

# Inovação em pequenas empresas: rumo a uma abordagem de inovação centrada no proprietário

Glessia Silva<sup>1</sup> 

Luiz Carlos Di Serio<sup>2</sup> 

## Resumo

**Objetivo** – Nosso objetivo é entender como os proprietários de pequenas empresas desenvolvem inovações.

**Referencial teórico** – Adotamos a teoria social cognitiva para entendermos como se dão as atividades inovadoras em pequenas empresas. Além disso, voltamos a Schumpeter para retornar ao conceito central de inovação e entender como o proprietário pode desenvolver inovações e como deve ser essa abordagem de inovação centrada no proprietário.

**Metodologia** – Realizamos uma pesquisa de estudo de caso múltiplo em pequenas empresas de diferentes setores tradicionais. Como fontes de evidência, entrevistamos os participantes em profundidade por meio de uma entrevista semiestruturada; e acessamos dados de redes sociais como as *fan pages* das empresas em questão no Facebook e no Instagram.

**Resultados** – Os resultados explicam o que leva os empresários à inovação e o que afeta a estrutura de inovação de seus negócios. Esses resultados são expressos pelos antecedentes de inovação que surgiram indutivamente nesse setor e podem ajudar a explicar as diferenças entre pequenas empresas inovadoras e pequenas empresas não inovadoras.

**Implicações práticas e sociais da pesquisa** – Desenvolvemos uma abordagem projetada para estudar a inovação no contexto e na realidade das pequenas empresas. E, a fim de contribuir para o desenvolvimento de inovações em “empresas esquecidas”, listamos algumas recomendações para agências de apoio, órgãos governamentais e pesquisadores.

**Contribuições** – A inovação em pequenas empresas é influenciada pela propensão do proprietário em reconhecer e aproveitar as oportunidades. O foco no proprietário, portanto, tem implicações que norteiam a atividade de inovação na pequena empresa e que precisam ser consideradas pelos pesquisadores.

**Palavras-chave** – Inovação; modelo; pequenas empresas; proprietário.

1. Universidade Federal de Sergipe, Departamento de Administração, São Cristóvão, Brasil.

2. Fundação Getúlio Vargas, Departamento de Produção e Operações, São Paulo, Brasil.

## Como citar:

Silva, G., Di Serio, L. C. (2021). Inovação em pequenas empresas: rumo a uma abordagem de inovação centrada no proprietário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), primeirapágina-últimapágina.

## Recebimento:

30/11/2019

## Aprovação:

05/02/2021

## Editor responsável:

Prof. Dr. José Liébana

## Processo de avaliação:

Double Blind Review

## Revisores:

Nizar Alsharari; Catarina Nunes



Revista Brasileira de Gestão de  
Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4117>

## I Introdução

De certa forma, a literatura sobre inovação carece de conhecimento sobre os elementos que levam à inovação nas pequenas empresas (Ferreira, Fernandes, Alves & Raposo, 2015). Já que as pequenas empresas desenvolvem atividades e resultados de inovação fundamentalmente diferentes daqueles encontrados nas grandes empresas de alta tecnologia (Forsman, 2011), enquadrar essas pequenas empresas – de modelo de inovação tradicional – em modelos de “tamanho único” pode levar a percepções equivocadas sobre seu desempenho inovador (Santamaría, Nieto & Barge-Gil, 2009).

Esses modelos também tomam como base teórica o que a literatura sobre inovação entende como importante no desenvolvimento de inovações (Forsman, 2011). A questão é que o campo da inovação tem um forte viés para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e grandes negócios baseados em alta tecnologia (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008; Damanpour, 2014; Ferreira et al., 2015; Garcia & Calantone, 2002; Santamaría et al., 2009). Portanto, os modelos tradicionais de inovação – que se baseiam principalmente nesse contexto de inovação – deixam de captar elementos específicos próprios das pequenas empresas, como o gestor/proprietário como principal – senão único – tomador de decisões (De Jong & Marsili, 2006; Silva, Dacorso & Montenegro, 2016; Verhees & Meulenberg, 2004), ou sua gestão de inovação mais tácita (Brunswicker & Ehrenmann, 2013; Fitjar, Gjelsvik & Rodríguez-Pose, 2013).

Além disso, enquanto as vantagens das pequenas empresas são de natureza comportamental (Rothwell, 1989), a maioria dos modelos tradicionais de inovação possui atributos materiais e recursivos (Glover et al., 2016). Consequentemente, alguns aspectos sociocognitivos importantes no desenvolvimento de inovações em pequenas empresas são geralmente ignorados pelos modelos de inovação tradicionais (Cooper, Peake & Watson, 2016; Taneja, Pryor & Hayek, 2016; Zaridis & Mousiolis, 2014).

Ironicamente, mesmo a literatura sobre inovação em pequenas empresas mostra algum tipo de predileção por pequenas empresas de alta tecnologia (Storey, 2014). No entanto, a maioria das pequenas empresas pertence a setores tradicionais, é de baixa tecnologia e não utiliza atividades de P&D em seus processos de inovação (McGuirk, Lenihan & Hart, 2015; Plotnikova, Romero & Martínez-Román, 2016; Romero & Martínez-Román, 2012; Zaridis & Mousiolis, 2014). Essa situação é preocupante, visto que as pequenas empresas constituem a base do desenvolvimento econômico e social de qualquer

país (Patanakul & Pinto, 2014), e ainda assim são pouco pesquisadas no domínio da inovação (McGuirk et al., 2015; Plotnikova, et al., 2016; Romero & Martínez-Román, 2012; Zaridis & Mousiolis, 2014) porque são vistas como empresas menos glamourosas (Storey, 2014).

Para suprir essa lacuna de pesquisa, o objetivo deste artigo é entender como os proprietários de pequenas empresas desenvolvem inovações. Essas empresas – que, juntas, chamaremos de “empresas esquecidas” de agora em diante – são estudadas em um projeto de pesquisa de estudo de caso múltiplo com foco nos setores tradicionais de baixa tecnologia, que não são intensivos em P&D em seus processos de inovação. Criamos e decidimos usar a expressão “empresas esquecidas” para nos referir às pequenas empresas menos glamourosas de setores tradicionais e menos intensivos em tecnologia que, paradoxalmente, constituem a maior parte da economia na maioria dos países, mas foram esquecidas na literatura de inovação, formulação de políticas e modelos de desenvolvimento.

Dito isso, realizamos um estudo sobre as pequenas empresas e seus proprietários. A princípio, com base na literatura e nas lentes teóricas que orientaram grande parte da pesquisa sobre empreendedorismo, procedemos então a um enquadramento indutivo de nossos casos. Os relatos narrativos dos entrevistados constituíram o *corpus* de nossos dados brutos, que foram posteriormente codificados e analisados à luz da literatura existente sobre características de pequenas empresas e inovação.

Adotamos uma perspectiva sociocognitiva e defendemos a importância do papel do gestor/proprietário na geração de inovação. Colocar o proprietário como elemento central do processo de inovação é importante, porque ele é o responsável pelas tomadas de decisão na pequena empresa (Whittaker, Fath & Fiedler, 2016). É impossível discutir inovação em tal contexto sem colocar ênfase no proprietário (Moraes et al., 2014). Reconhecemos, portanto, que as teorias recursivas são insuficientes para explicar a inovação nas pequenas empresas e propomos a perspectiva sociocognitiva como uma lente teórica e analítica para estudar o fenômeno, pois permite ao pesquisador explorar as percepções e intenções do proprietário (Cooper et al., 2016; Huarng & Ribeiro-Soriano, 2014; Liñán, Santos & Fernández, 2011; Silva et al., 2016).

Também adotamos a literatura sobre inovação, pequenas empresas e empreendedorismo como nosso domínio substantivo. Isso ocorre porque a literatura sobre inovação é insuficiente para explicar a inovação em pequenas empresas (Berends, Jelinek, Rayman & Stultiëns, 2014;

De Jong & Marsili, 2006; Glover et al., 2016) e porque o foco no proprietário exige um olhar para o campo do empreendedorismo. Seguimos então as recomendações de Garcia e Calantone (2002) e adotamos como nossa unidade de análise as perspectivas “novo no ramo” e “novo para o cliente/mercado”. Da mesma forma, este estudo segue o conceito de inovação de Schumpeter (1939).

