



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



**KATLYANE COLMAN MACHADO DE MACHADO**

**Tipos de Inovação em Micro e Pequenas Empresas: O papel das características  
pessoais e de gestão do empreendedor**

**Salvador – BA**

**2020**

**KATLYANE COLMAN MACHADO DE MACHADO**

**Tipos de Inovação em Micro e Pequenas Empresas: O papel das características  
pessoais e de gestão do empreendedor**

Dissertação de mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Psicologia da Universidade Federal da  
Bahia

Linha de Pesquisa: Indivíduo e Trabalho:  
Processos Micro-Organizacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Sônia Maria  
Guedes Gondim

**Salvador – BA**

**2020**

---

M149 Machado, Katlyane Colman Machado de.  
Tipos de inovação em micro e pequenas empresas: o papel das características pessoais e de gestão do empreendedor. / Katlyane Colman Machado de Machado. – 2020.  
39 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sônia Maria Guedes Gondim.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia, Salvador, 2020.

1. Micro e pequenas empresas. 2. Inovação. 3. Gestão empreendedora.  
I. Gondim, Sônia Maria Guedes. II. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. III. Título.

CDD: 658.8

---

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

Título: Tipos de Inovação em Micro e Pequenas Empresas: O papel das características pessoais e de gestão do empreendedor.

Nome: Katlyane Colman Machado de Machado.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia como requisito para obtenção do título de Mestre.

Dissertação defendida e aprovada em 20 de julho de 2020.

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim

Universidade Federal da Bahia

---

Profa. Dra. Denise Del Prá Netto Machado

Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Profa. Dra. Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza

Universidade Federal da Bahia

## **Agradecimentos**

Agradeço à Deus e àqueles que me guiaram até aqui. Agradeço aos meus pais, Mara e Jair, e a minha irmã, Famiely, que me deram muita força e amor para que eu conseguisse chegar nesse momento. Ao Iago, por ser meu companheiro e um anjo que me manteve sã durante esse processo, não só acreditando em mim, mas me fazendo acreditar também. À minha orientadora, Sônia, que me ensinou de forma paciente e se fez presente em cada momento. Sua competência e a paixão que coloca em cada projeto e por cada um de nós, seus alunos e orientandos, são inspiradoras e um verdadeiro exemplo. Aos colegas do grupo de pesquisa, atuais e antigos, que me deram muito suporte antes mesmo de começar essa trajetória até esse momento. E por fim, mas não menos importante, aos micro e pequenos empreendedores que participaram dessa pesquisa e diversas vezes compartilharam suas histórias comigo. Enfim, a todos vocês, meu mais profundo agradecimento. Que eu possa fazer jus a tudo que todos vocês fizeram por mim. Sem vocês nada disso seria possível.

## Resumo

A inovação é um fenômeno central para o êxito de micro e pequenas empresas. Diversos fatores de natureza pessoal, ambiental e de estilo do negócio mostram-se associados à inovação, embora o foco recaia prevalentemente na inovação tecnológica. A questão que se procura responder neste estudo é se os fatores de natureza individual, como características pessoais e o estilo de gestão de micro e pequenos empreendedores, poderiam ajudar a explicar diferentes tipos de inovação. Para tentar responder a essa pergunta, foram propostos dois estudos. O primeiro teve como objetivo desenvolver uma medida, com base no modelo proposto por Silva (2018), que contemplasse dois fatores: características individuais do empreendedor e características da gestão do negócio. O segundo teve o objetivo de testar de modo exploratório as associações entre esses fatores e diferentes tipos de inovação (produtos, processos, *marketing* e organizacional). A amostra do primeiro estudo contou com 149 micro e pequenos empreendedores, enquanto o segundo contou com 148 participantes do estudo anterior (estudo 1). O estudo 1 indicou que a estrutura bifatorial prevista pela medida separando características individuais do empreendedor e sua forma de gerenciar o negócio não foi confirmada. A solução bifatorial encontrada, após exclusão dos itens de características individuais do gestor, e que melhor se ajusta aos dados foi a de duas orientações de gestão: uma com foco nas tarefas e outra com foco nas pessoas. O estudo 2 apontou que o estilo de gestão orientado para tarefa foi o único fator com impacto significativo nos quatro tipos de inovação aqui analisados, sugerindo que as características individuais e o estilo de gestão orientado para pessoas não contribuem para explicar o tipo de inovação. Os estudos contribuem para a literatura da inovação, oferecendo uma medida de orientação da gestão a ser aplicada em contexto das micro e pequenas empresas, haja vista o papel central dos micro e pequenos empreendedores no desenvolvimento de seu negócio. Oferece indícios a serem explorados em estudos futuros de que apesar de a literatura apontar

