

**CAPACIDADES DINÂMICAS E DESEMPENHO DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE
NOS PEQUENOS NEGÓCIOS**

**DYNAMIC CAPABILITIES AND INNOVATION PERFORMANCE: AN ANALYSIS IN
SMALL BUSINESSES**

Pedro Vinícius Pereira Neto¹
Jacira Gomes Raposo Figueiredo²
Renata Braga Berenguer de Vasconcelos³

RESUMO

A presente pesquisa busca analisar como as capacidades gerencial e comercial estão relacionadas ao desenvolvimento de inovação nos pequenos empreendimentos participantes do projeto IF Mais Empreendedor, desenvolvido no Instituto Federal da Paraíba, campus Guarabira. Assim, foram analisados os dados de oito pequenos negócios acompanhados pelo projeto. As capacidades foram mensuradas por meio do modelo de Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) enquanto que o desempenho de inovação foi mensurado pelo radar de inovação proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). Os dados foram obtidos de forma secundária por meio do projeto e as relações foram analisadas a partir da correlação de Spearman. Os resultados indicam que a capacidade gerencial está relacionada ao desenvolvimento de inovações referentes à oferta, experiência do cliente, cadeia de fornecimento e rede, destacando-se o papel do relacionamento com os colaboradores no desenvolvimento dessas inovações. Já a capacidade comercial está relacionada às inovações na experiência do cliente, cadeia de fornecimento e marca, destacando o papel dos resultados financeiros na promoção da inovação.

Palavras-chave: inovação; empreendedorismo; capacidades dinâmicas.

ABSTRACT

This research aims to analyze how management and transaction capabilities are related to the development of innovation in small businesses participating in the IF Mais Empreendedor project, developed at the Instituto Federal da Paraíba, Guarabira campus. Thus, data from eight small businesses monitored by the project were analyzed. The capabilities were measured using the model developed by Vasconcelos, Santos, and Andrade (2021), while innovation performance was measured by the

¹Graduando em Tecnologia em Gestão Comercial - IFPB. Discente do Instituto Federal da Paraíba. Guarabira. Paraíba. Brasil. E-mail: neto.vinicius@academico.ifpb.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3976-8517>

²Mestre em Gestão de Organizações - UFPB. Consultora do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. João Pessoa. Paraíba. Brasil. E-mail: jaciararaposo@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7618-8447>

³Doutora em Administração - UFPE. Professora do Instituto Federal da Paraíba. Guarabira. Paraíba. Brasil. E-mail: renata.berenguer@ifpb.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4184-5694>

innovation radar proposed by Sawhney, Wolcott, and Arroniz (2006). Data were obtained secondary through the project and relationships were analyzed using Spearman's correlation. The results indicate that managerial capability is related to the development of innovations related to supply, customer experience, supply chain, and network, highlighting the role of relationships with employees in the development of these innovations. Commercial capability, on the other hand, is related to innovations in customer experience, supply chain, and brand, highlighting the role of financial results in promoting innovation.

Key words: innovation; entrepreneurship; dynamic capabilities.

Artigo recebido em: 28/01/2025

Artigo aprovado em: 19/02/2025

Artigo publicado em: 21/03/2025

Doi: <https://doi.org/10.24302/agora.v30.5800>

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo está atrelado aos conceitos de inovação e criatividade à medida que fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. É capaz de introduzir inovação, substituir antigos métodos e processos, por novos que geram valor e impacto na economia. O empreendedor é importante para a empresa, pois permite que a mesma se mantenha competitiva no mercado, através de atitudes inovadoras.

Pode-se dizer que inovar é o processo e resultado da criação de algo novo (ou diferente) que gere valor. Engloba todo o processo desde a identificação de oportunidades, a invenção, o desenvolvimento, produção, marketing e vendas de um produto ou serviço. Sendo assim, um dos principais motores da sociedade moderna é o empreendedor que, através de seus negócios, gera empregos e renda e crescimento econômico. No Brasil, vem ocorrendo uma mudança comportamental da população brasileira, que está reconfigurando o mercado de trabalho no país. Estão emergindo o formato de trabalho por conta própria, em função de novas tecnologias e contratos de trabalho mais flexíveis.

Neste cenário, conforme a Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) desenvolvida pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2022), o número de empreendedores vem crescendo em todo o Brasil. Os empreendedores se deparam com um ambiente de negócios particularmente desafiador, burocracia,

impostos elevados, baixa disponibilidade, e alto custo de financiamento. Como destaca Laforet e Tann (2006), os pequenos empreendimentos enfrentam ainda limitações financeiras e estruturais que podem tornar entraves para desenvolver inovações. A ausência de recursos financeiros, a estrutura física limitada, a ausência de uma gestão estruturada muitas vezes dificulta o acesso dos pequenos empreendimentos em desenvolver ou obter novas tecnologias.

Neste sentido, identificar as capacidades que podem propiciar o desenvolvimento de inovações no contexto dos pequenos empreendimentos pode ser relevante para superar as barreiras e auxiliar no desenvolvimento destes negócios.