Este artigo se desenvolve da seguinte forma: discutimos os modelos de inovação tradicionais e por que eles podem não ser apropriados como estruturas para estudar as pequenas empresas, bem como as pequenas empresas com uma abordagem centrada no proprietário e as três proposições que nortearam nosso trabalho de campo. A seção 4 apresenta a metodologia e as etapas realizadas na condução do trabalho de campo. A seção 5 apresenta os resultados e a discussão do estudo de caso múltiplo conforme eles se relacionam com a literatura existente. Por fim, a seção 6 conclui o artigo com recomendações para governos, agências de apoio e pesquisadores sobre pequenas empresas.

## 2 Olhando para além dos modelos tradicionais de inovação

Os modelos de inovação tradicionais são insuficientes para explicar a inovação nas pequenas empresas, porque a maioria deles (Avlonitis, Kouremenos & Tzokas, 1994; Crossan & Apaydin, 2010; Lawson & Samson, 2001; Read, 2000; Smith M., Busi, Ball & Van Der Meer, 2008; Tang, 1998; Van de Panne, Van Beers & Kleinknecht, 2003) são baseados em teorias recursivas que colocam mais ênfase nos aspectos tecnológicos, financeiros e recursivos do processo de inovação (Glover, Champion, Daniels & Boocock, 2016).

Por “insuficiente” nos referimos ao problema de aderência dos modelos tradicionais quando se trata de empresas esquecidas pouco pesquisadas nos três domínios de pesquisa empírica – substantivo, conceitual e metodológico – que fundamentam os estudos organizacionais e os paradigmas concorrentes da pesquisa qualitativa (Brinberg & McGrath, 1988).

Se olharmos os fatores de inovação que compõem esses modelos, perceberemos que priorizam a estrutura material e organizacional no desenvolvimento da inovação. Tais modelos também derivam seus domínios substantivos, teóricos e metodológicos de uma forte ênfase em P&D e os grandes negócios baseados em alta tecnologia (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour, 2014; Forsman, 2011; Santamaría et al., 2009). Portanto, os modelos tradicionais de inovação – que se baseiam principalmente naquele contexto de inovação

e em teorias recursivas relacionadas às “grandes empresas” – deixam de captar elementos específicos próprios das empresas esquecidas, como o proprietário como principal – senão único – tomador de decisão (De Jong & Marsili, 2006; Martínez-Román & Romero, 2017; Verhees & Meulenbergh, 2004), ou sua gestão da inovação mais tácita (Brunswick & Ehrenmann, 2013).

Em primeiro lugar, as teorias recursivas assumem e argumentam que uma empresa deve adquirir e controlar recursos para obter uma vantagem competitiva sustentada (Glover et al., 2016). No entanto, embora tenham contribuído consideravelmente para explicar a competitividade das organizações, seu foco na empresa como um “pacote de recursos” tem sido criticado como reducionista, dada a complexidade das empresas (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010), e levou os modelos de inovação a se desenvolverem com base em suposições equivocadas quando se trata de atividades de inovação em empresas sem uma vantagem baseada em recursos – habilidades, experiência, recursos financeiros e materiais limitados, capacidades organizacionais e de marketing – como é o caso das pequenas empresas (Glover et al., 2016). Portanto, os modelos de inovação orientados a recursos podem levar à falsa percepção de que as pequenas empresas são menos inovadoras ou nada inovadoras, quando na verdade inovam fundamentalmente por meios diferentes (Forsman, 2011; Glover et al., 2016).

Em segundo lugar, independentemente do contexto organizacional, a forte ênfase nos recursos tecnológicos na geração de inovações tem sido questionada (Birkinshaw et al., 2008; Ferreira et al., 2015), uma vez que grande parte das atividades que levam à inovação não dependem necessariamente de tecnologia e atividades de P&D (Damanpour, 2014). Isso é particularmente importante para o entendimento da atividade de inovação nas pequenas empresas, pois elas geralmente não utilizam atributos tecnológicos para inovar (Cooper et al., 2016; Forsman, 2011; Hotho & Champion 2011; McGuirk et al., 2015).

Em terceiro lugar, os modelos tradicionais de inovação preconizam uma estrutura formal de inovação, como resultado do modelo linear de inovação (Santamaría et al., 2009). A grande questão é que a pequena empresa geralmente não possui um processo formal de inovação (De Jong & Marsili, 2006; Forsman, 2011). Ela usa atividades informais de inovação que se misturam às atividades do dia a dia da empresa, de modo que a fronteira entre as atividades ou rotinas convencionais e de inovação não seja clara (Forsman, 2011).

Argumentamos que isso torna difícil mapear os elementos específicos que impulsionam a inovação nas empresas esquecidas e tem levado pesquisadores a usarem – indiscriminadamente – elementos das grandes empresas de alta tecnologia e impulsionadas por P&D como elementos inerentes a toda empresa. Aqui não nos opomos aos modelos tradicionais de inovação, nem defendemos que estes sejam desconsiderados, mas que o estudo da inovação nas empresas esquecidas exige novas abordagens que consideram as especificidades dessas empresas, dado que a atividade de inovação das pequenas e grandes empresas responde a ambientes tecnológicos, econômicos, políticos e competitivos distintos (Martínez-Román & Romero, 2017).

### 3 Antecedentes da inovação em pequenas empresas

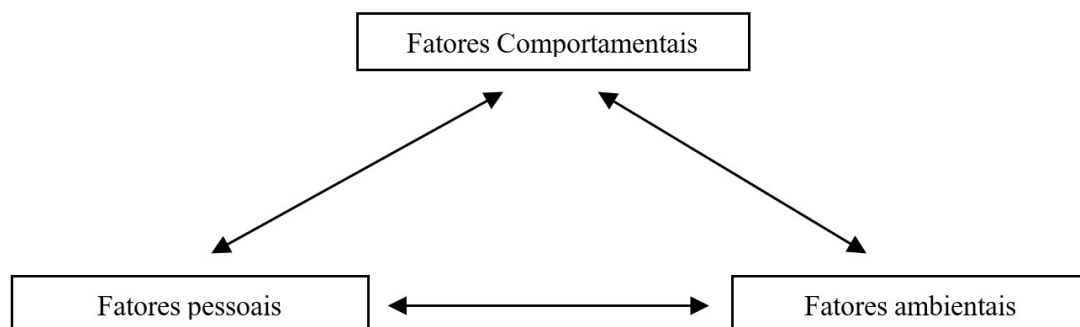
Com base na teoria social cognitiva de Bandura (1986) e na teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (1939), desenvolvemos três proposições sobre os antecedentes da inovação nas pequenas empresas esquecidas. A teoria social cognitiva permite a compreensão dos indivíduos em processos de aprendizagem – e como tal processo se relaciona com o meio ambiente (Bandura, 1986). O modelo triádico de reciprocidade de Bandura (Figura 1) defende que a aprendizagem humana é determinada pela reciprocidade entre (1) fatores pessoais (habilidades cognitivas, características físicas, personalidade e crenças); (2) fatores ambientais (ambiente físico, família, amigos, e outras influências sociais); e (3) fatores comportamentais (respostas motoras, interações sociais e linguagem).

Também explica a cognição no contexto das organizações e o processo de aprendizagem e mudança organizacional (Higgins, 2000). Assim, na visão sociocognitiva

da organização a distinção entre o que é fenômeno individual e o que é fenômeno organizacional muitas vezes se confunde (Gioia & Sims, 1986), visto que ambos fazem parte e influenciam as estruturas e processos que fazem a organização. Como os objetivos organizacionais e as motivações do proprietário estão interligados e relacionados a fatores cognitivos (Verhees & Meulenbergh, 2004), a teoria social cognitiva pode funcionar como uma lente analítica importante para as atividades inovadoras em pequenas empresas, revelando conceitos e nuances que lentes teóricas recursivas podem deixar de captar.

De fato, a teoria schumpeteriana do desenvolvimento econômico é responsável pelo conceito seminal de inovação e por associá-la ao desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1939). Portanto, buscamos Schumpeter para retornar ao conceito central de inovação, e como lente analítica para entender como o proprietário pode desenvolver inovações, bem como a forma como essa abordagem de inovação centrada no proprietário deve ser.

