

## **As Atividades de Inovação das Micro e Pequenos Empresários: Uma Análise da Capacidade de Comercialização no Interior do Estado Pernambucano**

**GISELLE DE MELO SIQUEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

## **As Atividades de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: Uma Análise da Capacidade de Comercialização no Interior do Estado Pernambucano**

### **1. INTRODUÇÃO**

As organizações de todos os setores estão desenvolvendo inovação para garantir o seu sucesso nos mercados (SAUNILA, 2019). Entretanto, a maioria das pesquisas remete ao estudo tradicional das inovações das grandes empresas, que contam com uma estrutura de gerenciamento superior, recursos financeiros, com facilidades de acesso a tecnologias e de desenvolver economias de escala (KIM; PARK; PAIK, 2018). Os mesmos autores ainda afirmam que as habilidades de transformar os investimentos de P&D em produtos é importante para a inovação, porém é necessário dar atenção aos demais setores.

Alinhado a esse pensamento, Zawislak *et al.* (2012, 2013, 2014) compreendeu que o desenvolvimento das capacidades de inovação seria importante para avaliação da inovatividade, visto que nem todas as organizações possuem acesso aos recursos tecnológicos e financeiros, assim como seus nichos de mercado não são voltados para o desenvolvimento de produtos e de serviços de alta tecnologia. Algumas dessas organizações mencionadas são as micro e pequenas empresas, que, apesar de suas limitações, representam parte significativa da economia de diversos países (LEE; NEWTON, 2000). Além disso, não é dada atenção suficiente à inovação das MPEs (DABIC *et al.*, 2021), pois a inovação ajuda as microempresas a se recuperarem para alcançar mudanças fundamentais dentro seus negócios, assim como se destacar no mercado (KASSA; MIRETE, 2022).

Apesar de os principais conceitos de inovação terem sido forjados em torno de estudos que tiveram como objeto de análise as grandes corporações de alta tecnologia (ALBIOL-SANCHEZ; STEL, 2016), que no Brasil representam 1% das empresas (SEBRAE, 2020), é crescente o incentivo à inovação nas MPEs, e cada vez é percebida a sua importância, devido ao seu papel relevante na criação de empregos, ao crescimento do PIB e da massa salarial. As pequenas empresas também são um dos principais atores responsáveis para o desenvolvimento local, contribuindo fortemente para o bem-estar social e para a redução das desigualdades sociais (ÖNER; KUNDAY, 2016; JULIEN, 2017).

No Brasil, as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, aqui denominadas por Micro e Pequenas Empresas, vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente, pois é cada vez mais relevante o papel socioeconômico desempenhado (SEBRAE, 2014). Segundo dados do SEBRAE (2020), os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) e pelos microempreendedores individuais (MEI). Atualmente, existem cerca 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, cerca de 16,1 milhões, tendo destaque para as áreas de comércio com 45,7% e de serviços, 38,5% (SEBRAE, 2017).

Ao enfatizar o conhecimento tecnológico e científico das grandes empresas, os estudos de inovação tradicional acabam observando e modelando os esforços formais de P&D como um indicador de desenvolvimento tecnológico e de progressividade das empresas (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). No que se trata das MPEs, a pesquisa se alinha a perspectivas de autores como Hirsch-Kreinsen (2008), que aponta que a P&D formal não é necessária para os padrões específicos de inovação e de resultados almejados pelas pequenas e micro empresas, mas que a inovatividade é o resultado de acesso do gestor a determinados recursos que auxiliem nos negócios diários, no desenvolvimento de soluções gerenciais e mercadológicas, na colaboração com o cliente, na otimização de processos para redução de custos e na oferta de serviços de melhor qualidade. Assim, Saunila (2016) postula a importância de desenvolver uma escala Capacidade de Inovação no contexto das MPEs.

Busca-se, portanto, complementar os estudos que se focam nas limitações típicas das MPEs no desenvolvimento das capacidades de inovação, analisando a habilidade e de comercialização, e como o gestor faz para aprendê-los, desenvolvê-los e adaptá-los às suas dificuldades no cotidiano de atuação. Para Kato-Vidal (2019), a inovação se torna um componente-chave para gerar vantagem competitiva nas organizações, especificamente nas micro e pequenas empresas.

Em vez de focar nas capacidades tecnológicas e operacionais ( TEECE, 1982; GUAN; MA, 2003; HAMEED; ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013; PUFAL *et al.*, 2014; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015; ALI; WU, 2021) para o desenvolvimento das capacidades de inovação típicas das grandes corporações, foi realizado um recorte de pesquisa cujo foco foi a identificação de recursos relevantes que auxiliam no desenvolvimento comercial nas MPEs para o estudo das capacidades de inovação (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013, 2014; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015), esperando assim construir um arcabouço teórico que auxilie na análise e compreensão das capacidades de inovação no contexto das MPEs em regiões do interior.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram escolhidos 5 gestores de micro e pequena empresa o município de Arcoverde, Pernambuco, conhecida popularmente como Portal do Sertão, devido a sua posição geográfica de estar entre cidades do Agreste e do Sertão. Atualmente, em sua maioria, suas atividades são voltadas para as atividades de serviço e de comércio, e compostas por micro e pequenas empresas. A cidade se destaca na região por ter maior população urbana na mesorregião do Sertão do Móxoto pernambucano (AESAs, 2021; ARCOVERDE, 2021).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conhecendo a Capacidade de Inovação**

A ocorrência da inovação pode ser considerada atualmente como a principal base do crescimento econômico e, por esse motivo, merece atenção (GLÜCKLER; BATHELT, 2017). Bessant e Tidd (2015) destacam que a inovação é importante não apenas no empreendimento individualizado, mas que cada vez mais se torna uma fonte de crescimento econômico. Os autores ainda acrescentam que o sucesso competitivo não diz respeito apenas a empresas de alto perfil tecnológico, mas inovações podem estar inseridas em processos e produtos.

O conceito das capacidades de inovação foi evidenciado por Reichert, Camboim e Zawislak (2015) e Zawislak *et al.* (2012, 2013, 2014), e desde então difundido como uma extensão da proposta das capacidades dinâmicas. Dessa forma, por meio do desenvolvimento das quatro capacidades, as organizações se tornarão mais competitivas e inovadoras. A teoria questiona os atuais estudos sobre as inovações que privilegiam os estudos das grandes organizações que focam P&D, patentes, tecnologia, etc., e, como tal, acabam negligenciando os estudos voltados a outras empresas que não pertencem a esse nicho de mercado.

