

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372019v13n2p8597>

Desafios para Inovar na Micro e Pequena Empresa

Jeane Firmo Lima

Universidade Federal de Alagoas

jeane_eu@hotmail.com

Glessia Silva

Universidade Federal de Sergipe

glessiasilva@hotmail.com

Recebido em 06 de Janeiro de 2019

Aprovado em 22 de Fevereiro de 2019

Resumo

O ambiente de negócios se encontra cada vez mais competitivo. Isso exige o desenvolvimento de práticas de inovação que tragam diferencial para os negócios, especialmente para as micro e pequenas empresas, que enfrentam desafios para inovar e sobreviver no meio empresarial. Com base nessas considerações, o trabalho tem como objetivo compreender os desafios enfrentados por quatro micro e pequenas empresas para inovar. A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso múltiplo, com uso de entrevistas semiestruturadas com os gestores/donos e análise de documentos. Os resultados apontaram que o processo de inovação dessas empresas é informal e ocorre por meio de adaptações e experimentações de novos processos de produção. Os principais desafios são a falta de recursos financeiros e a necessidade de captação desses recursos, o que compromete o desenvolvimento de pesquisas, a adoção de novas tecnologias e a sobrevivência dessas empresas no mercado. Como solução, essas empresas apostam em novas práticas de inovação para o alcance de diferencial competitivo. Como contribuição, espera-se que os resultados desta pesquisa auxiliem os gestores/donos de micro e pequenas empresas a compreenderem melhor seu contexto de inovação e os desafios que precisam enfrentar para inovar.

Palavras-chave: Inovação. Desafios. Micro e Pequena Empresa.

1 Introdução

Com a alta competitividade do mercado, as empresas precisam buscar alternativas para se destacarem no meio em que atuam (Silva & Darcoso, 2013a; Silva, Darcoso, Costa, & Di

Serio, 2016a). Empresas de todos os portes e setores procuram inovar como forma de se diferenciarem no mercado e manter a competitividade (Teixeira & Feitosa, 2015). Isso porque a inovação é um instrumento crucial no desenvolvimento de um negócio e uma oportunidade para os empresários explorarem a mudança (Drucker, 2011; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2015). Principalmente para as micro e pequenas empresas (MPEs), que são consideradas a base do desenvolvimento econômico de um país (Landström, Harirchi, & Åström, 2012).

No Brasil, as micro e pequenas empresas são responsáveis por 27% do PIB, 52% dos empregos formais e 41% da massa salarial (SEBRAE, 2015a). Nos Estados Unidos são responsáveis por 50% do PIB, 50% dos empregos formais e 64% dos novos empregos (SBA, 2015). Na América Latina sua participação na formação dos empregos formais e no PIB também é significativa, compondo, respectivamente, 55% e 13% na Venezuela, 24% e 14% no Equador, 52% e 20% no Chile, 80% e 23% no México, 48% e 31% no Uruguai, e 63% e 35% na Colômbia (SEBRAE, 2015b). Na Europa a participação dessas empresas no PIB é ainda maior. Na Espanha 51%; na Grécia 56%; na Itália 56%; e no Reino Unido 34% (SEBRAE, 2015b).

Essas empresas são responsáveis pelo desenvolvimento econômico e social das cidades, principalmente das menos desenvolvidas, pois é por meio de negócios de pequeno porte que pequenas regiões têm a oportunidade de se desenvolverem (Barkhatov, Pletnev, & Campa, 2016; Bruton, Ahlstrom, & Obloj, 2008; Bygrave & Minniti, 2000; Henrekson, 2014; Marcotte, 2014; Öner & Kunday, 2016). A presença de pequenas empresas gera preços competitivos, reduz as chances de monopólio e gera descentralização do poder econômico (Barkhatov et al., 2016). Entretanto, essas empresas apresentam dificuldades estruturais e de recursos que limitam sua capacidade competitiva e trazem desafios na prática da inovação (Forsman, 2011; Lee, Park, Yoon, & Park, 2010; Silva & Dacorso, 2013b).