A discussão sobre quais elementos específicos influenciam a atividade de inovação em pequenas empresas está longe de ser encerrada (Hotho & Champion, 2011), mas há um consenso na literatura sobre a influência do gestor no sucesso e no desenvolvimento da inovação em pequenas empresas (Cooper et al., 2016; Martínez-Román & Romero, 2017; Romero & Martínez-Román, 2012). A inovação em pequenas empresas é influenciada pela propensão do proprietário em reconhecer e agir de acordo com as oportunidades (Barreto, Nassif & Maria, 2014; Cooper et al., 2016). Ele identifica a oportunidade e a desenvolve por meio da inovação (Barreto et al., 2014; Ucbasaran, Westhead & Wright, 2008). Como resultado, argumentamos que o paradigma de pesquisa sobre inovação em pequenas empresas deve ser necessariamente centrado



**Figure 1.** Modelo triádico de reciprocidade

*Nota.* Fonte: Adaptado de “Modelo de reciprocidade triádica” de A. Bandura, 1986.



no proprietário, pois, como discutimos anteriormente, não é possível analisar a inovação em pequenas empresas sem analisar o comportamento do proprietário e a relação única e entrelaçada que mantém com sua empresa, tanto como empresário e gestor, como também trabalhador (Moraes et al., 2014; Plotnikova et al., 2016).

Nesse sentido, essa característica nos obriga a considerar que a inovação nas pequenas empresas é fundamentalmente diferente daquela nas grandes empresas (Forsman, 2011). As experiências e capacidades pessoais de um indivíduo prático podem influenciar o desempenho de um inovador (Forsman, 2011). Da mesma forma, são indivíduos que demonstram uma paixão natural por criar coisas novas, o que também pode ser uma vantagem em termos de desenvolvimento de inovação (Taneja et al., 2016). Portanto, é necessário entender os antecedentes da inovação nas pequenas empresas (Cooper et al., 2016; Freel, 2005). Assim, argumentamos que esses antecedentes são centrados no proprietário, a saber: (1) características pessoais do proprietário; (2) características da empresa; e (3) vontade e capacidade de inovação do proprietário.

### **Proposição 1: A inovação em pequenas empresas depende das características pessoais do proprietário.**

Ao contrário das grandes empresas, nas quais a estrutura organizacional e a presença de diferentes atores colocam em prática e promovem as capacidades de inovação, nas pequenas empresas o processo de tomada de decisão é uma das funções do proprietário, de modo que o desempenho delas quanto à inovação depende da capacidade do proprietário de articular decisões para a inovação (Danosh, Oteng & Frimpong, 2017; Hosseini & Narayanan, 2014; Olughor, 2015). No entanto, a maioria dos estudos sobre inovação em pequenas empresas se concentra na estrutura e não nas características do proprietário, o que, por sua vez, cria uma distorção em nosso entendimento sobre como a inovação ocorre em pequenas empresas, bem como quais características do proprietário podem contribuir para a inovação em tais organizações (Daneji, Shavarebi & Yap, 2019).

As características pessoais do proprietário formam um conjunto de atributos que podem favorecer ou dificultar a inovação (Ilouga, Mouloungni & Sahut, 2014; McGuirk et al., 2015; Plotnikova et al., 2016). Tais características ajudam a explicar o que faz o proprietário “ver além” (Carland, Carland & Stewart, 2015). Verhees e Meulenber (2004) argumentam que a inovação na pequena empresa depende do domínio

do proprietário em uma área específica; portanto, se ele for agricultor, a inovação dependerá do conhecimento do proprietário sobre a empresa agrícola, por exemplo.

Entre as características pessoais do pequeno empresário citadas na literatura que podem favorecer ou dificultar a inovação, podemos citar algumas: (a) nível de escolaridade; (b) treinamento em gestão empresarial; (c) trajetória pessoal; (d) motivação; (e) experiência empresarial; (f) liderança; (g) disposição para mudar; e (h) bem-estar (Baron & Tang, 2011; Dunne, Aaron, McDowell, Urban & Geho, 2016; Plotnikova et al., 2016; Romero & Martínez-Román, 2012).

### **Proposição 2: A inovação em pequenas empresas depende das características da empresa – e estas são afetadas pelas características do empresário.**

As características da empresa também são determinadas pelo proprietário (Plotnikova et al., 2016; Romero & Martínez-Román, 2012) e afetam a probabilidade de a pequena empresa inovar (Plotnikova et al., 2016; Romero & Martínez-Román, 2012; Taneja et al., 2016; Verhees & Meulenber, 2004; Zaridis & Mousiolis, 2014). As diversas funções desempenhadas pelo proprietário (Aminu & Shariff, 2015), bem como sua probabilidade de adotar e/ou gerar uma inovação (Hosseini & Narayanan, 2014) direcionam as atividades de inovação desenvolvidas por tais empresas (Antonioli & Della Torea, 2015; Blanchard, 2017). Nesse sentido, as características da pequena empresa e seus esforços de inovação são um reflexo dos atributos de gestão e características pessoais do proprietário (Farace & Mazzotta, 2015), e também estão mais próximos de práticas que o proprietário é capaz de controlar (Magadley & Birdi, 2012).

Ao passo que as características da empresa são geralmente centradas na estrutura das grandes empresas, nas pequenas empresas esquecidas elas estão mais centradas no comportamento do proprietário (Martínez-Román & Romero, 2017; Rothwell, 1989). Isso leva a um conjunto de atributos consideravelmente diferentes (Forsman, 2011).

Entre as características da empresa que podem favorecer ou dificultar a inovação, podemos citar algumas: (a) reserva de dinheiro para inovação; (b) tempo dedicado à inovação; (c) existência de plano de inovação; (d) otimização do processo; (e) cultura de inovação; (f) apoio institucional; (g) cooperação; (h) flexibilidade interna; (i) programas de treinamento (De Jong & Marsili, 2006; Galende & de la Fuente, 2003; Plotnikova et al., 2016; Romero & Martínez-

Román, 2012; Santamaría et al., 2009; Taneja et al., 2016; Verhees & Meulenberg, 2004; Zaridis & Mousiolis, 2014).

### **Proposição 3: A inovação em pequenas empresas depende da vontade e da capacidade de inovar do proprietário – e estes fatores são afetados pelas características da empresa e pessoais do proprietário.**

Embora a capacidade seja um conjunto de atributos necessários para a inovação, a vontade é a intenção de buscar a inovação (De Massis, Kotlar, Chua & Chrisman, 2014, Dunne et al., 2016). Uma grande empresa pode criar uma estrutura favorável à inovação mesmo contra a vontade de alguns de seus gestores ou *stakeholders* (Uzkurt, Kumar, Kimzan & Eminoglu, 2013). Por outro lado, o proprietário de uma pequena empresa concentra toda as tomadas de decisão em si mesmo (De Jong & Marsili, 2006; Martínez-Román & Romero, 2017; Verhees & Meulenberg, 2004). Surpreendentemente, se houver vontade de inovar, mas falta de habilidades, o proprietário pode tentar e desenvolver novas habilidades, permitindo-lhe inovar (De Massis et al., 2014; Dunne et al., 2016), mas não o contrário. Não importa se o proprietário tem capacidade para inovar, porque se ele não quiser inovar a empresa não inovará.

A pequena empresa esquecida pode potencialmente gerar qualquer tipo de inovação (Martínez-Román & Romero, 2017). Quando se trata de intenção de negócios, porém, os proprietários de pequenas empresas podem “sofrer” de uma falta de vontade de se arriscar a transformar sua vontade em ação, ou melhor, de ter uma orientação para a sobrevivência influenciada por suas características pessoais (Ilouga et al., 2014). Mais do que nas grandes empresas, grande parte da inovação nas pequenas empresas origina-se do conhecimento tácito, do “aprender fazendo” das atividades e rotinas do dia a dia; por isso, depende dos seres humanos que fazem parte das referidas empresas e de seu ambiente social (Brunswick & Ehrenmann, 2013; Freil, 2005).