Estudos recentes vêm tratando das capacidades de inovação e, desde então (ALVES *et al.*, 2017; RAGHUVANSHI; AGRAWAL; GHOSH, 2019; ZAWISLAK; REICHERT, 2019; PUFAL; ZAWISLAK, 2021; PUFAL; ZAWISLAK; VONORTAS, 2021), a teoria da capacidade postula que o melhor desempenho organizacional surge da capacidade de utilizar esses recursos de forma eficaz. Assim, os autores sugerem as capacidades de inovação, em que compreendem que todas as organizações são portadoras das quatro capacidades, porém sempre haverá uma que irá sobressair, dependendo da vocação da empresa.

Conforme os autores, Zawislak *et al.* (2012) as capacidades de inovação das empresas elaboram diferentes combinações e constituem os diferentes conjuntos de conhecimentos específicos, habilidades, rotinas e ativos. E possibilitam que a empresa possa se desenvolver, transformar, adaptar e processar certos recursos tecnológicos, físicos e humanos. Em suma, a

Capacidade de Inovação da empresa é uma maneira de fornecer novas soluções valiosas validadas pelo mercado, de onde quer que ela tenha vindo.

Em suma, as capacidades de inovação envolvem a combinação de tecnologia (capacidades de desenvolvimento e de operações) e de negócios (capacidades de gerenciamento e de transação) nas empresas. Além disso, por meio da ótica das capacidades, é possível compreender melhor como a coordenação de tais capacidades molda a organização da empresa, que pode equilibrar entre a estabilidade (capacidades operacionais e gerenciais) e a mudança (capacidades de desenvolvimento e de transação) em direção à inovação (PUFAL; ZAWISLAK, 2021).

## **2.2 Capacidade de Comercialização**

A Capacidade de Comercialização é entendida como um conjunto de habilidades, de conhecimento, de experiência e de rotinas de uma organização que lhe permite diminuir os custos de transação, seja referente à aquisição de fornecedores ou à venda destinada a clientes. A comercialização é uma atividade complexa que vai além das relações de compra e venda, é um recurso referente à coleta de informações de fornecedores e de consumidores para encontrar as melhores fontes e mercados, bem como os preços mais oportunos (ZAWISLAK *et al.*, 2013).

Em resumo, o triunfo de uma organização envolve necessariamente a capacidade de inserir produtos no mercado, em escala comercial com o menor custo. Com o bom desenvolvimento da Capacidade Comercial, o caminho entre mercado e cliente torna-se mais eficiente, por intermédio do poder da negociação e da gestão de contratos (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018).

As organizações precisam possuir capacidades específicas para realmente comercializar seus produtos. Terceirização, relacionamento com o cliente, negociações, contratação, marketing, branding, logística, entrega, entre outros, compõem o conjunto de habilidades específicas, de rotinas e de sistemas para o comércio, que são indispensáveis para se manter em um ambiente competitivo (ALVES *et al.*, 2017).

Auferir lucros com a inovação envolve encontrar fontes de recursos complementares e canais necessários para trazer desenvolvimento para o mercado (TEECE, 1986). As empresas existem para descobrir maneiras de trazer soluções eficientes do que as que já existem no mercado e trazer retorno econômico. Nesse sentido, eles devem procurar continuamente por informações e inovações de como comercializar e buscar maneiras de reduzir os custos de transação (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1937). Essas atividades são coletivamente referidas como a Capacidade de Comercialização (CC).

A capacidade de transação ou de comercialização é responsável por decodificar os diferentes sinais de mercados, compreensão do comportamento do consumidor, por exemplo, e minimizar os custos de transação (PUFAL *et al.*, 2014). Adiante, é necessário possuir habilidades e rotinas para pôr em funcionamento os padrões econômicos atuais de mercado, como os processos de marketing e de comercialização da organização. O desenvolvimento dessa capacidade consiste em pesquisa e relacionamento com o mercado, busca de fornecedores e de clientes, desenvolvimento de marcas e de reputação, atendimento e negociação, venda dos produtos, processo logístico (suprimentos e distribuição) e pós-venda (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013; PUFAL *et al.*, 2014; ALVES *et al.*, 2017).

O objetivo, como afirmado por Coase (1937) e Williamson (1975), é constantemente reduzir o custo de transação, buscando encontrar os melhores preços, tanto para o que se compra como, principalmente, para o que se vende. A predominância dessa capacidade está ligada à posição da empresa em sua cadeia de valor. Quanto mais próxima a empresa estiver do consumidor final, maior será a necessidade de uma estrutura formalmente estabelecida e de técnicas modernas de relacionamento com os clientes (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013).

### 3.METODOLOGIA

O objetivo da pesquisa é analisar como a Capacidade de Comercialização contribui para a inovação das micro e pequenas empresas, elegendo como sujeitos de pesquisa os gestores dessas empresas. O presente estudo será caracterizado como descritivo, com abordagem qualitativa básica. Quanto à estratégia de coleta dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas contendo perguntas abertas com a utilização da análise de conteúdo de Bardin (2011), conforme protocolo elaborado pelos autores:

Quadro 1 – Protocolo de pesquisa

<b>Título</b>	As Atividades de Inovação das Micro e Pequenos Empresário: Uma Análise da Capacidade de Comercialização no Interior do Estado Pernambucano	
<b>Pergunta de pesquisa</b>	Como a capacidade de comercialização contribui para a inovação das micro e pequenas empresas?	
<b>Objetivo geral</b>	Descrever as ações que contribuem para a capacidades de comercialização dos produtos e serviços	
<b>Enquadramento temático</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Questões</b>
Capacidade de comercialização ou transacional – coloca em ação os processos de marketing e comercialização da empresa com seus clientes e stakeholders.	Capacidade de se relacionar com seus clientes; Capacidade de se relacionar com seus e fornecedores; Relação com a concorrência;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como você se relaciona com seus clientes?</li> <li>• Como você se relaciona com seus fornecedores?</li> <li>• Existe algum episódio especial que você destacaria com clientes e fornecedores?</li> <li>• O que você acha da concorrência?</li> </ul>

Fonte: Autores (2023).