Autores como Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) e Vasconcelos e Oliveira (2018) têm buscado aprofundar o debate sobre as capacidades dinâmicas no contexto dos pequenos empreendimentos. Os autores ressaltam que tais organizações se ancoram na capacidade gerencial e comercial para desenvolver suas inovações e identificam fatores ou recursos que podem contribuir para o desenvolvimento destas capacidades. Vasconcelos, Santos e Andrade (2021), por exemplo, destacam que a capacidade gerencial dos pequenos negócios depende de fatores como a liderança, a utilização de informações externas e internas, a relação com os colaboradores, com a sociedade e fornecedores. Por sua vez, a capacidade comercial está relacionada ao relacionamento com os clientes e a gestão dos resultados.

Apesar dos estudos terem contribuição na literatura sobre capacidades dinâmicas de inovação, eles não delineiam como tais capacidades contribuem para o desempenho da inovação dos pequenos negócios. Sabe-se, por exemplo, que a inovação pode ocorrer por diversos meios (sejam inovações de produto, processo, organizacionais, tecnológicas), assim, os diferentes desempenhos de inovação podem estar relacionados a diferentes capacidades de inovação.

Desta forma, este estudo procura analisar como as capacidades gerencial e comercial podem estar relacionadas ao desenvolvimento de inovação nos pequenos empreendimentos. Ao desenvolver a pesquisa, busca-se identificar os recursos, habilidades e conhecimentos que podem facilitar o desenvolvimento da inovação pelos pequenos negócios, permitindo-os alcançar vantagem competitiva.

Para tanto, o objeto de estudo da presente pesquisa são as empresas participantes do projeto IF Mais Empreendedor no Instituto Federal da Paraíba, campus Guarabira. Em 2023, o projeto realizou o acompanhamento de oito pequenos

empreendimentos da região do Brejo Paraibano, oferecendo orientações e capacitação em gestão organizacional. Durante esse período, as empresas desenvolveram melhorias nas suas capacidades gerenciais e comerciais, o que possibilita verificar sua evolução e sua contribuição para o desenvolvimento de inovações.

Por meio do desenvolvimento da pesquisa, pode-se obter algumas contribuições empíricas e teóricas. Primeiramente, a partir da pesquisa é possível identificar como os pequenos empreendimentos desenvolvem inovações, permitindo uma avaliação de suas barreiras e dificuldades, bem como dos aspectos facilitadores de inovação. Tal aspecto pode contribuir para a o desenvolvimento de políticas públicas de suporte à inovação nos pequenos negócios.

Ao identificar a relação entre as capacidades comercial e gerencial e o desenvolvimento de inovações, a pesquisa pode auxiliar os pequenos empreendimentos a superarem suas limitações, possibilitando que eles identifiquem habilidades, conhecimentos e recursos para inovar, e que possam adquiri-los, desenvolvê-los e reconfigurá-los. Neste sentido, a pesquisa tem uma contribuição empírica no âmbito organizacional e na promoção da inovação.

Do mesmo modo, a pesquisa também busca contribuir para o desenvolvimento científico. Ao analisar o seu objeto de estudo, a pesquisa centraliza sua base teórica nas teorias das capacidades dinâmicas e da visão baseada em recursos, assim, busca fornecer um modelo de como estes fatores estão associados à inovação. Assim, a pesquisa contribui para a literatura ao trazer a multidimensionalidade da inovação e discuti-los no contexto dos pequenos empreendimentos.

2 REVISÃO TEÓRICA

Empreender é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência financeira e pessoal (Hisrich, 2009). Atualmente os empreendedores são reconhecidos como componentes essenciais para mobilizar capital, agregar valor aos recursos, produzir e vender bens e serviços. Uma sociedade com poucos

empreendedores, geralmente tem baixo potencial competitivo, problemas econômicos e sociais.

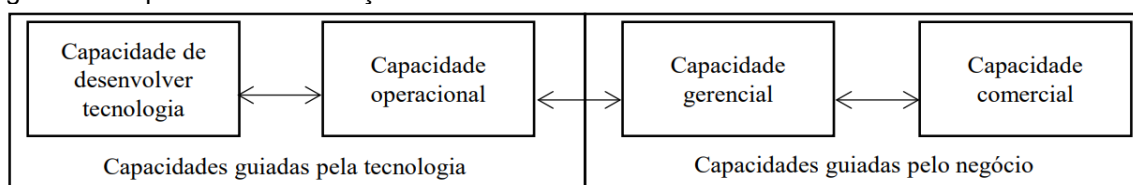
Assim, o empreendedorismo estimula o desenvolvimento de novas ideias e de geração de inovações, o que contribui para o desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1988). Desta forma, o que se verifica é que a capacidade de inovação se torna um fator competitivo para as organizações, especialmente, para os pequenos negócios que têm dificuldade para acessar recursos tecnológicos (Laforet; Tann, 2006).

Para Collis (1994), a capacidade da empresa em inovar rapidamente ou de forma superior à concorrência se trata de uma capacidade dinâmica. Para Teece et al. (1997), as capacidades dinâmicas se referem à habilidade de uma empresa de configurar e reconfigurar suas competências, sejam elas internas ou externas para alcançar e sustentar sua vantagem competitiva. Tais capacidades envolvem esforços para realizar mudanças e promover inovações por meio da implementação de recursos, desenvolvimento de habilidades e competências.