## **4 Metodologia**

Dada a natureza aberta e qualitativa da nossa questão de pesquisa – Como os proprietários de pequenas empresas desenvolvem inovações? –, escolhemos um estudo de caso múltiplo indutivo como nosso método de pesquisa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2017). Procuramos entender as características pessoais e gerenciais dos proprietários em relação ao processo de inovação nas pequenas empresas, de forma que a análise pudesse fazer sentido em cada caso,

ser teoricamente sólida e se relacionar com a literatura existente (Eisenhardt, 1989; Langley & Abdallah, 2011).

O estudo de campo foi realizado em uma capital do Nordeste do Brasil. Neste trabalho de campo em particular, compusemos cinco estudos de caso usando os seguintes critérios: (1) a empresa tinha que ser pequena; (2) deveria pertencer a um setor tradicional; (3) tinha que ser um negócio de baixa tecnologia; (4) não teve que usar P&D em seus processos de inovação; (5) precisava desenvolver uma atividade econômica comum a qualquer localidade; e (6) deveria ter recebido um prêmio de inovação ou competitividade no ano anterior. Esse último critério foi escolhido como referência de inovação, pois a considera tanto do ponto de vista da empresa quanto do mercado. Escolhemos esses critérios por serem representativos da pequena empresa comum (Zaridis & Mousiolis, 2014) e porque também atendem aos critérios de Yin (2017) e Eisenhardt (1989) para amostragem teórica ou analítica – ou seja, escolhemos casos que são representativos dentro de um domínio da literatura.

Após a obtenção do consentimento para participação, realizamos entrevistas em profundidade com os participantes, tendo como instrumento norteador um roteiro de entrevista semiestruturado (Anexo A). Cada entrevista durou cerca de 120 minutos, foi gravada e posteriormente transcrita. Além disso, acessamos dados das redes sociais como *fan pages* do Facebook e Instagram das empresas em referência, a fim de melhor enquadrar os relatos orais dos entrevistados com as personas digitais das empresas, em uma tentativa de triangulação. Essa primeira etapa do nosso trabalho de campo foi realizada entre setembro e dezembro de 2017, e os nomes das pessoas entrevistadas e as empresas/casos foram mantidos em sigilo. Conduzimos um caso piloto com o caso A para refinar o roteiro da entrevista.

Em uma segunda etapa, os dados brutos transcritos foram organizados e codificados manualmente em tabelas e matrizes de acordo com as recomendações de Miles e Huberman (1994). Isso permitiu uma análise individual e cruzada das empresas esquecidas que compuseram nosso estudo, tornando possível buscar semelhanças e diferenças entre os casos e, então, uma lógica de replicação entre eles (Eisenhardt, 1989; Langley & Abdallah, 2011). Dessa forma, categorias e elementos de análise foram derivados das entrevistas, “envolvendo a literatura” e “chegando a conclusões” de acordo com as recomendações de Eisenhardt. A Tabela 1 apresenta os proprietários que participaram da pesquisa juntamente com suas respectivas empresas e a Tabela 2 sintetiza os resultados da análise comparativa.

Tabela 1  
**Perfil dos proprietários e empresas em cada estudo de caso**

	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>	<b>Caso D</b>	<b>Caso E</b>
<b>Nome do proprietário</b>	Proprietário A	Proprietário B	Proprietário C	Proprietário D	Proprietários E1 e E2
<b>Idade do proprietário</b>	31 anos	53 anos	59 anos	55 anos	53 anos e 29 anos
<b>Ramo empresarial</b>	Barbearia	Pastelaria	Padaria	Marcenaria	Café
<b>Tipo de empresa</b>	Serviços	Comércio	Indústria	Indústria	Comércio
<b>Tempo em operação</b>	Desde 2015	Desde 2008	Desde 1998	Desde 1992	Desde 2014
<b>Número de funcionários</b>	07 funcionários	26 funcionários	17 funcionários	27 funcionários	12 funcionários
<b>Principais produtos/serviços/processos</b>	Alta rotatividade Produtos: produtos para cabelo e barba Serviços: cortes de cabelo e de barba	Alta rotatividade Produtos: pastéis e caldo de cana Serviços: eventos	Baixa rotatividade Produtos: pães Serviços: café da manhã e almoço. Processo: fabricação e congelamento de pão	Baixa rotatividade Produtos: armários e guardarroupa. Serviços: manutenção. Processo: seção, colagem, usinagem, montagem	Baixa rotatividade Produtos: café, chá, bolos e doces Serviços: eventos
<b>Principais consumidores</b>	Processo: cuidados pessoais Perfil bem definido Clientes locais: homens e crianças	Processo: Fabricação de alimentos Perfil bem definido Clientes locais e turistas	Perfil bem definido Clientes locais e turistas	Perfil bem definido Clientes locais e turistas	Processo: Fabricação de alimentos Perfil bem definido Clientes locais
<b>Principais concorrentes</b>	Não há cooperação Duas outras barbearias locais com conceito semelhante	Não há cooperação Lanchonetes e restaurantes locais	Há cooperação com outras padarias Restaurantes locais	Há cooperação com outras marcenarias Freelancers	Não há cooperação Cafés locais
<b>Principais fornecedores</b>	Há cooperação Fornecedor local	Há cooperação Fornecedor local	Há cooperação Fornecedor local	Há cooperação Fornecedor local	Há cooperação Fornecedor local
<b>Principais ameaças</b>	Funcionários. Neste comércio são voláteis e passam de uma barbearia para outra	Redução do poder de compra dos clientes por causa da crise	Redução do poder de compra dos clientes por causa da crise	Redução do poder de compra dos clientes por causa da crise. Freelancers e “empresas de garagem”	Redução do poder de compra dos clientes por causa da crise
<b>Principais inovações</b>	Pioneira em proposição de valor; “Modernidade dos cortes de cabelo”; novos cortes de cabelo e estilos	Pioneira em proposição de valor; redefinindo processos e menu; serviços de eventos	Pioneira em proposição de valor; processo de congelamento do pão; serviços de eventos	Pioneira em proposição de valor; controle do processo de carpintaria; gravura fotográfica em madeira	Pioneira em proposição de valor; constantemente redefinindo o menu; serviços de eventos
<b>Principais prêmios</b>	Prêmio Banco do Nordeste da Micro e Pequena Empresa (2016)	Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (2014)	Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (2015)	Prêmio Banco do Nordeste da Micro e Pequena Empresa (2017)	Prêmio Banco do Nordeste da Micro e Pequena Empresa (2017)

O projeto de estudo de caso múltiplo foi escolhido devido à sua força na identificação de padrões em diferentes casos e, portanto, nos permitiu comparar características pessoais dos proprietários, características da empresa, bem como vontade e capacidade de inovar.

## 5 Estudo de caso múltiplo

As empresas que compõem este estudo pertencem a setores tradicionais de baixa tecnologia que provavelmente existem até nas menores cidades. Em nosso estudo de caso, entretanto, os proprietários de empresas esquecidas oferecem