Como descrito anteriormente o objeto de estudo foram os gestores das micro e pequenas empresas do município de Arcoverde, Pernambuco. Como mecanismo de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, em que se utilizou um questionário previamente definido com base nas entrevistas elaboradas a partir dos achados teóricos dos autores Reichert, Camboim e Zawislak, (2015); Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018), porém adaptadas ao contexto regional e das micro pequenas empresas. As perguntas, antes de ir a campo, foram testadas por pré-teste com um empresário, processo no qual foram validadas a funcionalidade e a compreensão de cada uma das questões, visando minimizar a falta de compreensão e otimizar o resultado nas entrevistas. O perfil dos entrevistados se encontra no quadro abaixo a seguir:

Quadro 1 – Sujeitos da pesquisa

Gestores/ Proprietários	Gênero	Idade	Tempo de Negócio	Escolaridade	Formação Profissional	Ramo de Atividade
Gestor 1	Feminino	43 anos	18 anos	Ensino Médio	Não possui	Vendas de roupas
Gestor 2	Feminino	56 anos	38 anos	Ensino Superior	Administração	Sapatos e Eletrodomésticos
Gestor 3	Feminino	24 anos	10 anos	Ensino Superior	Arquitetura	Loja de Semijoias
Gestor 4	Masculino	24 anos	4 anos	Ensino Superior	Administração/ Ciências Contábeis	Serviço de extintores

Gestor 5	Masculino	55 anos	6 anos	Ensino Superior	Administração	Marketing Digital
----------	-----------	---------	--------	-----------------	---------------	-------------------

Fonte: Autores (2022).

#### 4. ANALISANDO A CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO NAS MPE'S

Esta seção se dedica à Capacidade de Comercialização ou transacional. Buscar-se-á observar as maneiras que os gestores comercializam, negociam, relacionam-se com seus clientes e fornecedores. Assim, para uma revisão simplista, a Capacidade de Comercialização é entendida como um conjunto de habilidades, de conhecimentos, de experiências e de rotinas de uma organização que lhe permite diminuir os custos de transação, seja referente à aquisição de fornecedores ou à venda destinada a clientes. A comercialização é uma atividade complexa que vai além das relações de compra e de venda, é um recurso referente à coleta de informações de fornecedores e de consumidores para encontrar as melhores fontes e mercados, bem como os preços mais oportunos (ZAWISLAK *et al.*, 2013).

A primeira pergunta do segundo bloco da entrevista, dedicado as abordagens de comercialização, questionou aos entrevistados como acontecia o relacionamento com os clientes. Com base nos dados coletados, foi possível observar que vários deles afirmaram ter um relacionamento próximo com seus clientes, algo que é bem comum com os micro e pequenos empresários, visto que a figura do gerente/gestor se torna bem presente devido ao dono estar sempre inserido na rotina da empresa.

“[...] não chegamos a dizer que temos relacionamentos separados, mas são diferentes. O relacionamento o do cliente que passa na calçada, vê a vitrine e entra na nossa loja e eles têm o primeiro contato com as meninas, que é um atendimento que modéstia à parte recebemos muitos elogios. O nosso atendimento não era para ser um diferencial em Arcoverde, mas infelizmente é porque alguns atendimentos deixam a desejar, então uma coisa que só elogiada bastante em nossas pesquisas de satisfação é o atendimento. Buscamos priorizar o nosso cliente, fazer com que ele se sinta único na hora do atendimento. E tem um relacionamento Dona Neuma, que como eu falei, ela tem treze anos de mercado, mas, aqui em Arcoverde, tem uns dez, mais ou menos, então ela construiu um relacionamento dela, ela chegou aqui com uma bolsinha embaixo do braço, que era Rommanel e meu pai era gerente de banco e aí ela foi criando o relacionamento dela, ia em diversos locais oferecendo os produtos e ela foi criando a rede de relacionamento dela que até hoje é estabelecido e as pessoas querem ser atendidas por ela pelo relacionamento mais antigo [...] a pesquisa de satisfação ocorre da seguinte forma, quando os clientes compram em nossa loja nós realizamos um cadastro com todas as informações, inclusive, o WhatsApp. Alguns dias depois as meninas enviam uma mensagem ao cliente perguntando o que eles acharam do nosso atendimento, se recomendaria a nossa loja ou alguma reclamação e assim vamos coletando e melhorando o nosso atendimento e vendo se estamos no caminho certo [...]” Gestor 2.

“[...] procuramos sempre ter a humanização no atendimento, eu acho que quando a gente entrega ao nosso cliente produto de qualidade e um atendimento perfeito, humanizado, com empatia, é isso que prego aqui na loja, com meus colaboradores, sempre. Atender sempre com alegria, profissionalismo, ter conhecimento do produto, que é essencial. Ter técnicas de vendas e atendimento, eu faço curso de vendas com eles. Assim eu fui me capacitar em um curso internacional, para passar para eles. Então percebi que eu precisava aprender primeiro para poder cobrar do meu funcionário. Eu não

serei boa em tudo, mas preciso saber “pincelar” em cada área de departamento [...]” Gestor 3.

“[...] tentamos passar mais confiança aos nossos clientes, a gente aumentou o número dos serviços que a gente fazia [...] quando vamos oferecer nossos serviços com pequenas empresas a gente tenta prezar por esse contato mais pessoal, tanto com a gerência tanto com a com os donos. Mas quando a gente vai fazer empresas de médio porte ou até franquias geralmente é o contato por telefone, ou por e-mail, eles entram em contato conosco, a gente manda e-mail para eles também e aí a gente consegue fechar o negócio por e-mail e por telefone [...]” Gestor 5.

Pode-se inferir, por meio da fala G2, que existem duas maneiras de abordagem do cliente. A primeira forma é o tratamento com clientes de uma maneira mais geral, aqueles que começaram o relacionamento com a loja mais recente ou que passam pela vitrine e decidem comprar. O outro relacionamento é um relacionamento mais estabelecido, construído ao longo do tempo, que rege toda a política da empresa, que é um atendimento próximo, personalizado, atencioso com o cliente. O gestor afirma que não existem distinções no momento do atendimento, mas o que altera é a forma de como cliente chega à loja.

Dessa maneira, buscar agregar valor a esse relacionamento com o consumidor é uma boa estratégia de fidelização e de experiência na utilização de seus produtos. Assim, conforme afirmado por Zhang (2021), as preferências e os comportamentos do consumidor estão sempre mudando; em outras palavras, os consumidores são dinâmicos. Os consumidores podem mudar ao longo do tempo por uma variedade de fatores, como estágios naturais da vida dos indivíduos, contatos e formação de relacionamentos com empresas, aprendizado e experiências e mudanças nos ambientes macros. Entretanto, entender a dinâmica do consumidor é crucial para as empresas formularem ações apropriadas em respostas a essas mudanças.

G2 também relatou a existência de pesquisa de satisfação em sua loja. As pesquisas de satisfação com o cliente são uma ferramenta estratégica desenvolvida pela Capacidade de Comercialização ou de transação. O uso de pesquisas de satisfação é fundamental para se captar a voz do cliente, em termos do que ela oferece ao mercado e o que é esperado (LARENTIS; GIACOMELLO; CAMARGO, 2012). Assim, pode-se inferir que a CC possui habilidades que englobam relacionamento com o cliente, negociação, contratação e marketing (PUFAL; ZAWISLAK; REICHERT, 2019), e não apenas a relação de compra e de vendas de produtos.