Dada essas considerações, este artigo tem como objetivo compreender os desafios enfrentados por quatro micro e pequenas empresas para inovar. Espera-se que os resultados desta pesquisa auxiliem os gestores/donos de micro e pequenas empresas a compreenderem melhor seu contexto de inovação e os desafios que precisam enfrentar para inovar.

2 Referencial Teórico

Nesta seção são discutidas algumas definições, tipologias e aspectos relacionados ao processo de inovação, bem como sobre o contexto de inovação da micro e pequena empresa.

2.1 Inovação: definições, tipologias e processo

A inovação pode ser conceituada como um processo de destruição criativa em que velhos elementos são substituídos por novos ou como o surgimento de algo novo ou melhorado e que traga um resultado econômico (Schumpeter, 1911). Desde Schumpeter (1911), diversas outras definições de inovação surgiram: conjunto de processos para desenvolver novas tecnologias e produtos (Freeman, 1979); descontinuidades somadas a um grande nível de incerteza para originar novos produtos ou processos (Utterback, 1996); criação de um processo baseado no conhecimento para realizar uma série de combinações (Tidd et al., 2015); criação de uma ponte entre o conhecimento externo e interno, a fim de gerar inovações (Chesbrough, 2012).

Embora essas definições retratem épocas diferentes, todas elas trazem consigo a ênfase na inovação como um mecanismo transformador e gerador de desenvolvimento (Silva & Dacorso, 2013a) e como uma junção de novos conhecimentos e novas práticas para o alcance de vantagens competitivas para as organizações e maior satisfação para o consumidor (Barboza,

Fonseca, & Ramalheiro, 2015). Essas definições devem, portanto, ser entendidas como tentativas de representar a evolução contextual da inovação ao longo do tempo.

A inovação pode ser dividida em tipologias para uma melhor identificação e classificação das práticas inovadoras (Tabela 1).

Tabela 1: Tipologias para a inovação

Autor	Tipologia
Schumpeter (1911)	Quanto às combinações de negócio: <ul style="list-style-type: none"> • Introdução de um novo bem; • Introdução de um novo método de produção; • Abertura de um novo mercado; • Conquista de uma nova fonte de matéria-prima; • Estabelecimento de uma nova organização.
Utterback (1996)	Quanto ao seu impacto: <ul style="list-style-type: none"> • Radical; • Incremental.
Tether (2003)	Quanto à sua concepção como inovação: <ul style="list-style-type: none"> • Como uma realização ou conquista; • De acordo com as consequências ou impactos advindos de sua realização; • A partir da capacidade de inovar.
Manual de Oslo (2005)	Quanto ao tipo: <ul style="list-style-type: none"> • Inovação de produto; • Inovação de processo; • Inovação de marketing; • Inovação organizacional.
Clausen, Pohjola, Sapprasert e Verspagen (2011)	Quanto à abordagem utilizada: <ul style="list-style-type: none"> • Inovação <i>ad hoc</i>; • Baseada no fornecedor; • Impulsionada pelo mercado; • P&D interno forte; • Ciência inovadora.
Lindegaard (2011), Pénin, Hussler e Burger-Helmchen (2011) e Chesbrough (2012)	Quanto ao uso de conhecimento no processo de inovação: <ul style="list-style-type: none"> • Inovação fechada; • Inovação aberta.
Tidd et al. (2015)	Quanto às estratégias adotadas: <ul style="list-style-type: none"> • Inovação de produto; • Inovação de processo; • Inovação de posição; • Inovação de paradigma.

Fonte: Pesquisa Teórica (2017)

Cada tipologia representa uma forma de enxergar a inovação e se mostra apropriada a cada tipo de investigação (Garcia & Cantalone, 2002). O modelo de inovação aberta, por exemplo, traz a classificação da inovação em aberta ou fechada e auxilia a compreender a utilização de fontes de conhecimento externo no processo de inovação das empresas no intuito de gerar ou acelerar a inovação (Chesbrough, 2012). Já a classificação de Tidd et al. (2015) tem como foco as estratégias adotadas pelas organizações para inovar.

