificuldade enorme. Porque eu chegasse pra você e dissesse: Não, hoje eu tenho uma pessoa aqui no Administrativo/ Financeiro que pode me substituir, eu ia decolar em muitas outras áreas que eu tenho guardado no caderninho pra implantar, mas aí você não consegue [G7].

Com base nos relatos dos gestores abaixo, entende-se que as pessoas com nível superior, que decidem ficar na região para empreender no ramo de confecções, não apresentam satisfação com os cursos de qualificação ofertados. Isso acontece porque o local ainda se caracteriza por um perfil empresarial em que a maioria apresenta apenas o ensino médio completo (ARAÚJO; LAGIOIA; ARAÚJO, 2016), o que torna necessário que as instituições locais ofereçam cursos básicos na área de gestão para atender a esse público em específico. Porém, na visão dos entrevistados, as capacitações de que participam não estão sendo mais suficientes para agregar aos seus conhecimentos, alguns já estão indo estudar em outros estados ou até mesmo no exterior.

Eu faço curso na região, mas é uma coisa que eu não sei se agrega tanto, sabe?! Porque como eu fiz faculdade, parece que os cursos são mais voltados para quem não fez, pra ensinar coisas mais básicas. Porque às vezes eu chego num curso e eles estão ensinando o que eu aprendi na faculdade [...]. Mas eu já falei até com meus pais, disseram que é normal porque aqui na região, por exemplo, aqui em Santa Cruz, todo mundo que trabalha com o que eu trabalho, não fez faculdade pra trabalhar, sabe?! com isso. E aí, quando o povo chega para fazer um curso, realmente eles precisam do básico de Administração e tal, só que pra mim não tá agregando tanto, aí eu tenho dificuldade nisso [G4].

Hoje eu tou achando os cursos mais cansados, sabe?! Porque são muitas pessoas falando da mesma coisa, só muda uma palavra. Mas sempre quando tem alguma coisa assim que eu vejo que é um ponto fora da curva [...] aí é bom [...]. Agora é porque também assim, como eu já fiz muito, já tou a muito tempo tem muita coisa que pra mim já não faz mais sentido, porque eu já vi, mas pra muita gente que tá começando, aí não! É como se tivesse descobrindo realmente a roda, sabe?! [G6].

Eu faço muitos cursos [...] de diversas regiões do país [G2].

Eu ainda acho que eu preciso mais viajar, queria conhecer outras academias, outras coisas pra ver se abre mais ainda a minha mente pra eu absorver mais coisa [G5].

Dentre outros problemas presentes no APL, verifica-se que, assim como apontado pelo SEBRAE (2020a), a concorrência pode se tornar uma barreira à inovação. De acordo com a gestora 4, os empreendedores locais estão mais preocupados em superar as ações dos seus concorrentes do que de fato em realizar inovação, além de não buscarem apoio entre si. Mas, de acordo com a literatura em que esta pesquisa busca embasamento, a busca do novo para superação da concorrência pode ser compreendida como ações inovativas, tal qual apontado no estudo de Vasconcelos, Vieira e Silveira (2021). Além disso, Carmona, Gouveia e Aquino (2016) complementam que, caso dentro de uma empresa aconteçam melhorias que já existam, ainda assim, podem ser consideradas inovação.

Isso significa que esses gestores estão inovando quando buscam superar os seus concorrentes, e quando se baseiam em práticas de inovação que já foram executadas no mercado. Mas, ao contrário do estudo de Lima (2018), em que os gestores das MPEs demonstram ter um comportamento cosmopolita, por buscarem realizar inovações que se destaquem localmente, independentemente de os seus concorrentes implementarem inovação ou não, os empresários do APL estudado têm uma tendência a apresentarem um comportamento inverso, ao executarem inovações baseadas em seus concorrentes, conforme a fala da gestora 4.

Pelo menos eu percebo assim, eu não tenho tanto contato com empreendedores daqui, as vezes eu acho o povo aqui um pouco desunido também, ver a concorrência como concorrência e não como apoio, sabe?! Só que eu vejo indo muito atrás do outro, eles que vão meio que um tentando superar o outro e não se superar, sabe?! e aí eu acho que a inovação vai sendo deixada de lado, tanto pelo fato de que as pessoas estão mais preocupadas em o que o outro tá fazendo e eu vou tá fazendo também, e tanto pelo fato de que as pessoas, como o povo aqui não estudou tanto, as vezes é um pouco difícil você conseguir enxergar uma realidade além do que você já vive e criar uma coisa nova [G4].

Por outro lado, quando se trata das parcerias no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco, as gestoras 6 e 7 expõem uma opinião contrária à da gestora 4, ao argumentarem que existe um apoio entre o empresariado das cidades que compõem o APL, inclusive é algo muito importante para que a inovação aconteça, porque um depende do outro para se desenvolver no ambiente em que atua. Esses resultados corroboram mais uma vez com o estudo de Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021), que esclarece a relevância dos APLs

para estimular a inovação nas MPEs, e coincidem com o estudo dos autores Debortoli *et al.* (2020) e Souza *et al.* (2020), ao abordarem que a existência de parcerias dentro dos APLs pode promover uma vantagem competitiva.

Mas existe sim uma parceria de todas as cidades, porque um depende do outro [G6].

Então você tem que tá atrás da inovação, [...] da parceria senão você não consegue desenvolver e continuar no mercado não. Essa é a realidade do que a gente vive hoje [G7].

Além disso, existe um movimento que vem acontecendo entre os gestores das confecções locais, que lutam contra a comparação dos seus produtos com a “sulanca” que ainda é comercializada na região. Esse termo faz referência ao início da formação do APL, marcado com a produção e a comercialização de produtos com baixo valor agregado. Ao longo dos anos, essa realidade vem sendo mudada por alguns empresários (XAVIER, 2020). Porém, apesar de o local ainda ser reconhecido por vender “sulanca”, aqueles que realizam inovação buscam legitimar que, no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco, também existem produtos de qualidade.

A quebra da fama de que Caruaru só produz sulanca, que significa um produto de baixa qualidade, mas também pode acontecer inovação. Então eu fico feliz com o cenário, com as mudanças e eu sei que tem muitas outras marcas agora que também conseguem passar umas mensagens positivas, sabe?! Que a moda de Caruaru, pode ter qualidade também, entende [G5].

Essa luta por parte desses gestores para mostrar a relevância do APL se torna ainda mais frequente em cidades menores em relação à cidade de Caruaru, que é conhecida como a Capital do Agreste. De acordo com as gestoras 6 e 7, empresários caruaruenses conseguem passar uma maior credibilidade durante a venda de seus produtos em escala nacional e internacional. Mas, de acordo com essas gestoras, outras cidades da região do Agreste pernambucano também oferecem modelos de negócio que se diferenciam em seus produtos. A gestora 7 complementa que as pessoas ficam encantadas ao descobrirem o desenvolvimento que acontece em outras cidades, como Taquaritinga do Norte, que apesar de ser pequena já possui histórias de gestores que conseguiram expandir os negócios para outras regiões do país.

E assim, a gente precisa levar mais a imagem positiva da nossa região, principalmente Santa Cruz e Toritama. Caruaru, não! Caruaru é uma marca muito forte, Caruaru é uma marca que se vende, Caruaru se vende só. Se eu for pra uma feira do outro lado do mundo e dizer assim: ô, esse meu produto é de Caruaru, o

povo sabe! Mas se eu levar e dizer assim: ô, esse produto é lá de Santa Cruz do Capibaribe, lá do Moda Center, o povo não sabe [G6].

Então quando a gente chega pra falar da nossa região, as pessoas ficam encantadas. [...] Porque você vê o desenvolvimento da cidade, você vê as pessoas crescendo, você vê o interesse de cada dia mais aumentar seu negócio, começar a crescer também e expandir, tem muitas empresas daqui que tem loja no Sul, que já tem lojas no *shopping* [G7].

Mas o que se entende é que, mesmo existindo essas diferenças locais, a busca para passar uma imagem positiva do APL de Confeções do Agreste de Pernambuco, é uma dificuldade que já foi apresentada como um ponto fraco do APL na pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013), ou seja, foi realizada há nove anos, mas a realidade ainda persiste. No mais, percebe-se que, mesmo diante desse contexto adverso, os gestores entrevistados conseguiram identificar que, para se sobressaírem dessa situação, era necessária a adoção de práticas inovadoras que possibilitassem a permanência das suas empresas no mercado (WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021).

O conceito de *sulanca* ele já acabou você tem que tá super moderno, porque vem comprar aqui agora, vem comprar qualidade e vem comprar valor né, você não pode agregar o valor tão alto, mas ele vem atrás do nome, ele vem atrás da qualidade e ele vem atrás da alta costura. Então eles são bem exigentes hoje em dia, os clientes né [G7].

Portanto, com o intuito de reduzir as barreiras enfrentadas durante a sua gestão, os entrevistados buscam apoio empresarial externo (SILVA; DI SERIO, 2021), em órgãos públicos, associações comerciais e instituições privadas que auxiliam quanto à implementação das inovações em suas empresas, por meio de capacitações, de consultorias e de eventos para divulgação das marcas, comercialização dos produtos e criação de uma rede de *networking* para troca de aprendizados entre os participantes.

Então você sempre tem que tá inovando com o apoio de [...] consultorias, eu faço muito trabalho com o SEBRAE, COMICRO, SENAI, SINDVEST, FIEPE. Eu como pessoa física, fui presidente da CDL jovem por quase oito anos em Santa Cruz. E faço parte hoje em dia da CDL sênior [G7].

Sempre tivemos esse apoio, sempre participamos de muitos encontros, muitas formações com o SEBRAE e com certeza foi esse apoio, esse impulso que nós tivemos e várias empresas de Santa Cruz tiveram que contribuiu para a cada vez mais a gente aperfeiçoar né [G1].

Dessa forma, compreende-se que, assim como apontado pelo SEBRAE (2013), Souza *et al.* (2020) e Xavier (2020), os gestores da pesquisa procuram se relacionar com essas instituições para implementarem ações estratégicas inovadoras que promovam o desenvolvimento dos seus negócios. Nas fotografias 3, 4, 5 e 6, é possível identificar alguns desfiles dos quais as suas empresas participaram antes da pandemia. Além disso, constatou-se que os negócios que são mais estruturados estiveram presentes nos eventos de visibilidade nacional, como o Estilo Moda Pernambuco (EMP); e as empresas menores protagonizaram eventos regionais, demonstrando que buscam destacar os seus empreendimentos desde o início.

Fotografia 3 - Desfile da empresa da gestora 7 no EMP 2018



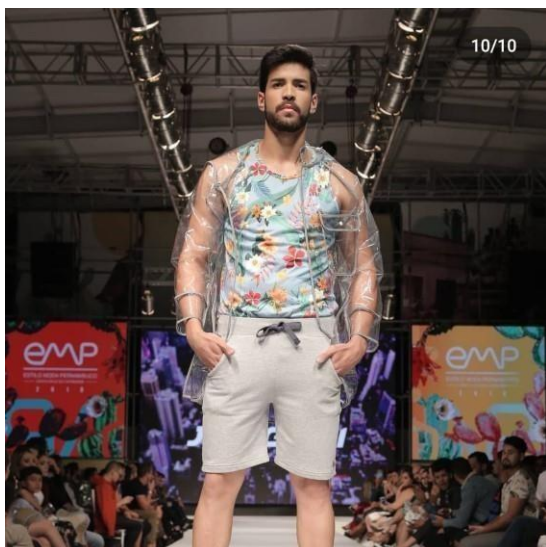
Fonte: *Instagram* do EMP.

Fotografia 4- Desfile da empresa da gestora 1 no EMP 2019



Fonte: *Instagram* do EMP.

Fotografia 5 - Desfile da empresa da gestora 6 no EMP 2019



Fonte: *Instagram* do EMP.

Fotografia 6 - Desfile da empresa da gestora 5 em evento local



Fonte: *Instagram* da empresa 5.

Mesmo durante a pandemia da COVID-19, a participação em desfiles foi utilizada de forma estratégica, como aconteceu com a gestora 5 que, diante de um cenário de restrições dos eventos presenciais, conseguiu se adaptar à situação, e passou a adotar a modalidade *on-line*. Dessa forma, com o ambiente imposto (BANDURA, 1999, 2017) causado pela pandemia, em que não possuía nenhum controle dos fatores ambientais, a gestora foi capaz de enfrentá-lo buscando alternativas para continuar estabelecendo as relações sociais com os seus clientes, desenvolvendo, assim, o marketing digital da sua empresa. E a sua criatividade foi

essencial para inovar diante das mudanças causadas pelo ambiente, conseguindo, assim, alcançar um melhor desempenho competitivo, ao colocar a sua marca em evidência (ALBORS-GARRIGOS; IGARTUA; PEIRO, 2018) e reduzir os impactos negativos (MOTTA *et al.*, 2016).

Em Caruaru, a gente fazia muito desfile, aí deu a pandemia, a gente deu uma parada, só que ainda fizemos *on-line*, um desfile ao vivo e agora nós fizemos de novo [G5].

Ainda sobre o apoio empresarial (SILVA; DI SERIO, 2021), destaca-se o trabalho que é realizado pelo SEBRAE na maioria das empresas entrevistadas. A instituição consegue se relacionar tanto com o setor público quanto com o privado, com o principal intuito de impulsionar o desenvolvimento das MPEs da região. Além de possuir programas que são dedicados exclusivamente para a inovação desses negócios, como o ALI, em que alguns gestores participaram e demonstraram satisfação do trabalho que foi realizado dentro das suas empresas, tornando-se, assim, um dos principais responsáveis pela capacitação dos participantes da pesquisa.

Na área de Inovação também! recentemente é que nós fizemos o projeto ALI né, mas a gente sempre [...] estamos [...] participando de alguma coisa, seja através da parceria da ASCAP, que é a Associação dos confeccionistas com o SEBRAE ou da parceria da CDL que nós também fazemos parte da câmara dos lojistas, que também eles estão com parceria junto ao SEBRAE [G1].

Entretanto, isso pode revelar uma problemática presente no APL estudado, em que existe uma maior atuação das instituições privadas em relação às públicas. Sendo que o setor público aparece, na maioria dos casos, com o papel na formação acadêmica de alguns gestores ou apenas como parceiros de algumas ações destinadas aos empreendedores locais. No relato a seguir, da gestora 6, é perceptível a sua insatisfação com a falta de apoio público, tornando-se uma barreira à inovação para os pequenos negócios locais (PACHOUR; SHARMA, 2016; BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019, WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021).

Aqui só o SEBRAE, a ASCAP e a CDL, porque outros órgãos minha filha, órgão público é melhor nem ir atrás [G6].

No entanto, os dois gestores que são da cidade de Caruaru relataram um programa, criado pelo setor público, que foi essencial para o desenvolvimento das inovações aplicadas em seus negócios. Esse programa, intitulado como Caruaru Moda Mundo, é realizado desde 2019 pela prefeitura e Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Economia

Criativa do Estado de Pernambuco, com o apoio de outras instituições, que têm como objetivo incentivar a qualificação dos empreendedores no ramo da moda para que aprimorem a sua gestão e desenvolvam inovações (DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2022). Segundo a gestora 5, mesmo com a sua formação acadêmica e técnica, a vivência prática que obteve durante o programa permitiu ampliar a sua visão sobre a inovação, o que tornou o programa o principal agente para o desenvolvimento do processo inovativo na sua empresa.

O maior processo de inovação que a gente teve foi durante o Caruaru Moda Mundo que a gente participou e foi bem louco, porque por mais que eu estude e tava estudando né?! Na faculdade, não é a mesma coisa na prática né?! [G5].

O caruaru moda mundo revolucionou a empresa, porque a gente produzia 100 vestidos por dia e passou a produzir 400 vestidos por dia, sem aumentar nada só mudando processo [G2].

Essa diferença de opiniões dos gestores de Caruaru, a partir de experiências positivas com o apoio público, pode ser compreendida a partir da explicitação dada a seguir pela gestora 6 que, apesar de apresentar a crítica anterior a respeito da falta de apoio do setor na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, reconhece que os governantes caruaruenses sempre tiveram um olhar mais atento para valorização da influência da cidade para o APL de Confecções do Agreste de Pernambuco. Além disso, os exemplos positivos dos gestores 2 e 5 confirmam o estudo de Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021) que, mesmo diante das dificuldades que os gestores das MPEs enfrentam, se tiverem um incentivo governamental estratégico, essas empresas podem realizar inovações.

E as pessoas que faz a gestão de Caruaru elas pensam diferente, as que já fizeram e as que fazem hoje. Tem os interesses políticos, tem! Como todo campo sempre vai ter [...]. Mas eles pensam no futuro da cidade, Caruaru é uma cidade que sempre foi pensada como uma cidade grande, Santa Cruz é uma cidade que ela sempre foi pensada como uma cidade pequena [G7].

Porém, essas divergências de experiências dos entrevistados com o setor público demonstram que ainda sentem a necessidade da atuação mais efetiva dos gestores públicos para a implementação de programas com foco direcionado à inovação, e que também consigam englobar os negócios do APL que estão localizados em cidades menores, reconhecendo que são importantes para o desenvolvimento da economia local. De forma geral, faz-se necessária a atuação de órgãos públicos e privados como essenciais para o desenvolvimento de inovações no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco (SOUZA; BEZERRA; GONÇALVES, 2020; SOUZA *et al.*, 2020), contribuindo para a redução dos desafios que são enfrentados diariamente pelos seus empresários (SEBRAE, 2018).