Apesar de haver um consenso na literatura da inovação como elemento crucial para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas das firmas, verifica-se uma carência na compreensão de quais recursos e habilidades para desenvolvê-las, principalmente, quando se trata no âmbito das micro e pequenas empresas.

Para Zawislak *et al.* (2012, p. 23), a capacidade de inovar está relacionada à “capacidade de absorver, adaptar e transformar determinada tecnologia em gerenciamento específico, operações e rotinas de transações que podem levar uma empresa aos lucros schumpeterianos”. De acordo com os autores, esta capacidade pode ser guiada pela tecnologia ou pelo negócio, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Capacidade de inovação



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

Como indicado no modelo desenvolvido pelos autores, as capacidades guiadas pela tecnologia envolvem a capacidade da firma desenvolver tecnologia e a

capacidade operacional. A primeira se refere à capacidade do empreendimento em obter e aplicar novos conhecimentos e desenvolver soluções para o mercado, gerando inovações. Tal capacidade está associada ao desenvolvimento de novos produtos e processos. Já a segunda está relacionada à capacidade da firma em realizar operação de forma eficiente, com qualidade, flexibilidade, confiabilidade e baixo custo, gerando melhorias operacionais.

Já as capacidades guiadas pelo negócio envolvem a capacidade gerencial e comercial. A capacidade gerencial está relacionada à capacidade da firma em coordenar seus recursos e desenvolver suas atividades. Por sua vez, a capacidade comercial se refere à busca de informações no mercado para reduzir os custos de transação.

De acordo com Zawislak *et al.* (2013), as capacidades podem auxiliar no desenvolvimento de diversos tipos de inovação. Como apresentado na Figura 2, a capacidade de desenvolvimento está associada à inovação tecnológica, mais especificamente, ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. Já a capacidade operacional tende a proporcionar inovações nos processos e na relação com seus clientes e fornecedores.

Figura 2 – Capacidade e o desenvolvimento de inovações.



Fonte: Zawislak *et al.* (2013)

Por sua vez, a capacidade gerencial pode proporcionar inovações na gestão organizacional e no potencial interno da empresa, envolvendo aspectos de liderança da cultura empresarial. Já a capacidade de comercialização estaria relacionada ao desenvolvimento de novas relações comerciais e rotinas que busquem reduzir o custo de transação.

Neste sentido, autores como Zawislak *et al.* (2013), Gomes e Zawislak (2020), Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) e Vasconcelos e Oliveira (2018) têm buscado aprofundar o debate sobre as capacidades de inovação, desenvolvendo modelos para identificar os recursos associados à cada capacidade, que propiciam seu desenvolvimento. Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) e Vasconcelos e Oliveira (2018), por exemplo, tem concentrado esforços em aprofundar a análise sobre as capacidades guiadas pelo negócio.

Os autores demonstraram que a gestão organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de práticas de inovação, especialmente, nos pequenos negócios. Segundo os autores, os pequenos negócios apresentam restrições tecnológicas, porém sua capacidade gerencial e comercial pode ser relevante para o desenvolvimento da inovação. Vasconcelos e Oliveira (2018), por exemplo, indicam que a liderança, a utilização de informações e conhecimentos do mercado, o desenvolvimento de um bom relacionamento com clientes e a sociedade podem contribuir positivamente para as capacidades de gestão e comercialização.

Contudo, apesar do modelo teórico, ainda não se identifica na literatura uma associação clara de como as capacidades e os recursos associados a elas propiciam o desenvolvimento das inovações. Apesar de estudos anteriores, como Le e Lei (2019), Martínez-Román e Romero (2017) e Vasconcelos e Oliveira (2018), identificarem fatores que contribuem para a capacidade de inovação, ainda se verifica um gap teórico de como esta capacidade contribui para o desenvolvimento de inovações, principalmente no âmbito das micro e pequenas empresas.

Assim, este estudo busca contribuir para a formulação de um modelo que possa identificar os recursos associados às capacidades de inovação, auxiliando na mensuração destas capacidades, que ainda se trata de um desafio para a literatura. Como também visa identificar como cada capacidade pode contribuir para o desempenho de inovações no âmbito das micro e pequenas empresas.

2.1 O PROGRAMA IF MAIS EMPREENDEDOR

O IF Mais Empreendedor é um programa de extensão desenvolvido pelo Instituto Federal do Sul de Minas (IFSULDEMINAS) e adotado pelo Instituto Federal da Paraíba (IFPB) campus Guarabira com o objetivo de fortalecer a gestão de

microempreendimentos a região do Brejo Paraibano, em especial aqueles situados nas cidades de Alagoa Grande, Guarabira, Sapé, Logradouro, Lagoa de Dentro e Arara. No campus, o projeto foi desenvolvido pelo Núcleo de Estudos e Observação de Negócios (NEON) do IFPB e teve a participação de cinco docentes e seis discentes. Durante os seis meses de sua realização, o projeto acompanhou oito microempreendimentos dos setores de comércio, indústria e serviço, buscando auxiliar a gestão organizacional e promover o empreendedorismo na região.

