

Inovação na pequena empresa: um olhar a partir dos microfundamentos das capacidades dinâmicas

Innovation in Small Businesses: A View from the Microfoundations of Dynamic Capabilities

 Lucas Gabriel Bezerra Lima¹

 Glessia Silva²



Resumo

Este ensaio objetivou discutir a inovação na pequena empresa a partir dos microfundamentos das capacidades dinâmicas. Foi utilizada abordagem ensaística, que permite provocar reflexões sobre o tema. Adotou-se que os aspectos cognitivos e as habilidades específicas dos gestores podem influenciar a capacidade de inovação da pequena empresa, já que eles são os porta-vozes da inovação e suas ações individuais são aspectos antecedentes de cada capacidade dinâmica, que são os fatores que levam à inovação. Como contribuição, o ensaio propõe sobre como os microfundamentos podem ser explorados para compreender a inovação no contexto da pequena empresa e traz como proposição que as características cognitivas e interpessoais do gestor são a base dos microfundamentos das capacidades dinâmicas na pequena empresa.

Palavras-chave: capacidade de inovação, microfundamentos, pequena empresa, gestor

Abstract

This essay discusses the potential for innovation in small companies, based on the micro-foundations of dynamic capabilities. An essayistic approach was used to provoke reflections on the theme. It was adopted that the cognitive aspects and the specific skills of the managers can influence the innovation capacity of the small company since they are the spokesmen of innovation, and their actions are antecedent aspects of each dynamic capacity, which are the factors that lead to innovation. As a contribution, the essay proposes how micro foundations can be explored to understand innovation in the context of the small business and proposes that the cognitive and interpersonal characteristics of the manager are the basis of micro-foundations of dynamic capabilities in the small business.

Keywords: innovation capacity, micro-fundamentals, small business, manager

¹ limalucasgabrielbezerra@gmail.com, Fundação Getúlio Vargas - FGV/EAESP, São Paulo/SP [Brasil]

² glessiasilva@hotmail.com, Universidade Federal de Alagoas - UFA, Delmiro Gouveia/AL [Brasil]

Recebido: 03/07/2023

Aprovado: 18/12/2023

Como citar este artigo

Lima, L. G. B., & Silva, G. (2024). Inovação na pequena empresa: um olhar a partir dos microfundamentos das capacidades dinâmicas. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 26(1), 53-67. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2024v26i1.62611>

Introdução

A pequena empresa exerce papel central na sociedade, sendo promotora de renda, oportunidade de trabalho, diversificação econômica e senso de pertencimento social (Dalongaro, Envall, Souto, & Assmann, 2015; Henrekson, 2014; Iftikhar, Justice, & Audretsch, 2022). Ela também é responsável por cerca de 18,3 milhões de postos de trabalho no Brasil (SEBRAE, 2022) e representa aproximadamente 90% das empresas do mundo (World Bank, 2023). A pequena empresa é ainda associada à força de trabalho autônoma, formada por trabalhadores independentes que iniciam seu próprio negócio (com ou sem funcionários remunerados) (Barkhatov, Pletnev & Campa, 2016; Iftikhar et al., 2022).

Apesar de sua relevância, a pequena empresa enfrenta obstáculos que a afeta em maior proporção que as médias e grandes empresas (Ganiotis, Lee, Zhao, Foo, & Audretsch, 2022). Entre esses obstáculos estão: incerteza de mercado para a criação de novos produtos, dificuldade de acesso à linha de crédito, falta de recursos para investir em inovação, concorrência direta com grandes corporações, e baixa ou não utilização de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) em seus processos de inovação (Bittar, Di Serio & Vasconcellos, 2018; Lee, Park, Yoon, & Park, 2010; Lima & Silva, 2019; Zaridis & Mouiriolis, 2014). Essas limitações exigem da pequena empresa necessidade de constante reconfiguração e recriação de recursos, capacidades e rotinas para inovar e sustentar vantagem competitiva, de modo a compensar a ausência de processos organizacionais mais estruturados (Hirsch-Kreinsen, 2008; Ganiotis et al., 2022).

Esse contexto peculiar requer que o processo de inovação da pequena empresa seja estudado a partir de teorias que considerem a dinamicidade do ambiente, como é o caso da teoria das capacidades dinâmicas. Essa teoria permite explicar a habilidade de uma firma em reestabelecer constantemente suas competências e capacidades para manutenção da vantagem competitiva em ambientes dinâmicos (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Winter, 2011; Teece, 2007; Teece, Pisado & Shuen, 1997; Wang & Ahmed, 2007; Zollo & Winter, 2002).

Teece (2007) gerou avanços na teoria das capacidades dinâmicas ao apresentar os microfundamentos, que podem ser entendidos como a ênfase dada ao papel dos indivíduos na sustentação e criação dessas capacidades, uma vez que o desenvolvimento delas depende de esforços individuais e coletivos dos indivíduos. Os microfundamentos não levam à regressão infinita da análise e não negam o papel da estrutura, eles analisam a descoberta e a criação de capacidades originadas das cognições e criatividade dos indivíduos (Barney & Felin, 2013; Barros, Hernangómez, & Martin-Cruz, 2016; Felin, Foss, & Ployhart, 2015; Teece, 2007).