Compreende-se que a busca constante dos gestores entrevistados para melhorias, por meio de parcerias com essas instituições, é essencial para a permanência das suas empresas no mercado, confirmando o trabalho realizado por Tidd e Bessant (2015), que demonstra a adoção de relações positivas entre os parceiros para construção de um ambiente favorável e de incentivo à inovação. Portanto, as relações sociais (BOATENG *et al.*, 2016) estabelecidas no APL passam a ser um meio em que esses gestores utilizam para lidar com os desafios que o ambiente externo causa em seus negócios.

No que se refere ao ambiente interno (BANDURA, 2017), observa-se que os estados afetivos desses gestores estão sendo afetados pela sobrecarga de trabalho que, mais uma vez, apresenta-se como uma problemática que existe no cotidiano dos empresários locais, devido à responsabilidade que possuem de assumir muitas atividades (FAHERTY; STEPHENS, 2016), chegando a prejudicar a saúde mental e, conseqüentemente, a criatividade, dificultando diretamente o desempenho inovativo (BANDURA, 2017).

No começo, era bem complicado, às vezes eu trabalhava até meia noite, no outro dia acordava cedo, trabalhando mais de sei lá, 12/14 horas por dia, ficava sempre mal [...]. E, meu trabalho ele depende muito de mim, ele depende da minha proatividade, ele depende cem por cento de mim, então eu percebo que para meu trabalho, a coisa principal do meu trabalho é eu estar bem, porque eu estando bem, eu consigo ser criativa, eu consigo acreditar que as coisas vão dar certo, eu consigo ter coragem de investir [G3].

É uma característica minha, eu pegar e resolver e tentar e olhar e achar o valor e já tentar levar resolvido. Eu me viro nos trinta, não sou de ir pra casa quando tá doente, nada disso [...]. Se eu pegar alguma coisa pra fazer, eu só vou quando concluir e aí por fazer muito isso, eu termino me sobrecarregando, eu termino até prejudicando a minha saúde mental, quando ela deveria ser bem tranquila e eu não consigo, porque acaba você absorvendo muita coisa [G7].

Portanto, com exceção do relato acima da gestora 7, que mesmo tendo consciência sobre a sua sobrecarga de trabalho, que vem prejudicando a sua saúde mental, ainda não demonstrou procurar formas de apoio que reduzam tal impacto. A maioria dos entrevistados buscam meios alternativos com o intuito de melhorar a qualidade de vida, como: a realização de terapia e os exercícios físicos, o planejamento adequado, a inserção de funcionários em cargos de gestão para redução de atividades, a busca por consultorias empresariais e o apoio na fé.

A lição é que a gente tente ao máximo não ser ansioso demais, sabe?! porque a ansiedade é prejudicial para a nossa saúde [...] lógico que é bom a gente ter [...] um planejamento né, uma perspectiva, mas não se preocupar demais com isso, porque eu tenho pensado muito assim, nas palavras bíblicas que diz: basta a cada dia o seu mau, Deus não nos coloca um fardo maior do que a gente possa carregar [G1].

Então eu gostei muito muito da consultoria, inclusive era meio que uma sessão de terapia empresarial quando a gente se reunia, e a gente [...] desabafava, dizia os problemas que tava passando, ele dava sugestões, ele enfim, fez um diagnóstico com a gente, tudo que ele identificava que achava que precisava [G3].

Hoje na empresa a gente tá numa fase de profissionalização e setorização da empresa mais, a gente tá saindo daquela fase de que nós somos tudo na empresa pra delegar e trazer pessoas estratégicas né pra essa função de gestão também [G3].

Mas, eu acho que uma das coisas mais importantes para o meu trabalho, uma das coisas que mais me agrega dinheiro na vida é conseguir cuidar da minha saúde mental, sabe? [G4].

Percebe-se assim que o comportamento desses gestores, em adotar maneiras para o cuidado com a saúde mental, apresenta-se como uma busca por um autocontrole para alcançarem o bem-estar emocional adequado para gerenciarem as suas empresas e se desenvolverem nos âmbitos profissionais e pessoais, assim como apresentado por Bandura (2017).

E mesmo com todos os desafios vivenciados no APL, a gestora 7 demonstra ter orgulho de fazer parte desse ambiente de negócios que possui relevância para o desenvolvimento local (SEBRAE, 2013; SOUZA *et al.*, 2020) e nacional, representando o segundo maior polo de produção têxtil no Brasil (MOURA *et al.*, 2021). Mesmo conhecendo outras culturas de países que também são reconhecidos na produção têxtil, afirma que a qualidade desenvolvida nos produtos do APL ainda é melhor, além das vantagens que o local oferece nas negociações e nas oportunidades de diversificação das atividades oferecidas, possuindo diversos segmentos que englobam todos os processos de fabricação das peças (ARAÚJO; FONTANA, 2017).

Então pra gente hoje, eu digo, né?! é um orgulho a gente saber que saiu daqui e saber de onde viemos [...] e a gente ter a referência de sempre tá ali. Eu já tive a oportunidade de morar fora, de aprender inglês, de aprender outra língua, de viajar pra fazer network, de conseguir desenvolver, de conseguir entender e realmente ver que no Brasil ainda é melhor de se produzir do que lá fora, por mais que você vá no Peru e tenha uma malha maravilhosa, que você vá pra China fazer uma negociação de uma camisa pronta, mas a qualidade não é como a nossa. O chinês faz um preço bom, faz! quando o produto não é de qualidade [G7].

Dessa forma, conclui-se que o ambiente externo no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco envolve os aspectos físicos e as relações sociais (BOATENG *et al.*, 2016). Entre os aspectos físicos, destacam-se: a estrutura logística para a comercialização das peças que são produzidas, que em algumas cidades é melhor que em outras (em destaque o Moda Center Santa Cruz); a desigualdade social, em que muitos trabalham apenas para

sobreviverem; a falta de água como um gargalo existente para os empresários locais; os problemas de saúde pública e a educação básica; a oferta de instituições públicas e privadas para cursos superiores, técnicos e de pós-graduação; a falta de suporte adequado para assegurar a permanência dos moradores recém-formados em universidades públicas e privadas; e a informalidade das empresas que causam problemas trabalhistas.

Por outro lado, as relações sociais desses gestores envolvem: as relações comerciais positivas, como a diversidade de fornecedores de matérias-primas e a possibilidade de terceirização de todas as atividades; a gestão familiar; a dependência existente entre os empresários do APL para manter os negócios funcionando; a concorrência em busca da superação do outro; e a busca de apoio empresarial externo em órgãos públicos, associações comerciais e instituições privadas que são essenciais para desenvolverem inovações em suas empresas.

Logo, percebe-se que o ambiente externo, quando se trata de estrutura física, possui muitos aspectos negativos que dificultam a gestão da inovação, enquanto que as suas relações sociais são estrategicamente essenciais para que os gestores consigam se destacar no mercado por meio das suas inovações. Além disso, constata-se que os entrevistados, apesar de todos os desafios que enfrentam em seu cotidiano, que afetam a sua saúde mental, buscam lidar com tais questões que envolvem o ambiente interno para que, assim, possam ter autocontrole para se utilizarem da sua criatividade, continuarem gerenciando a inovação nas suas empresas e manterem uma visão positiva do ambiente externo.

Quadro 7- Principais achados do campo referente a categoria dos fatores ambientais

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIA	CONSTRUCTO	ACHADOS DO CAMPO
Verificar como os gestores percebem o ambiente que estão inseridos;	Ambiente	Ambiente externo	Estrutura logística para a comercialização das peças que são produzidas, é melhor que em outras (em destaque o Moda Center Santa Cruz);
			Desigualdade social, em que muitos trabalham apenas para sobreviverem
			Oferta de instituições públicas e privadas para cursos superiores, técnicos e de pós-graduação;
			Falta de água como um gargalo existente para os empresários locais;
			Problemas de saúde pública e a educação básica;
			Falta de suporte adequado para assegurar a permanência dos moradores recém-formados em universidades públicas e privadas;

			Informalidade das empresas que causam problemas trabalhistas
			Falta de mão de obra qualificada
			Relações comerciais positivas, como a diversidade de fornecedores de matérias-primas e a possibilidade de terceirização de todas as atividades;
			Gestão familiar;
			Dependência existente entre os empresários do APL para manter os negócios funcionando;
			Concorrência em busca da superação do outro;
			Busca de apoio empresarial externo em órgãos públicos, associações comerciais e instituições privadas que são essenciais para desenvolverem inovações em suas empresas
		Ambiente interno	Problemas com a saúde mental devido a sobrecarga de trabalho.
			Busca de meios alternativos para melhor controle emocional.

Fonte: A Autora (2022).

4.1.3 Comportamento

Essa categoria ajuda a compreender melhor como os gestores se comportam no desenvolvimento de inovações em suas MPEs, diante do contexto em que estão inseridos dentro do APL de Confeccões do Agreste de Pernambuco (BOATENG *et al.*, 2016), ao reagirem às influências externas e àquelas criadas a partir das suas características pessoais (BANDURA, 1991), apresentadas nas categorias anteriores. O comportamento dos gestores é analisado a partir das suas ações inovativas, em como avaliam a sua participação e a dos seus funcionários durante os processos inovativos e se acontece algum tipo de planejamento nos termos descritos a partir da Teoria Social de Bandura (1991).

Sendo assim, compreende-se inicialmente que existiram ações inovativas desde o surgimento das empresas de alguns dos entrevistados que não estão na fase de sucessão dos negócios dos seus pais, ao conseguirem identificar oportunidades de inovar (SILVA; DI SERIO, 2021) por meio da percepção do que estava faltando na moda local. Assim, buscaram conhecer o mercado antes de exercerem suas atividades (RODRIGUES; ANJOS, 2016), com base em suas experiências vivenciadas anteriormente ou com a realização de estudos direcionados ao setor, além das suas características pessoais que também ajudaram nesse processo.

No caso da gestora 5, ela inaugurou sua marca ainda quando cursava a faculdade de Administração com ênfase em moda, e durante a construção do seu TCC realizou estudos para trazer o empoderamento racial, que é algo muito importante para a sua história de vida, e a valorização da mão de obra local, diante dos problemas trabalhistas do APL (SEBRAE, 2013; SÁ, 2019; LIRA; GURGEL; AMARAL, 2020; XAVIER, 2020), em que ela também já sofreu com isso, conforme discussão apresentada na categoria 2.

Aí eu abri minha empresa do meio pro final da faculdade [...] e aí a marca surgiu com base nos meus estudos em relação ao cenário de moda e como eu queria impactar de alguma forma positiva a moda trazendo raízes, ancestralidade, valorização da mão de obra, então vários fatores que eu queria, que eu não via no mercado, eu queria que tivesse na minha empresa porque eu trabalhei em empresa de confecção também. E foi justamente nisso, nesse intuito também que nasceu a marca, o seu nome significa alegria em nigeriano, é uma expressão e através das modelagens das estampas, eu buscava sempre trazer esse empoderamento racial também dentro das minhas criações. Eu ainda desenho as peças, não abro mão disso, hoje em dia a empresa já anda só [G5].

Nas fotografias 7 e 8, é possível identificar o quanto a gestora 5 traz essa representatividade para a sua marca, com estampas coloridas e cheias de significados, como as matrizes africanas e o empoderamento da mulher negra, além de comunicar ao seu público que, ao comprarem os seus produtos, estão contribuindo para um trabalho mais digno e para o fortalecimento da economia local, conseguindo, assim, mostrar que, de fato, a sua empresa agrega valor naquilo que oferece. Essa significância que consegue promover aos seus clientes se apresenta como um comportamento inovativo para o marketing da sua empresa (UTKUN; ATILGAN, 2010).

Além disso, a sua marca é uma *slow fashion*, que segue uma lógica contrária ao *fast fashion*, em que respeita todas as etapas do processo produtivo, valorizando da mão de obra, oferecendo produtos de qualidade e se preocupando com o meio ambiente (SEBRAE, 2022b), algo que a diferencia da dinâmica que é desenvolvida na maioria dos negócios da região. Nesse sentido, essa decisão de adotar um modelo de negócio diferente daqueles que normalmente existem no APL demonstra um comportamento cosmopolita da gestora, conforme apresentado no trabalho de Silva e Di Serio (2021), ao buscar inovar antecipadamente em relação aos seus concorrentes. Percebe-se, então, que as influências externas (BANDURA, 1991) que a gestora 2 adquiriu em experiências vivenciadas em seu antigo trabalho e a sua história de vida, bem como a sua característica interna em buscar novas informações e ser criativa, determinaram o seu comportamento em inovar (BANDURA, 1986, 1991).

Eu trabalhei em empresas que eram pegada mais no *fast fashion*, então quando eu abri minha empresa eu já sabia que era *slow fashion* mesmo, não era pra ser moda rápida nem de tendência, eu queria construir uma moda autêntica, autoral [G5].

Fotografia 7- Foto de uma cliente utilizando a coleção raízes da empresa da gestora 5



Fonte: *Instagram* da empresa 5.

Fotografia 8 - Postagem em redes sociais



Fonte: *Instagram* da empresa 5.

As inovações da gestora 2 ganharam notoriedade na região que é convidada para apresentar o seu modelo de negócio em vários eventos sociais, como: entrevistas, reuniões, palestras e feiras de negócios. Inclusive, já fez parte de um quadro de moda, em um programa da cidade de Caruaru. Essas ações conseguem promover o fortalecimento da sua marca e inspirar não apenas os pequenos empreendedores locais, mas alcançar as grandes empresas. Assim, a gestora realiza um marketing orgânico, que depende principalmente do seu esforço em aceitar participar desses eventos, mas que só acontecem devido às inovações gerenciais que fazem parte da sua rotina cotidiana de trabalho (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009).

Eu me sento feliz porque eu sei que outras marcas menores podem se inspirar na gente e outras marcas maiores, como eu já vi muito, também pode se inspirar. Pessoal que tem uma cabeça que foi criada na feira de só produção, produção, produção... quando a gente tem palestras, eventos, participa de momentos assim onde eles estão, eu vejo que eles aprendem um pouco pra melhorar os processos da empresa, sabe?! Pra humanizar mais a empresa [G5].

Minha primeira entrevista foi ao vivo, eu me tremia mais do que tudo na vida, só que aí eu tomei muito gosto, aí sempre tavam me chamando pra TV, aí depois eu passei um tempo fazendo um quadro de moda pra o Cotidiano, só que eu tava dividida, aí eu tive que recusar as participações, mas eu ainda dou muita palestra e hoje que pegaram já o jeito do remoto, aí pronto! Que eu adoro, aí sempre que me chamam eu tou participando, eu gosto bastante e levar o nome da marca, eu gosto muito de ver aí eu sendo conhecida por outras pessoas de forma bem orgânica [G5].

Além disso, o comportamento inovador da gestora 5 conseguiu possibilitar outras inovações em sua empresa, como: as inovações em produtos (quando altera as especificações técnicas de um peça, ao desenvolver um tipo de costura diferenciada, ou faz mudanças na sua modelagem); as inovações de processos (ao inserir um software que acompanha o funcionamento da empresa); e as inovações de marketing (ao oferecer os canais de vendas dos seus produtos de acordo com as necessidades específicas dos seus clientes) (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009; OCDE, 2005; UTKUN; ATILGAN, 2010).

Por exemplo, pra roupa não desgastar muito rápido né, pq é tecido fino, a gente faz costura francesa embutida na peça, esse é um dos diferenciais da peça. [...] Nos processos, a gente busca sempre tá acompanhando pelo Trello, todas as funções da empresa, tudo que tá acontecendo. Nas criações também, desenvolvo as coleções, aí eu faço meu monitoramento também [G5].

A gente foi montando com o tempo tipo assim, a gente ia abrir loja física, eu preferi não abrir, porque ainda dá mais resultado pra gente também [...] fazer mala de venda e levar pra os clientes finais. Então vou testando. *Site* também! A gente tava e não dava saída, aí eu tiro, boto quando é coleção grande, mas quando é coleção pequena eu não coloco, eu prefiro vender assim mesmo do jeito que a gente tá fazendo por *direct*, por mensagem, enfim [G5].

Na verdade, tudo foi mudando, esses dias a gente inovou nas modelagens também pra deixar elas mais confortáveis, que a gente vende muito kimono e aí o kimono com o passar do tempo [...] foi mudando para ficar mais confortável no corpo [G5].

Diante disso, observa-se que a gestora busca sair da sua zona de conforto para que sua empresa possa se sobressair no mercado, demonstrando um comportamento de orientação para o crescimento, de acordo com a pesquisa de Silva e Di Serio (2021). Também se verifica o quanto o seu relacionamento com os clientes é importante para que a tomada de decisão aconteça de forma mais assertiva e atenda às reais necessidades do seu público (WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021).

No caso da gestora 4, a concepção da empresa surgiu com base em suas características pessoais. A primeira delas é se considerar uma pessoa exigente e a outra foi o acúmulo de experiências negativas enquanto consumidora, ao não encontrar estilos de roupas compatíveis com as suas preferências. Mas, assim como apresentado na categoria 1, possui outras características, como gostar de se desafiar, assim como a influência que recebeu de seus pais, desde a sua infância, foi algo determinante na sua escolha de se tornar uma empresária. Assim, a ideia de criar o negócio foi com base nessas experiências e em outros aspectos que adquiriu ao longo da vida, recebendo, assim, influências internas e externas (BANDURA, 1991) que promoveram um comportamento inovador.