Promovido pelo Núcleo de Estudos e Observação de Negócios (NEON) do IFPB, o projeto, realizado em 2023, teve início com a realização do diagnóstico empresarial, que permitiu analisar a situação das empresas e mapear as características de suas gestões no presente momento em que o projeto teve início. O diagnóstico foi realizado através do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) criado pela Fundação Nacional da Qualidade, órgão que tem como principal objetivo promover os princípios da excelência em gestão, contribuindo para o crescimento de empreendimentos. Para melhor eficiência operacional, o MEG trabalha em torno de aspectos como: Estratégia e Planos, Liderança, Gestão de Pessoas, Informações e Conhecimento, Relacionamento com os Clientes e Sociedade, Processos e Resultados. Em cada um desses aspectos, foi sugerido aos empreendedores que formulassem objetivos e metas a serem alcançados, tais quais as visões, missões e valores dos seus negócios.

Após a realização do primeiro diagnóstico, aplicou-se a análise SWOT, buscando identificar fatores internos e externos que implicam diretamente no desenvolvimento dos empreendimentos. Com a análise concluída, o projeto realizou a construção de um plano de ação para cada os microempreendimentos participantes.

A partir daí, foi desenvolvido um plano de capacitações com a participação de docentes, alunos e gestores dos microempreendimentos, envolvendo atividades focadas em quatro pilares de sua gestão: planejamento estratégico, modelagem de negócio, administração de marketing e administração financeira (fluxo de caixa e precificação). As capacitações ocorreram presencialmente durante a execução do projeto.

Ao final do projeto, os microempreendimentos foram submetidos a um novo diagnóstico que teve como objetivo realizar uma comparação entre resultados do cenário em que os negócios se encontravam no início do projeto e dos resultados

obtidos após as atividades e capacitações terem sido realizadas, onde também permitiu-se verificar se as soluções propostas atenderam às expectativas dos empreendedores e contribuíram para o fortalecimento e a sustentabilidade dos negócios no mercado.

3 PERCURSO METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza com abordagem quantitativa, e tem como característica ser descritiva. A amostra utilizada na realização deste estudo foi constituída pelas oito micro e pequenas empresas e microempreendedores individuais participantes do programa IF Mais Empreendedor, desenvolvido pelo NEON do IFPB campus Guarabira.

Consideraram-se microempreendedores individuais, aqueles enquadrados na Lei Complementar nº 188/2021, que aufera receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$81 mil (oitenta e um mil reais), optante pelo Simples Nacional. Já a micro e pequena empresa refere-se ao empreendimento que aufera receita bruta, no ano-calendário anterior, de R\$360 mil (trezentos e sessenta mil reais) e R\$4,8 milhões (quatro milhões e oitocentos mil reais), respectivamente.

Por estarem inseridas neste projeto, os empreendimentos analisados demonstram engajamento ao desenvolvimento da inovação. Logo, a amostra se revela aderente ao propósito deste trabalho. Desta forma, os dados foram obtidos de forma secundária a partir de acesso à base de dados do projeto, mantendo-se o sigilo das informações empresariais.

As capacidades dinâmicas de inovação foram mensuradas conforme modelo de Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) e Vasconcelos e Oliveira (2018) a partir do diagnóstico baseado no MEG realizado pelo projeto. Os construtos foram mensurados pela média aritmética de diferentes componentes, que refletem os distintos aspectos considerados pela literatura. Conforme o modelo de Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) e Vasconcelos e Oliveira (2018), a capacidade gerencial é composta pelos seguintes recursos: Liderança, Pessoas, Informações e Sociedade. Por sua vez, a capacidade comercial compreende os recursos e resultados, cujas descrições estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Construtos referentes às das capacidades dinâmicas de inovação

| Capacidade | Recurso | Aspecto avaliado |
|------------|-------------|--|
| Gerencial | Liderança | Analisa como os dirigentes exercem a liderança e investem no desenvolvimento gerencial. Observa a formulação da missão, a comunicação e compartilhamento de informações com os colaboradores e a promoção da inovação. |
| | Pessoas | Observa a definição das funções na empresa e suas responsabilidades. Considera a seleção e a capacitação das pessoas, os riscos e perigos associados ao trabalho, e as práticas de bem-estar realizadas pela organização |
| | Informações | Analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão. Observa a compartilhamento de conhecimento dentro da empresa e a utilização de informações comparativas na análise do desempenho. |
| | Sociedade | Analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais. |
| Comercial | Clientes | Verifica como as necessidades e expectativas dos clientes potenciais e atuais são identificadas, a forma como é realizada a divulgação dos produtos/serviços e como é mantido o relacionamento com os clientes. |
| | Resultados | Analisa os resultados apresentados pela empresa, relativos aos clientes, colaboradores, processos principais do negócio e ao desempenho financeiro |

Fonte: Adaptado de Vasconcelos, Santos e Andrade (2021)

Ressalta-se que a análise das capacidades gerenciais e comerciais dos empreendimentos analisados foi realizada em duas etapas, no início e no fim do projeto, a fim de verificar com as ações realizadas pelo projeto impactaram o desenvolvimento das empresas.