O Gestor 3 elencou, por intermédio da sua fala, as características que para ele, como empresário, são fundamentais ao atendimento ao cliente. A empatia, o bom atendimento, o conhecimento do produto, atributos os quais prioriza. Outro fator levantado pelo G3 são as capacitações que eles realizam com seus funcionários para que eles possam entregar um bom atendimento aos clientes. O Gestor 3 na entrevista explanou que no início precisou ir em busca de conhecimento para fazer com seu negócio desse certo. Recorreu a cursos e a capacitações para que sua empresa pudesse evoluir e, com a chegada de alguns funcionários, conseguiram passar o seu conhecimento em forma de treinamento para seus funcionários. Dessa forma, quanto mais próxima a empresa estiver do consumidor final, maior será a necessidade de uma estrutura de técnicas de relacionamento com os clientes (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013).

Na fala de Gestor 5, é possível perceber que ele compreendeu os manejos de diferenciação dos tipos e dos perfis de clientes que ele possui na sua empresa. Vale lembrar que o G5 se trata de uma empresa que faz recarga de extintores, treinamentos de segurança predial, adequação de normas para liberação de alvará de bombeiros etc. Então os seus clientes são outras empresas e instituições. Para alcance de maior fatia no mercado, ele buscou a ampliação do portfólio de produtos e estabelecer um relacionamento de confiança com seus consumidores. Ademais, é uma empresa com a capacidade de operação bem estruturada e percebe-se que ela

garante a entrega de produtos ou serviços em conformidade com o programado (PUFAL; ZAWISLAK, 2021).

O relacionamento com os fornecedores é outro objetivo alcançado pela Capacidade de Comercialização. Alguns gestores elencaram alguns dos desafios com os fornecedores, mas também eles ressaltaram a importância de ter um bom relacionamento (com os fornecedores) para, assim, garantir um bom relacionamento com seus clientes. A capacidade operacional é percebida como altamente eficaz quando ela consegue garantir que a produção ou a compra de produtos sejam conduzidas conforme programado, prontamente entregando produtos a seus clientes e avaliando os níveis de conformidade do produto (PUFAL; ZAWISLAK, 2021).

“[...] temos mais de um fornecedor, assim, fornecedor, foi um histórico, sabe? Porque foi tentando, não dando certo, tentando, não dando certo. Hoje em dia a gente trabalha com fabricação própria. Então, se torna uma relação mais distante com os fornecedores, lidamos mais as fábricas é compra, pagamento e recebimento. Algumas peças a gente pedem para criar, ser personalizado e aí eles produzem e outras são peças importadas que a gente é recebe um catálogo e aí a gente faz a curadoria. Mas na maioria é por curadoria [...]” Gestor 2.

“[...] procuramos fornecedores que sejam consagrados no mercado, nacional e internacional, pois a gente precisa de segurança e qualidade para oferecer aos nossos clientes. Porém, buscamos novos, pois entra a questão da inovação, pois aparece novos produtos, os quais temos que apresentar aos nossos clientes e precisamos estar em busca [...]” Gestor 3.

“[...] nós temos fornecedores de conteúdo, quando fechamos negócio com algum cliente, nós compramos pacotes de imagens, se o cliente não tem banco de imagens nós temos câmera profissional para ir tirar fotos profissionais dos produtos, reels, que de certa forma é um fornecedor porque temos que comprar equipamentos para dar qualidade ao nosso trabalho. A própria internet de banda larga, pagamos aplicativos de diagramação, Corel Draw, Microsoft Office, Trello, Canva, todos esses produtos que são usados para comunicação nós compramos, porque são nossos fornecedores [...]” Gestor 4.

“[...] eu tenho fornecedores fixos, porque é um mercado que não tem tantos fornecedores, mas eu tento procurar geralmente o melhor preço de fornecedor, aquele que me entrega maior qualidade. Eu tenho tanto fornecedores que possam me dar a melhor qualidade do produto, quanto tanto fornecedores que me dão menor qualidade. Isso depende muito do cliente se ele quer um produto barato ou se ele quiser comprar pelo preço maior com mais qualidade [...]” Gestor 5.

O Gestor 2, por meio da sua fala, explana a relação com seus fornecedores. A sua empresa trabalha como semijoias e bijuterias, todas elas com fabricação própria. Dessa forma, a relação entre ambos precisa ser bem sólida para que a cadeia de abastecimento da loja seja realizada em tempo hábil, pois o negócio trabalha com catálogo de datas comemorativas e de estação. Ademais, Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018) corroboram ao afirmar que, com o bom desenvolvimento da CC, o caminho entre mercado e cliente se torna mais eficiente, mediante o poder de negociação.

Trazendo a fala do G3 para análise, é possível perceber que para seu negócio é importante ter bons fornecedores e que possuam qualidade. Como defendido por Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra, é necessário fazer boas pesquisas e manter bom relacionamento para



encontrar as melhores fontes de mercado. Isso pode garantir a redução dos custos de transação ao acessar os melhores preços, tanto para o que se compra como para o que se vende. Para o Gestor 3, não é interessante trabalhar com produtos de baixa qualidade, pois o retrabalho se torna maior devido às queixas e às devoluções de produtos. Durante as visitas e as conversas com o gestor era afirmado que a insatisfação do cliente com o produto poderia trazer uma imagem negativa para o seu negócio. Para ele, não bastava apenas ter preço baixo e ser entregue na hora certa, mas também é necessário ter qualidade. Outro fator importante, que ficou destacado na fala do G3, foi que, apesar de ter boas parcerias construídas ao longo dos anos, está atento às mudanças no mercado, procurando sempre ter produtos atuais para se tornar mais competitivo, pois o triunfo do negócio está em inserir novos produtos no mercado com um baixo custo (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018).

O Gestor 4 trabalha com mídias sociais, então os seus fornecedores se diferem dos demais entrevistados, visto que se constituem de assinaturas, licenças de softwares etc. Por não existir produto físico, é necessário ter bons fornecedores que ofereçam pacotes de imagens, opções de edições de vídeos e de imagens que garantem um trabalho diferenciado, que resultem numa boa entrega de serviço para G4. Portanto, para obter retornos econômicos, as empresas precisam ser capazes de efetivamente comercializarem produtos diferenciados, com base em sua capacidade de transação (PUFAL; ZAWISLAK; VONORTAS, 2021).