Por manifestarem interesse investigativo no papel que os indivíduos desempenham na estratégia organizacional (Urrutia-Badillo, Lopez-Cabrales, & Valle Cabrera, 2018), os microfundamentos podem ser associados a outras abordagens teóricas e metodológicas, como a estratégia como prática e o sensemaking. Todavia, os microfundamentos, em específico, podem fornecer uma compreensão mais direcionada acerca de como as organizações desenvolvem capacidades dinâmicas a partir da inter-relação entre capacidades (nível macro) e rotinas (nível micro) (Aguinis

& Molina-Azorín, 2015; Barney & Felin, 2013; Felin et al., 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Parmigiani & Howard-Grenville, 2011; Salvato & Rerup, 2011).

Nesse âmbito, estudar inovação em pequenas empresas por meio dos microfundamentos se torna relevante devido à forte influência que os proprietários exercem nas decisões estratégicas dessas empresas, sendo os porta-vozes e responsáveis pela inovação que implementam (Demirbas, Hussain, & Matlay, 2011; Gianiodis et al. 2022; Kemboi & Tarus, 2021; Moraes, Philippsen, Lirani, Yamanaka, Rosim, & Escrivão Filho, 2014; Silva, Dacorso, & Montenegro, 2016). Isso torna importante compreender suas características, habilidades, conhecimento, cognição e comportamento.

Dada essas considerações, este ensaio objetiva discutir a inovação na pequena empresa a partir dos microfundamentos das capacidades dinâmicas. Para tanto, adota-se abordagem ensaística, que permite provocar reflexões sobre o tema (Meneghetti, 2011). Cabe ressaltar que, apesar da legislação brasileira subdividir os pequenos negócios em microempreendedor individual, microempresa e pequena empresa (Lei Complementar N° 123), este ensaio utiliza o termo “pequena empresa” para se referir às três nomenclaturas, por ser este o termo adotado pela literatura internacional. E a definição de inovação adotada será a dada por Schumpeter (1982), que definiu a inovação como a produção de novos bens de consumo, novos métodos produtivos, novos mercados e novos arranjos industriais. Espera-se que os insights gerados contribuam para a compreensão que o gestor exerce no contexto de inovação da pequena empresa, e estimulem o uso dos microfundamentos como lente de análise em estudos futuros.

Inovação no Contexto das Pequenas Empresas

As pequenas empresas são naturalmente flexíveis à mudança por geralmente não possuírem processos rígidos e estruturados (Broekaert, Andries, & Debackere, 2016; De Jong & Marsili, 2006; Gibb & Davies, 1990; Saunila, 2020). Seu potencial em inovação é traduzido nos bens e serviços essenciais que fornecem e que é a base para o funcionamento das sociedades modernas (Hirsch-Kreinsen, Jacobson & Robertson, 2006; Iftikhar et al. 2022), o que faz com que sofram pressão das comunidades e dos governos para inovarem continuamente (Hirsch-Kreinsen et al., 2006; Lundvall, 2016; Tunzelmann & Acha, 2005).

Mas o que torna as pequenas empresas flexíveis à mudança? O que especificamente compõe os processos flexíveis e pouco estruturados das pequenas empresas? As práticas de adaptação e inovação que pequenas empresas implementam são menos tecnológicas e traduzidas no cotidiano, nas rotinas, no modelo de gestão e nas ações comportamentais dos indivíduos (Bittar et al., 2018; Campos, 2013; Lundvall & Johnson, 1994; Rothwell, 1989; Urrutia-Badillo, Lopez-Cabrales, & Valle Cabrera, 2018). Assim, os significados, experiência acumulada, aprendizados e criatividade que o gestor carrega são aspectos que refletem diretamente nas atividades e práticas da organização (Jensen, Johnson, Lorenz, & Lundvall, 2007; Kemboi & Tarus, 2021; Romero & Martínez-Román, 2012; Silva et al., 2016).

Quanto às ações para inovar, a pequena pode adotar mecanismos como inovação aberta, de modo a abrir o processo de inovação para que haja colaboração entre atores externos à organização (Corvello, Straffalaci, & Filice, 2022; Van de Vrande, De Jong, Vanhaverbeke, & De Rochemont, 2009); inovação em processos, que consiste em mudanças internas que trazem benefício em termos de produtividade e/ou redução de custos (Aliasghar, Sadeghi, & Rose, 2020; Forsman, 2011); atuação em rede, utilizado para compartilhar acesso a mecanismos de melhorias, como internet, computadores, materiais/equipamentos, etc. (Gardet & Fraiha, 2012; Guenther, Belitski, & Rejeb, 2023); internacionalização, que consiste na otimização de produtos/negócios com a presença no exterior (Bianchi & Stoian, 2022; Freixanet, Rialp, & Churakova, 2020; Verdu & Bulgacov, 2012); entre outros.