E eu tinha a ideia de fazer esses tops, porque era o que eu usava e eu não achava nada por aqui assim. Não achava nada básico, sempre tinha algo preto com uma estampa no meio, ou o top x com bordado, nunca tinha as coisas que eu gostava muito, enfim, ou às vezes até o designer mesmo. Eu sou uma consumidora muito exigente e aí, eu não conseguia achar as coisas [G4].

E aí pra mim, sempre foi uma ideia desde criança, sabe?! Mas eu nunca tinha começado antes. E também, eu sempre gostei de desafio e eu gosto de ter rotina, mas ao mesmo tempo poder sair da rotina [G4].

Além disso, a gestora resolveu abrir o seu negócio em um período em que muitas MPEs estavam encerrando ou interrompendo o funcionamento das suas atividades, diante do cenário de crise econômica devido à pandemia da COVID-19 (SEBRAE, 2020d). Esse seu comportamento demonstra uma reação que foi favorável para si (BANDURA, 1991) em um ambiente que lhe foi imposto (BANDURA, 1999, 2017).

Com a pandemia fechou tudo e minha vida virou de ponta cabeça. E aí foi muito difícil, até chegar ao ponto [...] que eu percebi que eu nunca ia tá preparada pra nada, e que eu fazendo as coisas ou não a vida ia passar do mesmo jeito. E também acho que tive a certeza de começar ou não foi quando eu parei de ter medo de errar. E aí, eu decidi começar a empresa [G4].

Desde a fundação da sua empresa, observa-se que a gestora buscou desenvolver inovações de marketing (UTKUN; ATILGAN, 2010), ao promover os seus produtos no *Instagram* com uma linguagem específica do seu público e ao inserir mais dois tipos de canais de vendas, um físico em lojas de parceiros e outro *on-line*, onde os clientes podem fazer o pedido diretamente pelo *site* exclusivo da empresa. Essas parcerias com outros empresários para ter pontos de retirada dos produtos vendidos pelo *site* também se tornam uma inovação gerencial e uma inovação de processos, ao inserir uma nova forma de entrega que ficou mais barata em relação às transportadoras ou aos motoboys, permitindo que o cliente possa se deslocar por conta própria (DAMANPOUR, 1991; OCDE, 2005; DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009).

Hoje em dia, eu tenho uma estrutura que demorou um pouco pra montar, tipo de logística, eu tenho um *site*, eu vendo por e-commerce, fui eu mesma que montei meu e-commerce [...]. Aí eu hoje eu vendo pelo *site*, é exclusivo *site*, não vendo *Whatsapp* pra varejo, porque a gente não tem mãos, eu tenho, minha empresa sou eu e uma funcionária só [G4].

Mas eu acho que no dia a dia, a parte criativa do marketing ajudou muito. Pessoalmente, o que eu consegui fazer com a marca de criar uma persona nela e a empresa ser quase uma personalidade [G4].

A parte da logística foi uma inovação muito boa pra mim, que me salvou assim, eu consigo chegar em lugares como Recife muito facilmente, porque eu tenho dois pontos de retiradas lá [...]. Eu vou quebrando as barreiras de compra com essa parte da retirada e não fica um custo tão alto pra mim nem pro cliente, eu acho que isso foi uma das coisas que mais ajudou [G4].

Essas inovações realizadas pela gestora 4 permitiram o crescimento do seu negócio, mesmo estando presente no mercado há apenas dois anos. Ela buscou desenvolver uma gestão adequada para evitar o encerramento das atividades de forma antecipada, como mostrado por Motta *et al.* (2016) e Woldearegai, Asima e Das (2019). Assim, é possível identificar, de acordo com o trabalho de Silva e Di Serio (2021), que possui um comportamento orientado para o crescimento, em razão da sua movimentação para a permanência da sua empresa no mercado com a otimização de processos, a partir da automatização das vendas *on-line* e das parcerias com outros empresários. Para isso, utilizou os recursos disponíveis no ambiente de forma eficiente para economizar o seu tempo, já que a sua rotina é cansativa.

Dessa forma, a sua gestão da inovação é voltada para processos criativos e de melhoria da eficiência organizacional (ALBORS-GARRIGOS; IGARTUA; PEIRO, 2018). A sua criatividade e a sua capacidade de identificação da necessidade de inovar na hora certa também demonstram o seu empenho em adotar um comportamento inovador (CODA;

KRAKAUER; BERNE, 2018), que é influenciado por essas suas características pessoais (BANDURA, 1991).

E querendo ou não, por eu ser uma pessoa criativa, eu sempre vou conseguir tá tendo novas ideias [...]. Daí eu sempre fico inventando alguma coisa pra ela, sempre tem que tá no auge, mas foi necessidade, por exemplo, eu tenho um ponto de retirada em Caruaru e em Recife, o povo pede no *site* e eu mando pra lá, sabe? Isso foi necessidade, porque se eu não tivesse que mandar só por correio, o povo não ia comprar, porque ia ficar meio caro, inviável, sabe? Se fosse pra deixar na casa do povo, eu não tinha mãos para chamar tanto motoboy. E aí eu vou inventando as coisas como uma forma de sobrevivência mesmo de caber na minha rotina [G4].

Diante dos relatos apresentados acima, percebe-se o quanto a visão sobre inovação das gestoras 4 e 5 está bem clara quando se trata de processos criativos e eficiência organizacional. Para Rodrigues e Anjos (2016), esse tipo de ação é importante para uma gestão da inovação assertiva nas MPEs. Segundo as gestoras, a inovação possui relação direta com a criatividade e com os aspectos de eficiência que são inseridos na rotina das suas empresas. Também consideram que não precisam fazer grandes mudanças, nem necessariamente investir em tecnologia para inovarem, e se baseiam na validação dos clientes. Essas afirmativas se enquadram nos estudos apresentados por Carmona, Gouveia e Aquino (2016), Bessant e Tidd (2017), Carvalho *et al.* (2020) e Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021) em que as inovações podem ser radicais ou incrementais, em produtos, processos, marketing ou gerência. Porém, a gestora 4 ressalta que ainda demorou um tempo para entender que não precisava realizar uma mudança radical para inovar.

E assim como apontado por Carvalho *et al.* (2020), Kaspary *et al.* (2021) e Walter, Au-Yong-Oliveira e Veloso (2021), as MPEs estudadas também podem ser caracterizadas por realizarem inovações incrementais. Além disso, foi possível perceber que os gestores entrevistados tendem a focar seus esforços em inovações gerenciais e de marketing devido às limitações tecnológicas que possuem (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018; VASCONCELOS; SANTO; ANDRADE, 2021), ou seja, naquelas inovações que são orientadas para o negócio (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018), apesar de as inovações de produtos e de processos também se apresentarem (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018) de forma moderada.

Eu acho que inovação e criatividade anda muito junto, sabe?! Mas as vezes eu ficava pensando que pra eu tá inovando em alguma coisa, tinha que fazer uma coisa muito grande, mas as vezes coisas básicas, sabe?! ou coisas mínimas no dia a dia ou na minha empresa vai agregar muito [G4].

Inovação não precisa ter altos investimentos tecnológicos, inovação são pequenas ou grandes alterações que a gente consegue também que a gente consegue fazer pra trazer mudança e essas mudanças precisam de validação do cliente, se não tiver, não é considerado inovação. Então, pode ser na implantação de sistema, pode ser na posição de *layout* da empresa, tudo que venha gerar resultado positivo é tido como inovação [G5].

No entanto, esse conhecimento sobre o que significa inovar não está presente em todos os entrevistados. A gestora 1, mesmo tendo uma empresa que atua no ramo há mais de 37 anos e características pessoais (descritas na categoria 1) que favorecem a inovação (BANDURA, 1991), apresentou dificuldade para informar de forma direta quando lhe foram perguntadas quais as inovações adotadas em sua empresa. A resposta foi que “as inovações não tou conseguindo assim enxergar”, mas, em outros momentos da entrevista, conseguiu falar as mudanças que ocorreram, ações que vêm realizando com a sua irmã desde o surgimento da marca, que envolvem principalmente a busca por assistência em associações empresariais e instituições privadas.

Então, percebe-se que a sua busca pelo apoio empresarial (SILVA; DI SERIO, 2021) para desenvolver melhorias em sua empresa se apresenta como a principal característica pessoal para que as inovações aconteçam, inclusive o seu relacionamento com instituições externas (OCDE, 2005) se caracteriza como uma inovação gerencial. A gestora também consegue desenvolver outras inovações gerenciais, como alterações na estrutura organizacional. Entre as inovações de produto e de marketing, destaca as melhorias na qualidade dos produtos e nos serviços prestados aos seus clientes (UTKUN; ATILGAN, 2010).

Nós começamos eu juntamente com minha irmã Fátima né, que somos sócias, começamos em Fundo de Quintal, como a maior parte da realidade das empresas de Santa Cruz né, no fundo de quintal lá da casa dos nossos pais e daí foi justamente na participação de uma associação de confeccionistas que teve o apoio do SEBRAE, na época para formar, fortalecer a entidade representativa dos confeccionistas. Então participando dessa Associação, nós tivemos várias oportunidades de participar da capacitações, treinamentos, eventos de feiras que o SEBRAE estava junto conosco certo?! [...] Então conseguimos realizar mudanças na questão de qualidade do produto, da estrutura organizacional, do atendimento, sempre trabalhamos em busca dessas melhorias de atualização, das formas de controle, das tecnologias, certo?! [G1].

Observa-se, assim, que a empresa da gestora 1 vem desenvolvendo mudanças e se adaptando às necessidades do mercado, mas, ao contrário das empresas mais recentes, como as das gestoras 4 e a 5, que desde o seu surgimento possui o direcionamento do propósito da

marca, bem como seu público-alvo, ela precisou fazer alguns testes e adquirir certa experiência prática para se estabelecer como uma marca feminina.

E seguimos processo de mudança de estilo de roupa não é, trabalhamos com roupa infantil, masculina [...]. Aí então entramos para linha feminina e desde então estamos na linha feminina. Sendo que trabalhamos [...] de acordo com a tendência né, atualmente tanto malha, quanto tecido plano, é algo que tá no gosto né, na moda e aí nós trabalhamos com os dois [G1].

Em relação ao gestor 2, a sua empresa já se destacava na região desde que foi fundada. Enquanto a maioria dos proprietários das confecções localizadas no APL estudado estavam focados em comercializar seus produtos em ambientes físicos, ele já desempenhava as suas atividades no ambiente digital. Realizando inovações em marketing, ao inserir canais de vendas que facilitaram a comunicação com os seus clientes (OCDE, 2005; UTKUN; ATILGAN, 2010), como o *site* da empresa, o *Whatsapp*, o *Facebook*, o *Instagram* e outras plataformas que comercializam produtos no varejo, além de promover uma melhor experiência ao cliente, com a oferta de catálogo digital com fotos profissionais.

No entanto, com a chegada da pandemia da COVID-19, os empresários locais foram forçados a se adaptarem à nova realidade digital. A partir disso, a empresa do gestor 2 passou a perder vendas e ele baseou a sua gestão da inovação na identificação da necessidade de buscar a parceria do SEBRAE para alavancar as suas vendas *on-line* de forma mais estratégica (TIDD; BESSANT, 2015) e com baixo investimento (CLAUDINO *et al.*, 2017). Assim, mais uma vez buscou inovar, à frente dos seus concorrentes, melhorando o marketing digital da sua marca com o apoio da consultoria ALI promovida pelo SEBRAE (OCDE, 2005).

Portanto, como descrito na pesquisa de Silva e Di Serio (2021), o gestor apresentou comportamento resiliente para lidar com os desafios causados pela pandemia e comportamento cosmopolita, ao procurar inovar antes dos seus concorrentes, visto que, enquanto alguns ainda estavam aprendendo a inserir as suas empresas no ambiente digital, ele já estava implementando novas formas de atuar nesse ambiente para conquistar novos clientes, além de aproveitar-se dos fatores ambientais ofertados no APL, ao conseguir apoio empresarial externo para que as suas inovações se realizassem.

Na verdade, quando ela nasceu em 2018, a gente já vendia pelo *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*, então 2018, 2019, até a pandemia, nós surfamos uma onda aí que enquanto ninguém tava nessa *vibe* toda de vender *on-line*, a gente já tava vendendo muito. E aí, quando veio a pandemia, todo mundo migrou para o *on-line* e a concorrência aumentou bastante e a gente perdeu mercado, a venda da gente era

98% era toda *on-line*, 2% ali era uma venda pontual assim, pouca. Então quando veio a pandemia que todo mundo migrou pro *on-line*, aí a gente sentiu um abalo bem expressivo [G2].

Então a gente teve que, enquanto muitas empresas não tinham *site*, a gente já tinha *site*, muitas empresas não tinham catálogo digital, a gente já tinha, a gente já tinha a foto com modelo, já tinha integração com alguns *marketplace*, então a gente já tinha muita coisa a frente de muita gente, só que a gente não soube extrair o máximo disso, aí o ALI veio com algumas ideias que ajudaram nesse processo de captar mais clientes com o que a gente já tinha [...]. Então passamos a aproveitar muita coisa gratuita que dá pra dar uma melhorada [...] sem muito custo pra poder atrair mais clientes na forma *on-line* [G2].

A gestora 4, que também iniciou as atividades do seu negócio de forma *on-line*, possui a mesma visão do gestor 2 sobre a realidade digital dos empresários do APL de Confecções do Agreste de Pernambuco, que na sua opinião ainda é considerado como algo “extra” pela sua maioria, sendo o ambiente físico o principal foco de vendas. Isso pode acontecer devido à complexidade para inovar nas MPEs (BERNE *et al.*, 2019), em que em alguns casos os gestores apresentam certa resistência por já estarem acostumados com ações que dão certo em suas empresas (CLAUDINO *et al.*, 2017).

Eu acho que essa parte de *e-commerce* eu vejo como uma inovação [...] aqui na região não existem tantas empresas que elas se denominam como *e-commerce*, sabe? que o foco principal é o digital, aqui na região é mais o físico e o digital é mais um extra [G4].

Mas um aspecto interessante na visão do gestor 2 é que reconhece a importância das inovações em marketing como uma ferramenta estratégica durante a pandemia, mas afirma que a principal motivação para que a sua empresa continuasse funcionando durante esse período estava relacionada ao desenvolvimento e aos lançamentos de novos produtos em tempo hábil para sempre estarem entregando novidades aos seus clientes. Então, mesmo diante das pressões sofridas dentro da sua empresa diante da conjuntura na qual estava passando, conseguiu ser resiliente para saber lidar com a situação (SILVA; DI SERIO, 2021). Portanto, verifica-se que existe uma preocupação na diferenciação das suas peças (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009). Como mostrado no exemplo das fotografias 9 e 10, criou uma coleção moda praia que possui uma tecnologia com estampas que aparecem após serem molhadas, trabalhando o lúdico das crianças.

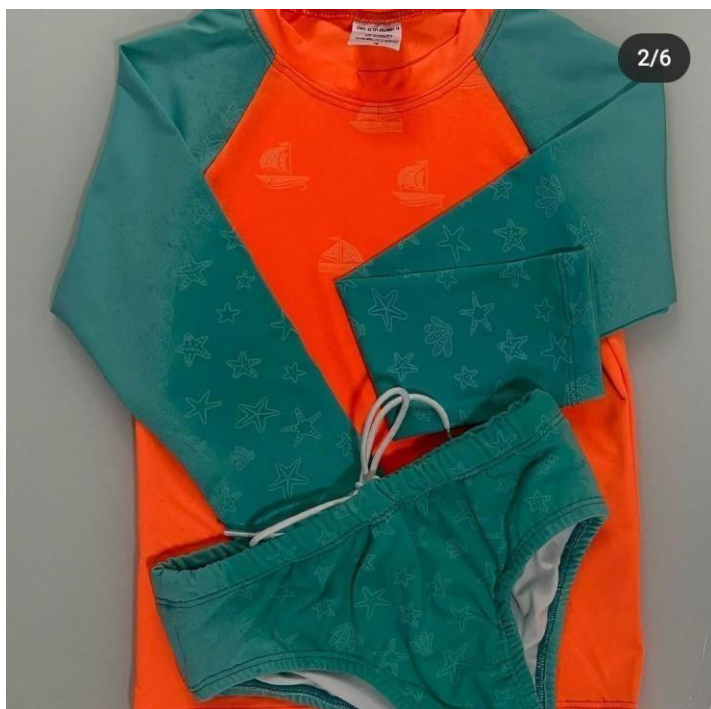
Aí na produção o que entrou foi mais a questão de lançamento de nossos produtos. Então a *designer* foi muito pressionada pra lançar novos produtos [...] que é o que tá salvando a empresa. [...]. Na hora que faz um lançamento, aí consegue alguma receita, mas se a gente não tivesse se mexido pra poder criar novos produtos, talvez já tivesse fechado [G2].

Fotografia 9 - Propaganda de um novo produto da empresa do gestor 2



Fonte: Instagram da empresa 2.

Fotografia 10 - Foto de demonstração do produto com as estampas aparecendo após serem molhadas



Fonte: Instagram da empresa 2.

A migração para o *on-line* descrita pelo gestor 2, que foi necessária por parte de muitos empresários locais, pode ser identificada nos relatos das gestoras 1, 3, 6 e 7, que atuam em empresas mais antigas e tradicionais no mercado e, por isso, precisaram mudar após os impactos causados pela pandemia. E apesar do gestor 2 se destacar nesse aspecto, verifica-se

que todos os entrevistados aprenderam a lidar com o ambiente, conforme descrito por Bandura (1999, 2017).