No discurso de G5, é afirmado que existe uma relação de fornecedores fixos devido à especificidade da sua empresa, porém ele garante ao seu cliente a escolha de produtos com maior ou menor qualidade. A busca de fornecedores se torna um importante artifício para o desenvolvimento da inovação quando se trata de fornecedores em ambientes competitivos. A entrega de um bom serviço, com a qualidade que o cliente deseja, é tática para que sua marca ou empresa se torne conhecida, e o cliente se fidelize. A empresa precisa lutar por maior oferta de recursos, conhecimento dos principais fornecedores e clientes para reduzir a incerteza, diminuir os custos de transação, construir competências essenciais, capitalizar as oportunidades de aprendizado e de criação de conhecimento para melhorar a sua posição competitiva (CAO *et al.*, 2010).

O terceiro questionamento do segundo bloco da entrevista foi destinado a conhecer alguns episódios marcantes que os gestores vivenciaram com seus fornecedores. Essa pergunta foi destinada a perceber o desenvolvimento dos gestores na busca de fornecedores, relacionamento com o mercado e com os clientes, desenvolvimento de marcas e de reputação, atendimento, negociação, venda dos produtos, processo logístico (suprimentos e distribuição) e pós-venda (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013, 2014; ALVES *et al.*, 2017). O intuito foi perceber como os gestores se comportam diante dos desafios, quais as expertises desenvolvidas ao longo da sua trajetória e como suas capacidades de inovação foram desenvolvidas ao longo do tempo. Seguem os relatos:

“[...] foi a mudança do fornecedor para a fabricação própria, foi um grande passo que a gente deu. Para tu entender, quando a gente compra diretamente de um fornecedor, a gente fica meio que à mercê da garantia deles, tipo uma peça precisa da garantia tem que passar por eles. Hoje em dia não, a garantia é nossa, a gente consegue dar o banho, vamos supor de quinze milésimos e ter certeza que aquilo ali é quinze milésimos. Saber que aquela peça não dá alergia, porque quando a gente compra de um terceiro a gente fica na dúvida, ele diz que é, vamos supor que é antialérgico, eu não tenho como garantir, não tem como saber. Hoje em dia através da nossa fabricação a gente pode atestar que a nossa peça é antialérgica, não contém níquel e tem aquele banho de fábrica e vou poder também garantir ao cliente uma peça com mais durabilidade. Então foi um grande passo que a gente deu para sair do fornecedor, temos algumas peças de outros fornecedores, mas a maioria é a

fabricação própria. Hoje de fato conseguimos atestar as nossas peças [...]” Gestor 2.

“[...] temos a manutenção de nossos fornecedores, pois aplicamos a curva ABC, para a gente saber quais são os produtos que a gente mais vende. Então esses fornecedores, como te falei ele está dentro do tripé da nossa administração, pois ter essa parceria e essa comunicação com os fornecedores é muito importante. Procuramos fornecedores que sejam consagrados no mercado, nacional e internacional, pois a gente precisa de segurança e qualidade para oferecer aos nossos clientes. Porém, buscamos novos, pois entra a questão da inovação, pois aparece novos produtos, os quais temos que apresentar aos nossos clientes e precisamos estar em busca [...]” Gestor 3.

O gestor 2 relatou, por meio da sua fala, alguns pontos importantes sobre a sua relação com os fornecedores, inicialmente a dona da empresa era uma representante de semijoias, portanto, revendia peças de uma marca consolidada no mercado. Ao decorrer dos anos, foi possível migrar da venda porta a porta para a loja física, mas a empresária ainda permanecia como revendedora. A gestora usou de expertise para atender às reais necessidades e aos desejos dos clientes, eles buscavam produtos de qualidade superior às bijuterias e que fossem acessíveis. Dessa forma, ela percebeu que o seu público buscava qualidade e preço justo. Nisso as pequenas empresas são as mais aptas a captar essas informações e capitalizá-las em novas oportunidades de vendas. O desenvolvimento das inovações que têm como foco comercial prioriza os requisitos de valor como marca, apelo estético e até a facilidade de acesso.

Ao perceber o crescimento do negócio e as mudanças nas necessidades dos clientes, a empresária decidiu avançar para um novo tipo de fornecedor, as próprias fábricas, criando a sua própria marca de bijuterias e semijoias. Com advento desse novo tempo, foi possível atender aos atuais consumidores, já que a marca que consolidou a empresa ainda faz parte do portfólio de produtos; como também aos novos clientes, pois o leque de produtos foi ampliado, assim como as variedades de preços.

Assim, percebe-se aqui o desenvolvimento das capacidades dinâmicas que fazem referência às atividades de detecção, de apreensão e de transformação. A sua utilização facilita a identificação e a geração de oportunidades, a adaptação a ambientes em mudança e a atualização dos recursos existentes. Elas são essenciais para a empresa recombina e reconfigurar o conhecimento nas capacidades existentes, a fim de desenvolver novos recursos de nível superior (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; CHIRICO; SALVATO, 2008).

Analisando a fala do Gestor 3, ele afirma que utiliza técnicas de gerenciamento de produtos e de estoque, a curva ABC, a qual consiste na categorização dos produtos em estoque, com o intuito de identificar os produtos mais importantes para a empresa e de priorizar a atenção em tais itens. Para atender aos pedidos diários dos clientes, técnicas de reabastecimento são essenciais para encontrar um equilíbrio entre inventário, gestão de custos e nível de serviço (MO *et al.*, 2023). Os procedimentos e técnicas identificados na fala do gestor se devem ao fato de o G3 ter ido em busca de conhecimentos e de capacitações.

O gestor ainda esclarece que, com o passar dos anos, o seu negócio sentiu a necessidade de ir em busca de um conhecimento maior na área de gestão e optou pelo curso de graduação em Administração. Assim, conseguiu absorver conhecimentos, que aplicou na sua empresa e que até hoje ele afirma surtir efeitos positivos em seu negócio. Aqui na CC percebe-se também que a utilização de técnicas e de ferramentas pelo gestor, e a própria capacitação, são aspectos que podem facilitar o processo de inovação, mas não sendo as mais características, mais decisivas. Na Capacidade de Comercialização, também predomina a visão deles sobre o negócio e como enxergam as oportunidades a serem exploradas.

Outro ponto evidenciado pelo Gestor 3 é a importância que ele destaca pelas parcerias com fornecedores, assim como a qualidade e a segurança que eles trazem para empresa. A busca e os bons stakeholders possibilitam que a empresa ganhe mercado e se estabeleça competitivamente. Mediante as falas dos entrevistados, é notório que os gestores das empresas analisados possuem um bom relacionamento com os seus stakeholders; buscam qualidade, parcerias, porém estão atentos aos novos produtos para irem em busca de novos fornecedores. O gestor 4 elencou:

“[...] houve um caso interessante, nós usamos uma vez uma imagem que não era nosso, por isso que hoje nós compramos imagens! A gente usou uma imagem da internet, que isso é um perigo, baixamos ela e usamos em uma publicação e o dono da imagem contestou e pediu para que retirássemos a imagem. Foi ali que a gente entendeu a necessidade de termos os nossos fornecedores catalogados. E desde então todas as imagens que utilizamos na empresa elas são compradas, para que não tenhamos esse tipo de problema. Foi uma lição, que foi bem complicado [...]” Gestor 4.