Esses mecanismos são realizados com o objetivo de explorar, implementar, associar, combinar e fortalecer as capacidades de inovar da pequena empresa, haja vista que essas empresas não detêm a capacidade exclusiva de gerar inovações, demandando a interação com agentes externos, como fornecedores, universidades, clientes, concorrentes, agentes econômicos, projetos e programas institucionais de apoio à pequena empresa, órgãos públicos de fomento, dentre outros (Breznik & Hisrich, 2014; Corvello et al., 2022). É preciso também considerar que a pequena empresa não prioriza estrutura tecnológica, pois como pequenas indústrias geralmente são formadas por indústrias manufatureiras (panificadora, serralharia, marcenaria, fábrica de lanches) ou serviços (salão de beleza, copiadora, conserto de celular, dentre outros) elas são empresas intensivas em mão-de-obra barata (Sun, Lee, & Hong, 2017).

As inovações que implementam são mais orientadas por práticas, rotinas e mudanças incrementais dos indivíduos que integram a empresa (Gianiodis et al. 2022; Urrutia-Badillo et al., 2018). Esse formato peculiar da pequena empresa faz com que suas vantagens competitivas sejam de ordem comportamental, não de ordem material (Rothwell, 1989), pois são orientadas ao conhecimento, know-how, características interpessoais, experiências e motivações do gestor (Silva et al., 2016). Portanto, não é possível contextualizar a inovação na pequena empresa sem considerar o gestor que a desempenha (Kemboi & Tarus, 2021).

Nesse âmbito, quando o gestor é o responsável pelas decisões estratégicas, como geralmente acontece nas pequenas empresas, ele deve possuir as qualidades de uma “mente aberta” (Silva et al. 2016), ou seja, suas características interpessoais na condução do negócio devem ser orientadas a essa lógica, no intuito de buscar e reconhecer sinais, informações e oportunidades do ambiente, ser aberto a novidades e buscar fugir do status quo, de modo que essas habilidades interpessoais auxiliem no processo de geração de renovação competitiva do negócio, que, no contexto da pequena empresa, consiste em mudanças técnicas e incrementais proveniente, geralmente, da aquisição de equipamentos, máquinas, e tecnologias de baixo custo (Coda, Krakauer, & Berne, 2018; Dunne, Aaron, McDowell, Urban, & Geho, 2016).

As investigações relacionadas ao papel do gestor da pequena empresa na geração de inovação evoluem sob óticas variadas. Embora haja similaridade nos estudos, há diferentes recortes e concepções, entre elas: capacidade empreendedora (Blackburn, Hart, & Wainwright, 2013), atividade desempenhada pelo gestor (Coda et al., 2018), orientação para a busca de novos conhecimentos (Silva et al., 2016), visão estratégica

(Poutziouris, 2003), sacrifícios demandados pelo gestor (Kozan, Oksoy, & Ozsoy, 2012), entre outros. Gibb e Davies (1990) defendem que as abordagens interessadas em caracterizar o modo como a pequena empresa se desenvolve por meio da ação do gestor podem começar com o foco tradicional (estrutura, atividades e conteúdo estratégico) e, em seguida, considerar o gestor um indivíduo vinculado a traços ou comportamentos alinhados às atividades que desempenha.

A concorrência desigual para empresas pequenas e grandes, a incerteza de mercado, as limitações de crescimento, a falha no fornecimento de insumos, a dependência de fornecedores, e outros fatores podem se caracterizar como aspectos relacionados a riscos, incertezas e desafios na decisão de inovar para o pequeno empresário, e esses aspectos são preponderantes para compreender os perfis comportamentais desses profissionais, haja vista que precisam adotar ações focadas no aumento da competitividade, lucratividade, longevidade e inovação, além de serem os responsáveis por implementar e liderar as mudanças desejadas (Coda et al., 2018). Assim, a mentalidade do gestor na pequena empresa é um mecanismo proeminente no processo de inovação, já que é responsável pela busca, articulação e criação de conhecimento (Gianiodis et al., 2022; Kemboi & Tarus, 2021; Urrutia-Badillo et al., 2018).

Capacidades Dinâmicas e seus Microfundamentos

As capacidades dinâmicas são caracterizadas como “habilidades da firma de integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas para competir em ambientes em rápida mudança” (Teece et al., 1997, p. 516). Nessa teoria, a vantagem competitiva envolve rotinas organizacionais pelas quais as organizações alteram e reconfiguram sua base de recursos devido ao dinamismo do mercado estar em constante evolução (Eisenhardt & Martin, 2010; Teece et al., 1997; Wang & Ahmed, 2007).