Independente da tipologia, as organizações devem manter um processo de inovação capaz de gerir esforços organizacionais específicos em prol de resultados de inovação (Crossan & Apaydin, 2009; Hall, Bachor, & Matos, 2014; Heavey & Simsek, 2013; Smith, Busi, Ball, &

Van Der Meer, 2008; Tang, 1998). Esse processo engloba o estudo de oportunidades específicas para a criação de novas ideias e práticas para a comercialização de produtos/serviços/processos (Barboza et al., 2015; Silva & Dacorso, 2014).

Como muitas empresas não mantêm um processo de gestão da inovação (Birkinshaw & Mol, 2006), recomenda-se que a inovação parta primeiramente da forma como a organização se articula em torno desse objetivo e molda suas práticas e processos para atingir os resultados pretendidos. A manutenção de um processo de inovação depende da capacidade da empresa criar um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações e uma visão integrada do negócio (Birkinshaw & Mol, 2006; Chesbrough, 2010; Silva & Dacorso, 2014). Assim, as empresas devem ser capazes de criar, integrar e aplicar o conhecimento que possuem para gerar resultados de inovação (Johannessen, Olsen, & Olaisen, 1999).

2.2 Inovação na pequena empresa

As micro e pequenas empresas possuem alto potencial de inovação por serem mais flexíveis e, por isso, aptas a mudanças, se comparadas às grandes empresas (De Jong & Marsili, 2006; Forsman, 2011; Forsman & Rantanen, 2011). A prática da inovação nessas empresas ocorre normalmente através de experiências e adaptações com os clientes e processos produtivos (Silva & Dacorso, 2014; Silva et al., 2016a). E o processo de inovação é afetado pelo grau de conhecimento existente na organização, aliado às características sociais e econômicas da empresa e do gestor/dono (Silva, Dacorso, & Montenegro, 2016b).

Apesar desse potencial de inovação, as pequenas empresas apresentam dificuldades estruturais e de recursos que limitam sua capacidade competitiva e trazem desafios na prática da inovação (Silva & Dacorso, 2013b). Entre as principais dificuldades estão: internas - inovação por imitação, baixa capacidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D), falta de inovação tecnológica e pouco conhecimento de mercado; e externas - dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada, incerteza de mercado quanto à criação de produtos inovadores, dificuldades na obtenção de crédito e competição em mercados monopolistas ou oligopolistas (Lee et al., 2010). Outras dificuldades são apontadas na Tabela 2.

Tabela 2: Fatores que dificultam a inovação nas micro e pequenas empresas

Fatores	Definição
Cultura organizacional míope	Impede que a empresa arrisque e desenvolva novos procedimentos para o negócio, seja por falta de visão de longo prazo ou por temer os riscos e incertezas da inovação.
Formato tradicional de gestão	Padrão tradicional em produtos e serviços, sem atrativos para o cliente, com baixo investimento tecnológico e em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), dando espaço para a concorrência.
Baixa qualificação/capacitação profissional	Empresa administrada pelos proprietários, onde nem sempre são qualificados para exercer a função ou possuem o conhecimento necessário para a tomada de decisões (a tomada de decisão ocorre de maneira empírica).
Falta de planejamento	Permite resultados inesperados, nem sempre positivos, fazendo com que os gestores não tenham um plano de ação adequado para seguir em frente e corrigir erros.
Baixa estrutura organizacional	A empresa se limita no desenvolvimento dos seus processos, questões de <i>layout</i> e vários outros processos que afetam o resultado final.

Falta de investimento em tecnologia	Como a empresa não tem ferramentas e suporte suficiente, isso faz com que os gestores busquem fornecedores de materiais e equipamentos para suprir as necessidades.
-------------------------------------	---

Fonte: Barboza e Faria (2015)

As micro e pequenas empresas não possuem uma política de apoio que permita grandes investimentos e os problemas pessoais do gestor/dono afetam diretamente a cultura organizacional da empresa (Silva et al., 2016b). Para sanar essas e as outras dificuldades apontadas anteriormente, essas empresas devem: levar conhecimentos adquiridos externamente para o ambiente interno da empresa e explorar os que ainda estão por vir; reconhecer, desenvolver e explorar novas oportunidades e novos negócios; adquirir habilidade e disposição para enfrentar riscos e transformá-los em oportunidade; explorar novas redes de negócio; se diferenciar no mercado por meio de produtos e serviços; apostar na adaptação e modificação de novos mercados e clientes; e explorar novos mercados (Forsman, 2011).