G4 elencou uma experiência negativa que aconteceu em sua gestão, que foi a situação de ter utilizado uma imagem da internet e utilizaram em publicação em uma determinada propaganda e o dono da imagem solicitou que não fizessem uso da sua imagem. Mesmo com a vivência de uma experiência negativa, G4 usou de aprendizagem para não repetir tais equívocos. A aprendizagem contribui com a criatividade. No processo de aprendizagem, os indivíduos acessam, avaliam e utilizam a informação para construir conhecimento. Desse modo, não existe inovação sem observar a aprendizagem. Ao aprender o gestor transforma informações em conhecimentos que estimulam a criatividade, permitindo o ato de inovar por meio das novas ideias, resultando em um ciclo no qual quanto mais se aprende mais se cria (NASCIMENTO; OTTONICAR; BASSETTO, 2018).

A quarta pergunta do segundo bloco de questões previstas na entrevista sobre a Capacidade de Comercialização destinou entender como os micro e pequenos empresários enfrentam e lidam com a concorrência, e analisar a habilidade de inovação além das fronteiras organizacionais (BESSANT; TIDD, 2015). Dessa forma, não basta construir capacidades que coloquem a empresa no mesmo nível que os seus concorrentes (PUFAL; ZAWISLAK; REICHERT, 2019), é necessário estar além deles.

“[...] olha, eu acho que para mim no meu ponto de vista não existe concorrência. Eu acho que você tem que fazer a sua parte, administrar o seu negócio e fazer do seu jeito [...] e eu trabalho com roupas de marca, queira ou não isso fideliza um pouco o cliente, porque tipo aqui na cidade quem só vende aquela determinada marca de roupa sou eu, acaba fidelizando um pouco o cliente a mim [...] mas pra mim não é o bastante, eu foco no atendimento ao cliente, em boas condições de pagamento, em ter o tratamento igual para com todos [...] então não fico olhando a concorrência, foco aqui [...]” Gestor 1.

“[...] não temos um mau relacionamento, posso dizer que temos até parcerias. Mas não temos aquela coisa: “fulano colocou tal preço, vamos bater” [...] a nossa concorrente por exemplo é nosso parceiro, na questão de solda trabalhamos com eles. Quando não temos a peça que o cliente deseja indicamos as outras lojas sem nenhum problema, queremos que o cliente encontre aquilo que ele deseja [...]” Gestor 2.

“[...] a concorrência não é fácil, mas nos ajuda! Porque a gente não fica acomodado, nós não temos medo da concorrência, mas sempre estudamos a

concorrência, saber qual o diferencial dela para que eu faça melhor. E sempre estamos ligados na concorrência, porque ela nos faz sair da zona de conforto [...]” Gestor 3.

A concorrência é um dos fatores que englobam a Capacidade de Comercialização que, conforme falado anteriormente, vai além da relação compra e venda. O Gestor 1 afirma que não se preocupa com a concorrência, o seu principal foco é cuidar do seu operacional interno, do atendimento e da fidelização de seus clientes. Assim, Farè (2022) afirma que pequenas empresas que buscam a proteção em um nicho de mercado, para evitarem a concorrência e terem mais chances de sobrevivência, podem ver sua atividade de inovação reduzida. Contudo, a não análise do perfil dos concorrentes pode ser vista como um inibidor inovativo, pois a concorrência auxilia a perceber aquilo que precisa ser melhorado na empresa.

O G2 também afirmou em sua fala ter uma relação amistosa com sua principal concorrência na cidade. Ele conclui que não tem a intenção de buscar cobrir preço da concorrência, mas que possui parceria com uma de suas concorrentes para poder atender mais e melhor aos seus clientes. Ele acredita que pode existir cooperação entre a empresa e o concorrente e enxerga vantagens nisso para aproveitar as vantagens que o novo cenário econômico vai apresentando. O desenvolvimento das capacidades de inovação potencializa a inovação nas empresas, para tanto elas produzem adaptação, mudança e avanço. Em outros termos, a concorrência retira a empresa do *status quo* (PUFAL; ZAWISLAK; REICHERT, 2019; FARE, 2022). Para isso é necessário que G2 desenvolva diferenciais para com os seus concorrentes, para que, ao longo dos anos, ela se estabeleça como pioneira. O gestor consegue inserir inovações na empresa quando busca superar a concorrência.

O Gestor 3 afirma que sempre está atento às ações dos concorrentes para saberem com quem estão lidando e começam a oferecer diferenciais na sua empresa. Para Farè (2022), é comum a crença de que a pressão da concorrência e o seu impacto na inovação são fracos para as pequenas empresas. Ademais, um estudo recente mostrou que a relação entre concorrência e inovação também é importante para as microempresas. Dessa forma, a concorrência instiga a inovação das pequenas empresas, mas em excesso pode impedi-la. A promoção de mercados competitivos equilibrados parece crucial para permitir que as pequenas empresas explorem todo o seu potencial de inovação.

"[...] nós temos muita dificuldade com os empresários em relação aos investimentos, porque tem muita gente fazendo muita coisa que não é o marketing digital, temos pessoas que cobram R\$ 200,00; R\$ 300,00 por três postagens na semana sem nenhum compromisso com a estética da campanha, isso é algo que a gente debate muito, pois a nossa empresa quando ela vai fazer um trabalho ela tem toda uma programação, do porquê aquele produto está naquela hora. E temos pessoas que não têm o conhecimento técnico em redes sociais e fazem postagens de qualquer jeito, aí que acontece: o empresário não consegue medir isso e acha que tá jogando dinheiro fora e olha para isso como um custo, não como o investimento [...] então, para driblarmos isso, usamos as técnicas que utilizamos para os nossos clientes também utilizamos para nós, trabalhamos a importância do marketing digital e do gerenciamento das redes sociais, temos também o departamento pessoal onde fazemos uma consultoria gratuita, nós não vamos lá vender, vamos mostrar para o cliente, para o empresário como é nosso trabalho. Então dois profissionais vão na empresa, conversam, vê os objetivos da empresa para que, de acordo com a perspectiva do cliente, montamos a nossa estratégia para conquistar aquele cliente. A outra estratégia que utilizamos é mostrar para aquele novo cliente a experiência dos nossos clientes, nós fazemos a

demonstração de como é a experiências das empresas com o nosso serviço, e mostramos isso através de relatórios [...]” Gestor 4.