Essas capacidades podem ser de diversos tipos, como: capacidade de inovar (capacidade de implantar mudanças e alcançar resultados a partir delas); de absorver conhecimento (capacidade de reconhecer e absorver informações dispostas externamente); de mudar (capacidade de adaptar e evoluir); de desenvolver novos mercados (capacidade de acessar novos clientes, novos públicos-alvo) (Meirelles & Camargo, 2014). Dessa forma, as capacidades dinâmicas são competências internas, somadas a conhecimentos externos, que demandam novas competências, a fim de permitir que as firmas se adéquem a necessidades ou oportunidades do ambiente (Aguinis & Molina-Azorín, 2015; Tidd & Bessant, 2015).

Wang e Ahmed (2007) identificaram três componentes principais das capacidades dinâmicas: capacidade de captação de conhecimento externo (Capacidade Absortiva); capacidade de adaptar seus recursos de forma rápida, flexível, e alinhada com as necessidades, oportunidades e exigências do ambiente (Capacidade Adaptativa); e capacidade da empresa inovar com base no mercado, em termos de novos produtos, novos serviços, novos métodos de produção, e novos conceitos organizacionais (Capacidade Inovadora).

As três capacidades refletem três esforços distintos de mobilização organizacional que podem sustentar a inovação em um ambiente competitivo para aumentar a vantagem competitiva de uma empresa ao longo do tempo (Froehlich, Bitencourt, & Bossle, 2017), a capacidade de reconfigurar o conhecimento existente a fim de inovar em produtos, a necessidade de reconfigurar as empresas a fim de integrar esses produtos nas rotinas existentes e a necessidade de reconfigurar os mercados a fim de criar a infraestrutura necessária para os novos produtos para suplantar com sucesso os existentes (Teece, 2007).

Os três componentes refletem um conjunto de capacidades no qual a análise no nível superior de compreensão não pode ocorrer sem uma reconfiguração correspondente nos níveis inferiores de análise. Dito isso, uma alternativa para compreender e explorar um fenômeno coletivo é entender as partes constituintes que o molda, ou seja, indivíduos e suas interações sociais (Barney & Felin, 2013), já que esses indivíduos criam e recriam a estrutura e o significado das organizações (Aguinis & Molina-Azorín, 2015; Bulgacov & Bulgacov, 2007).

Os aspectos relacionados ao fator humano nas organizações tiveram papel central nos primórdios das teorias da administração. Dentre alguns teóricos do pensamento administrativo há Barnard (1968), que concebeu o gestor como fator estratégico básico da organização; McClelland (1972), que analisou a relação entre a realização do indivíduo/gestor e o progresso econômico; e Schumpeter (1982), que idealizou o indivíduo como unidade básica de análise, e caracterizou-o como empreendedor inovador. O esforço para vincular os microfatores aos macro é um tópico de interesse para os estudiosos de organizações e gerenciamento estratégico, pois auxilia na compreensão sobre como as rotinas e capacidades organizacionais se inter-relacionam no desenvolvimento de estratégias, mudanças e inovações organizacionais (Barney & Felin, 2013), e essa articulação pode ser feita por meio da análise das práticas e processos organizacionais (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011).

Desse modo, Teece (2007) empreende uma abordagem que permite a análise dos “microfundamentos” das capacidades dinâmicas, que é uma extensão analítica que considera a ação dos indivíduos como fonte de sustentação das capacidades organizacionais, a partir de aspectos como habilidades cognitivas, habilidade criativas, habilidade interpretativa, habilidade de tomada de decisão, entre outros. Tal abordagem tornou-se prolifera e influenciou outros autores interessados em capacidades organizacionais (Barney & Felin, 2013; Felin et al., 2015; Froehlich et al., 2017; Helfat & Peteraf, 2015; Parmigiani & Howard-Grenville, 2011; Salvato & Rerup, 2011; Suddaby, Coraiola, Harvey, & Foster, 2020).

Na teoria das capacidades dinâmicas, as capacidades não são uniformemente distribuídas entre indivíduos e empresas, e os processos de reconhecer, filtrar e transformar oportunidades em negócio depende, em parte, dos conhecimentos existentes no indivíduo (Teece, 2007). A dicotomia entre os coletivistas e individualistas sempre permeou as discussões paradigmáticas nas ciências sociais e ciências econômicas (Barney & Felin, 2013). A primeira abordagem reflete as organizações de modo macro (cultura, estrutura), ou seja, ao nível da empresa, enquanto a segunda se concentra nas escolhas dos atores e sua agregação e cognição (Barney & Felin, 2013). Teece (2007) reconhece que o conhecimento de quem está à

frente da organização contribui para as microfundações das capacidades organizacionais.