Ou seja, mesmo sem terem controle da situação, buscaram reagir a pandemia da COVID-19, inovando em suas empresas para enfrentar as consequências e as pressões que sofreram do ambiente de negócios que estão inseridos (BANDURA, 1991), devido à característica de percepção de mudança (SILVA; DI SERIO, 2021). Também apresentaram a capacidade de flexibilidade interna, ao lidarem com os desafios que surgiram, conseguindo identificar e se beneficiar das oportunidades inovativas por meio do marketing digital e se apoiando em outras instituições para aprenderem a implementar tal inovação (SILVA; DI SERIO, 2021).

Ela ainda tá impactando, a gente ainda tá no processo de se adaptar pós pandemia, porque a gente sofreu [...]. A adaptação do *on-line* né, porque a gente não tinha essa mão de obra, então essa mão de obra teve que ser desenvolvida e até hoje a gente não conseguiu desenvolver ela como a gente precisa [G6].

E a pandemia, ela gerou muita demanda dessa parte digital. [...] pra empresa os clientes não eram acostumados com a tecnologia, o cliente não era acostumado a fazer pedido como eles fazem hoje no *Whatsapp*, eles gostavam de ver o produto e hoje a realidade mudou, né?! [G7].

Nessa questão com as vendas *on-line*, aí teve muitas muitas formações, muitos treinamentos que a CDL né, nas parcerias aí com o pessoal realizou para o melhor uso das redes sociais, as fotos, a comunicação, como você fazer fotos mais comerciais, certo?! [G1].

Além disso, a gestora 1 mostra uma ação importante que tomou antes da chegada da pandemia, de modo que permitiu que a sua empresa não fosse tão afetada com os impactos trazidos por ela, principalmente os econômicos. Porém, ao contrário de muitas MPEs que já apresentavam descontrole em suas finanças e não conseguiram sobreviver durante a crise (SEBRAE, 2020e), a sua empresa já possuía uma gestão financeira adequada, que permitiu ficar com a loja fechada por quase dois meses, mesmo com as vendas *on-line* ainda sem funcionar de maneira estratégica.

Os controles de receita, despesa, caixa né, a gente sempre trabalha com essa organização buscando ter um capital de giro próprio [...], pra que a empresa seja uma empresa sustentável né, uma empresa que tenha folga pra algum momento como vivenciamos agora essa situação de pandemia, que ficamos temos que fechar a loja por 50 dias e ainda não estávamos habituados com as vendas *on-line* né, e aí fomos em busca. Mas aí o fato de ter esse controle de caixa né, deu uma tranquilidade para um tempo que quando veio acontecer as vendas, a gente não estava com grau de endividamento que fosse sufocante, sabe?![G1].

A gestora 3 ainda descreve que identificou, junto com a sua irmã, esse momento de dificuldades com a pandemia como um momento para rever o que necessitava de atenção na empresa. Portanto, ela e sua irmã também conseguiram lidar com o ambiente imposto (BANDURA, 1999, 2017) e, mesmo estando desmotivadas, desenvolveram habilidade para lidar com a situação e direcionaram suas ações (MULVANEY, 2019) para que a empresa pudesse se manter no mercado. Dessa forma, apresentaram comportamento inovador, ao buscarem apoio empresarial externo (SILVA; DI SERIO, 2021) do SEBRAE para lidarem com problemas financeiros, como demissões de colaboradores.

Com o subsídio do Sebrae, a gente tava num momento ainda de pandemia e aquela coisa meio incerta e muito desmotivadas assim por conta de tudo que vinha acontecendo nesses últimos dois anos né, 2020 pra cá. E aí a gente teve que fazer várias mudanças na empresa, no quadro de funcionários [...] e a gente assumiu muito a parte do operacional assim, recaiu sobre nós. E o projeto ALI [...] a gente viu como uma oportunidade de rever algumas coisas e redirecionar assim, ter mais clareza né com o acompanhamento que a gente ia fazer durante aquele tempo [G3].

A consultoria ALI que recebeu do SEBRAE foi capaz de ajudá-la no desenvolvimento de inovações em marketing (OCDE, 2005; UTKUN; ATILGAN, 2010), com a implantação de um novo canal de vendas. Criaram o *site* exclusivo para a sua marca e conseguiram participar de um projeto que visa a inserir as empresas que fazem parte do Moda Center Santa Cruz na plataforma do Mercado Livre. A partir dessas facilidades, em breve o seu negócio estará ofertando mais um canal de vendas e conquistando novos clientes.

Depois da consultoria do ALI, a gente conseguiu identificar vários problemas, vários gargalos que a gente precisava solucionar e ô depois disso, a gente já conseguiu mudar de local, mudou a fábrica de sede, a gente concluiu o projeto do *site* no ar, a gente tá participando do projeto piloto da implantação de uma loja oficial do moda center Santa Cruz no mercado livre, muitas portas se abriram assim e a gente teve muito mais clareza e outras precisava agir, atuar pra seguir em frente né, pra conseguir realizar as metas e ter mais objetivos que consigam ter mais clareza assim, sabe? [G3].

Além disso, conseguiu praticar a inovação gerencial, ao definir melhor os seus objetivos e as metas e identificar problemas para otimizar a sua rotina de trabalho, como a mudança de local da sua fábrica, que se caracteriza como uma inovação radical, visto que envolveu um risco maior devido a uma mudança que aconteceu em seus processos internos, que passaram a ser executados de uma maneira diferente (BESSANT; TIDD, 2017).

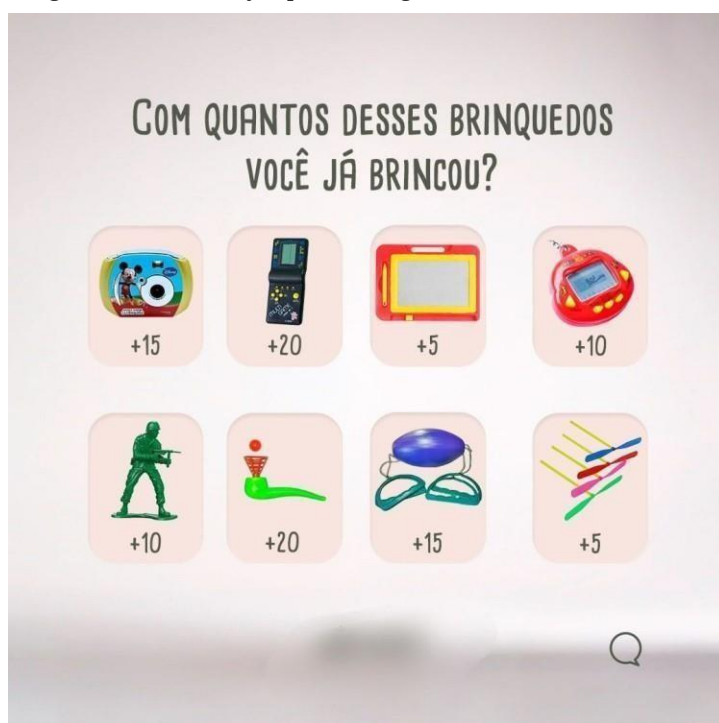
Entre outras mudanças ocorridas em sua empresa após o apoio da consultoria empresarial, a gestora 3 traz destaque à gestão de social, que foi facilitada com o apoio de

uma nova ferramenta que ajudou na integração do *Instagram* e do *Facebook*, que são canais de divulgação e de vendas dos seus produtos, que ela já os utilizava, mas que passaram a ser utilizados de forma mais direcionada para atingir os revendedores da sua marca e as mães do público infanto-juvenil. No seu relato abaixo, é possível compreender como se deu esse apoio do SEBRAE que fortaleceu o marketing da empresa (OCDE, 2005).

Tem a gestão da rede social né, foi um assunto muito abordado porque hoje rede social é um dos pilares, eu já fazia e já seguia uma metodologia de criação de conteúdo de posts, já seguia uma cronologia e aí tinha uma profissional que trabalhava interno na empresa, antes da pandemia certo? só que aí depois ela saiu [...] porque só tinha eu né pra fazer e eu tinha que dá conta de tudo e ainda fazer isso, e aí eu fiz um planejamento com o consultor de como executar todas aquelas tarefas e colocar em prática, e aí ele me apresentou várias ferramentas que poderiam me auxiliar nesse projeto que inclusive até hoje, eu uso todas elas. Como o *business suit* que eu não conhecia que é uma ferramenta que integra *Facebook* e *Instagram* e toda a movimentação das duas redes sociais eu tenho condensadas em um único canal e aí [...] lá também a gente também consegue fazer agendamento de publicações, de posts, de responder comentários tanto no *Facebook* quanto no *Instagram*, enfim, foi muito bom eu conhecer essa ferramenta e me auxilia bastante assim no dia a dia [G3].

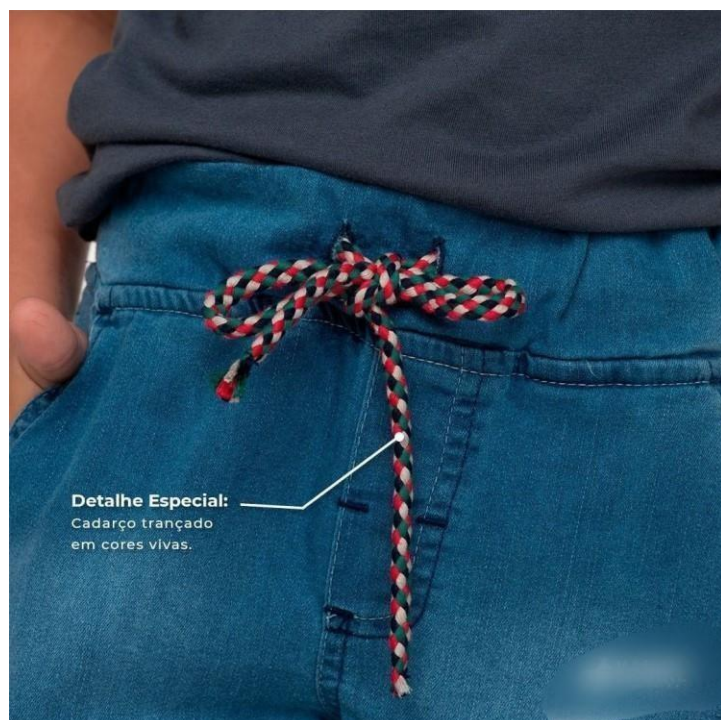
Os resultados dessa gestão de redes sociais são demonstrados nas fotografias 11 e 12, em que a empresa se comunica com o público adulto, visto que eles são os compradores, apresentando um *Instagram* criativo e com uma certa nostalgia, ao resgatar brincadeiras antigas, além de mostrar os benefícios dos seus produtos. Tudo isso sem perder a essência da marca, que é a oferta de roupas para crianças. Portanto, a empresa consegue trazer esses aspectos por meio dos seus canais de vendas digitais. Na fotografia 13, também percebe-se que prezam pela qualidade das suas peças, ao utilizarem fibras naturais que garantem o conforto.

Fotografia 11 - Publicação para interagir com os seus clientes adultos lembrando brinquedos de antigamente



Fonte: *Instagram* da empresa 3.

Fotografia 12 – Foto descrevendo os detalhes do produto



Fonte: *Instagram* da empresa 3.

Fotografia 13 - Foto apresentado o tipo de malha utilizada



Fonte: *Instagram* da empresa 2.

Diante da entrevista realizada com a gestora 2, observa-se que as inovações desenvolvidas durante o período da pandemia se apresentaram como um novo marco da sua empresa, que estava passando por uma crise financeira, mas conseguiu se reerguer diante da mudança de comportamento que desenvolveu com a sua irmã, optando por não ignorar as mudanças no mercado e nem resistirá inovação, como mostram os resultados semelhantes encontrados no trabalho de Claudino *et al.* (2017).

Então, a sua característica pessoal, de percepção das limitações que a sua empresa estava passando (RODRIGUES; ANJOS, 2016), fez com que conseguissem reagir aos impactos desfavoráveis do ambiente (BANDURA, 1991), adotando a conscientização da necessidade de inovar (CODA; KRAKAUER; BERNE, 2018), que emergiu como uma alternativa para manter o funcionamento do seu negócio (MOTTA *et al.*, 2016).

Dessa forma, os entrevistados da pesquisa até mesmo com influências negativas do ambiente (BANDURA, 1991) não ficaram parados diante da situação (BOATENG *et al.*, 2016). Esse comportamento pode estar relacionado com a pesquisa de Ng e Kee (2017), em que enfatiza a importância de que gestores de MPEs desenvolvam suas competências para conseguirem lidar melhor com as adversidades que possam surgir e, assim, sobrevivam no mercado. E como mostrado na categoria 1, todos esses gestores possuem ensino superior

completo e se atualizam por meio de outras capacitações. Essa condição certamente corrobora para terem uma melhor leitura do mercado em mudança, de modo que encontrem soluções mais efetivas.

No que diz respeito às gestoras que estão no processo de sucessão das empresas dos seus pais, percebe-se que elas buscam dar continuidade a todo o trabalho por meio de um comportamento inovador. A empresa da gestora 6 se apresenta como consolidada no mercado. Ela afirma que busca inserir inovação baseada em três pilares principais: “o custo, a qualidade de trabalho do funcionário e a qualidade do produto”. No entanto, admite que passou por um processo de aprendizado para chegar nessas conclusões, sendo a experiência e a maturidade fatores que contribuem para a sua gestão da inovação, confirmando o trabalho de Woldearegai, Asima e Das (2019), que mostra a pouca experiência de gestão como um dos problemas para desenvolver inovações nas MPEs.

Porque assim, parece fácil o que eu tou falando, mas não é! No início eu não pensava assim. No início eu dizia: aaah, mas se o equipamento é bom ele tem que fazer, porque se o equipamento a gente comprou! Mas muitas vezes aquele funcionário tem as limitações de não conseguir, não tem o nível intelectual que dá pra processar aquilo ali, entendeu?! E hoje eu consigo perceber isso de uma forma melhor, também a experiência, a maturidade, tudo isso ajuda [G6].

Portanto, entre os três pilares em que a gestora 6 se baseia, é possível identificar, na sua fala acima, a mudança de consciência, ao passar a ter preocupação com a qualidade de vida dos seus funcionários, ao relatar que quando decide inserir um novo equipamento na empresa procura compreender a sua adaptação, em vez de focar apenas na inclusão de uma nova tecnologia.

Assim, verifica-se a capacidade de automonitoramento do seu comportamento (BANDURA, 1991), ao saber identificar que o motivo que impulsionou a sua nova ação foi devido à experiência que adquiriu e, a partir disso, as consequências passaram a ser positivas para a rotina dos seus funcionários, que também passaram a identificar as suas necessidades (RODRIGUES; ANJOS, 2016). Dessa forma, demonstra a sua percepção de mudar quando é necessário (SILVA; DI SERIO, 2021), para o aperfeiçoamento do seu desempenho inovativo (TIDD; BESSANT, 2015).

Além disso, a gestora 6 busca fazer outras modificações no cotidiano dos seus colaboradores, como a redução do trabalho braçal, ao trazer o exemplo em que fez um investimento em carrinhos para o deslocamento na fábrica. Também promove campanhas sociais (demonstradas nas fotografias 14 e 15), como a distribuição e a plantação de mudas, o

ensino de reaproveitamento de óleo de cozinha com a fabricação de sabão artesanal e o incentivo de cuidado da saúde, como ações do Outubro Rosa para as mulheres da fábrica. Ainda, oferece treinamentos para as pessoas de diferentes níveis hierárquicos, envolvendo desde aqueles que estão em cargo de gestão até os que realizam atividades operacionais. Assim, a sua gestão da inovação visa à implementação de melhorias na qualidade de vida e, como proposto por Dabić *et al.* (2021), ao incentivo do desenvolvimento de competências dos seus funcionários.

Uma coisa que a gente tem aqui, a gente não tem cansaço físico dos funcionários, não é aquela mão de obra braçal, sabe?! que ele fica carregando peso para um lado e para outro como é em outras confecções, aqui a gente tem uma planta toda horizontal, então tudo aqui é no carrinho, funcionário aqui pra carregar uma coisa no braço é muito difícil, só se for uma urgência, uma necessidade, nas últimas. Então assim, é uma inovação simples?! É, mas que no final das contas, o resultado faz toda a diferença [G6].

Ontem mesmo os dois líderes passaram o dia fazendo um treinamento com uma pessoa lá do Paraná, de um sistema que a gente usa aqui, foi o dia inteiro nesse treinamento. Então assim, tem que tá reciclando, tem que tá buscando porque se não fica parado no tempo, né?! Hoje mesmo tem um funcionário nosso que é do almoxarifado e ele tá fazendo um curso na FIEPE em Caruaru, aí a gente paga tudo, gasolina, transporte, alimentação, tudo para ele ir pra o curso [G6].

Fotografia 14 - Campanha realizada com funcionários para a produção de sabão caseiro



Fonte: Instagram da empresa 6.

Fotografia 15 - Campanha realizada com funcionários para a plantação de mudas no dia da árvore



Fonte: *Instagram* da empresa 6.