Tabela 2  
Análise comparativa

	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E
<b>Características pessoais</b>					
<b>Nível educacional</b>	Ensino médio	Faculdade	Faculdade	Faculdade	Ensino médio/ College
<b>Educação em gestão de negócios</b>	Não	Sim	Não	Não	Não/Sim
<b>Experiência anterior</b>	Desde criança/hobby	Desde criança/hobby	Desde criança/hobby	Desde criança/hobby	Desde criança/hobby
<b>Motivação</b>	Quer mais	Quer mais	Quer mais	Quer mais	Quer mais
<b>Liderança</b>	Lidera a equipe	Lidera a equipe	Lidera a equipe	Lidera a equipe	Lidera a equipe
<b>Vontade de mudar</b>	Orientado para a mudança	Orientado para a mudança	Orientado para a mudança	Orientado para a mudança	Orientado para a mudança
<b>Bem-estar</b>	A empresa é a vida dele	A empresa é a vida dela	A empresa é a vida dela	A empresa é a vida dele	A empresa é a vida delas
<b>Características da empresa</b>					
<b>Economia, plano, tempo para inovação</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Otimização de processos</b>	Tudo otimizado	Tudo otimizado	Tudo otimizado	Tudo otimizado	Tudo otimizado
<b>Cultura de inovação</b>	Centrado no proprietário	Centrado no proprietário	Centrado no proprietário	Centrado no proprietário	Centrado no proprietário
<b>Apoio institucional</b>	SEBRAE, BNB	SEBRAE, BNB	SEBRAE, BNB	SEBRAE, SESI, BNB	SEBRAE, SENAI, BNB
<b>Cooperação</b>	Apenas com fornecedores	Apenas com fornecedores	Há cooperação	Há cooperação	Apenas com fornecedores
<b>Flexibilidade interna</b>	Alta flexibilidade	Alta flexibilidade	Alta flexibilidade	Alta flexibilidade	Alta flexibilidade
<b>Programas de treinamento</b>	Internas e externas	Internas e externas	Internas e externas	Internas e externas	Internas e externas
<b>Vontade e capacidade</b>					
<b>Conceito de inovação</b>	“Não se acomode, nunca se acomode.”	“Nunca fique na mesmice, tente surpreender.”	“É se atualizar para ser sempre melhor.”	“Fazer as coisas de um jeito diferente.”	“Estar no que é bom para você e surpreender os outros.”
<b>Introdução ou melhoria de produtos, serviços, processos</b>	Constante. Contato com feiras nacionais e barbearias de outros estados e países	Constante. Contato com feiras nacionais	Constante. Contato com feiras nacionais e padarias de outros estados	Constante. Contato com feiras nacionais e marcenarias de outros estados	Constante. Contato com feiras e cafés nacionais e internacionais
<b>Dificuldades para introduzir ou melhorar produtos, serviços, processos</b>	<i>Know-how</i> Financeiro	<i>Know-how</i> Financeiro	<i>Know-how</i> Financeiro	<i>Know-how</i> Financeiro	<i>Know-how</i>
<b>Mudanças resultantes da introdução ou melhoria de produtos, serviços, processos</b>	Qualidade, domínio do mercado, crescimento	Qualidade, domínio do mercado, crescimento	Qualidade, domínio do mercado, crescimento	Qualidade, domínio do mercado, crescimento	Qualidade, domínio do mercado, crescimento
<b>Mudanças a serem realizadas</b>	Ampliar a barbearia e investir na experiência do cliente	Ampliar a pastelaria e investir na experiência do cliente	Ampliar a padaria e começar a exportar pães	Ampliar a marcenaria e começar a trabalhar com materiais alternativos	Investir ainda mais na experiência do cliente

produtos/serviços/processos que “vão além” do modelo de negócios oferecido por seus concorrentes. Ou seja, independentemente da idade, segmento, setor e tempo de

atuação, esses proprietários têm uma visão clara da empresa e das oportunidades que podem explorar e pensam à frente do seu tempo. Além disso, têm uma compreensão clara das



influências de seus funcionários, clientes, concorrentes e fornecedores – e uma mentalidade inovadora que influencia seu comportamento como proprietários e gestores.

O caso A é uma barbearia singular, por ter trazido de volta o velho e clássico conceito de barbearia como um espaço “viril”, com coisas “viris”, cerveja e parafernália. Olhando de fora, pode-se confundir-lo com um bar, mas oferece cortes de cabelo regulares. Curiosamente, para contornar as antigas crenças dos homens locais de que certas técnicas de tratamento de cabelo são “coisa de mulher”, criaram suas próprias técnicas “masculinas” – que, basicamente, adaptam as técnicas de estilo de cabelo feminino a seus clientes homens.

O caso B é uma pastelaria tradicional que começou como uma pequena tenda em uma feira comercial. Conhecida tanto por pessoas quanto por instituições (desde 2008 recebeu o prêmio de “melhor pastelaria da cidade”), a proprietária foi literalmente expulsa da feira por outros inquilinos, que não aguentaram sua insistência em tentar “profissionalizar” a “bagunça” da produção das feiras. Ela abriu seu próprio estabelecimento em uma área turística e se tornou uma espécie de boa referência em gastronomia para a cidade.

O caso C é uma padaria tradicional que opera há mais de 20 anos como empresa familiar, mas que passou por um forte processo de modernização quando a nova proprietária – a cunhada – assumiu a empresa. Introduziram novas máquinas e metodologias para padronizar a gestão, a fabricação e o processamento do pão; um processo inovador de congelamento da massa do pão; bem como a padronização da produção de bolos e outros produtos, reduzindo custos e melhorando a qualidade geral dos produtos.

O caso D é uma marcenaria que começou a atuar com a produção de móveis tradicionais, mas que se destacou entre os demais concorrentes como a única marcenaria da cidade a utilizar tecnologia da informação e automação para desenhar, cortar e modelar milimetricamente madeira e outros materiais, permitindo o encaixe perfeito dos móveis na montagem. Isso criou uma nova proposição de valor para a empresa, que antes dependia de mão de obra especializada e muito sujeita ao erro humano.

O caso E é uma cafeteria fundada por mãe e filha emulando os famosos cafés parisienses e a primeira na cidade a criar um modelo de negócios e ambiente temático. Apresentam uma variedade de produtos no cardápio, incluindo refeições completas, chás, refrigerantes, bebidas alcoólicas e até mesmo o popular e luxuoso *five o'clock tea*. Recentemente, passaram a oferecer espaço para cerimônias de casamento, entrando assim no ramo de gerenciamento de eventos.

## 5.1 Características do proprietário

O nível educacional e a formação em gestão empresarial não foram determinantes para a inovação nas empresas deste estudo. Isso é contrário à literatura sobre inovação em pequenas empresas (Romero & Martínez-Román, 2012), mas fornece indícios de que os proprietários adquirem competências gerenciais de outras formas e de acordo com as necessidades dos negócios. A visão dos proprietários da empresa e as oportunidades a serem exploradas impulsionam a busca pelas habilidades necessárias e a direção da empresa.

Todas as empresas esquecidas deste estudo de caso foram iniciadas como exploração comercial de um hobby por seus proprietários. Essa aptidão fornece uma base para a compreensão da empresa (Verhees & Meulenberg, 2004) e é geralmente mais importante para ela do que o treinamento ou a educação formal em gestão empresarial. Transformar um hobby em um negócio é uma característica comum da intenção empreendedora entre os empreendedores, sejam eles jovens (Hulsink & Koek, 2014), entusiastas e inventores (Baron & Tang, 2011; Smith AW, Moghaddam & Lanivich, 2019) ou se simplesmente amam o que fazem (Alonso, 2011).

Os proprietários também demonstram um desejo natural de mudança (Taneja et al., 2016). Essa orientação natural e pessoal direciona as inovações que se integram à empresa. Da mesma forma, em todos os empreendimentos estudados, o proprietário assume simultaneamente as múltiplas funções de gestor, empreendedor ou empresário (Moraes et al., 2014; Plotnikova et al., 2016). Isso torna a liderança um fator decisivo para que as ações de seus colaboradores reflitam suas ambições.

O antecedente *Características do proprietário* retrata sua psique, ou suas crenças, expectativas, pensamentos, emoções, conhecimento e visão de mundo. Identificamos quatro fatores de inovação responsáveis pela inovação na pequena empresa: (1) experiência anterior na empresa; (2) visão estratégica; (3) liderança; e (4) visão orientada para a mudança (ver Tabela 3 para evidências empíricas).