“[...] acho complicado, bom eu acho no mercado de Arcoverde a concorrência é um pouco desonesto, sabe? Com o cliente. Eu sou tranquilo. E assim, por mais que tentem diz não conseguem atingir tantas áreas e da mesma forma a gente atinge com tanta qualidade, entendeu? Eu sei disso que por mais que o cliente sai em um ano sai, no outro ele volta. Já aconteceu muitas vezes clientes que eram de lá e fazem um serviço com eles (concorrência) acabam tendo problema e manda a bronca pra gente resolver [...]” Gestor 5.

O Gestor 4, por meio da sua fala, demonstra conhecer a sua concorrência e busca se diferenciar pela qualidade e boa prestação do serviço. Os demais concorrentes buscam se diferenciar mediante o preço e muitos empresários da região não compreendem à diferença de preço e de valor. Para tanto, ele busca, em suas próprias redes sociais, promover a sua empresa, com postagens informativas, feedbacks dos clientes e consultorias gratuitas nas quais, nesta última, realiza orientação em que demonstra o seu trabalho e como a sua empresa irá impactar positivamente no negócio que o esteja contratando. Outra estratégia elencada por G4 é a demonstração das métricas de crescimento de outros clientes que utilizam seus serviços para os novos, ele utiliza os relatórios que compravam a eficácia de seu serviço para a conquista daquele potencial cliente. Desse modo, independentemente da concorrência, o gestor tem uma visão bem definida do seu cliente e das propostas que pode explorar, agregando tudo o que faz parte da sua leitura de mercado e do imaginário do negócio.

O Gestor 5 busca o seu diferencial por meio da qualidade, apesar da concorrência, que por vezes trabalha com o preço inferior, mas ele consegue se sobressair em relação ao custo-benefício. Uma das artimanhas que o G5 destaca em seu negócio é o conhecimento de mercado e a flexibilidade de serviços que sua empresa oferece a toda região. A empresa do Gestor 5 é uma empresa familiar, na qual ele trata dos aspectos administrativos e seu pai da parte de treinamento e de capacitações. Esse leque de serviços não é ofertado pelas demais empresas da localidade O tamanho e a capacidade de adequação às demandas nesse aspecto podem se transformar em virtude se for considerada sua maior flexibilidade para enfrentar a inovação (VICENTE *et al.*, 2021).

Para maior entendimento e visualização das competências da Capacidade de Comercialização desenvolvidas pelos micro e pequenos empresários em análise, é apresentado o quadro com os principais achados, baseados nos tópicos das subcategorias adotadas no protocolo de pesquisa.

Quadro 1 - Demonstração dos principais achados de pesquisa referente à Capacidade de Comercialização

	<b>Subcategoria</b>	<b>Achados de campo</b>
Descrever as ações que contribuem para a capacidades de comercialização dos produtos e dos serviços.	1. Capacidade de se relacionar com seus clientes;	✓ Boa relação com os clientes;
	2. Capacidade de se relacionar com seus fornecedores;	✓ Uso de pesquisa de satisfação;
	3. Relação com a concorrência.	✓ Critérios de escolhas de fornecedores;
		✓ Parcerias com fornecedores;
		✓ Concorrência moderada.

Fonte: A autora (2022).

O quadro acima demonstra resumidamente as ações dos micro e pequenos empresários que contribuem para a Capacidade de Comercialização. A empresa busca trazer para o mercado

tudo o que desenvolve, opera e administra para gerar valor econômico. Assim, ela deve possuir capacidades específicas para realmente comercializar seus produtos, como relacionamento com clientes, negociações e contratações, marketing, logística e entrega, entre outros. Esses são alguns grupos que compõem o conjunto de competências, de rotinas e de sistemas específicos para o comércio.

Dessa forma, entende-se que os micro e pequenos empresários estudados conseguem, diante das rotinas e do ordinário da sua gestão, desenvolver competências referentes à Capacidade de Comercialização em seus negócios, uns com mais intensidade e outros com menos. As formas que cada um lida podem ser influenciadas por uma série de fatores, como conhecimento, setor em que sua empresa atua e características do mercado regional.

## 5. CONCLUSÕES

Capacidade de Comercialização, busca compreender habilidades, conhecimento, experiência e rotinas de uma organização que lhe permite diminuir os custos de transação, seja referente à aquisição de fornecedores ou à venda destinada a clientes. Dessa forma, a CC não está relacionada apenas aos processos de compra e de venda, ela acompanha todos os processos até o pós-venda (ZAWISLAK *et al.*, 2013). Diante desses pressupostos, foram lançados esforços para analisar essas dimensões analíticas nos micro e pequenos empresários.

A presente pesquisa teve como objetivo identificar a extensão da capacidade de inovação comercial de micro e pequenas empresas. O locus de investigação foi a cidade de Arcoverde, interior do estado de Pernambuco e teve como entrevistados os gestores dessas empresas. Através da discussão realizada e da análise dos resultados foi possível identificar que os gestores entrevistados desenvolvem atividades de inovação mediante a capacidade de comercialização.

Compreendeu-se que os gestores estudados utilizam as habilidades comerciais previstas pelas teorias e que o grau das inovações aplicadas nos negócios varia consoante as habilidades gerenciais e o tipo de negócio. Apesar de diversos desafios que as micro e pequenas empresas se deparam, elas buscam se readaptar e trazer inovações por meio de produtos, de processos, de experiência com foco no cliente. A relação com os fornecedores foi outro traço que ficou evidenciado no estudo da CC, no qual os gestores buscam desenvolver uma relação de custo-benefício sem abdicar da qualidade, isso para não afetar a qualidade da prestação de seu serviço.

Em suma, foi possível perceber que os micro e pequenos empresários, diante das limitações e dificuldades enfrentadas pelas empresas de pequeno porte, conseguem desenvolver suas atividades mediante inovações aprendidas por meio de capacitações, mas também por meio do seu cotidiano através das vivências com seus clientes e fornecedores através de uma leitura tácita de mercado. A concorrência também aparece como um fator que até certo limite instiga os empresários a buscarem inovações em seus negócios, corroborando para a busca de melhoria contínua de processos e procedimentos, fazendo com que se destaquem em seu setor e evoluam no mercado cada vez mais dinâmico.

A pesquisa teve como limitações a não participação de todos os convidados para a pesquisa devido à disponibilidade de horário ou por não ter interesse de fazer parte do estudo. Para futuros avanços no campo se sugere a ampliação das variáveis de estudo, que nesta pesquisa se restringe para a capacidade de comercialização, para capacidade de desenvolvimento, operação e de gestão. Além disso, sugere-se aumentar o número de empresas participantes para, de forma mais ampla, compreender como as MPEs da região inovam. Dessa forma, será possível avançar no campo de como os micro e pequenos empresários inovam em regiões do interior e quais são as diferenças entre essas empresas e outras de áreas mais desenvolvidas.