Por sua vez, o desempenho da inovação foi mensurado a partir do radar de inovação, desenvolvido por Bachmann e Destefani (2008). O radar da inovação apresenta quatro dimensões principais que, segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), funcionam como âncoras dos negócios: a oferta que a empresa desenvolve; os clientes que ela atende; os processos que são empregados; e os pontos de presença utilizados para apresentar suas ofertas aos clientes. Assim, o radar tem quatro pilares principais: Oferta; Cliente; Processo e Presença, analisados a partir de doze dimensões que representam meios diferentes de inovação, conforme indicado no Quadro 2.

Quadro 2 – Construtos do desempenho da inovação

| Dimensão | Conceito |
|------------------------|---|
| Oferta | Desenvolver novos produtos ou serviços |
| Plataforma | Usar componentes comuns (uso múltiplo) ou construir conjuntos para criar usos derivados |
| Soluções | Criar ofertas customizadas e/ou integradas à serviços e que atendam/resolvam demandas de clientes |
| Clientes | Identificar demandas não atendidas de novos clientes ou segmentos de clientes sub-atendidos ou mal atendidos |
| Experiência do cliente | Reavaliar/redesenhar pontos de contato e interação com clientes |
| Valor capturado | Redefinir como a empresa pode obter pagamentos ou criar novos fluxos de rendimento agregando atividade e valor que não são necessariamente seus |
| Processo | Redesenhar processos melhorando eficiência e eficácia |
| Organização | Trocar a forma, função ou escopo de atividades da empresa |
| Cadeia de fornecimento | Pensar diferentes formas de fornecimento e cumprimento / desempenho |
| Presença | Criar novos canais de distribuição ou locais presentes (novos mercados) |
| Rede | Criar redes integradas e inteligentes de ofertas |
| Marca | Alavancar a marca e a empresa, através dessa, em novos domínios |

Fonte: Adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

No radar da inovação, o desempenho em cada fator foi mensurado por meio de uma escala *likert* de 3 pontos, que indica desde a ausência da inovação, como o seu desenvolvimento pleno. Assim, o desempenho da inovação de cada empreendimento foi mensurado pela média aritmética dos seus componentes.

Obtido os dados das capacidades gerencial e comercial e do radar de inovação, realizou-se uma análise de correlação de Spearman por meio do software SPSS a fim de observar a relação entre as capacidades e o desempenho da inovação, cujos resultados foram analisados por meio da escala de Cohen (1992). A correlação de Spearman foi utilizada por não se encontrar evidências de relação linear entre as variáveis do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados referentes ao desempenho das empresas quanto às capacidades gerenciais e comercial ao longo do projeto, e o desempenho de inovação, obtido por meio do radar de inovação

A Tabela 1 apresenta os resultados referentes às capacidades dos empreendimentos assessorados pelo IF Mais Empreendedor no IFPB campus Guarabira no momento em que o projeto teve início. Cada dimensão é avaliada por uma nota, padronizada de zero a cem.

Tabela 1 – Análise das capacidades dinâmicas de inovação no início do projeto

| Capacidade | Dimensão | Média | Mediana | Desvio-padrão | Mínimo | Máximo |
|------------|-------------|-------|---------|---------------|--------|--------|
| Gerencial | Liderança | 23,75 | 25,00 | 15,06 | 0,00 | 50,00 |
| | Pessoas | 19,00 | 19,00 | 6,41 | 13,00 | 25,00 |
| | Informações | 24,88 | 33,00 | 17,71 | 0,00 | 50,00 |
| | Sociedade | 32,50 | 33,00 | 20,38 | 0,00 | 60,00 |
| Comercial | Clientes | 42,88 | 40,00 | 13,54 | 30,00 | 70,00 |
| | Resultados | 42,38 | 37,50 | 35,54 | 0,00 | 88,00 |

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

É possível observar que, na dimensão Liderança, a qual mensura como os gestores exercem sua função de liderança, compartilham informações com os colaboradores e como promovem inovação, os microempreendimentos obtiveram uma média de 27,75, relevando o baixo desempenho desta dimensão. Na dimensão Pessoas, mensura-se a seleção e capacitação dos colaboradores, riscos e perigos relacionados à segurança do trabalho e ao bem-estar promovido pela empresa aos seus colaboradores, os empreendimentos obtiveram uma média regular de 19,00, obtendo um desempenho máximo de 25%. Do mesmo modo, também se verificam que as dimensões Informações e Sociedade, que também constituem a capacidade gerencial, obtiveram desempenhos baixos de 26,88 e 32,50, respectivamente. Tais resultados podem revelar a dificuldade dos pequenos empreendimentos em obterem recursos, conhecimentos e habilidades para desenvolver tal capacidade.

Por sua vez, a capacidade comercial é composta pelas dimensões clientes e resultados, onde é possível observar melhores desempenhos. A dimensão cliente, que se refere aos processos de análise das necessidades dos clientes, divulgação de produtos e serviços, obteve o melhor desempenho em comparação com as demais dimensões, o resultado médio das empresas foi de 42,88, indicando que as empresas podem ter maior facilidade ou interesse em manter um bom relacionamento com seus clientes. Já a dimensão Resultados obteve um desempenho médio de 42,38, indicando o compromisso das empresas em acompanhar e analisar resultados referentes às questões financeiras e aos processos principais dos negócios. Contudo, observa-se que é a dimensão com maior discrepância na amostra analisada, visto que é possível observar que as empresas registraram desempenho de 0 a 88 pontos.