Ao tratar do custo, a gestora 6 faz referência às limitações financeiras que possui e podem dificultar a implementação das suas inovações (SHARMA, 2017; ITTAR; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2018; BONTEMPO; WITOTOVICZ; YOSHITAKE, 2019; BKASPARY *et al.*, 2021). Diante disso, antes de comprar um equipamento, busca negociar com os seus fornecedores (como mostrado mais adiante) para investir a um custo reduzido (CARVALHO *et al.*, 2020) daquele que é oferecido no mercado, além de pensar nos benefícios que ele pode trazer à produtividade do funcionário para redução do tempo em seu processo produtivo.

Se um equipamento não tiver esses três pontos, eu acho que não vale a pena investimento. E tá reduzindo custo, porque o funcionário vai perder menos tempo e tempo é dinheiro no processo produtivo, porque é uma coisa que a gente não compra tempo, mas o tempo que se perde no processo produtivo não tem como recuperar [G6].

E por fim, a qualidade do produto tem a ver com o fato de a empresa da gestora 6 adotar equipamentos e tecnologias (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018), que facilitam as rotinas de trabalho, melhorando as inovações em seus produtos, como mostrado na fotografia 16. A máquina de corte computadorizado promove uma maior

precisão das medidas das suas peças, resultando também em menos resíduos descartados na produção, contribuindo, assim, com o meio ambiente. Ação contrária ao que acontece no APL que é caracterizado pelas problemáticas envolvendo a degradação ambiental (SEBRAE, 2013; SOUZA, 2015; LIMA *et al.*, 2016; ARAÚJO; FONTANA, 2017; LORENA *et al.*, 2018; CAVALCANTI; LYRA; SILVA, 2019; ALVES *et al.*, 2020; SILVA FILHO *et al.*, 2021).

Fotografia 16 - Máquina de corte computadorizado



Fonte: YouTube institucional da empresa 6.

Em relação à gestora 7, o quanto o seu comportamento voltado para a atualização pessoal (SILVA; DI SERIO, 2021) se torna um aspecto crucial para o desenvolvimento de inovações na sua empresa. Então, assim como sugerido por Ng e Kee (2017), Albors-Garrigos, Igartua e Peiro (2018), Woldearegai, Asima e Das (2019) e Dabić *et al.* (2021), sempre está desenvolvendo as suas competências técnicas, empresariais e inovadoras para reduzir os problemas que possam surgir durante a sua gestão da inovação, além de melhorar o desempenho competitivo para que o seu negócio sobreviva no mercado.

A gestora enfatiza que, ao contrário de um profissional que ao se formar escolhe em qual área deve atuar, a sua rotina empreendedora exige que ela tenha conhecimento de todas as áreas da empresa, mesmo que possua um maior domínio apenas em algumas. Ainda é possível compreender que a sua característica pessoal de ser uma pessoa dinâmica influencia em seu comportamento (BANDURA, 2018; VALLE *et al.*, 2018) de estar buscando novos conhecimentos (TRZCIELINSKI, 2019) para aplicar à sua empresa, como descrito na sua fala abaixo, em que o fato de não compreender muito bem os aspectos envolvendo o processo produtivo fez com que ela se desafiasse, desenvolvendo o seu TCC para que pudesse aprender sobre o assunto.

Você tem que ter um auxílio acadêmico, você tem que fazer algum curso, porque existe lei, existe norma, existem regras, se você não tiver estudado, se você não tiver uma formação, não ajuda. Na formação acadêmica [...] você vai olhar onde se identifica [...]. No meu caso, eu não tenho como escolher uma área e me identificar, eu termino entendendo de quase todas [...]. Produção eu entendo, porém não tão profundo. Por isso um dos meus temas do TCC foi da produção porque era uma coisa que eu não conhecia, então se fosse fazer na área do que eu conhecia era muito fácil de defender. Então eu fiz a parte da produção que eu não passo o dia lá fazendo, porém a gente tem todo o processo de desenvolvimento. E aí com o passar do tempo você vai vendo a necessidade de se atualizar, de fazer novos cursos, de tá entendendo qual é a regra, entender o que mudou [...] de entender tudo o que tá tendo aí de novo no mundo em geral né [...]. Porque se uma pessoa não administrar, o negócio não vai pra frente [G7].

Então o meu dinamismo, minha rapidez de fazer as coisas e de resolver, aí termina facilitando nessa parte da inovação, porque você tem que acontecer [...]. Mas se eu não tiver estudando pra fazer isso, não vai ter um alguém que venha dizer isso não, então tem que ser eu pra ir fazendo e desenvolvendo [G7].

Inclusive, assim como identificado na categoria 1, o choque de gerações entre os gestores que estão na fase de sucessão no comando da empresa com seus pais, mais uma vez, demonstra ser um desafio na gestão da inovação. No relato da gestora 7, ela diz que precisa mostrar ao seu pai a necessidade de atualização na empresa, ao trazer a situação em que apresentou a ideia de começar a comercializar produtos dentro do Metaverso e ele automaticamente foi contra a atuação na plataforma, demonstrando possuir um conservadorismo e um medo em inovar em algo que ainda não sabe ao certo os benefícios que podem lhe proporcionar (CLAUDINO *et al.*, 2017).

Aí esses dias eu disse: ô, eu tenho que fazer até uns cursos de Metaverso [...]. Ele disse: Olhe, não se preocupe não que eu não vou vender no Metaverso não. Eu disse: mas não é você querer no Metaverso, o comércio é no Metaverso. Então você tem que começar a entender agora pra saber qual o produto que você vai colocar dentro da sua empresa no Metaverso, porque não vai mais existir outras coisas, se o mundo é esse, vai ter que viver nesse mundo [G7].

Mas a gestora 7 reconhece que as resistências envolvendo o seus pais, durante a implementação de novas tecnologias, acontecem porque eles não possuem tanta facilidade com a conectividade que existe atualmente, sendo essencial o seu apoio. Esses seus relatos demonstram como as suas características pessoais de necessidade de mudar e de persuasão conseguem reverter essa situação para o desenvolvimento de inovações na empresa, influenciando não apenas o seu comportamento (BANDURA, 2018; VALLE *et al.*, 2018), mas os dos seus pais, ao convencê-los das novas atualizações, demonstrando mais uma vez que a modernidade presente no APL (SÁ, 2019; SANTOS; HELAL, 2018) está sendo implementada em sua maioria entre os gestores mais jovens.

Então é primordial essa parte que eu faço, porque meu pai não vai saber fazer, não estou chamando ele [...] nem minha mãe [...] de ignorante, mas é a tecnologia que eles não utilizam, essa praticidade. Tudo isso acontece de forma rápida, não posso falar das outras porque eu não sei como eles trabalham, mas no meu acontece, porque eu vou atrás de inovação [G7].

A atualização pessoal da gestora 7 (SILVA; DI SERIO, 2021) também envolve o acesso a outras fontes de conhecimento (TIDD; BESSANT, 2015; SILVA; DI SERIO, 2021), como a participação em feiras de negócios que possibilitam que fique informada das novidades do mercado, além de permitir que invista em novos equipamentos para aprimoramento do seu processo produtivo que resultem em inovações dos seus produtos (DAMANPOUR, 1991; DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009).

Aí existe feiras [...]. Caruaru tem, teve uma feira agora em março, então uma máquina nova pra estampar aqui na gola, a composição invés de ser uma etiqueta, uma coisa mais estilosa, pra fazer uma coisa com frase [G7].

Inclusive, compreende-se que as inovações em seus produtos são incrementais (CARVALHO *et al.*, 2020; KASPARY *et al.*, 2021; WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021). O processo criativo da empresa acontece por meio do relacionamento direto da sua família com os funcionários (KASPARY *et al.*, 2021), já que as criações são desenvolvidas por sua mãe e o estilista, que se inspiram em novidades trazidas pelas grandes marcas (CARVALHO *et al.*, 2020) para o desenvolvimento de seus produtos (LIMA; SILVA, 2019; KASPARY *et al.*, 2021) e nos interesses da moda local, a partir da realização de pesquisas com base nas estações do ano, visando a atenderem aos gostos dos clientes de acordo com a sua realidade (WALTER; AU-YONG-OLIVEIRA; VELOSO, 2021).

O estilista, existe inspirações porque a gente tem que se inspirar também no que tá na coleção [...] outono, inverno, depois vem aí coleção primavera, depois vem a do verão. E tem que se inspirar no que tá aí no moderno, tem que se inspirar no local né porque aí tem a moda local, a fast fashion também [...]. A gente é moda masculina, mas no masculino também tem o modismo, existe a moda no masculino e o estilista ele vai buscando tendência. A gente fez um teste, na verdade foi uma experiência com os casacos, mas não apostamos tanto que nem imaginava que o frio ia ser esse ano, porém foi um sucesso, então foi uma inspiração própria do estilista que faz pesquisa, que vai e busca de mercado e aí a gente já faz a compra [...]. Então o estilista junto com minha mãe vão vendo as tendências, vão vendo o que tá na moda [...]. Então eles vão pegando as inspirações de grandes marcas e tentando trazer pra nossa [...]. E aí você tem que ter alguém muito top pra ir desenvolvendo e as estampas também, tem duas pessoas que faz estampa. E muitas estampas, minha mãe vê um modelo, ela busca, viaja e trás e vai adaptando a nossa realidade.

Quando se trata da autoavaliação (BANDURA, 1991) dos entrevistados durante o processo inovativo em suas empresas, todos consideraram que participam de todas as etapas, sendo os principais responsáveis para a inovação acontecer (VASCONCELOS; MELLO; MELO, 2016; BURKE, 2017; SILVA; DI SERIO, 2021;). As decisões dependem deles (SHARMA; TARP, 2018) e em alguns momentos isso pode até se tornar um trabalho solitário, como descrito pela gestora 5.

Eu me doou 100 %, geralmente quem faz acontecer sou, porque eu sou pequena demais, eu entendo e aí tá nas minhas mãos a ação, a inovação acontece comigo, mas é a vida do empreendedor de certa forma ela vem solitária mesmo, porque as decisões não é outra pessoa que tem que tomar, é você! Aí acaba pesando, sabe?! [G5].

Eu sempre participo de tudo que vai ser aplicado, eu sempre tou no meio, sabe?! Porque eu gosto de entender, de ver como é, de dar minha contribuição, de se tiver alguma coisa pra melhorar, de melhorar, de tá junto, de entender, de escutar também, de ouvir [G6].

A gente tem que ser a cabeça pensante, se nós não fomos a cabeça pensante, não desenvolve, não flui [G7].

Esses relatos também confirmam o trabalho de Xavier (2020), ao demonstrar que o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste de Pernambuco está relacionado com ações inovativas dos seus empresários. Mas se destaca que a realidade não é assim para todos que atuam no setor de confecções pernambucano, como bem mostra Sá (2018). Nem todos os empresários demonstram o mesmo protagonismo e o êxito que os participantes desta pesquisa anunciam. Situação mostrada pela gestora 2 em que, durante a última consultoria que recebeu em sua empresa, além do quesito dedicação em conjunto com a sua irmã, o consultor descreveu o seu negócio como fora da média em relação aos que prestava consultoria na região, em que geralmente precisam aprender o básico, como apontado pela gestora 3 na categoria 2.

Esse avanço destacado na sua empresa pode estar relacionado com a busca de atualização dessas gestoras, que desenvolvem as suas competências continuamente (NG; KEE, 2017; ALBORS-GARRIGOS; IGARTUA; PEIRO, 2018; WOLDEAREGAI; ASIMA; DAS, 2019; DABIĆ *et al.*, 2021), tendo grau de escolaridade que se diferencia da média da escolaridade dos demais empresários do APL (SEBRAE, 2013; ARAÚJO; LAGIOIA; ARAÚJO, 2017; XAVIER, 2020), também já descrita na categoria 1.

Tentamos aproveitar ao máximo do que o consultor podia nos entregar assim, não dormia no ponto, eu garanto a você, não dormia no ponto! Tudo que ele fazia, tudo

que a gente trazia pra reunião eu botava em prática, eu executava, eu fazia, o que eu não pude fazer no momento foi porque eu realmente não consegui, mas eu posso dizer a você, nós fizemos o nosso melhor, eu fiz o possível e quase o impossível pra absorver ao máximo as informações que o consultor me trazia. E foi até um feedback dele né, que ele falou assim, que a gente era uma empresa fora da média, assim das empresas que ele fazia consultoria e que ele tava dando conteúdo muito mais avançado, que às vezes ele só conseguia dá, sei lá quantos meses de consultoria, sabe?! [G2].

No que se refere à avaliação do comportamento dos seus funcionários (BANDURA, 1991) nos processos de inovação, os resultados encontrados dependem da realidade enfrentada por cada gestor. A gestora 1 considera que seus colaboradores se mostraram dispostos a fazer parte desses momentos, mas isso acontece devido ao seu incentivo em mostrar a importância da inovação para a continuidade da empresa que existe há 37 anos. Também reconhece que, assim como ela e sua irmã, os responsáveis de cada setor do seu negócio devem participar de eventos que trazem novidades que resultem em melhorias dos processos internos e de capacitações para aprimoramento das suas competências, além de oportunizar que façam parte de reuniões de alinhamento.

Situação parecida acontece com a empresa da gestora 6, em que também incentiva seus funcionários a participarem de qualificações (como mostrado nas discussões acima), busca demonstrar a importância dos benefícios de inovar e realiza reuniões semanais. Nesses dois casos, observam-se duas empresas consolidadas no mercado, em que suas gestoras criam um ambiente favorável para inovar (DABIĆ *et al.*, 2021) com base nas experiências adquiridas ao longo dos anos (RUEH; INGENHOFF, 2015), que contribuem para a sua gestão da inovação (WOLDEAREGAI; ASIMA; DAS, 2019) que acontece com base na confiança dos seus funcionários (RODRIGUES; ANJOS, 2016), os quais são incentivados para o desenvolvimento de suas competências (DABIĆ *et al.*, 2021).

Eles sabem que nós buscamos, então pra a empresa ter continuidade a gente tem que tá atento ao que surge de novo, por exemplo quando tem essas feiras que traz novos maquinários, que venha a favorecer alguma coisa a mais nos nossos processos, a gente faz questão e eles se interessam de ir participar, de ir visitar, de conhecer, de vê o que tem, certo?! Em relação se tem alguma empresa que tem *softwares*, que possam favorecer mais o controle de todos os nossos processos. A gente também leva eles, as pessoas que são do setor responsável, né?! Eles sempre têm essa disposição em participar. Então quando a gente participa, eles participam, nós sempre estamos investindo na equipe para essas atualizações e eles gostam sempre vão [G1].

Tipo, nós temos o gerente administrativo das vendas, tem o encarregado lá da produção, aí eu estou com minha irmã nesses momentos, sempre que tem situações que envolve pra um diálogo, uma conversa com a equipe, seja da produção, seja das vendas, eu estou sempre junto com eles né [G1].

A gente sempre faz questão de mostrar que isso vai ser muito mais melhor pra eles do que pra nós, porque assim, já imaginou o quanto esse funcionário que opera a máquina de cortar ele deixou de trabalhar no braçal [...]. A gente tem uma reunião semanal de diretoria e de estratégico pra definir essas coisas [G6].

Mas o incentivo a inovar, proposto por Dabić *et al.* (2021), nem sempre funciona, como mostrado pela gestora 7, em que descreve o comodismo dos seus colaboradores, que não estão abertos a aprenderem, como a sua principal dificuldade para inovar, o que se torna algo desgastante e cansativo para ela. Esse tipo de problema foi relatado durante toda a entrevista em situações diversas, o que pode se relacionar com uma resistência por parte dos seus funcionários, quando menciona a comparação que vem enfrentando com a sua nova forma de fazer as coisas, que é diferente do seu pai.

Na inovação, o que a gente tem mais dificuldade é o impedimento interno do colaborador, porque ele auto impede, ele auto se dá um stop dele não continuar ou dele não fazer aquilo, ele faz hoje, aí ele amanhã já relaxa, aí você tem que voltar e ensinar tudo de novo, aí você termina cansativo, termina sendo uma dificuldade e você vai chegar uma hora que você vai cansar e dizer: xau, o casamento vai acabar! porque não tem como você ficar só, ensinado aquela coisa porque as pessoas não querem, é só no comodismo, acha que é só trabalhando naquilo ali que o mundo fica nisso [G7].

Então pra mim foi uma lição desafiadora, porque por meu pai ser muito comunicativo, ser muito bom, eu termino chegando como “aah, ela é muito chata”, mas ela é muito chata porquê? Porque existem regras que precisam ser seguidas [G7].

Os gestores 2, 3 e 5 descrevem que suas empresas sofreram problemas financeiros devido à pandemia, o que ocasionou a redução do quadro, realidade das MPEs brasileiras evidenciada pelo SEBRAE (2020d). Mas a realidade vivenciada por cada um permitiu que eles se comportassem de forma distinta. Os gestores 2 e 3 ainda não tinham conseguido realizar a inserção de novas pessoas para substituírem as que foram demitidas quando foram entrevistados. Então, relataram que, na maioria das vezes, as últimas reuniões envolvendo o processo inovativo estavam concentradas apenas nos sócios. No caso da gestora 5, ela conseguiu fazer as novas substituições durante essa fase e considera que foi algo positivo, porque a reformulação fez com que entrassem pessoas mais abertas a inovar, que passaram a contribuir com as inovações da sua empresa.

A gente teve muita oscilação nessa parte lá do quadro, já por causa dessa queda do faturamento, então foi bem reestruturado lá, bem reduzido pra se encaixar essa nova realidade de custo, aí assim não posso, posso dizer assim que em tese praticamente não foram afetados [G2].