para a importância das características pessoais do empreendedor, a gestão mais focada nas tarefas explica melhor a inovação tecnológica e não tecnológica.

**Palavras-chave:** Micro e pequenas empresas; Inovação; Gestão empreendedora.

## **Abstract**

Innovation is a central phenomenon for the success of micro and small companies. Several factors of a nature personal, environmental and business style are associated with innovation, although the focus is mainly on technological innovation. The question that we seek to answer in this study is whether factors of an individual nature, such as personal characteristics and the microentrepreneur's management style, could help explain different types of innovation. To try to answer this question, two studies were proposed. The first aimed to develop a measure, based on the model proposed by Silva (2018), that contemplated two factors: individual characteristics of the entrepreneur and characteristics of business management. The second aimed to test in an exploratory way the associations between these factors and different types of innovation (products, processes, marketing and organizational). The sample of the first study had 149 micro and small entrepreneurs, while the second had 148 participants from the previous study (study 1). Study 1 indicated that the two-factor structure foreseen by the measure separating individual characteristics of the entrepreneur and his way of managing the business has not been confirmed. The two-factor solution found, after excluding the items with individual characteristics of the manager, and which best fits the data, was two management orientations: one focusing on tasks and the other focusing on persons. Study 2 pointed out that the task-oriented management style was the only factor with a significant impact on the four types of innovation analyzed, suggesting that individual characteristics and the person-oriented management style do not contribute to explain the type of innovation. The studies contributed to the innovation literature, offering a management orientation measure to be applied in the context of micro and small companies, in view of the central role of micro and small entrepreneurs in the development of their business. It offers evidence to be explored in future studies that although the literature points



to the importance of personal characteristics of the entrepreneur, management task-oriented better explains technological and non-technological innovation.

**Keywords:** Micro and small companies; Innovation; Entrepreneurial management.

## Sumário

<b>Apresentação</b> .....	10
<b>Delineamento dos Estudos</b> .....	17
Estudo 1: Escala de características empreendedoras e de gestão: Evidências de Validade em amostra de Micro e Pequenos Empresários .....	17
Estudo 2: Características pessoais e de gestão do empreendedor e seus efeitos sobre os tipos de inovação em MPes.....	18
<b>Conclusões e recomendações</b> .....	19
<b>Referências e bibliografia consultada</b> .....	23