Já a Tabela 2, por sua vez, apresenta o desempenho das capacidades ao final do projeto, indicando como as ações desenvolvidas pelo projeto contribuíram para o desenvolvimento da gestão dos empreendimentos participantes. Como é possível observar, todas as dimensões apresentaram crescimento médio em comparação com

os dados apresentados na Tabela 1. Destaca-se, principalmente, as melhorias ocorridas nas dimensões Liderança, com crescimento médio de 89%, Informações, com crescimento médio de 76%, e Pessoas, com crescimento médio de 56%.

Tabela 2 – Análise das capacidades dinâmicas de inovação no fim do projeto

| Capacidade | Dimensão | Média | Mediana | Desvio-padrão | Mínimo | Máximo | Varição |
|------------|-------------|-------|---------|---------------|--------|--------|---------|
| Gerencial | Liderança | 45,00 | 45,00 | 17,73 | 10,00 | 70,00 | 89% |
| | Pessoas | 29,63 | 26,50 | 10,95 | 13,00 | 50,00 | 56% |
| | Informações | 43,88 | 50,00 | 19,80 | 17,00 | 67,00 | 76% |
| | Sociedade | 48,75 | 50,00 | 19,74 | 17,00 | 67,00 | 50% |
| Comercial | Clientes | 56,25 | 55,00 | 10,61 | 40,00 | 70,00 | 31% |
| | Resultados | 55,25 | 50,00 | 25,48 | 25,00 | 88,00 | 30% |

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Contudo, apesar das melhorias observadas com o desenvolvimento do projeto, verifica-se que, em média, as empresas ainda apresentam um baixo desempenho quanto às suas capacidades, que pode ser motivado pelos entraves, barreiras e ausências de recursos para desenvolver sua gestão.

A Tabela 3, por sua vez, apresenta o resultado do desempenho de inovação registrado pelas empresas participantes do projeto. Conforme apresentado, o desempenho foi analisado a partir de doze dimensões contempladas pelo radar de inovação, cuja pontuação varia de 1 a 3 pontos.

Tabela 3 – Análise das capacidades dinâmicas de inovação no fim do projeto

| Dimensão | Média | Mediana | Desvio-padrão | Mínimo | Máximo |
|------------------------|-------|---------|---------------|--------|--------|
| Oferta | 1,96 | 2,00 | 0,59 | 1,00 | 3,00 |
| Plataforma | 2,33 | 2,50 | 0,75 | 1,00 | 3,00 |
| Soluções | 2,33 | 2,50 | 0,75 | 1,00 | 3,00 |
| Clientes | 2,19 | 2,00 | 0,56 | 1,33 | 3,00 |
| Experiência do cliente | 2,06 | 2,00 | 0,63 | 1,00 | 3,00 |
| Valor capturado | 2,00 | 2,00 | 0,71 | 1,00 | 3,00 |
| Processos | 1,52 | 1,50 | 0,26 | 1,17 | 1,83 |
| Organização | 1,67 | 1,67 | 0,41 | 1,00 | 2,33 |
| Cadeia de Fornecimento | 2,11 | 2,00 | 0,93 | 1,00 | 3,00 |
| Presença | 1,72 | 1,50 | 0,71 | 1,00 | 3,00 |
| Rede | 2,11 | 2,00 | 0,78 | 1,00 | 3,00 |
| Marca | 2,06 | 2,50 | 0,58 | 1,00 | 2,50 |

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Como é possível observar pelos resultados da Tabela 3, o processo de inovação nos pequenos empreendimentos estudados ocorre principalmente por meio do compartilhamento de recursos e variações de versões de produtos (Plataforma), do desenvolvimento de ofertas customizadas e integradas a serviços (Soluções) e da

identificação de demandas não atendidas de clientes (Clientes). Tais dimensões obtiveram os maiores resultados dentre as analisadas, com desempenhos médios de 2,33, 2,33 e 2,19, respectivamente.

Por outro lado, é possível observar que, no geral, os empreendimentos encontram dificuldades em inovar por meio da melhoria de seus processos (Processos) e de alterações na forma, função ou escopo de atividades da empresa (Organização). Tais dimensões registraram os menores desempenhos dentre as demais, com resultados médios de 1,52 e 1,67 respectivamente.

Por fim, a Tabela 4 apresenta a correlação entre as capacidades gerencial e comercial e o desempenho da inovação das empresas participantes do projeto, destacando-se as relações significativas. Para verificar o efeito da correlação foi considerada a escala de Cohen (1992).