Mesmo com tantas dificuldades a serem enfrentadas, as empresas de pequeno porte ainda executam a prática da inovação, com ações diárias e informais, num processo de inovação informal característico de empresas desse porte (Forsman, 2011; Forsman & Rantanen, 2011; Silva & Dacorso, 2014).

3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo é qualitativo e tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). A pesquisa foi aplicada em quatro micro e pequenas empresas localizadas no município de Delmiro Gouveia, no sertão alagoano. Como as micro e pequenas empresas exercem um papel preponderante no desenvolvimento econômico das cidades, a aplicação da pesquisa nesta localidade pode gerar importantes *insights* sobre os desafios enfrentados por micro e empresas para inovar.

Além disso, a maior parte das pequenas empresas é formada por empresas tradicionais, de baixa tecnologia e que não utiliza P&D em seu processo de inovação (McGuirk, Lenihan, & Hart, 2015; Plotnikova, Romero & Martínez-Román, 2016; Romero & Martínez-Román, 2012; Zaridis & Mousiolis, 2014). Portanto, serão utilizadas empresas com esse perfil neste estudo. Por fim, será adotada como unidade de análise para a identificação das inovações a perspectiva do “novo para a empresa” e “para o cliente/mercado” (Garcia & Calantone, 2002).

Como fontes de evidências, foram realizadas entrevistas com os gestores/donos e utilizados documentos - sites e relatórios descritivos das atividades das empresas. As entrevistas foram gravadas e transcritas e os nomes das empresas foram mantidos em sigilo e substituídos pelas letras A, B, C e D. Após a coleta de dados, o material foi organizado e analisado conforme as categorias e elementos de análise dispostos na Tabela 3.

Tabela 3: Categorias e elementos de análise

Categorias	Elementos
Processo de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de inovação; • Inovações realizadas; • Processo de inovação: formal ou informal; • Uso de verba específica para a inovação; • Presença de setor específico para a inovação; • Equipe integrada ou atuação individual; • Práticas direcionadas à inovação; • Objetivo/motivação ao inovar;

	<ul style="list-style-type: none"> • Papel do gestor no processo de inovação.
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades; • Novas tecnologias; • Expansão da produção; • Padrão de qualidade; • Investimento em P&D; • Infraestrutura física; • Investimento financeiro; • Qualificação profissional adequada.
Possíveis Soluções	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria contínua; • Investimento em capacitação profissional; • Planejamento adequado; • Acompanhar o mercado.

Fonte: Pesquisa Teórica (2017)

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Nesta seção são apresentadas as empresas que compuseram o estudo e os resultados são discutidos conforme as categorias e elementos de análise elencadas na metodologia.

4.1 Características das empresas estudadas

Empresa A: A empresa foi fundada em 2004 e atua no ramo de produção de eventos. Possui abrangência local e regional (Alagoas, Bahia, Sergipe, Pernambuco). Possui seis funcionários e a gestão é familiar, a proprietária é a gestora e o esposo atua como gerente administrativo. Para atender a demanda a empresa contrata terceirizados aos finais de semana. 60% dos clientes da empresa são pessoas físicas e 40% são empresas que procuram o serviço. Os concorrentes são vistos como parceiros e os fornecedores são empresas da região. O acesso aos materiais de trabalho é considerado a maior barreira de entrada, já que a maior parte é encontrada fora da cidade. Entretanto, há ameaças de novos competidores no mercado, dada a necessidade de serviços diferenciados no ramo de atuação da empresa. A empresa realiza planejamento formal de todas as atividades e investe em melhorias para um maior desenvolvimento estrutural e operacional do negócio e melhor atendimento aos clientes.

Empresa B: A empresa foi fundada em 1991 e atua no ramo de panificação. Possui abrangência local. Possui cinco funcionários e a gestão é familiar, a proprietária é a gestora e quatro funcionários são membros da família. Os clientes são pessoas físicas. Os concorrentes são panificadoras da localidade e os fornecedores são empresas de outras localidades. O acesso aos materiais de trabalho é considerado a maior barreira de entrada, já que a maior parte é encontrada fora da cidade. Entretanto, há ameaças de novos competidores no mercado, dada a necessidade de produtos diferenciados no ramo de atuação da empresa. A empresa realiza planejamento formal de todas as atividades e pretende se expandir no futuro.