Para analisar as bases cognitivas das capacidades dinâmicas são utilizados aspectos da psicologia cognitiva, ciência cognitiva, psicologia social, neurociência cognitiva e teoria da decisão comportamental (Helfat & Peteraf, 2015). Com isso, as evidências que documentam o impacto dos executivos e seus conhecimentos em particular foram associadas ao desempenho da empresa e às mudanças estratégicas (Helfat & Peteraf, 2015). Portanto, a probabilidade de uma inovação ser bem-sucedida comercialmente está correlacionada com a compreensão dos executores sobre as necessidades dos usuários (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011).

Cada capacidade dinâmica proposta por Wang e Ahmed (2007) - absorptiva, adaptativa, e inovadora - reforça os três microfundamentos das capacidades dinâmicas (Teece, 2007) - sensing (a capacidade de reconhecer oportunidades depende, em parte, dos conhecimentos do indivíduo), seizing (a capacidade de responder às oportunidades e exigências do ambiente depende, em parte, dos conhecimentos do indivíduo), e reconfiguring (a capacidade de reconfigurar e implementar oportunidades depende, em parte, dos conhecimentos do indivíduo). Assim, este ensaio propõe que o raciocínio desenvolvido por Wang e Ahmed (2007) em suas construções interpretativas e analíticas para o modelo de capacidades dinâmicas seja associado aos processos de detecção de oportunidades, aproveitamento de oportunidades e reconfiguração de produtos, firmas e mercados proposto por Teece (2007).

O foco das capacidades dinâmicas é explicar as fontes de vantagem competitiva no nível da empresa, com orientação sobre processos, procedimentos, estruturas organizacionais. É feito, portanto, um esforço para separar e evidenciar as microfundações dessas capacidades e compreender que: 1) a capacidade de reconhecer oportunidades (capacidade absorptiva) requer atividade criativa, capacidade de entender o cliente e interpretação das informações disponíveis; 2) a flexibilidade estratégica (capacidade adaptativa) envolve a habilidade de tomada de decisão rápida; e 3) a implementação bem-sucedida de oportunidades de mercado (capacidade inovadora) requer o domínio de conhecimento técnico das atividades do negócio.

Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas e a Inovação na Pequena Empresa

Este ensaio traz como proposição que as características cognitivas e interpessoais do gestor são a base dos microfundamentos das capacidades dinâmicas. Assim, é apresentada uma proposta analítica para compreender a inovação na pequena empresa a partir dos microfundamentos (Teece, 2007), com base no modelo de capacidades dinâmicas (Wang & Ahmed, 2007). Na orientação estratégica, é possível analisar a forma como a atuação do gestor sustenta rotinas orientadas à inovação na pequena empresa, e essas ações individuais são influenciadas pelas características interpessoais e cognitivas que possuem. Na capacidade absorptiva, os microfundamentos traduzem a forma como o gestor produz esforços e age na busca de informações externas. Na capacidade absorptiva, como o gestor se articula em torno da mudança para responder às necessidades do ambiente. Na capacidade inovadora, o

sentimento de reconstrução em suas práticas de negócio, seja em nível de produto, processo, organização ou oferta. O Quadro 1 evidencia essas associações de forma detalhada.

Tabela 1

Microfundamentos das capacidades dinâmicas para a inovação na pequena empresa

Dimensões	Atividade em nível macro	Microfundamentos
Capacidade absorptiva	Relacionamento com clientes	Aspectos relacionais com fornecedores
	Atuação em rede	Orientação para aprendizagem
	Parceria com fornecedores	Participação em cursos de curta duração
	Análise de tendências	Relacionamento positivo com fornecedores
	Busca de conhecimento	Orientação para leitura de sinais do ambiente
Capacidade adaptativa		Busca por informações sobre concorrentes
		Investigação de oportunidades e técnicas
		Capacidade cognitiva de reconhecer oportunidades
		Compreensão das necessidades dos clientes
	Flexibilidade estratégica	Propensão a criar cultura de decisões descentralizada
	Flexibilidade dos ativos organizacionais para mudanças	Propensão a mudanças
	Mudança no portfólio de produtos/serviços	Propensão a desafiar o status quo
Incentivo a melhorias/ mudanças	Aproveita as habilidades da equipe	
Cultura inovadora	Utilização de experiência acumulada	
Mudanças em práticas e rotinas	Busca pela melhoria de processos	
Capacidade inovadora	Oferta de serviços ligados ao produto	Tolera incertezas e riscos
	Novo conceito organizacional	Age para alterar a estratégia quando necessário
	Novos métodos de produção	Visão crítica dos produtos/serviços ofertados
	Introdução de novo produto	Disposição para alterações, adoções e criações
	Melhorias em produtos já existentes	Domínio da técnica do negócio
Novas fontes de matéria-prima.		