Tabela 4 – Correlação entre as capacidades e o desempenho da inovação

| Dimensão | Capacidade Gerencial | | | | Capacidade Comercial | |
|------------------------|----------------------|----------|-------------|-----------|----------------------|------------|
| | Liderança | Pessoas | Informações | Sociedade | Clientes | Resultados |
| Oferta | 0,043 | 0,679* | 0,425 | 0,152 | 0,200 | 0,561 |
| Plataforma | -0,139 | 0,013 | 0,045 | 0,400 | 0,522 | 0,205 |
| Soluções | 0,013 | 0,277 | 0,414 | -0,490 | 0,127 | 0,590 |
| Clientes | 0,063 | 0,830** | 0,599 | 0,181 | 0,261 | 0,634* |
| Experiência do cliente | 0,329 | 0,471 | 0,278 | 0,013 | -0,265 | 0,123 |
| Valor capturado | 0,127 | 0,367 | 0,160 | 0,312 | 0,186 | 0,375 |
| Processos | - | 0,522 | 0,283 | -0,229 | 0,245 | 0,460 |
| Organização | 0,102 | 0,089 | 0,372 | -0,468 | -0,103 | 0,469 |
| Cadeia de Fornecimento | 0,715** | 0,000 | 0,686* | 0,000 | 0,719** | 0,861*** |
| Presença | 0,165 | 0,843*** | 0,701* | 0,052 | 0,185 | 0,652* |
| Rede | 0,119 | 0,712** | 0,440 | 0,649* | 0,520 | 0,508 |
| Marca | 0,467 | -0,301 | 0,292 | -0,013 | 0,769** | 0,381 |

Nota: *p-valor<0,10; **p-valor<0,5; ***p-valor<0,01

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Conforme observado, a capacidade gerencial é analisada por meio de quatro recursos, conforme modelo de Vasconcelos, Santos e Andrade (2021): liderança, pessoas, informações e sociedade. Apesar das autoras indicarem que estas dimensões contribuem para a capacidade dos pequenos empreendimentos inovarem, não é possível observar quais tipos de inovação estes recursos estão associados. A partir dos resultados desta pesquisa é possível traçar melhor esta relação e entender como os recursos podem contribuir para o desenvolvimento de inovações no contexto dos pequenos negócios.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, pode-se verificar que a capacidade do líder em formular a missão do seu negócio, estabelecer boa comunicação e compartilhamento de informações com os colaboradores (Liderança) está positivamente e significativamente relacionada à adoção de novas soluções para reduzir o custo do transporte, dos estoques das matérias primas e produtos (Cadeia de Fornecimento). Tal correlação significativa e forte de 0,715 indica que ao propiciar um ambiente de compartilhamento de informações, o líder pode estimular a organização a criar uma cultura onde se buscar melhorias na sua operação e na cadeia de suprimentos, resultando em inovações capazes de reduzir seus custos.

Por sua vez, a capacidade em definir e atribuir funções e responsabilidades dentro da organização, de capacitar os funcionários e promover o bem-estar (Pessoas) está positivamente relacionada a um melhor desempenho em inovações referentes à oferta de produtos, à experiência do cliente, presença e rede, com correlações moderadas e significativas de 0,679, 0,830, 0,843 e 0,71. O resultado sugere que as empresas que mantêm um bom relacionamento com seus funcionários também buscam manter um bom relacionamento com os clientes, revelando-se na melhoria do diálogo com o cliente (Rede) e no desenvolvimento de recursos que promovam a melhoria do relacionamento (Experiência do Cliente), no lançamento de novos produtos (Oferta) e em melhorias no seu ponto de vendas e no acesso ao mercado (Presença).

Já a capacidade de analisar e compartilhar as informações para a tomada de decisão (Informações) está relacionada ao desenvolvimento de melhorias na cadeia de fornecimento e presença, com correlações moderadas de 0,686 e 0,701, respectivamente. Assim, percebe-se que a utilização de informações de maneira estratégica pode auxiliar a empresa a compreender o seu mercado como também pode auxiliar a empresa a promover melhorias nos seus processos de produção e na cadeia de suprimentos.

Por fim, é possível observar que as práticas de gestão da empresa em relação às exigências legais, aspectos ambientais e sociais (Sociedade) apresentou relação significativa com a dimensão de inovação rede. Os resultados indicam que ao desenvolver ações socioambientais, as empresas fortalecem o relacionamento com os stakeholders desenvolvendo novas formas de diálogo com a comunidade.

Por sua vez, conforme modelo de Vasconcelos, Santos e Andrade (2021), a capacidade comercial é composta por dois recursos: clientes e resultados. O primeiro recurso se refere à capacidade de identificar necessidades e expectativas dos clientes, divulgar os produtos/serviços e manter o relacionamento com os clientes. Como é possível observar, ele está relacionado positiva e significativamente com inovações na cadeia de fornecimento e na marca. O resultado sugere que ao conhecer melhor os seus clientes, as empresas podem redesenhar seus processos produtivos e alavancar sua marca.