A experiência anterior na empresa é definida pelo contato prévio do proprietário com o comércio ou a atividade empresarial de sua empresa. Nos casos que estudamos, essa experiência anterior de trabalho veio da exploração econômica de um hobby em que a pessoa se destacava, levando-a a compreender e expandir o potencial da própria empresa. A visão estratégica refere-se à capacidade de identificar quais oportunidades de inovação serão exploradas, bem como de definir os rumos que a empresa está tomando. A liderança é definida pela capacidade do proprietário de mobilizar seus

**Tabela 3**  
**Evidências empíricas do estudo de caso múltiplo**

<b>Características do proprietário</b>	
<b>Fatores</b>	<b>Evidências empíricas</b>
Experiência anterior no ramo	“A cozinha me fascina, os aromas, os temperos... E estou [acostumada] a fazer meus próprios pastéis em casa todos os domingos! Frito uma tigela de pastéis para meus sobrinhos e amigos, porque as pessoas adoram pastéis. [Esse é] meu destino! Foi algo que me dominou.” (Proprietário B)
Visão estratégica	“Vi que esse modelo antigo de marcenaria já estava morto. Você não pode depender do marceneiro... Eu percebi isso. Tive que fazer alguma coisa, tive que modernizar [meu negócio]. Meus concorrentes não tiveram coragem, acharam que era um salto muito grande.” (Proprietário D)
Liderança	“Sempre digo que sou um catalisador. O que o catalisador faz? Sem o catalisador, a fotossíntese não pode acontecer. Faço de tudo um pouco. Tenho aqueles [funcionários] antigo e cada um deles assume seu próprio papel.” (Proprietário C)
Visão orientada à mudança	“Quando chego aqui já estou enjoado... Muitas pessoas dizem: ‘Esta barbearia é linda!’ ou ‘O que é esse objeto?’ Mas já estou me sentindo saturado. Quando eu inovo, quando coloco algo novo aqui, preenche meu espírito... Me dá muito mais energia. Parece que sempre tenho necessidade de começar de novo, sabe?” (Proprietário A)
<b>Características da empresa</b>	
<b>Fatores</b>	<b>Evidências empíricas</b>
Otimização de processos	“Não podíamos mapear tudo [os processos de fabricação de pão, cozimento de bolo e outros produtos], mas mapeamos quase tudo! É um desafio! Estamos sempre tentando melhorar. Ajuda a padronizar [o produto] e também a oferecer uma novidade. [...] Com este [curso] eles estão nos ensinando uma metodologia de manejo de panificação. Isso faz toda a diferença!” (Proprietário C)
Flexibilidade interna	“A primeira cerimônia de casamento não foi nossa oferta, o cliente nos pediu que fizéssemos. Essa pessoa disse que ia se casar e queria fazer a festa aqui. Nunca tínhamos feito isso antes, então foi ‘Vamos amadurecer essa ideia juntos!’... Foi então que começamos a criar o formato de casamento no café.” (Proprietário E2)
Programas de treinamento	“Existem fornecedores de materiais e máquinas que nos dão cursos de formação pagos pelas próprias empresas. Trazem um minilaboratório aqui... E eu paguei cursos e eventos para os funcionários, temos convênio com o SESI. É importante para mim.” (Proprietário D)
Apoio institucional externo	“A trajetória do próprio negócio tem a ver com o SEBRAE. Procurei o SEBRAE para tirar licenças, para saber como funcionar perfeitamente. Acompanhei tudo! Fiz muitos cursos lá, gestão financeira, empreendedorismo... Fui aluno ‘briguento’ e ficava discutindo com os professores [risos].” (Proprietário B)
<b>Vontade e habilidade de inovar</b>	
<b>Fatores</b>	<b>Evidências empíricas</b>
Resiliência	“A necessidade me fez buscar uma alternativa. Vi um amigo trabalhando na feira e resolvi comprar uma barraca de confeitaria. Usei R\$ 20 mil no cartão de crédito e demorei oito meses para pagar... Mas o pessoal de lá não entendia que se cuidassem bem da feira as coisas melhorariam. Eles não me queriam lá! Mas aí tive a ousadia de começar aqui [sede atual] mesmo sem ter dinheiro. Minha casa está aqui, R\$ 700.000 da minha hipoteca!” (Proprietário B)
Atualização Pessoal	“Sempre participei de feiras, congressos ... Uma virada na nossa vida foi um congresso, uma palestra, uns 16 anos atrás, um curso de panificação com módulos mensais. Quando acabou fiquei louco: ‘Preciso levar isso para minha cidade natal!’” (Proprietário C)
Orientação para o crescimento	“Respeito muito o que cada um deseja para sua vida. Não é que a pessoa não seja boa, às vezes é o que a pessoa quer para a vida dela, é o que a faz feliz, o que ela imaginou para si mesma... Eu imaginei outra coisa para mim. Esse negócio é o projeto da minha vida, é [parte da] minha personalidade.” (Proprietário A)
Comportamento cosmopolita	“Não tínhamos esse conceito de barbearia aqui na cidade. Vinha de São Paulo, era uma tendência europeia. E, se você é barbeiro, está sempre acompanhando as redes sociais de outros barbeiros. E eu disse: ‘Olha, o salão masculino está se modernizando! Agora está tomando uma pegada mais masculina... Tem cerveja, tem mesa de sinuca!’” (Proprietário A)

funcionários em torno de objetivos comerciais comuns. Além disso, constatamos que a cultura inovadora depende do proprietário, que concentra todas as decisões e influencia a empresa. A visão orientada para a mudança refere-se à capacidade do proprietário de revisar sua própria psique e tentar “coisas diferentes”. Uma característica pessoal orientada para a mudança é de extrema importância, especialmente em tempos de crise econômica, insegurança e recursos escassos (Al - Dajani, Carter, Shaw & Marlow, 2015; Jennings, Jennings & Sharifian 2016).

## 5.2 Características da empresa

Os proprietários em nossos casos não perdem tempo nem dinheiro com inovações, tampouco possuem um plano de inovação estruturado. A inovação ocorre “em movimento”, à medida que eles entram em contato com novos produtos, serviços ou processos. Em empresas esquecidas como essas, em que as atividades e rotinas triviais do dia a dia se misturam às atividades informais de inovação, é natural que não haja tal alocação de recursos (Forsman, 2011).

Uma cultura de inovação e cooperação também não foi decisiva para a inovação nesses negócios. O proprietário concentra toda a tomada de decisão e é o responsável final pela inovação (Cooper et al., 2016; De Jong & Marsili, 2006; Martínez-Román & Romero, 2017; Verhees & Meulenber, 2004). Mesmo que a cooperação tenha a tendência de levar a inovações, a falta de cooperação com os concorrentes é suprimida pela orientação inovadora do próprio proprietário.

Otimização de processos, apoio institucional, flexibilidade interna e programas de treinamento podem explicar de forma mais adequada as atividades de inovação desenvolvidas por essas empresas. A otimização de processos é uma forma de melhorar o desempenho da empresa e desenvolver inovações – e, enquanto por um lado a flexibilidade interna permite aos proprietários aproveitar oportunidades imediatas, por outro os programas de treinamento transformam as ambições empreendedoras do proprietário em ações de fato, assim promovendo a reengenharia de mentalidades e comportamentos (Galende & de la Fuente, 2003; Glover et al., 2016).

O antecedente *Características da empresa* retrata o que compõe o ambiente físico, os recursos e a estrutura da própria empresa, ou seja, o local onde se manifestam as ações do proprietário. Identificamos quatro fatores de inovação relacionados a esse antecedente: (1) otimização do processo; (2) flexibilidade interna; (3) programas de treinamento; e (4) apoio institucional externo (ver Tabela 3 para evidências empíricas).

A otimização de processos é definida pelo mapeamento de processos e pelo uso eficiente de recursos. Como as atividades de inovação na pequena empresa e seu dia a dia se confundem, esse fator permite a exploração do potencial da empresa e o desenvolvimento de inovações. A flexibilidade interna refere-se à adaptabilidade e idoneidade da pequena empresa face a novas circunstâncias e exigências, permitindo uma melhor capacidade de resposta e aproveitamento de oportunidades imediatas que podem conduzir a inovações. O fator programas de treinamento é definido pela oferta de cursos de treinamento/ desenvolvimento aos colaboradores. Permite o alinhamento entre as atividades desenvolvidas pelos colaboradores e a visão estratégica do proprietário. O apoio institucional externo é definido pela presença de agências de apoio ou órgãos governamentais, que representam uma importante forma de assistência e colaboração com *as empresas esquecidas*, conforme observado em outro lugar (Bradley, Hayter & Link, 2013; Santamaría et al., 2009).

### 5.3 Vontade e capacidade de inovar

Os proprietários tendem a ver a inovação como parte deles próprios e da empresa (Carland et al., 2015), como um resultado natural de sua história pessoal e da história da empresa. Os proprietários procuram inovações além daquelas adotadas por seus concorrentes comerciais. Suas ações são baseadas em suas próprias visões de mundo, então eles tentam agregar tudo o que faz parte de sua imaginação criativa a suas empresas. As trajetórias dessas empresas se entrelaçam e se confundem com as trajetórias pessoais de seus proprietários. Todos os proprietários enfrentaram acontecimentos críticos que os obrigaram a repensar seus próprios valores humanos e os de suas empresas, contribuindo assim para a reformulação de seus empreendimentos e também para a compreensão dos papéis econômicos e sociais destes.