Empresa C: A empresa foi fundada em 1985 e atua no ramo de autopeças. Possui abrangência estadual. Possui três funcionários e a gestão é familiar, o proprietário é o gestor e um funcionário é membro da família. Os clientes são motoristas de transportes que fazem linha e levam passageiros para as cidades circunvizinhas, mecânicos e prefeituras dentro do setor de transporte. A empresa possui seis filiais e apenas um concorrente. Devido à variedade de mercadorias comercializadas pela empresa, ela possui fornecedores do país inteiro (São Paulo, Pernambuco, Bahia, Goiás, entre outros estados). Os impostos e protocolos que devem ser pagos e declarados mensal e anualmente são considerados as principais barreiras de entrada, pois tornam o investimento muito alto e oneram os resultados a longo prazo. Não há produtos

substitutos no mercado, pois várias marcas possuem apenas um item nacional ou importado, que se altera conforme o lançamento de novos veículos. A empresa realiza planejamento formal de todas as atividades e pretende ampliar o negócio no futuro.

Empresa D: A empresa foi fundada em 2013 e atua no ramo lojista (roupas, calçados, perfumaria e acessórios). Possui abrangência local. Possui três funcionários e a gestão é familiar, a proprietária é a gestora e um funcionário é membro da família. Os clientes são pessoas físicas. Os concorrentes são empresas da localidade com maior tempo de atuação e os fornecedores são empresas do país inteiro. A necessidade de produtos que acompanhem a moda “fast fashion” - moda onde os produtos são fabricados, consumidos e descartados rapidamente – é considerada a principal barreira de entrada. Entretanto, aumentou o número de novos competidores nos últimos cinco anos. A empresa realiza planejamento formal de todas as atividades e pretende ampliar o negócio no futuro.

4.2 Processo de inovação

O processo de inovação nas micro e pequenas empresas estudadas ocorre por meio de experimentação e adaptação de produtos e serviços. A inovação é vista como uma forma das empresas se diferenciarem no mercado e é considerada crucial para o desenvolvimento dessas empresas. Também foi possível identificar que todas as empresas possuem um processo de inovação informal e sem uso de verba e setor específico para a inovação.

Na empresa A o processo de inovação não é estruturado e a gestão o desenvolve de acordo com a necessidade dos clientes (buscando adaptar a realidade da empresa ao desejo dos consumidores) e do mercado (buscando acompanhar as tendências e novidades relacionadas ao serviço que é oferecido). A empresa B desenvolve esse processo por meio da exploração de novas ideias, criando formas de melhoria contínua e com práticas de inovação bem estabelecidas. Na empresa C o processo de inovação acontece de maneira similar ao da empresa A, a prática inovadora ocorre de acordo com as tendências do mercado e as necessidades dos clientes. Já a empresa D inova de maneira semelhante à empresa B, com a exploração de novas ideias e práticas de inovação bem estabelecidas.

Portanto, todas as empresas envolvidas na pesquisa inovam, mas cada uma utiliza práticas de inovação voltadas a sua realidade. Esses resultados corroboram os achados de Forsman (2011) e de Silva e Dacorso (2013a; 2016a), que afirmam que as micro e pequenas empresas possuem um processo de inovação informal capaz de agregar valor ao negócio e tornar essas empresas competitivas.

A Tabela 4 traz um resumo do processo de inovação das empresas estudadas.