Fonte: Adaptado de Bruno-Faria e Fonseca (2014), Coda et al. (2018), Huarng e Ribeiro-Soriano (2014), Kemboi e Tarus (2021), OCDE (2018), Silva et al. (2016), Teece (2007), Wang e Ahmed (2007)

Silva et al. (2016) promoveram reflexões sobre as características interpessoais do gestor da pequena empresa como fator de sucesso no processo de inovação aberta, analisando como a gestão repercute diretamente nas ações da organização. Sabe-se que o aprendizado na pequena empresa geralmente decorre da interação informal dentro e entre organizações, resultando em desenvolvimento de competências mais tácitas e, portanto, os significados e as características que o gestor carrega são aspectos que refletem nas práticas da organização (Jensen et al., 2007; Kemboi & Tarus, 2021; Urrutia-Badillo et al., 2018).

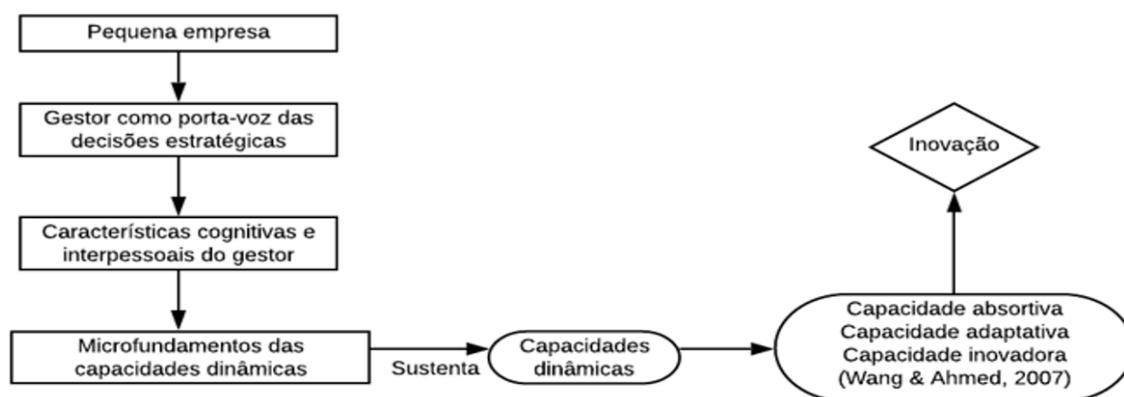
O sacrifício do proprietário foi estudado como variável-chave do desenvolvimento de pequenas empresas, em que eles, por vezes, sacrificam tempo de recreação, tempo com a família, vivência no casamento, tempo com os amigos, finanças pessoais ou conhecimento (Kozan et al., 2012). E embora existam forças que incentivam o empreendedorismo, atitudes pessoais em relação a assumir riscos e

gerenciar o negócio podem moldar o tipo de sacrifício que os proprietários estão dispostos a incorrer para alcançá-lo (Kozan et al., 2012).

Dessa forma, as atividades que sustentam as rotinas dos gestores das pequenas empresas se apresentam como microfundamentos das capacidades dinâmicas da firma. Logo, estudar a pequena empresa em nível do indivíduo (proprietário/gestor) é um elemento suscetível de análise, uma vez que são eles os responsáveis pelas orientações estratégicas. Embora a inclusão de análises coletivas e macro na explicação de pequenas empresas não seja problemática por si só, é preocupante quando ela exclui a perspectiva no nível individual. Pois analisar as competências organizacionais em nível macro, principalmente em pequenas empresas, é assumir que os indivíduos são heterogêneos e, assim, não possuem interferência no desempenho das rotinas e práticas de nível macro (Felin et al., 2015).

Figura 1

Proposta analítica



Fonte: Elaborado pelos autores

A análise concentrou-se amplamente no nível do indivíduo, descrevendo como os gestores (principais tomadores de decisão na organização) podem adotar formas diferenciadas de cognição que sustentam a capacidade de sentir, aproveitar e reconfigurar oportunidades que surgem do ambiente da pequena empresa. Uma das implicações disso é que a capacidade de pensar reflexiva e criticamente sobre as condições externas e as ações necessárias é uma diferença individual, uma capacidade heterogênea em sua distribuição.

Conforme ilustrado na Figura 1, o gerenciamento, o desempenho e a inovação das pequenas empresas são significativamente influenciados pelas características interpessoais e cognitivas do gestor. Ele é o porta-voz das decisões e suas ações sustentam as capacidades dinâmicas que as empresas detêm. Desse modo, à luz dos microfundamentos das capacidades e rotinas, os gestores das pequenas empresas adquirem potencial de agência para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Como resultado, encontra-se a inovação como indicador de capacidade dinâmica da organização. Essas microfundações são necessárias porque criam as rotinas e processos que dão suporte ao desenvolvimento e aplicação das capacidades dinâmicas (Aguinis & Molina-Azorín, 2015; Froehlich et al., 2017). Dessa forma, a Figura 1

combina as dimensões dos microfundamentos das capacidades dinâmicas (Teece, 2007) para permitir a compreensão das capacidades dinâmicas de absorção, adaptação e inovação (Wang & Ahmed, 2007) como fonte de inovação para a pequena empresa.