Infelizmente precisou demitir algumas pessoas [...] só quem participa na verdade, fui eu e minha irmã porque nós temos apenas três funcionários hoje, os outros dois são da parte de produção e tem a pessoa do comercial né, que aí algumas coisas eu levo pra ela, pro setor dela, pra assim... do dia a dia dela, mas é muito mais direcionado no que eu faço hoje entende? [G3].

Na verdade, quando começou a pandemia que a gente trocou algumas pessoas na empresa, foram pessoas que agregaram muito, que chegaram com muitas ideias pra tudo. Então, eu super confiante, me se senti ótima, porque quando era só eu pra pensar nas coisas, pesa um pouco, mas aí quando vem outras pessoas com as ideias ou então eu chego com a ideia e a pessoa diz: aaah, eu acho que vai dá certo ou não, se não fizer assim, mas vamos fazer desse jeito, sabe?! Ver um problema comigo, mas a gente já pensa na solução, aí isso é muito bom, aí eles participam sim [G5].

Portanto, a autorreação (BANDURA, 1991) dos gestores entrevistados foi diferente diante do contexto vivenciado no momento pelas suas empresas, confirmando o trabalho de Tidd e Bessant (2015), em que não existe uma receita pronta para desenvolver a gestão da inovação, mas cada gestor deve saber identificar o método próprio a ser adotado com base na sua realidade.

Por fim, diante de todas as inovações apresentadas nas discussões anteriores que foram adotadas pelos gestores entrevistados, as discussões de Bandura (1991), que são complementadas por autores como Mulvaney (2019), que abordam comportamento a partir de uma perspectiva intencional, são confirmadas na pesquisa, em que os gestores realizam uma reflexão antecipada sobre suas ações. No entanto, percebe-se que nem todos realizam o planejamento dessas ações para o desenvolvimento de inovações, como apresentado nos relatos abaixo.

A gestora 5 afirma que, antes de implementar novidades em sua empresa, desenvolve testes para saber os impactos que podem causar, e a gestora 6 demonstra que existem momentos em que realiza planejamento, mas em outras situações precisa aproveitar as novas oportunidades que surgem, tomando decisões na hora. No entanto, ainda nessas situações imediatistas a gestora 6 visualiza cenários sobre as consequências das suas ações para a sua empresa (BANDURA, 1991), ao fazerem uma breve avaliação se tem mais benefícios ao adotar a inovação do que se fosse realizado um movimento contrário.

Tem que passar por um processo ainda de desenho, pega um tecido que a gente não utilize muito, faz o teste, faz o teste, faz simulação. Se for pra trocar de sistema como já aconteceu, aí também faz o teste pra ver se vai ser bom pra empresa, trocar de plataforma de *sit e* também faz o teste pra se vai ser bom, tudo a gente antes vê alguma maneira de sentir como é que vai ser e mostrar pra algumas clientes também pra saber o que elas acham e a gente confirmar a validação [G5].

Depende, porque as vezes tem coisa que tem que fazer na hora. Mas, às vezes, como esse equipamento grandão que a gente tem, foi uma coisa pensada, planejada. Esse

outro da estampa foi uma coisa planejada, pensada, estruturada. Mas essa máquina mesmo dessa overloque, o menino ligou e disse, chegou uma overloque aqui nova, tô mandando uma pra tu testar. Eu disse: mande. Aí ele mandou, testou, botou uma pessoa pra trabalhar. Deu certo? Deu! Pronto, ótimo! vou ficar com a máquina. Não pedi autorização a ninguém, porque eu sei que era uma coisa que realmente ia ser muito bom. Aí assim, tem coisas que são mais pensadas e tem coisas que não são tanto. É aquele negócio da ousadia, do pouco de ousadia que tem quer ter, porque tipo, essa máquina era uma coisa experimental, que se eu num testasse outra pessoa ia testar e eu ia perder, eu só ia receber não sei quantos meses na frente [G6].

Diante do apresentado durante a categoria, percebe-se que o principal fator para que as inovações aconteçam nas empresas pesquisadas esteja relacionado ao comportamento dos seus gestores, confirmando os estudos de Vasconcelos, Mello e Melo (2016), Burke (2017), Silva e Di Serio (2021). Além disso, as suas características pessoais (descritas na categoria 1) e os fatores do ambiente externo e interno (apresentados na categoria 2) influenciaram nas suas ações de escolher inovar (BANDURA, 1991) nos momentos que são necessários.

Também se entende que a busca por adquirir novos conhecimento mais uma vez se apresenta como essencial para conseguirem lidar com as adversidades que surgiram. Além disso, a procura de apoio empresarial foi importante para o desenvolvimento das inovações que aconteceram. Porém, esse auxílio aconteceu principalmente por instituições privadas como o SEBRAE, reafirmando a dificuldade de obter apoio público por parte de alguns entrevistados (como descrito na categoria 2).

Diante disso, esses gestores conseguiram desenvolver inovações incrementais de produto, de processo, de gerência e de marketing. Sendo a última a que mais prevaleceu na maioria das empresas, porém é importante destacar que a pandemia da COVID-19 causou o impulsionamento para inovar no ambiente digital, atingindo principalmente as gestoras de empresas mais tradicionais, que foram forçadas a melhorar suas ações no ambiente *on-line*. Mas aqueles que já atuavam nesses canais digitais também precisaram criar novas estratégias.

De forma geral, percebe-se que o comportamento inovador desses gestores se destaca por buscarem escutar os clientes para atender às suas reais necessidades, saberem se comunicar com o seu público, desenvolverem um trabalho com remuneração mais justa e com qualidade de vida para os colaboradores, investirem em qualidade e diferenciação em seus produtos, buscarem facilitar a sua rotina de trabalho, acompanhar os processos de inovação, realizarem o planejamento das suas ações ou tomarem decisões que, mesmo parecendo serem imediatistas, analisam as consequências que podem causar na empresa, porque já conhecem o seu funcionamento.

E, quando possível, investem em qualificação profissional aos seus colaboradores para reduzir a falta de qualificação da mão de obra local, além de permitirem que eles contribuam nos processos de inovação do seu negócio, considerado como algo importante para o desenvolvimento de inovações. Porém, essa realidade não acontece em todas as empresas, visto que algumas sofreram com os impactos financeiros causados pela pandemia, em que precisaram reduzir o seu quadro, ou aconteceu, no caso da gestora 7, uma resistência dos seus funcionários devido à comparação da sua forma de gestão com a do seu pai.

Portanto, tudo isso foi realizado de acordo com a realidade vivenciada por cada gestor, que busca desenvolver seu próprio método de gestão da inovação, como sugerido por Tidd e Bessant (2015). Assim, mesmo com as dificuldades que as MPEs possuem, incluindo as barreiras que o ambiente lhes causa, as suas características fazem com que consigam se sobressair em relação às oportunidades e se destaquem em relação aos seus concorrentes.

Quadro 8- Principais achados do campo referente a categoria de fatores comportamentais

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIA	CONSTRUCTO	ACHADOS DO CAMPO
Verificar o comportamento dos gestores para realização de inovações diante das suas características pessoais e aspectos do ambiente.	Comportamento	Ações	O principal fator para que as inovações aconteçam nas empresas pesquisadas está relacionado ao comportamento dos seus gestores.
			As suas características pessoais e os fatores do ambiente externo e interno influenciaram nas suas ações de escolher inovar nos momentos necessários.
		Autorregulação	Todos os gestores consideraram que participam de todas as etapas de inovação.
			Eles são os principais responsáveis para que a inovação aconteça.
			As decisões de inovar dependem deles, e em alguns momentos isso pode até se tornar um trabalho solitário.
			Os gestores avaliam que o comportamento dos seus funcionários nos processos de inovação depende da realidade enfrentada em suas empresas.
			Nas empresas mais consolidadas, os gestores incentivam os seus colaboradores a participarem do desenvolvimento das inovações realizadas, por meio de eventos, reuniões e qualificações envolvendo o assunto.
			Os gestores também mostraram aos seus colaboradores a importância da inovação para a continuidade da empresa.
		Intenções	Os gestores realizam o planejamento das suas ações;
			Também tomam decisões que, mesmo parecendo serem imediatistas, existe uma

			análise as consequências que podem causar na empresa.
			Existem momentos em que o planejamento é realizado porque os gestores precisam aproveitar oportunidades que surgem de forma imediata.

Fonte: A Autora (2022).

4.1.4 Relacionamento entre os Fatores Pessoais, Ambientais e Comportamentais

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, compreende-se que, apesar das categorias analisadas estarem separadas para dar maior ênfase no assunto que trata cada uma delas, as interações entre as três aconteceram do início ao fim das análises. Isso acontece porque todas exercem influência sobre as demais e são influenciadas umas pelas outras (BANDURA, 1986). Nesse sentido, foi realizada uma análise do relacionamento entre os fatores pessoais, ambientais e comportamentais propostos por Bandura (1986), para entender o comportamento humano, que nesta pesquisa refere-se ao comportamento dos gestores das MPES.

Na relação entre **os fatores pessoais e de comportamento**, questões biológicas, conhecimentos, expectativas e emoções influenciam em seu comportamento. Dessa forma, as características de personalidade influenciam na escolha consciente das ações dos gestores, que conseguem se beneficiar daquelas que são positivas para a gestão da inovação em suas empresas, conseguindo influenciar o bom relacionamento com os funcionários e os clientes, estabelecer objetivos e lidar com os desafios que surgem. Em alguns momentos, algumas características não se demonstraram pertinentes, ocasionando escolhas inconscientes que provocam desvantagens para o negócio, como custo indevido e problemas nas relações dentro da empresa.

Os conhecimentos adquiridos com a experiência prática resultaram na capacidade de realizarem diversas funções dentro da empresa, mas que resultam em uma sobrecarga de trabalho que dificulta a implementação de inovações. Inclusive, determinados gestores de empresas mais consolidadas identificaram a necessidade de descentralização de tais atividades, delegando funções operacionais, a fim de definir as estratégias direcionadas à identificação de oportunidades de inovação que permitam o desenvolvimento do negócio.

Já os conhecimentos desenvolvidos com o auxílio de formações acadêmicas ou profissionais foram uma das principais motivações para que desenvolvessem inovações que se destacam na região, além de ajudarem a calcular os riscos envolvidos para inovar e realizarem

as ações necessárias diante de momentos de crise. Além disso, a motivação de buscarem adquirir conhecimentos e inovarem em seus negócios dá-se em decorrência das suas expectativas, que estão alinhadas com a busca pelo desenvolvimento pessoal, e das suas empresas.

As suas expectativas ainda envolvem a busca para o alinhamento da vida pessoal e profissional, que passa a se relacionar com **fatores comportamentais e pessoais**. Assim, os resultados de suas ações influenciam as suas emoções e as formas de pensar (BANDURA, 2017). Portanto, os gestores identificaram que o fato de desenvolverem muitas atividades dentro da empresa resulta em uma sobrecarga de trabalho que afeta diretamente a saúde mental, prejudicando na criatividade para ter ideias inovadoras. Porém, ao mesmo tempo, a maioria está reagindo a isso em busca de meios alternativos que permitam o bem-estar emocional para minimizar tais impactos.

Na relação entre os **fatores de comportamento e ambientais**, o comportamento modifica o contexto ambiental. A partir disso, as ações inovadoras dos gestores permitiram que conseguissem implementar inovações em suas empresas. Da mesma forma, os **fatores ambientais modificam o comportamento** desses gestores, e as experiências negativas de algumas gestoras, enquanto consumidoras ou colaboradoras de empresa confeccionista, resultaram de ações inovadoras desde a abertura dos seus negócios ou, também, o ambiente imposto causado pela pandemia da COVID-19 levando os gestores reagirem de forma estratégica desenvolvendo inovações a fim de superarem as dificuldades que o momento ocasionou. Além disso, os benefícios para comercialização dos produtos promovidos no APL contribuem para que os gestores gostem de negociar no local.

Na relação entre os **fatores pessoais e ambientais**, influências pessoais como a idade e o status social ocupado promovem reações sociais que fortalecem o atributo ambiental (BANDURA, 2017). Assim, os resultados da pesquisa também demonstram que gestores mais jovens estão contribuindo para a modernização do APL. Aqueles que estão em fase de sucessão buscam enfrentar os seus pais que se mostram resistentes a inovar, incentivando-os a realizarem formações e mostrando a importância de inovar para que a empresa se mantenha no mercado. Além disso, buscam assumir os papéis de gerenciamento da inovação. Em outros casos, quando não conseguem chegar a um acordo, preferem deixar o negócio da família e abrir a sua própria empresa.

Além disso, o destaque social alcançado devido às ações promovidas por esses gestores também proporcionam um certo status que torna seu modelo de gestão da inovação conhecido, resultando em convites para apresentá-lo em eventos sociais empresariais. Ainda

sobre a relação **entre os fatores ambientais e pessoais**, as práticas institucionalizadas e as influências sociais modificaram as características pessoais dos entrevistados (BANDURA, 2017). Desse modo, foi identificado que crescer ou ter contato como ambiente confeccionista, influenciou os gestores a tornarem empresários, adquirindo aprendizados das pessoas do seu convívio social que ajudam na gestão da empresa e até mesmo as características pessoais do seus pais, no caso daquelas gestoras que estão na fase de sucessão da empresa.

De forma geral, assim como apontado na literatura, as influências variam de acordo com cada contexto (BANDURA, 1986), e um fator pode predominar sobre os demais (BANDURA, 2017). Nesta pesquisa as influências pessoais e comportamentais se sobressaíram em relação aos ambientais, demonstrando que, apesar das influências que os entrevistados sofreram do ambiente, a sua gestão da inovação depende principalmente da sua personalidade, das crenças, dos conhecimentos, das expectativas, bem como, das suas ações, regulações e planejamento. Conseguem também reagir, aproveitando as oportunidades que o ambiente lhes proporciona, superando as barreiras para inovar nas suas MPEs.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Atendendo ao objetivo do estudo, de **compreender o comportamento dos gestores das Micro e Pequenas Empresas para o desenvolvimento da inovação no Arranjo Produtivo Local do Agreste de Pernambuco**, os resultados encontrados conseguiram analisar as características individuais, verificar a percepção do ambiente e mostrar a interação do comportamento com tais atributos, conforme a sugestão de Bandura (1986).

Em relação aos fatores pessoais, a personalidade dos gestores impactou diretamente em suas empresas, incluindo na gestão da inovação. Entre aquelas características que promovem impactos positivos estão: o compromisso social, o bom relacionamento interpessoal, a busca por novos conhecimentos e informações, a praticidade, o dinamismo, a busca por novos desafios, a liderança, a criatividade, a proatividade, a perseverança, a facilidade em se comunicar, a inteligência emocional, a iniciativa, a inquietação, a capacidade de análise e de planejamento e a racionalidade. E aquelas que impactam negativamente são: a exigência em excesso e a falta de uma liderança com uma maior autoridade para controle da situação com seus funcionários.

As crenças de se tornarem empresários foram influenciadas pelo ambiente em que estão inseridos, para aqueles que cresceram em um ambiente familiar confeccionista, realidade da maioria dos entrevistados, relataram que se tornar empresário foi uma escolha natural da sua vida adulta, mas, na verdade, foram ensinados desde cedo, principalmente pelos seus pais. Assim, adquiriram aprendizados sobre o funcionamento da empresa e até mesmo adotaram algumas características dos seus pais, que ajudam na implementação de inovações. Além disso, existiu o caso de uma gestora que não nasceu em um contexto empresarial, mas que desde criança já possuía a vontade de trabalhar com moda, devido às influências que recebeu durante a sua formação acadêmica e experiências de emprego, principalmente das orientações dos profissionais que faziam parte do seu convívio nesses espaços, como professores e expatão, que auxiliaram no planejamento da sua marca, que já surgiu com ações inovadoras.

Além disso, todos os gestores entrevistados também são os proprietários das suas empresas. Assim, as suas experiências práticas permitiram o alcance de aprendizados, como a facilidade de realização de diversas atividades dentro da empresa e a identificação da necessidade de delegação das tarefas operacionais para focalizar em estratégias que permitam a identificação de oportunidades de inovação para o crescimento da sua empresa.

Ao longo de suas vidas, também adquiriram conhecimentos por meio da educação, ao cursarem o ensino superior, cursos técnicos e especializações. A partir disso, conseguiram desenvolver novas habilidades que contribuem para a gestão da inovação de suas empresas. E mesmo depois de formados, buscam acessar outras fontes de conhecimento, como cursos e treinamentos complementares. Inclusive, a maioria dos sócios desses gestores também possuem ensino superior completo e atualizam seus conhecimentos para o aprimoramento da inovação em seus negócios.

Esse tipo de característica envolvendo a capacidade cognitiva desses gestores, em buscarem adquirir novos conhecimentos por meio de formações, apresenta-se como uma das principais motivações para o destaque inovativo que promovem no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco, que é uma região marcada por um perfil empresarial de baixa escolaridade. Além disso, os resultados encontrados na pesquisa demonstram que a modernização do APL vem acontecendo entre os gestores mais jovens, que precisam lidar com as resistências à inovação dos seus pais, incentivando-os a buscarem se atualizar para que possam entender os processos de inovação que são adotados na empresa. E naqueles casos em que não encontraram abertura para mudança, os gestores preferiram deixar o negócio da família para abrir a sua própria empresa a fim de conseguirem inovar em seu novo negócio.