Já os resultados apresentados pela empresa, sejam eles financeiros ou relativos aos processos principais do negócio, está relacionado a inovações na cadeia de fornecimento, na experiência do cliente e na presença. O resultado indica uma correção forte e significativa de 0,861 com a dimensão cadeia de fornecimento, sugerindo que as inovações podem promover redução de custos que favorecem os resultados obtidos pelas empresas. Por sua vez, os bons resultados também estão correlacionados a inovações na experiência do cliente (0,634) e presença (0,652). Afinal, o desenvolvimento de melhorias no relacionamento com o cliente, seja por meio de uma nova interface, recurso ou facilidade, e o estabelecimento de novos pontos de venda requerem que a empresa disponha de recursos financeiros que viabilizem tais atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo estimula o desenvolvimento de novas ideias e de geração de inovações, o que contribui para o desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1988). Desta forma, o que se verifica é que a capacidade de inovação se torna um fator competitivo para as organizações, especialmente, para os pequenos negócios que têm dificuldade para acessar recursos tecnológicos (Laforet; Tann, 2006).

Por tal motivo, o presente trabalho teve como objetivo analisar como as capacidades gerencial e comercial estão relacionadas ao desenvolvimento de inovação nos pequenos empreendimentos participantes do projeto IF Mais Empreendedor, desenvolvido no Instituto Federal da Paraíba, campus Guarabira. Apesar de contemplar uma pequena amostra, não sendo passível de generalização,

o estudo indica como os pequenos empreendimentos podem inovar a partir de recursos que já possuem ou que podem ser desenvolvidos.

Como salientam Vasconcelos e Oliveira (2018), os pequenos negócios apresentam restrições tecnológicas, porém sua capacidade gerencial e comercial pode ser relevante para o desenvolvimento da inovação. Assim, os resultados da presente pesquisa indicam como a gestão organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de práticas de inovação e ajudar a superar a barreira do acesso à tecnologia.

Deste modo, o estudo corrobora ao trabalho de Dosi et al. (1988) e complementa o modelo das capacidades de inovação desenvolvido por Zawislak et al. (2012), ao indicar a importância das habilidades gerenciais e comerciais para as empresas pouco intensivas em tecnologias. Apesar de estudos anteriores, como Le e Lei (2019), Martínez-Román e Romero (2017) e Vasconcelos e Oliveira (2018), identificarem os recursos que contribuem para a capacidade gerencial e comercial que propiciam inovação, ainda se verificava um gap teórico de como esta capacidade contribui para o desenvolvimento de inovações, principalmente no âmbito das micro e pequenas empresas. Assim, o presente estudo cobre esta lacuna ao traçar as relações entre os recursos que constituem essas capacidades e o desenvolvimento de inovações.

De maneira geral, os resultados indicam que a capacidade gerencial está relacionada ao desenvolvimento de inovações referentes à oferta, experiência do cliente, cadeia de fornecimento e rede. Mais especificamente, percebe-se que o relacionamento com os colaboradores, indicado pelo recurso Pessoas, é o que mais contribui para o desenvolvimento destas inovações, estando relacionado com quatro dimensões de inovação.

Já a capacidade gerencial está relacionada a três dimensões de inovação: experiência do cliente, cadeia de fornecimento e marca, onde o recurso Resultado está relacionado a todas as elas, indicando que a relevância dos resultados financeiros para o desenvolvimento de inovações.

O estudo também identificou dimensões de inovação que não apresentaram correlação com as capacidades avaliadas, mais especificamente, as inovações referentes à plataforma, clientes, soluções, agregação de valor, processos e organização. Tais resultados podem indicar que tais inovações podem estar

associadas ao desenvolvimento de outros recursos e habilidades gerenciais e comerciais, não contemplados nesta análise. Como também podem estar relacionadas às capacidades guiadas pela tecnologia.

Contudo, deve-se destacar as limitações do estudo, principalmente, no que tange ao tamanho da amostra que restringiu o uso de métodos estatísticos mais robustos e impossibilitou a generalização dos resultados. Contudo, ainda assim pesquisa se constitui em um esforço em identificar os recursos que promovem a inovação, permitindo que os pequenos negócios se empenhem para desenvolvê-los.

Por isso, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos que reapliquem a pesquisa em outros contextos e que analisem as capacidades guiadas pela tecnologia. Também se sugere a aplicação em outros setores de atividade, que utilizem níveis diferentes de tecnologias, o que pode revelar novas configurações.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba: SEBRAE, 2008.

COHEN, J. Statistical Power Analysis. **Current Directions in Psychological Science**, v. 1, n. 3, p. 98-101, jun. 1992. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, 1994.

HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Brookman. 2009.

LAFORÉ, S.; TANN, J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 3, p. 363-380, 2006.

LE, P.; LEI, H. Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 3, p. 527-547, 2019.

MARTÍNEZ-ROMÁN, J.; ROMERO, I. Determinants of innovativeness in SMEs: disentangling core innovation and technology adoption capabilities. **Review of Managerial Science**, v. 11, n. 3, p. 543-569, 2017.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p.75-81, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo, SP: Nova Cultural. 1988.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**. Brasília: Sebrae, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Sebrae%2050+50/Not%C3%A1cias/gem-fev-2022.pdf> Acesso em: 09 jul. 2024.

TEECE, D. J.; PISANO G.; SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

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

VASCONCELOS, R. B. B.; SANTOS, J. F.; ANDRADE, J. A. Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, p. 1-19, 2021.

ZAWISLAK, P. *et al.* Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

ZAWISLAK, P. A. *et al.* Influences of internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, v. 30, n 1, p. 329-348, 2013.