Tabela 4: Análise comparativa do processo de inovação das empresas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
--	-----------	-----------	-----------	-----------

Conceito de inovação	Inovação é o crescimento da produção por meio da inserção de novas práticas.	Inovação é a criação de novas ideias fora da zona de conforto, proporcionando melhorias para a empresa.	Inovar é ofertar serviços diferenciados para os clientes.	Inovar é sempre criar o melhor, buscar o melhor para a empresa.
Inovações realizadas	Inovação em serviços.	Inovação de produto e de processo.	Inovação de produto.	Inovação de produto e em serviços.
Processo de inovação	Informal	Formal	Informal	Informal
Verba específica	Não	Não	Não	Não
Setor específico	Não	Não	Não	Não
Atuação de equipe	Cooperativa	Cooperativa	Cooperativa	Individual
Práticas de inovação	Diferenciação dos serviços prestados.	Lançamento de novos produtos e novas técnicas de trabalho.	Diferenciação dos serviços prestados.	Lançamento de novos produtos e diferenciação dos serviços prestados.
Objetivo/motivação	Melhoria contínua para o crescimento da empresa.	Se diferenciar da concorrência.	Melhor atendimento aos clientes e atração de novos clientes.	Melhoria contínua para o crescimento da empresa.
Papel do gestor	Buscar inovações e se diferenciar do mercado.	Gerenciar questões ligadas à inovação.	Elaborar o planejamento das atividades.	Gerenciar o estabelecimento e inovar para o crescimento da empresa e satisfação dos clientes.

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

4.3 Desafios para inovar

Os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas estudadas para inovar são a falta de recursos financeiros e a necessidade de captação desses recursos, o que compromete o desenvolvimento de pesquisas, a adoção de novas tecnologias e a sobrevivência dessas empresas no mercado. Também comprometem o desenvolvimento de práticas de inovação.

Esses desafios fazem com que essas empresas invistam em ações que exijam poucos recursos, mas que tragam elevado retorno para organizações de pequeno porte. Entre essas ações estão: uso de tecnologias de baixo custo, como redes sociais; controle mais eficiente da produção e da qualidade; e melhoria da infraestrutura física e de pessoal.

A Empresa A é a única que investe em P&D e possui mais tecnologias se comparada as demais empresas. A Empresa B é a única que não adere a nenhuma tecnologia, mas possui um padrão de qualidade mais eficiente que as demais. Já as empresas C e D apostam na infraestrutura física como um diferencial e em tecnologias de baixo custo.

Como as micro e pequenas empresas não possuem um processo formal de inovação, as atividades diárias da empresa e as atividades de inovação muitas vezes se confundem e acabam gerando inovação (Forsman, 2011). Portanto, ações direcionadas à melhoria do produto/serviço/processo comumente são responsáveis pelas inovações geradas nessas organizações e conferem a essas empresas maior competitividade.

Tabela 5: Análise comparativa dos desafios enfrentados pelas empresas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Dificuldades	Financeira.	Financeira.	Financeira.	Financeira.
Novas tecnologias	Sistema de P&D, dispositivos móveis e sistema de compras online.	Não adere a novas tecnologias.	Dispositivos móveis e redes sociais.	Dispositivos móveis, redes sociais.
Expansão da produção	Baseada na redução de desperdícios, com limite de fabricação.	Baseada na redução de desperdícios, com limite de fabricação.	Baseada no aumento da variedade de produtos disponíveis.	Baseada na divulgação em meios de comunicação da cidade e redes sociais.
Padrão de qualidade	Bom	Incomparável	Não possui.	Em desenvolvimento.
Investimento em P&D	Não	Não	Não	Não
Infraestrutura física	Precisa de melhorias.	Em ótimas condições.	Em bom estado.	Em ótimas condições.
Investimento financeiro	Investido na própria empresa (mercadoria).	Investido na própria empresa (estrutura e mercadoria).	Investido na própria empresa (estrutura e mercadoria).	Investido na própria empresa (estrutura e mercadoria).
Qualificação profissional	Sim	Sim	Não	Sim

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

4.4 Possíveis soluções

Para superar os desafios ligados à atividade inovadora, as micro e pequenas empresas estudadas apostam na melhoria contínua, capacitação profissional, planejamento adequado e acompanhamento de mercado. Essas ações permitem o reconhecimento das necessidades dos consumidores, o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a inserção e desenvolvimento de novos processos.

As empresas A, B, e D, de maneira similar, desenvolvem práticas como capacitação profissional de seus funcionários para um melhor desempenho das atividades realizadas; realizam pesquisas de mercado e *benchmarking* com médias e grandes empresas e com empresas do mesmo porte e mesmo setor; e a inovação ocorre por meio de experimentação de novos produtos, serviços e processos adaptados à realidade do estabelecimento. Já a Empresa C não investe em capacitação profissional e o acompanhamento do mercado é feito conforme orientação do fornecedor, mas se assemelha às empresas A, B e D nos demais aspectos.