Os gestores também aprenderam lições durante a sua experiência profissional, em que, para as suas empresas sobreviverem no mercado, faz-se necessário o desenvolvimento de características que facilitam o processo inovador, como: ousadia para assumir riscos, desde que sejam calculados a partir da análise de mercado, precisam ser persistentes, ter a capacidade de não desistir diante das dificuldades e saber o momento certo de reorientar o caminho, além de ter confiança e de saber lidar com os funcionários. E também possuem expectativas que se mantêm ao longo do tempo, como a busca pelo desenvolvimento pessoal e o crescimento do negócio, assim como o interesse em inovar para a sua empresa não se tornar ultrapassada no mercado.

No que se refere à percepção dos gestores sobre o ambiente externo, consideram que o APL de Confecções do Agreste de Pernambuco é lugar estratégico para se negociar, sendo as cidades de Caruaru, de Toritama e de Santa Cruz do Capibaribe essenciais para a comercialização das roupas que são fabricadas em suas empresas. Assim, conseguem encontrar uma diversidade de fornecedores, espaços para entrega de seus produtos que conseguem atrair compradores de diversos locais do país, como o Moda Center Santa Cruz, o qual possui uma estrutura logística adequada para isso, e a possibilidade de terceirização das

etapas do processo produtivo para aumento da produtividade, aspectos que podem facilitar a inovação.

Porém, identificam que atuar no APL também envolve o enfrentamento de desafios para alcançarem uma gestão equilibrada, dificultando a implementação de inovações. Entre os encontrados na pesquisa, estão: a dinamicidade do setor, que possui uma sazonalidade, em que as vendas são divididas em períodos de alta demanda e em outros em que as vendas são reduzidas; a gestão familiar presente na região, que dificulta a divisão de tarefas e a busca de profissionalização dos processos internos; as desigualdades sociais, em que não resta tempo suficiente para planejar a inovação, já que muitos empresários locais estão trabalhando apenas para sobreviverem. No entanto, aqueles que possuem uma realidade mais favorável, como é o caso dos gestores participantes da pesquisa, conseguem se sobressair sobre as demais superando as dificuldades para realizarem inovações.

Além disso, na visão dos gestores, a principal barreira para inovar no APL é a falta de mão de obra qualificada. Os resultados da pesquisa demonstram que essa problemática existe devido a algumas questões presentes na realidade local. Portanto, a região, apesar de ofertar cursos de nível superior em intuições públicas e privadas em áreas que são importantes para o setor, ainda não consegue oferecer o suporte adequado para assegurar os recém-formados que, ao concluírem a sua graduação, deslocam-se para empresas de outras regiões em busca de melhores oportunidades.

De acordo com os gestores, isso acontece devido à baixa remuneração diante da limitação de recursos das MPEs, que representam a maioria das empresas locais. Ainda existe a falta de valorização, em que muitos empresários optam por contratar algum familiar, mesmo que não tenha formação acadêmica, no lugar de um profissional especializado. Por fim, a informalidade presente em muitas empresas da região ocasiona a precarização do trabalho, com superexploração e não cumprimento dos direitos trabalhistas. E ainda, aqueles profissionais formados que decidem abrir seu próprio negócio ou dar continuidade ao dos seus pais, como é o caso dos gestores da pesquisa, não possuem satisfação com os cursos de qualificação na área de gestão, já que as instituições geralmente ofertam cursos básicos para atender ao perfil dos empresários locais, em que a maioria possui até o ensino médio.

A falta de mão de obra qualificada também pode se relacionar à falta de estrutura de cidades como Santa Cruz do Capibaribe, que possui um custo de vida alta devido à falta de água na região, que precisa ser comprada, e aos problemas relacionados à falta de saúde pública, fazendo com que profissionais de cidades vizinhas, que se deslocam para trabalhar no local, não consigam se manter e retornem para a sua região de origem. Além disso, existem as

situações de funcionários em que, mesmo sendo incentivados pela sua gestora a buscarem se capacitar com o intuito de sanar esse problema, não demonstram interesse em se desenvolverem profissionalmente.

Apesar de a concorrência ser descrita como uma barreira à inovação, de acordo com uma das gestoras, por sentir falta de apoio e considerar que sempre estão em busca de competir em vez de cooperar, essa busca para ultrapassar outros empresários locais pode incentivar a inovação, já que estão em busca de implementar melhorias em suas empresas. Porém, outras gestoras consideram que existe parceria no APL e que se faz necessária, uma vez que um depende do outro para o desenvolvimento das suas empresas, que podem adquirir vantagem competitiva com tal ação. Outra dificuldade encontrada por esses gestores é a luta para provar ao mercado que seus produtos são de qualidade, já que ainda existe uma associação da região à “sulanca”, que são peças de baixo valor agregado e marcaram o local durante a sua formação. No entanto, apesar disso, conseguem se sobressair, ao adotar práticas inovadoras que diferenciam os seus negócios.

Diante de todos os desafios presentes no APL, os gestores buscam o apoio empresarial para o auxílio na implementação das inovações em suas empresas, porém ainda demonstram sentir uma necessidade de uma atuação mais efetiva dos gestores públicos, para a implementação de programas de inovação que consigam contemplar os negócios localizados não apenas em cidades mais desenvolvidas como Caruaru, mas também em outras regiões menores. Diante disso, as associações empresariais e as instituições privadas conseguem atender à demanda que ainda não é realizada pelo setor público, ganhando destaque o papel do SEBRAE, que possui parceria com quase todas as empresas da pesquisa, contribuindo para que desenvolvam os seus negócios, com a oferta de programas e cursos para inovar.

No que se refere ao ambiente interno, os gestores reconheceram que estão sobrecarregados devido à responsabilidade que possuem sobre muitas atividades. Isso afeta a sua saúde mental. A partir disso, a maioria está em busca de meios alternativos, como a realização de terapia, a prática de exercícios físicos, o planejamento adequado, a inserção de funcionários em cargos de gestão, a busca por consultorias empresariais e o apoio na fé. De forma geral, apesar das dificuldades encontradas na estrutura física do APL para a gestão da inovação, as relações comerciais e parcerias, bem como a forma como conseguem lidar com seus estados afetivos, demonstram que conseguem resistir para permanecerem no mercado por meio da inovação.

Em relação ao comportamento desses gestores para a realização de inovações, os resultados obtidos no estudo concluem que as inovações só aconteceram nas MPEs estudadas

devido à forma como se comportaram, ou seja, como reagiram diante das influências externas e daquelas autogeradas a partir das suas características pessoais. Assim, vêm desenvolvendo ações inovativas desde o surgimento do seu negócio ou durante a continuidade do trabalho desenvolvido pelos seus pais. Com isso, verificou-se que as ações de buscar novos conhecimentos e o apoio empresarial externo se tornaram essenciais para a implementação de inovações em suas empresas, inclusive em momentos de crise, como a pandemia da COVID-19.

Mas também foram encontradas outras ações realizadas pelos gestores como: saber identificar oportunidades de inovação, buscar sair da sua zona de conforto, realizar pesquisas sobre o mercado, estudar o setor de atuação, fazer uso de aprendizados adquiridos em suas experiências vivenciadas anteriormente, comunicar-se de forma adequada com o seu público, antecipar-se para desenvolver inovações em relação aos seus concorrentes, participar de eventos sociais que permitam uma maior visibilidade do seu negócio, buscar escutar e atender às necessidades dos seus clientes, desafiar-se, fazer uso da sua criatividade, buscar o crescimento do negócio, a busca por apoio empresarial para inovarem, estar disposto a mudar quando necessário, ser resiliente diante dos desafios que aparecem, ter flexibilidade, procurar otimizar a sua rotina de trabalho e identificar as suas limitações e a do negócio.

A partir dessas ações, conseguiram implementar inovações de produto, de processo, de marketing e gerenciais, sendo em sua maioria incrementais. Entre as inovações de produto, estão: a diferenciação e a qualidade em suas peças, com melhorias na costura, modelagem, corte, estampas e tecidos. As inovações de processo, com a inserção de software de acompanhamento dos processos internos e de maquinário para melhor produtividade dos funcionários, bem como a facilidade na logística de entrega dos produtos. As inovações de marketing, com a oferta de novos canais de vendas, as estratégias de comunicação, a melhoria no atendimento e a oferta de novas experiências ao cliente. As inovações gerenciais, com as parcerias realizadas com empresários locais e em instituições públicas e privadas, a mudança na estrutura organizacional, a definição de objetivos e de metas e as ações para melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários.

As inovações que mais prevaleceram na pesquisa, em todas as empresas, foram as de marketing e gerenciais, caracterizadas como não tecnológicas. Além disso, os gestores avaliaram que participam de todos os processos de inovação em suas empresas, sendo os responsáveis pela tomada de decisões, chegando a considerar como um trabalho solitário. No entanto, reconhecem que a forma como gerenciam a inovação não é uma realidade presente

em todos os empresários do APL, sendo considerada como fora da média em relação a outras empresas locais.

Em relação a avaliação dos gestores sobre a participação dos seus colaboradores nos processos de inovação, depende do momento vivenciado em suas empresas. Aqueles gestores com negócios mais consolidados, possuem funcionários exercendo cargos de gestão, que participam de reuniões, de eventos e de capacitações envolvendo o assunto. Em outras empresas, devido às demissões causadas pela pandemia, a gestão da inovação está centralizada entre eles e seus sócios. Algumas já estão se recuperando desse período, então os novos funcionários começaram a participar do processo de geração de novas ideias. Por fim, o planejamento para gestão da inovação nesses negócios acontece de forma diferenciada: em algumas situações existe a fase de teste antes da implementação da inovação, em outras as decisões precisam ser mais imediatistas, porém, ainda assim, é realizada uma reflexão sobre as possíveis consequências de tais mudanças na empresa.

De forma geral, conclui-se que todos esses fatores se relacionam entre si, sendo que os fatores pessoais e comportamentais se sobressaíram em relação aos fatores ambientais. Assim, a gestão da inovação das MPEs depende principalmente desses dois fatores para acontecer. Portanto, os gestores entrevistados conseguem se utilizar de suas características pessoais que lhes beneficiam para inovar e reagem com um comportamento inovador diante das situações. Dessa forma, conseguem aproveitar as oportunidades que o APL de Confecções do Agreste de Pernambuco lhes proporciona e superar as barreiras que ele causa, assim como utilizam de outros atributos do ambiente interno, como os seus estados afetivos para adotar um autocontrole que reduza os impactos negativos em sua criatividade.

Como contribuições acadêmicas, a pesquisa consegue avançar nos estudos de inovações nas MPEs, principalmente envolvendo o comportamento dos seus gestores, mostrando que os atributos da abordagem psicológica conseguem trazer as peculiaridades comportamentais desses gestores, com base nos aspectos sociocognitivos. Também colabora com os estudos sobre a Teoria Social Cognitiva no âmbito organizacional, ao fazer a sua associação com a gestão da inovação.

Como contribuições práticas, os resultados obtidos consideram as dificuldades vivenciadas pelos gestores das MPEs para a sua atuação no APL do Agreste de Confecções de Pernambuco, mostrando as suas principais demandas que, se resolvidas, podem facilitar a implementação de inovações em seus negócios, o que pode ajudar os agentes públicos e privados envolvidos em ações de apoio aos pequenos negócios. Também mostra as características e os comportamentos adotados pelos gestores para o gerenciamento da

inovação diante de todos os desafios, que podem servir de exemplo para outros empresários, além de mostrar a importância da inovação para o fortalecimento dessas empresas.

Entre as limitações encontradas neste estudo, o fato de desenvolvê-lo durante a pandemia da COVID-19 impossibilitou a vivência no campo de pesquisa, que poderia trazer outras informações que possivelmente agregariam nos resultados encontrados. Além disso, após o agendamento das entrevistas, aconteceram casos de gestores que ficaram doentes e, a partir disso, optaram por desistir de participar da pesquisa. Então, recomenda-se, para pesquisas futuras, a aplicação de outras técnicas de coleta de dados, como a observação, que permite um maior contato com a realidade vivenciada pelos entrevistados que, no caso deste estudo, existiram situações em que tiveram dificuldades de responder sobre as inovações adotadas, que foram identificadas em outros momentos da entrevista.

Por fim, sugere-se que os gestores públicos invistam em programas que incentivem a inovação nessas empresas, alcançando não apenas os gestores localizados em cidades mais desenvolvidas como Caruaru, mas também as demais localidades que compõem o APL. Além disso, que busquem adotar ações que promovam os produtos produzidos pelos negócios locais para outras regiões, mostrando que existem empresas que produzem produtos de qualidade, e que incentivem a formalização das pequenas empresas locais, fiscalizem as condições de trabalho, ofereçam uma melhor estrutura, resolvendo os problemas da falta de água e déficit na saúde pública, e ofereçam o suporte adequado para que os profissionais recém-formados escolham trabalhar na região, visando à minimização dos problemas com a falta de mão de obra qualificada.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, S. M. Social cognitive theory: a Bandura thought review published in 1982-2012. **Psikodimensia**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 87-100, 2019.

AGRESTETEX. **Entenda a influência do polo têxtil no agreste Pernambucano**. 2019. Disponível em: <https://agrestetex.com.br/entenda-a-influencia-do-polo-textil-no-agreste-pernambucano/#:~:text=Os%20n%C3%BAmeros%20do%20Polo%20T%C3%AAtil%20do%20Agreste%20Pernambucano%20s%C3%A3o%20impressionantes,se%20tornou%20refer%C3%Aancia%20no%20Nordeste>. Acesso em: 23 dez. 2020.

AGYAPONG, F. O.; AGYAPONG, A.; POKU, K. Nexus between social capital and performance of micro and small firms in an emerging economy: the mediating role of innovation. **Cogent Business & Management**, [S.l.], v. 4, n. 1, 2017.

ALBORS-GARRIGOS, J.; IGARTUA, J. I.; PEIRO, A. Innovation management techniques and tools: its impact on firm innovation performance. **International Journal of Innovation Management**, [S.l.], v. 22, n. 06, p. 1-31, 2018.

ALHAKIMI, W.; MAHMOUD, M. The impact of market orientation on innovativeness: evidence from Yemeni smes. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 47-59, 2020.

ALVES, M. F. A.; CUNHA, A. L. X.; FALCÃO, S. M. P.; HOLANDA, R. M. Análise dos impactos ambientais de uma lavanderia de beneficiamento de jeans de Caruaru-PE. In: SILVA ALEXANDRE.; PEREIRA JÚNIOR, R. L.; BRITO, R. A.; SANTANA, R. F.; SELVA, V. S. F. (org.). **Biodiversidade, etnoconhecimento e produção sustentável**. 1. ed. Ananindeua: Editora Itacaiúnas, 2020, p. 1-93.

ARAÚJO, J.; LAGIOIA, U.; ARAÚJO, J. G. N. Arranjo produtivo local de confecções: análise do perfil das empresas e da tomada de decisão dos gestores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 11, n. 1, p. 52-73, 2017.

ARAUJO, W. C.; FONTANA, M. E. Análise do gerenciamento dos resíduos de tecidos gerados pela indústria de confecções do agreste de Pernambuco. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 101 - 124, 2017.

AYDINA, D. G.; ARAZ, B.; OZER-IMERC, I. Adventurous and charismatic spirits: entrepreneurs of veblen and schumpeter. **Economics Letters**, [S.l.], v. 169, p. 24-26, 2018.

AZEVEDO, M. **A teoria cognitiva social de Albert Bandura**. 1. ed. Lisboa: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, 1997.

AZZI, R. G. Considerações sobre agência humana na obra de Bandura e inserção do assunto em periódicos brasileiros de psicologia. In: BANDURA, A; AZZI, R. G. (org.). **Teoria social cognitiva: diversos enfoques**. 1. ed. Campinas: Mercado de Letras, 2017, p. 11- 44.

BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. 1. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986.

BANDURA, A. Social cognitive theory of self-regulation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [S.l.], v. 50, n. 2, p. 248-287, 1991.

BANDURA, A. **Self-efficacy: the exercise of control**. 1. ed. New York: Cambridge University Press, 1997.

BANDURA, A. A social cognitive theory of personality. In: PERVIN, L.; JOHN, O. (ed.). **Handbook of personality: theory and research**. 2. ed. New York: Guilford Publications, 1999, p. 154-196.

BANDURA, A. A teoria social cognitiva na perspectiva da agência. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. (org.). **Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 43-67.

BANDURA, A. Reconstrução do “livre arbítrio” a partir da perspectiva agêntica da teoria social cognitiva. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G. (org.). **Teoria social cognitiva: diversos enfoques**. 1. ed. Campinas: Mercado de Letras, 2017, p. 129-200.

BANDURA, A. Toward a psychology of human agency: pathways and reflections. **Perspectives on Psychological Science**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 130-136, 2018.

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

BARROSO, L. C. Pesquisa de inovação (pintec 2008 a 2017): considerações sobre o desempenho do nordeste e seus estados. **Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste**, [S.l.], v. 5, n.11, p. 1-29, 2020.

BERNE, D. F.; CODA, R.; KRAKAUER, P. ; DONAIRE, D. The innovation challenge in micro and small enterprises (MSE): an exploratory study at São Paulo metropolitan region. **Innovation & Management Review**, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 235-252, 2019.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BÍBLIA: novo testamento. São Paulo, SP: Edição Pastoral Paulus, 1990.

BITTAR, A. V.; DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. Micro e pequenas empresas inovadoras: evidências em empresas paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 85-109, 2018.

BOATENG, H.; ADAM, D. R.; OKOE, A. F.; ANNING-DORSON, T. Assessing the determinants of internet banking adoption intentions: a social cognitive theory perspective. **Computers in Human Behavior**, [S.l.], v. 65, p. 468-478, 2016.