O antecedente *Vontade e capacidade de inovar* retrata as ações e escolhas do proprietário e é determinado pela interação entre os antecedentes *Características pessoais* e *Características empresariais*. Identificamos quatro fatores que explicam esse antecedente: (1) resiliência; (2) atualização pessoal; (3) orientação para o crescimento; e (4) comportamento cosmopolita (ver Tabela 3 para evidências empíricas).

A resiliência é definida pela capacidade de adaptação a uma situação extremamente adversa. Leva os proprietários a reagir e a buscar alternativas inovadoras. Os proprietários em nosso estudo mostraram um comportamento de resiliência notável ao longo de suas trajetórias pessoais e comerciais. A atualização pessoal refere-se à procura por cursos e experiências que melhorem o desempenho da empresa e as capacidades inovadoras do proprietário. Envolve a participação em feiras, eventos, congressos e foi apontada como a principal fonte externa de inovação nas pequenas empresas que estudamos. Como todos os proprietários em nossos casos são orientados para a mudança, buscam soluções fáceis que possibilitem suas aspirações inovadoras. Essa tendência de reinvenção e “autoatualização” para superar as dificuldades por meio do acesso a fontes externas de conhecimento tem crescido substancialmente (Hayter, 2016).

A orientação para o crescimento se refere à busca constante do proprietário por inovações e um senso de não conformidade. O comportamento cosmopolita é definido pela adoção de inovações independentes e acima dos padrões locais. O parâmetro de crescimento está na vontade do proprietário de ver a empresa prosperar, independentemente das inovações ou da falta de inovações experimentadas no mercado. Essa atitude cosmopolita de

negócios e vida foi considerada importante em estudos anteriores (Hayter, 2016; Nikolopoulos & Dana, 2016).

## 6 Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo entender como os pequenos empresários desenvolvem inovações. Os resultados explicam o que leva os empresários à inovação e o que afeta a estrutura de inovação de suas empresas. Esses resultados são expressos pelos antecedentes da inovação que surgiram indutivamente no campo e podem ajudar a explicar as diferenças entre as pequenas empresas inovadoras e as pequenas empresas não inovadoras.

As peculiaridades das empresas esquecidas e seu envolvimento a nível regional requerem modelos ou abordagens de inovação capazes de captar o contexto de inovação desses negócios. As pequenas empresas são frequentemente apontadas como menos inovadoras devido a mal-entendidos na análise de seus resultados de inovação. Os resultados da inovação que constituem uma abordagem de inovação centrada no proprietário são adequados ao contexto de inovação das empresas esquecidas e representam o sucesso inovador das empresas que estudamos.

No modelo comportamental de inovação, construído a partir da teoria social cognitiva de Bandura (1986) e da teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (1939), os antecedentes da inovação são moldados pelas interações no modelo. Portanto, é possível atuar sobre cada antecedente para gerar inovações. Isso nos permite identificar o que as empresas esquecidas precisam para inovar e nos permite atuar sobre os atributos que tornariam a pequena empresa inovadora.

A inovação em pequenas empresas deve ser “pensada fora da caixa” dos padrões de inovação usuais. As peculiaridades das empresas esquecidas e seu envolvimento a nível regional exigem modelos capazes de captar o contexto de inovação destes negócios. O modelo comportamental de inovação foi desenvolvido para a empresa esquecida. Os resultados de inovação dessas empresas são comumente desconsiderados pelos modelos de inovação tradicionais devido à unidade de análise e ao uso de teorias recursivas. Como resultado, mesmo as agências de apoio às pequenas empresas ou órgãos governamentais direcionam seus esforços para a estrutura e não para o proprietário – o ser humano por trás da empresa. Órgãos de apoio, governo e pesquisadores devem questionar quais barreiras psicológicas do gestor/proprietário impedem o crescimento da empresa e agir em conformidade.

Nossa principal limitação diz respeito à escolha metodológica de conduzir um desenho de pesquisa de

estudo de caso que, por sua própria natureza, oferece uma compreensão aprofundada do fenômeno, mas não pode oferecer uma generalização estatística completa. Dito isso, nossas descobertas estão relacionadas a pequenas empresas estudadas em um contexto muito específico. No entanto, nos baseamos nas etapas de Eisenhardt (1989) e Yin (2017) na condução de um estudo de caso teoricamente sólido.

A fim de contribuir para o desenvolvimento de inovações em empresas esquecidas, listamos algumas recomendações para agências de apoio, órgãos governamentais e pesquisadores. Aos órgãos de fomento e órgãos governamentais, recomendamos: a) desenvolver ações de apoio às pequenas empresas acompanhadas e/ou precedidas de ações direcionadas às características pessoais dos pequenos empresários; b) desenvolver ações inovadoras com foco nos antecedentes da inovação nas pequenas empresas; e c) explorar e estimular o potencial das localidades por meio das habilidades e “paixões” de potenciais futuros empreendedores. Recomendamos aos pesquisadores: a) considerar o pequeno empresário como unidade de análise de suas pesquisas futuras; b) investigar o papel das empresas esquecidas no desenvolvimento econômico e social das localidades; c) adotar a empresa esquecida como objeto de estudo; d) tentar replicar este estudo com casos polares – empresas inovadoras e não inovadoras esquecidas; e e) adotar uma abordagem centrada no proprietário para estudar a inovação na pequena empresa.

## Referências

- Aminu, I. M., & Shariff, M. N. M. (2015). Determinants of SMEs performance in Nigeria: A pilot study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 156.
- Antonioli, D., & Della Torre, E. (2015). Innovation adoption and training activities in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 311–337.
- Al-Dajani, H., Carter, S., Shaw, E., & Marlow, S. (2015). Entrepreneurship among the displaced and dispossessed: Exploring the limits of emancipatory entrepreunering. *British Journal of Management*, 26(4), 713-730.
- Alonso, A. D. (2011). Opportunities and challenges in the development of micro-brewing and beer tourism: A preliminary study from Alabama. *Tourism Planning & Development*, 8(4), 415-431.



- Avlonitis, G. J., Kouremenos, A., & Tzokas, N. (1994). Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project innovstrat. *European Journal of Marketing*, 28(11), 5-28.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60.
- Barreto, J. C., Nassif, J., & Maria, V. (2014). O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51), 180-198.
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Blanchard, K. (2017). Rural and remote SMEs' innovative behaviour: Is it in the genes or location? An examination of entrepreneurial traits and characteristics. *Strategic Change*, 26(4), 301-309.
- Bradley, S. R., Hayter, C. S., & Link, A. N. (2013). Proof of concept centers in the United States: An exploratory look. *Journal of Technology Transfer*, 38(4), 349-381.
- Brinberg, D., & McGrath, J. E. (1985). *Validity and the research process*. (3rd ed.) Califórnia: Sage Publications.
- Brunswick, S., & Ehrenmann, F. (2013). Managing open innovation in SMEs: A good practice example of a German software firm. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(1), 33-41.
- Carland, J. C., Carland, J. W., & Stewart, W. H. (2015). Seeing what's not there: the enigma of entrepreneurship. *Journal of Small Business Strategy*, 7(1), 1-20.
- Cooper, D., Peake, W., & Watson, W. (2016). 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*, 54(4), 1038-1058.
- Crossan, M. M., & Apyaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Daneji, A. A., Shavarebi, K., & Yap, J. B. H. (2019). Owner-manager characteristics influence on the SMEs innovation orientation of SMEs: A literature exploration. *International Journal*, 1(2), 01-12.
- Dansoh, A., Oteng, D., & Frimpong, S. (2017). Innovation development and adoption in small construction firms in Ghana. *Construction Innovation*, 17(4), 511-535.
- De Jong, J. P., & Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research Policy*, 35(2), 213-229.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364.
- Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. *Journal of Business Research*, 69(11), 4876-4881.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Farace, S., & Mazzotta, F. (2015). The effect of human capital and networks on knowledge and innovation in SMEs. *Journal of Innovation Economics Management*, (1), 39-71.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, 68(7), 1395-1403.
- Fitjar, R. D., Gjelsvik, M., & Rodríguez-Pose, A. (2013). The combined impact of managerial and relational capabilities on innovation in firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(5-6), 500-520.



- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises: A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), 739-750.
- Freel, M. S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 25(2), 123-134.
- Galende, J., & de la Fuente, J. M. de (2003). Internal factors determining a firm's innovative behaviour. *Research Policy*, 32(5), 715-736.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Gioia, D. A., & Sims, H. P. Jr. (1986). Cognition-behavior connections: Attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(2), 197-229.
- Glover, J., Champion, D., Daniels, K., & Boocock, G. (2016). Using capital theory to explore problem solving and innovation in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 25-43.
- Hayter, C. S. (2016). Constraining entrepreneurial development: A knowledge-based view of social networks among academic entrepreneurs. *Research Policy*, 45(2), 475-490.
- Higgins E. T. (2000). Social cognition: Learning about what matters in the social world. *European Journal of Social Psychology*, 30(1), 3-39.
- Hotho, S., & Champion, K. (2011). Small businesses in the new creative industries: Innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), 29-54.
- Hosseini, M. P., & Narayanan, S. (2014). Adoption, adaptive innovation, and creative innovation among SMEs in Malaysian manufacturing. *Asian Economic Papers*, 13(2), 32-58.
- Huang, K.-H., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2014). Developmental management: Theories, methods, and applications in entrepreneurship, innovation, and sensemaking. *Journal of Business Research*, 67(5), 657-662.
- Hulsink, W., & Koek, D. (2014). The young, the fast and the furious: A study about the triggers and impediments of youth entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(2-3), 182-209.
- Ilouga, S. N., Mouloungni, A. C. N., & Sahut, J.-M. (2014). Entrepreneurial intention and career choices: The role of volition. *Small Business Economics*, 42(4), 717-728.
- Jennings, J. E., Jennings, P. D., & Sharifian, M. (2016). Living the dream? Assessing the "entrepreneurship as emancipation" perspective in a developed region. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 81-110.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 201-235.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Liñán, F., Santos, F. J., & Fernández, J. (2011). The influence of perceptions on potential entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(3), 373.
- Magadley, W., & Birdi, K. (2012). Two sides of the innovation coin? An empirical investigation of the relative correlates of idea generation and idea implementation. *International Journal of Innovation Management*, 16(01).
- Martínez-Román, J. A., & Romero, I. (2017). Determinants of innovativeness in SMEs: Disentangling core innovation and technology adoption capabilities. *Review of Managerial Science*, 11(3), 543-569.
- McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, 44(4), 965-976.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. USA: SAGE Publications.
- Moraes, C., Philippsen, L. Jr., Lirani, H., Yamanaka, L., Rosim, D., & Escrivão, E. F.º. (2014). Systematic mapping study in small business: the quest for contemporary understanding. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 916-920.

- Nikolopoulos, K.-P., & Dana, L.-P. (2016). Toward a framework for studying cosmopolitanism, entrepreneurship and society. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 28(4), 414-430.
- Olughor, R. J. (2015). Effect of innovation on the performance of SMEs organizations in Nigeria. *Management*, 5(3), 90-95.
- Patanakul, P., & Pinto, J. K. (2014). Examining the roles of government policy on innovation. *The Journal of High Technology Management Research*, 25(2), 97-107.
- Plotnikova, M., Romero, I., & Martínez-Román, J. A. (2016). Process innovation in small businesses: The self-employed as entrepreneurs. *Small Business Economics*, 47(4), 939-954.
- Read, A. (2000). Determinants of successful organisational innovation: A review of current research. *Journal of Management Practice*, 3(1), 95-119.
- Romero, I., & Martínez-Román, J. A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 41(1), 178-189.
- Rothwell, R. (1989). Small firms, innovation and industrial change. *Small Business Economics*, 1(1), 51-64.
- Santamaría, L., Nieto, M. J., & Barge-Gil, A. (2009). Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low-and medium-technology industries. *Research Policy*, 38(3), 507-517.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process* (vol. 1). New York: McGraw-Hill.
- Silva, G., Dacorso, A. L. R., & Montenegro, L. M. (2016). Mais do que negócios abertos, mentes abertas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(2), 3-23.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(04), 655-676.
- Smith, A. W., Moghaddam, K., & Lanivich, S. E. (2019). A set-theoretic investigation into the origins of creation and discovery opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(1), 75-92.
- Storey, D. J. (2014). Understanding the small business sector: reflections and confessions. In P. Braunerhjelm (Ed.), *20 years of Entrepreneurship Research, from small dynamics to entrepreneurial growth and societal prosperity* (Cap. 2, pp. 21-31). Swedish Entrepreneurship Forum. Recuperado de: [https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2014/03/20\\_years\\_of\\_e-ship\\_web.pdf](https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2014/03/20_years_of_e-ship_web.pdf)
- Taneja, S., Pryor, M. G., & Hayek, M. (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. *Journal of Business Strategy*, 37(3), 44-51.
- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter?. *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of innovation management*, 16(1), 92-117.
- Van de Panne, G., Van Beers, C., & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 309-338.
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, & performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Whittaker, D. H., Fath, B. P., & Fiedler, A. (2016). Assembling capabilities for innovation: evidence from New Zealand SMEs. *International Small Business Journal*, 34(1), 123-143.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. United States: Sage Publications.
- Zaridis, A. D., & Mousiolis, D. T. (2014). Entrepreneurship and SME's organizational structure: Elements of a successful business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 463-467.

## **Anexo A**

### **Roteiro da entrevista**

Obs.: Todas as entrevistas devem ser gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas a fim de facilitar a análise das evidências. Entrevistados: gestores/proprietários.

#### **Apresentação do gestor/proprietário e da empresa**

1. Nome do gestor/proprietário
2. Idade do gestor/proprietário
3. Segmento da empresa
4. Setor de atividade
5. Idade da empresa
6. Número de funcionários
7. Principais produtos/serviços/processos
8. Principais clientes
9. Principais concorrentes
10. Principais fornecedores
11. Grandes ameaças
12. Principais inovações
13. Principais prêmios

#### **Características pessoais**

1. Nível educacional
2. Treinamento em gestão empresarial
3. Experiência na área de negócios
4. Trajetória pessoal e história de vida
5. Motivação para abrir a empresa
6. Estilo de liderança
7. Visão para mudança
8. Significado da empresa para o gestor/proprietário
9. Características pessoais que auxiliam a empresa
10. Características pessoais que limitam a empresa

#### **Características de negócios**

1. História de abertura da empresa
2. Reserva de dinheiro para inovação
3. Tempo dedicado à inovação
4. Plano de inovação
5. Otimização de processos
6. Cultura de inovação
7. Apoio institucional
8. Cooperação
9. Flexibilidade interna
10. Programas de treinamento

#### **Vontade e capacidade**

1. Conceito de inovação
2. Atividades de inovação desenvolvidas na empresa
3. Introdução/melhoria de produtos/serviços/processos desde a abertura da empresa
4. Dificuldades na introdução/melhoria desses produtos/serviços/processos
5. Mudanças decorrentes da introdução/aprimoramento desses produtos/serviços/processos
6. O que a inovação representa para o gestor
7. O que a empresa ainda pode realizar
8. Dificuldades para mudanças futuras

**Agência de fomento:**

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

**Conflito de interesse:**

Os autores não têm nenhum conflito de interesse a declarar.

**Copyright:**

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

**Análise de plágio:**

A RBGN realiza análise de plágio em todos os artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

**Autores:**

1. Glessia Silva, pós-doutorado em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.

E-mail: glessiasilva@hotmail.com

2. Luiz Carlos Di Serio, pós-doutorado em Administração de Empresas, Aston University, Aston, Reino Unido.

E-mail: luiz.diserio@fgv.br

**Contribuições dos autores:**

**1º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão da literatura; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

**2º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Definição de procedimentos metodológicos; Revisão da literatura; Revisão crítica do manuscrito.