## REFERÊNCIAS

- AESA, A. A. S. DE. **A Cidade**. Disponível em: <<https://aesa-cesa.br/a-cidade/>>. Acesso em: 1 out. 2021.
- ALBIOL-SANCHEZ, J.; STEL, A. VAN. Investigating the Impact of Small Versus Large Firms on Economic Performance of countries and Industries. *In*: Bögenhold D., Bonnet J., Dejardin M., Garcia Pérez de Lema D. (Eds.). **Contemporary Entrepreneurship**. [s.l.] Springer, Cham, 2016.
- ALVES, A. C. *et al.* Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining an assessment model. **RAE Revista de Administracao de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 232–244, 2017.
- ARCOVERDE, P. DE. **Dados do Município**. Disponível em: <<https://www.arcoverde.pe.gov.br/pag/institucional/dados-do-municipio>>. Acesso em: 5 set. 2021.
- BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Gestão para a Inovação**. São Paulo: Bookman, 2015.
- CAO, M. *et al.* Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 22, p. 6613–6635, 2010.
- CHIRICO, F.; SALVATO, C. Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. **Family Business Review**, v. XXI, n. 2, p. 169–181, 2008.
- COASE, R. The nature of the firm. **The Corporation**, p. 13–28, 1937.
- DABIC, M. *et al.* Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 26, n. 4, p. 522–544, 2021.
- FARÈ, L. Exploring the contribution of micro firms to innovation: does competition matter? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 59, p. 1081–1113, 2022.
- GLÜCKLER, O.; BATHELT, H. Institutional context and innovation. *In*: **The Elgar Companion to Social Economics**. Northampton, MA: ElgarOnline, 2017. p. 121–137.
- GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 23, p. 737–747, 2003.
- HAMEED, W.; ALI, Q.; WU, H. Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 92, p. 102745, 2021.
- HIRSCH-KREINSEN, H. “Low-Technology”: a Forgotten Sector in innovation policy. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 3, n. 3, p. 11–20, 2008.
- JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. [s.l.] Saraiva Educação S.A, 2017.
- KASSA, E. T.; MIRETE, T. G. Exploring factors that determine the innovation of micro and

small enterprises: the role of entrepreneurial attitude towards innovation in Woldia, Ethiopia. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, p. 11–26, 2022.

KATO-VIDAL, E. L. Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. **Estudios Gerenciales**, v. 35, p. 38–46, 2019.

KIM, M.; PARK, J.; PAIK, J. Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: Facilitators, barriers and moderators. **International Journal of Technology Management**, v. 76, n. 3–4, p. 214–235., 2018.

LARENTIS, F.; GIACOMELLO, C. P.; CAMARGO, M. E. Análise da importância em pesquisas de satisfação através da regressão múltipla: estudo do efeito de diferentes pontos de escala. **Revista de Administração da PUCRS**, v. 23, n. 3, p. 258–269, 2012.

LEE, F.; NEWTON, K. Innovation of SMEs in the knowledge-based economy. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 15, n. 4, p. 2–31, 2000.

MO, D. Y. *et al.* Dynamic Inventory Replenishment with Reinforcement Learning. **Managing E-fulfilment centre**, v. 260, p. 313–319, 2023.

NASCIMENTO, N. M.; OTTONICAR, S. L. C.; BASSETTO, C. L. Information behavior and information literacy: an approach to create innovation in micro and small businesses. **Revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da informação**, v. 23, n. 52, p. 18–33, 2018.

ÖNER, M. A.; KUNDAY, Ö. Technological Forecasting & Social Change A study on Schumpeterian and Kirznerian entrepreneurship in Turkey: 2006 – 2013. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 102, p. 62–71, 2016.

PUFAL, N. *et al.* Management Capability and the Paradox of the Organized Firm. **Strategic Management Quarterly**, v. 2, n. 3 & 4, 2014.

PUFAL, N. A.; ZAWISLAK, P. A. Innovation capabilities and the organization of the firm: evidence from Brazil. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 33, n. 2, p. 287–307, 2021.

PUFAL, N.; ZAWISLAK, P. A.; REICHERT, F. M. Innovation capabilities and catch-up: evidence from manufacturing firms in Brazil. FIRST CONFERENCE ON MICRO-DYNAMICS, CATCHING-UP AND GLOBAL VALUE CHAINS, Bocconi University,. **Anais...Italy**: 2019.

PUFAL, N.; ZAWISLAK, P. A.; VONORTAS, N. The process of building innovation capabilities: success and failure of Brazilian manufacturing firms. 18TH INTERNATIONAL SCHUMPETER SOCIETY CONFERENCE 2021. **Anais...Roma**: 2021.

RAGHUVANSHI, J.; AGRAWAL, R.; GHOSH, P. K. **Measuring the innovation capability of micro enterprises in India**. v. 26, n. 5, p. 1405–1430, 2019.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades E Trajetórias De Inovação De Empresas Brasileiras. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 161–194, 2015.

SAUNILA, Minna. Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 2, p.



162-176, 2016.

\_\_\_\_\_. Innovation capability in SMEs: a systematic review of the literature. **Journal of Innovation and Knowledge**, v. 5, n. 4, p. 260–265, 2019.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. *In: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae - Unidade de Gestão Estratégica – UGE.* [s.l: s.n.]. p. 106.

\_\_\_\_\_. **Perfil dos Pequenos Negócios.** Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 23 ago 2022.

\_\_\_\_\_. **Pequenos Negócios em Números.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 7 jul. 2021.

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Towards an economic theory of the multiproduct firm**, v. 3, p. 39–63, 1982.

\_\_\_\_\_. Profiting from technological innovation. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285–305, 1986.  
TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509–533, 1997.

VICENTE, G. *et al.* Technological Forecasting & Social Change Customer relationship management (CRM) and Innovation: a qualitative comparative analysis (QCA) in the search for improvements on the firm performance in winery sector. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 169, 2021.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism.** New York: The Economic Institutions of Capitalism, 1985.

ZAWISLAK, P. A. *et al.* Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 7, n. 2, p. 14–27, 2012.

\_\_\_\_\_. Influences of the Internal Capabilities of Firms on Their Innovation Performance: A Case Study Investigation in Brazil. **International Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 329, 2013.

\_\_\_\_\_. The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. **Journal of Innovation Economics**, v. 13, n. 1, p. 129, 2014.

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

ZHANG, J. Z. **Consumer dynamics:** theories , methods , and emerging directions. p. 166–196, 2021.