BONTEMPO, P. C. ; WITOTOVICZ, R. M.; YOSHITAKE, M. Inovação em micro e pequenas empresas de Goiânia. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, 2019.

BURKE, W. W. **Organization change: theory and practice**. 5. ed. [S.l.]: Sage Publications, 2017.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CARMONA, C. U. M.; AQUINO, J. T.; GOUVEIA, R. L. A. Inovação e agregação de valor: um estudo das empresas brasileiras mais inovadoras. **Exacta**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 71-84, 2016.

CARVALHO, G. D. G.; RESENDE, L. M. M.; CARVALHO, H. G.; PONTES, J.; CORREAM, R. O. The local innovation agents program: a literature review on the largest Brazilian small business innovation support program. **International Journal of Innovation Science**, [S.l.], v. 12, n. 5, p. 565- 588, 2020.

CAVALCANTI, F. M. D.; LYRA, M. R. C. C.; SILVA, J. A. A. índice de desempenho da gestão ambiental (idga) aplicado ao setor têxtil: um estudo em duas lavanderias industriais do agreste pernambucano. **Gaia Scientia**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 22-37, 2019.

CLAUDINO, T. B.; SANTOS, S. M.; CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M. Fostering and limiting factors of innovation in micro and small enterprises. **Revista de Administração e Inovação**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 130-139, 2017.

CODA, R.; KRAKAUER, P. V. C.; BERNE, D. F. Are small business owners entrepreneurs? exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo metropolitan region. **Rausp Management Journal**, São Paulo, v. 53, n. 2, p. 152-163, 2018.

COOPER, D.; PEAKE, W.; WATSON, W. Seizing opportunities: the moderating role of managerial characteristics on the relationship between opportunity-seeking and innovation efficacy in small businesses. **Journal of Small Business Management**, [S.l.], v. 54, n. 4, p. 1038-1058, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DABIĆ, M. Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: the mediating role of entrepreneurial leadership. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 123, n. 1, p. 683-695, 2021.

DAMANPOUR, F.. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, [S.l.], v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DEBORTOLI, J. V. C.; BERNARDINO, C. F.; ARAÚJO, U. P.; LOPES, D. P. T. Meta-estudo crítico de pesquisas em arranjos produtivos locais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 26, n. 3, p. 709-738, 2020.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. **Falta de água e obras viárias inconclusas são gargalos no Agreste Setentrional**. Recife: 2021. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/politica/2021/08/falta-de-agua-e-obras-viarias-inconclusas-sao-gargalos-no-agreste-sete.html>. Acesso em: 20 out. 2022.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. **Prefeitura de Caruaru abre inscrições para 4ª edição do Caruaru Moda Mundo**. Recife: 2022. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2022/07/em-caruaru-8-edicao-da-moda-nordeste-devera-movimentar-cerca-de-r-5.html>. Acesso em: 23 out. 2022.

DOCHOW, S.; NEUMEYER, S. An investigation of the causal effect of educational expectations on school performance: behavioral consequences, time-stable confounding, or reciprocal causality?. **Research in Social Stratification and Mobility**, [S.l.], v. 71, p. 1-19, 2021.

DOSSOU-YOVO, A.; KEEN, C. Smes and the innovation management process: a multi-level process conceptual framework. **Technology Innovation Management Review**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 22-33, 2021.

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

FAHERTY, U.; STEPHENS, S. Innovation in micro enterprises: reality or fiction?. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S.l.], v. 23, n. 2, p. 349-362, 2016.

FERNANDES, A.C. Sistema territorial de inovação ou uma dimensão de análise na geografia contemporânea. In: ELISEU, S. S.; SILVA, C. A.; SANT'ANNA NETO, J. L.; MELAZZO, E. S. (org.). **A diversidade da geografia brasileira: escalas e dimensões de análise e da ação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Consequência Editora, 2016, p. 113-143.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: teoria e pesquisa**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 1. ed. São Paulo: Loyola, 1992.

HÉRAUD, J. Science and innovation. In: BATHEL, H.; COHENDET, P.; HENN, S.; SIMON, L. (org.). **The elgar companion to innovation and knowledge creation**. 1. ed. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2017, p. 33-55.

ILOUGA, S. N.; MOULOUNGNI, A. C. N.; SAHUT, J. M. Entrepreneurial intention and career choices: the role of volition. **Small Business Economics**, [S.l.], v. 42, n. 4, p. 717-728, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades. [S.l.]: IBGE, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 6 Ago. 2022.

JOHNSON, M. P. Sustainability management and small and medium-sized enterprises: managers' awareness and implementation of innovative tools. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S.l.], v. 22, n. 5, p. 271-285, 2015.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

KASPARY, T.; GRZYBOVSKI, D.; GOETTEMES, T. B.; SANTOS, N. M. Fatores de geração de inovação em micro e pequenas empresas familiares: análise no contexto de um município de pequeno porte do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, Santo Ângelo, v. 9, n. 1, p. 73-92, 2021.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. Entrepreneurship: exploring the knowledge base. **Research Policy**, [S.l.], v. 41, n. 7, p. 1154-1181, 2012.

LEE, R.; LEE, J.; GARRETT, T. C. Synergy effects of innovation on firm performance. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 99, p. 507-515, 2019.

LIMA, L. R.; SAMPAIO, Y. S. B.; FREITAS, M. A. L.; LAGIOIA, U. C. T. Um estudo inferencial dos custos ambientais e das estações de tratamento de água nas lavanderias do polo de confecções do agreste de Pernambuco. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 30-45, 2016.

LIMA, L. G.; NASSIF, V. M. J. Semelhanças entre teoria social cognitiva, capital psicológico e comportamento empreendedor: uma reflexão teórica. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 18, p. 369-385, 2017.

LIMA, G. S. **Inovação na pequena empresa: desvendando conceitos, modelos e políticas de inovação**. 2018. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

LIMA, J. F.; SILVA, G. Desafios para inovar na micro e pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 13, n. 2, p. 85-97, 2019.

LIMA, L. G.; NASSIF, V. M. J.; GARÇON, M. M. O poder do capital psicológico: a força das crenças no comportamento empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 24, n. 4, p. 317-334, 2020.

LIRA, P. V. R. A.; GURGEL, I. G. D.; AMARAL, A. S. Superexploração da força de trabalho e saúde do trabalhador: o trabalho precário na confecção. **Physis**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 1-23, 2020.

LORENA, E. M. G.; LORENA, C. M. G.; MEDEIROS, R. M.; EL-DEIR, S. G.; HOLANDA, R. M.; ARAÚJO, V. D. Modelo de gestão de riscos em lavanderias de beneficiamento no arranjo produtivo local (apl) têxtil e de confecções de Pernambuco, Brasil. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 620-640, 2018.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MORENO, P. F.; SOARES, A. B. O que vai acontecer quando eu estiver na universidade? expectativas de jovens estudantes brasileiros. **Aletheia**, Canoas, n. 45, p.114-127, 2014.

MORROW, S. Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. **Journal of Counseling Psychology**, [S.l.], v. 52, n. 2, p. 250-260, 2005.

MOTTA, K.; LUNA, M.; SANTOS, J.; ROMERO, F. Excelência em gestão como agente promotor da competitividade nas mpe's. **Holos**, Rio Grande do Norte, v. 32, n. 4, p. 269-283, 2016.

MOURA, L. S.; SILVA, C. L.; REIS, A. C. S.; MARINHO, E. P.; NÓBREGA, A. C. V.; CARNEIRO, A. M. P. Caracterização de lodo produzido nas lavanderias têxteis da região agreste de Pernambuco para uso em materiais de construção alternativos. **Research, Society and Development**, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 1-11, 2021.

MULVANEY, M. A. Examining the role of employee participation, supervisor trust, and appraisal reactions for a pay-for-performance appraisal system. **Public Organization Review**, [S.l.], v. 19, p. 201–225, 2019.

NAJAR, T.; DHAOUADI, K. Chief executive officer's traits and open innovation in small and medium enterprises: the mediating role of innovation climate. **Journal of small business and enterprise development**, [S.l.], v. 7. n. 4, p. 607-631, 2020.

NASSIF, M. E. Crença e tomada de decisão: perspectiva de análise do comportamento gerencial para o estudo de uso de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 48, n. 2, p. 17-24, 2019.

NETO, A. T. S.; TEXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

NG, H. S.; KEE, D. M. H. The core competence of successful owner-managed smes. **Management Decision**, [S.l.], v. 56, n. 1, p. 252-272, 2018.

NOGUEIRA, P. S. **Análise do programa Sebraetec no incentivo à inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas do setor de comércio e serviços da região metropolitana do Recife**. 2019. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para inovação) -. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019..

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**. [S.l.]: OCDE: 2005. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/recursos-aplicados/indicadores-consolidados/arquivos/OCDEManualdeOslo3edicaoemportugues.pdf>. Acesso em: 02 Jun. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Skills for innovation and research**. Paris: OCDE, 2011.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, 2011.

POSTIGO, A; CUESTA, M.; GARCÍA-CUETO, E. Entrepreneurial personality, conscientiousness, self-control, and grit: the psychological side of self-employment. **Annals of psychology**, Murcia, v. 37, n. 2, p. 361-370, 2021.

PRIOR, M. T. Realizando “rapport” em entrevistas de pesquisa qualitativa: momentos empáticos na interação. **Revisão de Linguística Aplicada**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 487-511, 2018.

RODRIGUES, G. J. M.; ANJOS, F. A. A percepção de inovação dos gestores das micro e pequenas empresas turísticas, localizadas no bairro da praia grande, centro histórico de São Luiz do Maranhão -MA. **Revista de Turismo Contemporâneo**, Natal, v. 4, n. 2, p. 196-222, 2016.

RUEHL, C. H.; INGENHOFF, D. Communication management on social networking sites: stakeholder motives and usage types of corporate facebook, twitter and youtube pages. **Journal of Communication Management**, [S.l.], v. 19, n. 3, p. 288-302, 2015.

SÁ, M. **Filhos das feiras**: uma composição do campo de negócios agreste. 1. ed. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2018.

SÁ, M. **Feirantes**: quem são e como administram seus negócios. 3. ed. Recife: Editora UFPE, 2019.

SANTOS, E. C.; HELAL, D. H. O moderno e o tradicional no agreste de Pernambuco. **Revista Ciência & Trópico**, Recife, v. 42, n. 1, p. 140-162, 2018.

SCHIAVIN, J. M.; GARRIDO, I. Análise de conteúdo, discurso ou conversa? similaridades e diferenças entre os métodos de análise qualitativa. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial Universidade Estácio de Sá**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 1-12, 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1939.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**: região nordeste. Brasília: SEBRAE, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relat%3%b3rio%20Nordeste.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano, 2012**. Recife: SEBRAE, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agreste%20-%20%2007%20de%20MAIO%202013%20-%20docx.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Cenários econômicos: Brasil, Pernambuco e os pequenos negócios (2019-2021).** Recife: SEBRAE, 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/BOLETIM-12-18.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016.** São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2018. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **boletim inovação e tecnologia.** [S.l]: SEBRAE, 2020a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos negócios já representam 30% do produto interno bruto do país.** [S.l]: SEBRAE, 2020b. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 03 jan. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Dados sobre conjuntura econômica e ambiente de negócios de Pernambuco.** [S.l]: SEBRAE, 2020c. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/datasebraepernambuco-mvp1/>. Acesso em: 31 dez. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios –3ª edição.** [S.l]: SEBRAE, 2020d. Disponível em: [https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c9d50d3412270611e9e9a9999a40c0a5/\\$File/19510.pdf](https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c9d50d3412270611e9e9a9999a40c0a5/$File/19510.pdf). Acesso em: 25 out. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios –2ª edição.** [S.l]: SEBRAE, 2020e. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20\(09042020\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20(09042020).pdf). Acesso em: 26 out. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Tecido empresarial de Pernambuco.** [S.l]: SEBRAE, 2022a. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/pe/>. Acesso em: 25 out. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Slow fashion: o que é e quais as suas vantagens?.** [S.l]: SEBRAE, 2022b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/slow-fashion-o-que-e-e-quais-as-suas-vantagens,5858675f1ef6f710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Um%20novo%20olh>

ar%20sobre%20o,aos%20seus%20processos%20de%20produ%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 26 out. 2022.

SHARMA, N. Innovative behaviour of indian micro small and medium enterprises: an empirical study. **Revista Internacional de Gestão da Inovação**, [S.l], v. 21, n. 7, p. 1-19, 2017.

SHARMA, S.; TARP, F. Does managerial personality matter? evidence from firms in Vietnam. **Journal of Economic Behavior and Organization**, [S.l], v. 150, p. 432–445, 2018.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R.; MONTENEGRO, L. M. Mais do que negócios abertos, mentes abertas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.l], v. 5, n. 2, p. 3-23, 2016.

SILVA, G., DI SERIO, L. C. Inovação em pequenas empresas: rumo a uma abordagem de inovação centrada no proprietário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 519-535, 2021.

SILVA FILHO, A. A. R.; DUARTE, A. D.; PEDROSA, T. D.; SILVA, G. L.; PESSÔA, S. G. S. Análise da importância do reuso da água em lavanderias de beneficiamento de jeans. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 6, p. 1-14, 2021.

SOUZA, S. M. A.; BEZERRA, P. R. S.; GONÇALVES, G. A. C. Estágio de desenvolvimento do arranjo produtivo local de confecções do município Toritama (PE). **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 100-118, 2020.

SOUZA, S. M. A.; BEZERRA, P. R. S.; ROCHA, S. F.; GONÇALVES, G. A. C. Classificação de arranjos produtivos locais a partir do modelo teórico proposto pelo Sebrae (2014): um estudo no setor de confecções do município de Caruaru – PE. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.l], v. 21, n.1, p. 188-208, 2020.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TRZCIELINSKI, S. Prior knowledge and opportunity recognition. In: KARWOWSKI, W.; TRZCIELINSKI, S.; MRUGALSKA, B.; DI NICOLANTONIO, M.; ROSSI, E. (ed.). **Advances in manufacturing, production management and process control**: joint proceedings of the AHFE 2018 international conference on advanced production management and process control, the ahfe international conference on human aspects of advanced manufacturing, and the ahfe international conference on additive manufacturing, modeling systems and 3d prototyping, loews sapphire falls resort at universal studios. 1. ed. Orlando: Springer, 2019, p. 191-200.

ULLRICH, D. R.; OLIVEIRA, J. S.; BASSO, K.; VISENTINI, M. S. Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: em direção à reflexividade analítica. **Análise - Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 19-30, 2012.

UTKUN, E.; ATILGAN T. Marketing innovation in the apparel industry: Turkey. **Fibres & Textiles in Eastern Europe**, [S.l] v. 18, n. 6, p.26-31, 2010.

VALLE, M. A. P.; FUCHS, R. M.; SÁENZ, M.; NGA, J. K.H.; DARMOHRAJ, A.; MOSCHETTI, M. Personality traits and social entrepreneurship dimensions in Peru and Argentina. **Cuadernos de Economía y Administración**, [S.l], v. 5, n. 11, p. 1-20, 2018.

VASCONCELOS, R. B. B.; MELLO, P. R. C. B.; MELO, F. V. S. Gestão empresarial e inovação: uma análise sobre os determinantes da inovação em micro e pequenas empresas do setor de alimentos e bebidas. **Future Studies Research Journal, Trends and Strategy**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 138-165, 2016.

VASCONCELLOS, V. C.; NEIVA, E. R. Escala de expectativas de carreira na organização: desenvolvimento e evidências de validade. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 21, n. 2, p. 245-257, 2016.

VASCONCELLOS, V. C.; NEIVA, E. R. Escala de expectativas de futuro organizacional: desenvolvimento e evidências de validade. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 86, n. 2, p. 58 - 8, 2017.

VASCONCELOS, R. B. B.; OLIVEIRA, M. R. G. Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l], v. 58, p. 349-364, 2018.

VASCONCELOS, R.; VIEIRA, R. S. G.; SILVEIRA, D. S. What's the recipe to innovate? an analysis of the determinants of the degree of innovation in the gastronomy segment. **International Journal of Innovation Management**, [S.l], v. 24, n.1, p. 1-23, 2020.

VASCONCELOS, R. B. B.; SANTOS, J. F.; ANDRADE, J. A. Inovação em micro e pequenas empresas: recursos e capacidades. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l], v. 25, n. 2, 2021.

WALKER, R.M. Innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. **Public Administration**, v. 84, n. 2, p. 311-335, 2006.

WALTER, C. E.; AU-YONG-OLIVEIRA, M.; VELOSO, C. M. Innovation in brazilian micro and small enterprises: a systematic literature review. **General Management**, [S.l], v. 22, n. 182, p. 20-24, 2021.

WOLDEAREGAI, B. T.; ASIMA, T.; DAS, B. Prospects and challenges of micro and small scale enterprises in Adama city, Ethiopia. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, [S.l], v. 8, n.3, p. 322-329, 2019.

XAVIER, T. M. C. Polo de confecções do agreste de Pernambuco: formação de aglomerado produtivo e suas dinâmicas espaciais. **Revista Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v. 21, n. 73, p. 429–444, 2020.

YANG, Y.; LEE, P. K.C.; CHENG, T.C. E. Leveraging selected operational improvement practices to achieve both efficiency and creativity: a multi-level study in frontline service operations. **International Journal of Production Economics**, [S.l], v. 191, p. 298-310, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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