A Empresa C possui apenas um concorrente na localidade e exerce uma atividade cuja atualização de produtos é direcionada pelo fornecedor, o que explica o comportamento da empresa em relação ao acompanhamento do mercado. Entretanto, a falta de capacitação profissional pode se mostrar um problema para a empresa, já que os funcionários são uma importante fonte de inovação para organizações de pequeno porte (Esteves & Nohara, 2011; Forsman, 2011; Silva et al., 2016a; Vasconcellos & Marx, 2011).

Tabela 6: Análise comparativa das possíveis soluções para as empresas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Melhoria contínua	Sim	Sim	Sim	Sim
Investimento em capacitação profissional	Sim	Sim	Não	Sim
Planejamento adequado	Sim. Por meio de planilhas de cada serviço.	Sim. Através do balanço diário do movimento da empresa.	Sim. A cada 6 meses, através de um balanço entre receita e lucro.	Sim. Através do balanço diário do movimento da empresa.
Acompanhamento do mercado	Benchmarking com grandes empresas. Troca de experiência com os concorrentes.	Troca de experiência com comerciantes que atuam a mais tempo no mercado.	Atualização de produtos e serviços conforme o que é ofertado pelo fornecedor.	Troca de experiência com comerciantes que atuam a mais tempo no mercado.

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo compreender os desafios enfrentados por quatro micro e pequenas empresas para inovar. Os resultados demonstraram que as organizações enxergam a inovação como ferramenta fundamental de crescimento empresarial. Entretanto, a prática da inovação vem sendo empregada de maneira informal, advindo principalmente da falta de recursos financeiros para investir em inovação. Como alternativa essas empresas apostam na melhoria de seus produtos, serviços e processos, na qualificação da equipe, no planejamento, mesmo que informal, de suas atividades diárias e no acompanhamento do mercado.

É importante frisar que todas as empresas que compuseram o estudo são micro e pequenas empresas “comuns”, ou seja, não possuem um processo de inovação formal, não utilizam P&D em seu processo de inovação, são de baixa tecnologia e pertencem a setores tradicionais. Isso é particularmente importante para a compreensão da inovação em empresas desse porte, já que a maior parte das micro e pequenas empresas existentes possuem essas características.

Como contribuições práticas, espera-se que este estudo auxilie os gestores/donos de micro e pequenas empresas a buscarem soluções adequadas ao contexto de inovação de suas empresas. É preciso que os gestores/donos de micro e pequenas empresas considerem o potencial que inovações incrementais e não tecnológicas podem gerar em organizações desse porte. Como contribuições acadêmicas, espera-se contribuir com a literatura que trata de inovação em micro e pequenas empresas, principalmente as micro e pequenas empresas “comuns”, como as empresas retratadas neste estudo.

Para futuros estudos, sugere-se: a realização de pesquisas com foco na relação entre inovação em micro e pequenas empresas “comuns” e desenvolvimento local, já que estas

empresas são responsáveis pelo desenvolvimento de pequenas localidades; e estudos que abordem o contexto de inovação em micro e pequenas empresas “comuns”.