Considerações Finais

Este ensaio teve como objetivo discutir a inovação na pequena empresa a partir dos microfundamentos das capacidades dinâmicas. Adotou-se que os aspectos cognitivos e as habilidades específicas dos gestores podem influenciar a capacidade de inovação da pequena empresa, já que eles são os porta-vozes da inovação nessas empresas e suas ações individuais são aspectos antecedentes de cada capacidade dinâmica, fatores esses que levam à inovação.

Com base em estudos anteriores sobre inovação, pequena empresa e o papel do gestor, foram sugeridas algumas características que podem ser encontradas no gestor da pequena empresa, e que podem ser entendidas como microfundamentos de capacidades e rotinas. As referidas características reforçam a relevância de estudar capacidades dinâmicas e inovação para além das atividades desenvolvidas, mas considerando aspectos intrínsecos aos gestores.

Destacou-se que para sustentar a capacidade absorptiva, o gestor da pequena empresa pode ingressar em relacionamentos informais com seus clientes em busca de sugestões, opiniões e a avaliação da satisfação com o serviço oferecido. Além disso, o gestor também pode demandar esforços para buscar informações sobre a atuação dos seus concorrentes, a fim de estabelecer estratégias que tornem o negócio mais competitivo.

Em relação à sustentação da capacidade adaptativa, ele pode buscar o aperfeiçoamento das práticas de negócios, que pode ser feito pela correção contínua de falhas do dia-a-dia, ou com base em outras experiências profissionais no ramo do negócio. O gestor que atua na execução da capacidade adaptativa tem facilidade em enfrentar riscos, além de demonstrar envolvimento e entendimento do negócio, podendo ser ideal para promover cultura de mudança de processos e rotinas. Quanto à sustentação da capacidade de inovação, sugere-se que o gestor dessas empresas demande conhecimento técnico do produto/serviço/processo, e produza esforços para potencializá-los e alterá-los com base em necessidades e oportunidades.

A verificação e compreensão de tais características para cada capacidade dinâmica estão condicionadas a investigações empíricas. Como agenda propositiva, os estudos futuros podem investigar: a) quais ações são demandadas pelos gestores de pequenas empresas para desenvolver capacidades dinâmicas; b) realizar a investigação empírica a partir de outros modelos de capacidades dinâmicas; c) como os gestores agem para sustentar capacidades dinâmicas em contextos regionais pluralísticos; e d) quais são os microfundamentos necessários para desenvolver capacidades dinâmicas para a inovação sustentável na pequena empresa. Novas questões também são bem-vindas.

Este ensaio também pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas com foco nos gestores das pequenas empresas. Recomenda-se aos formuladores de políticas públicas: a) fomentar a capacitação continuada de gestores

de pequenas empresas; b) fomentar a cooperação entre gestores de empresas concorrentes; c) e promover a formação técnica em gestão de projetos, análise de investimentos e planejamento financeiro, a fim de que os conhecimentos adquiridos incentivem decisões com foco em mudanças.

Como contribuição teórica, o ensaio propõe sobre como os microfundamentos podem ser explorados para compreender a inovação no contexto da pequena empresa e traz como proposição que as características cognitivas e interpessoais do gestor são a base dos microfundamentos das capacidades dinâmicas na pequena empresa. Foram identificadas e elaboradas três interpretações cognitivas e comportamentais de cada capacidade dinâmica (absortiva, adaptativa e inovadora) e demonstrado como essas visões podem ser mobilizadas pelos gestores. Espera-se que os insights gerados contribuam para a compreensão da influência que o gestor exerce no contexto de inovação da pequena empresa, e estimulem o uso dos microfundamentos como lente de análise em estudos futuros.

Referências

- Aguinis, H., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Using multilevel modeling and mixed methods to make theoretical progress in microfoundations for strategy research. *Strategic Organization*, 13(4), 353-364.
- Aliasghar, O., Sadeghi, A., & Rose, E. L. (2020). Process innovation in small-and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity. *Journal of Small Business Management*, 1-28.
- Barkhatov, V., Pletnev, D., & Campa, A. (2016). Key success factors and barriers for small businesses: Comparative analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221(7), 29.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Barney, J. A. Y., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2016). A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 149-159.
- Bianchi, C., & Stoian, M. C. (2022). Exploring the role of managerial and organizational capabilities for the inbound internationalization of small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 1-39.
- Bittar, A. D. V., Di Serio, L. C., & Vasconcellos, M. A. D. (2018). Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 01-31.
- Blackburn, R. A., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8-27.

- Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368-384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47, 771-785.
- Bruno-Faria, M. D. F., & Fonseca, M. V. D. A. (2014). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 372-396.
- Bulgacov, S., & Bulgacov, Y. L. M. (2007). A construção do significado nas organizações. *Revista de Administração FACES Journal*, 6(3).
- Coda, R., Krakauer, P. V., & Berne, D. (2018). Are small business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo Metropolitan region. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 152-163.
- Corvello, V., Straffalaci, V., & Filice, L. (2022). Small business antifragility: how research and innovation can help survive crises and thrive. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 26(3-4), 252-268.
- 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).
- Dalongaro, R. C., Envall, M. F., Souto, A. J. P., & Assmann, R. D. C. L. M. (2015). Inovação no Modelo de Gestão para a Micro e Pequena Empresa. *Revista GESTO*, 2(2), 50-59.
- De Jong, J. P., & Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research Policy*, 35(2), 213-229.
- Demirbas, D., Hussain, J. G., & Matlay, H. (2011). Owner-managers' perceptions of barriers to innovation: empirical evidence from Turkish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(4), 764-780
- 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).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), 739.
- Freixanet, J., Rialp, A., & Churakova, I. (2020). How do innovation, internationalization, and organizational learning interact and co-evolve in small

- firms? A complex systems approach. *Journal of Small Business Management*, 58(5), 1030-1063.
- Froehlich, C., Bitencourt, C. C., & Bossle, M. B. (2017). The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(4), 479-491.
- Gardet, E., & Fraiha, S. (2012). Coordination modes established by the hub firm of an innovation network: The case of an SME bearer. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 216-238.
- Gianiodis, P., Lee, S. H., Zhao, H., Foo, M. D., & Audretsch, D. (2022). Lessons on small business resilience. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1029-1040.
- Gibb, A., & Davies, L. (1990). In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
- Guenther, C., Belitski, M., & Rejeb, N. (2023). Overcoming the ability-willingness paradox in small family firms' collaborations. *Small Business Economics*, 60(4), 1409-1429.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Henrekson, M. (2014). Entrepreneurship, innovation, and human flourishing. *Small Business Economics*, 43(3), 511-528.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008). "Low-tech" innovations. *Industry and Innovation*, 15(1), 19-43.
- Hirsch-Kreinsen, H., Jacobson, D., & Robertson, P. L. (2006). 'Low-tech' Industries: Innovativeness and Development Perspectives—A Summary of a European Research Project. *Prometheus*, 24(1), 3-21.
- 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.
- Iftikhar, M. N., Justice, J. B., & Audretsch, D. B. (2022). The knowledge spillover theory of entrepreneurship: An Asian perspective. *Small Business Economics*, 1-26.
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B. A. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *The Learning Economy and the Economics of Hope*, 155.
- Kemboi, A. K., & Tarus, D. K. (2021). Does metacognition drive innovation? The case of entrepreneurial firms in Kenya. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 13(6), 549-567.

- Kozan, M. K., Oksoy, D., & Ozsoy, O. (2012). Owner sacrifice and small business growth. *Journal of World Business*, 47(3), 409-419.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs: An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290-300.
- Lei Complementar Nº 123 (2006). *Lei geral da micro e pequena empresa*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm
- Lima, J. F., & Silva, G. (2019). Desafios para Inovar na Micro e Pequena Empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 13(2), 85-97.
- Lundvall, B. Å. (2016). *The learning economy and the economics of hope*. Anthem Press.
- McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva realização e progresso social*. Expressão e Cultura.
- Meirelles, D. S., & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(SPE), 41-64.
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320-332.
- Moraes, C., Philippsen Jr, L., Lirani, H., Yamanaka, L., Rosim, D., & Escrivão Filho, E. (2014). Systematic mapping study in small business: the quest for contemporary understanding. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 916-920.
- OCDE/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011). Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. *Academy of Management Annals*, 5(1), 413-453.
- Poutziouris, P. (2003). The strategic orientation of owner-managers of small ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9(5), 185-214.
- 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.
- Rothwell, R. (1989). Small firms, innovation and industrial change. *Small Business Economics*, 1(1), 51-64.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Investimento, regulação e mercado.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.

- SEBRAE. (2022). Panorama do Emprego nas MPEs. <https://datasebrae.com.br/panorama-do-emprego/>
- 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), 03.
- Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C., & Foster, W. (2020). History and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 41(3), 530-556.
- Sun, L., Lee, I. H., & Hong, E. (2017). Does foreign direct investment stimulate new firm creation? In search of spillovers through industrial and geographical linkages. *Small Business Economics*, 48, 613-631.
- Taneja, S., Pryor, M. G., & Hayek, M. (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. *Journal of Business Strategy*, 37(3), 44-51.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. 5 ed. Bookman Editora.
- Tunzelmann, N., & Acha, V. (2005). *Innovation in "low-tech" industries*. In The Oxford handbook of innovation.
- Urrutia-Badillo, Y., Lopez-Cabrales, A., & Valle Cabrera, R. (2018). A multidimensional approach to the content of human capital: Dimensions, emergence process and organizational capabilities. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(2), 138-158.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- Verdu, F. C., & Bulgacov, S. (2012). A internacionalização de uma pequena empresa. *REBRAE*, 5(2), 179-190.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- World Bank. (2023). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- 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.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.