Referências

- Barboza, R. A. B., & Faria, J. B. (2015). Inovação em pequena empresa: um estudo com produtores de cachaça. *Revista Ciência em Extensão*, 11(2), 38-55.
- Barboza, R. A. B., Fonseca, S. A., & Ramalheiro, G. C. F. (2015). Inovação em micro e pequenas empresas por meio do Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 330-349.
- Barkhatov, V., Pletnev, D., & Campa, A. (2016). Key Success Factors and Barriers for Small Businesses: Comparative Analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 29-38.
- Birkinshaw, J.; Mol, M. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Obloj, K. (2008). Entrepreneurship in emerging economies: where are we today and where should the research go in the future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(1), 1-14.
- Bygrave, W., & Minniti, M. (2000). The social dynamics of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24(3), 25-36.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chesbrough, H. (2012). *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. trad. Luiz Claudio de Queiroz Faria; rev. téc. Jonas Cardona Venturini. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- Clausen, T., Pohjola, M., Sapprasert, K., & Verspagen, B. (2011). Innovation strategies as a source of persistent innovation. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 553-585.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi- dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- De Jong, J. P., & Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research Policy*, 35(2), 213-229.
- Drucker, P. F. (2011). *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios (Entrepreneurship)*. São Paulo: Cengage Learning.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Esteves, G., & Nohara, J. J. (2011). Fatores críticos à estabilidade das alianças estratégicas das micro e pequenas empresas. *Revista de Administração e Inovação*, 8(3), 182-204.
- 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.
- Forsman, H., & Rantanen, H. (2011). Small manufacturing and service enterprises as innovators: a comparison by size. *European Journal of Innovation Management*, 14(1), 27-50.
- Freeman, C. (1979). The determinants of innovation: Market demand, technology, and the response to social problems. *Futures*, 11(3), 206-215.

- 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.
- Hall, J., Bachor, V., & Matos, S. (2014). The impact of stakeholder heterogeneity on risk perceptions in technological innovation. *Technovation*, 34(8), 410-419.
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2013). Top management compositional effects on corporate entrepreneurship: The moderating role of perceived technological uncertainty. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 837-855.
- Henrekson, M. (2014). Entrepreneurship, innovation, and human flourishing. *Small Business Economics*, 43(3), 511-528.
- Johannessen, J. A., Olsen, B., & Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management. *International Journal of Information Management*, 19(2), 121-139.
- Landström, H., Harirchi, G., & Åström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1154-1181.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs: an intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290-300.
- Lindgaard, S. (2011). *A revolução da inovação aberta: princípios básicos, obstáculos e habilidades de liderança*. São Paulo: Évora.
- Marcotte, C. (2014). Entrepreneurship and innovation in emerging economies: conceptual, methodological and contextual issues. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(1), 42-65.
- 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.
- OECD - Organization for Economic Co-Operation and Development. (2005). *Promoting innovation in services*. Paris: OECD.
- Öner, M. A., & Kunday, Ö. (2016). A study on Schumpeterian and Kirznerian entrepreneurship in Turkey: 2006–2013. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 62-71.
- Pénin, J., Hussler, C., & Burger-Helmchen, T. (2011). New shapes and new stakes: a portrait of open innovation as a promising phenomenon. *Journal of Innovation Economics & Management*, (1), 11-29.
- 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.
- 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.
- SBA. U.S. Small Business Administration. (2015). Advocacy: the voice of small business in government. Disponível em: <www.sba.gov>. Acesso em: 01, set. de 2018.
- Schumpeter, J. A. (1911). *The theory of economic development*. Tenth printing 2004. Transaction Publishers: New Brunswick, New Jersey.
- SEBRAE. (2015a). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2014-2015*. 6. ed. /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. –Brasília, DF; DIEESE.

- SEBRAE. (2015b). *Relatório de missão internacional*. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20de%20Gestao%20Sebrae%20Nacional_Exercicio_2014.pdf>. Acesso em: 29, ago. de 2018.
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2013). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 10(3), 251-269.
- Silva, G., & Rocha Dacorso, A. L. (2014). Processo de inovação na micro e pequena empresa: implicações e achados em empresas sergipanas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3).
- Silva, G., Dacorso, A. L. R., & Montenegro, L. M. (2016b). Mais do que negócios abertos, mentes abertas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(2).
- Silva, G., Dacorso, A. L. R., Costa, V. B., & Serio, L. C. D. (2016b). Relationships and partnerships in small companies: strengthening the business through external agents. *BAR-Brazilian Administration Review*, 13(1), 1-18.
- 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.
- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Teixeira, R. M., & Feitoza, R. A. A. (2015). Inovação na Pequena Empresa: Mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 à 2014. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(1), 90-102.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2015). *Gestão da Inovação*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Utterback, J. M. (1996). *Dominando a dinâmica da inovação*. trad. Luiz Liske. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Vasconcellos, L. H. R., & Marx, R. (2011). Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão & Produção*, 18(3), 443-460, 2011.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- 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.