## Apresentação

A inovação é uma importante estratégia de sobrevivência e competitividade para diversas empresas, independente de seu tamanho ou setor de atividade, sendo um meio para consolidação e prosperidade econômica. O sucesso de uma organização não se dá exclusivamente por meio da inovação, embora essa pareça ter grande impacto positivo para o desempenho organizacional (Gunday et al., 2011; Pires, 2014). Na literatura, esse fenômeno não apresenta consenso quanto à sua definição, sendo comumente entendido como a geração ou implementação de algo novo ou aperfeiçoado (Anderson et al., 2014; Forsman, 2011). Consiste também na destinação de recursos em situações ou finalidades ainda não experimentadas, criando novas possibilidades (Barbieri, 2007; Schumpeter, 1988). Motivações diversas levam gerentes e empreendedores a apostarem em seu desenvolvimento ou adoção. Pode-se inovar para aumentar a capacidade de conquistar novos mercados, tornar-se mais competitivo, obtendo ganhos em produtividade, e também para aprimorar o desempenho da organização (Gunday et al, 2011).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (*Organisation for Economic Co-operation and Development* [OCDE], 2006), a inovação como um tipo de resultado almejado pode ser de base tecnológica ou não-tecnológica. A tecnológica se subdivide em produtos, referente à introdução de um novo ou significativamente melhorado bem ou serviço, e processos, com foco na implementação de método de distribuição ou produção. A inovação de base não-tecnológica se divide em *marketing*, ao implementar um novo método de marketing com mudanças na concepção, promoção ou embalagem de um produto, e organizacional, que envolve um novo método nas práticas de negócios, nas suas relações externas ou na organização do ambiente de trabalho (Damanpour, 2014; OCDE, 2006).

Resultante de diversos fatores, a inovação é um fenômeno complexo, podendo ser compreendido como resultado da mobilização de recursos, comportamentos e atividades no contexto da organização (Quandt et al., 2015). Em princípio, esse fenômeno pode ser influenciado por fatores internos/endógenos, atribuídos à própria estrutura e dinâmica da organização, ou externos/exógenos, com origem no meio externo à organização (Souza & Bruno-Faria, 2013).

De modo geral, a literatura tem apontado que fatores como estilo de liderança, estratégia, recursos, liberdade para se expressar, cultura e clima organizacional são elementos chave para o desenvolvimento de inovação nas organizações (Camisón-Zornoza et al., 2004; Machado, 2007; Pires, 2014). No entanto, embora haja relativo consenso sobre os principais fatores que promovem a inovação, a diversidade e a extensão de sua literatura desvela fragilidades na demarcação conceitual, na tipologia, no processo e na unidade de análise do fenômeno, com consequências negativas para a operacionalização desses conceitos em estudos empíricos (Damanpour, 2014; Silva & Di Serio, 2017). Além disso, as teorizações sobre o tema tomam como referência empresas de grande porte que investem em atividade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), no que se distanciam das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) (Forsman, 2011; Silva, 2018; Silva & Di Serio, 2017), dificultando a generalização dos resultados.

Evidências empíricas mostram-se inconclusas quanto à relação entre o tamanho da organização e a inovação. Provavelmente outros fatores estariam interferindo no processo. De acordo com Camisón-Zornoza et al. (2004), na década de 1980, Van de Ven e Rogers (1988) e Downs e Mohr (1976) sugeriram que o tipo de inovação seria uma variável importante, visto que cada um deles teria consequência distinta para a organização e exigiria uma capacidade organizacional específica. Assim, os resultados dos estudos sobre inovação

poderiam estar ignorando o tipo e os indicadores adequados ao contexto de inovação, tal como o porte da organização (Bachmann & Destefani, 2008; de Vasconcelos et al., 2016).

Outra fragilidade na literatura sobre inovação se refere ao foco prioritário em inovações tecnológicas. Isto é, o fenômeno da inovação e sua estrutura lógica estariam apoiados somente em inovações de produto (bens ou serviços) e de processos (Damanpour et al., 2009; Machado, 2007). A inclusão de inovações não-tecnológicas em manuais como o da OCDE amplia a possibilidade de se conceber a inovação e oferece novas alternativas de pesquisa para o campo. De acordo com Gomes et al. (2011), a literatura aponta que diferenciar os tipos de inovação seria essencial para abrir novas possibilidades para explorar associações entre os fatores promotores da inovação (condições prévias) e as saídas de inovação (modalidades ou tipos de inovação e resultados caracterizados como inovadores) (Damanpour et al., 2009; Schmidt & Rammer, 2007). Os distintos tipos de inovação poderiam estar relacionados a características específicas do empreendedor? Responder a essa pergunta ampliaria a compreensão de como a inovação se manifestaria e que ações poderiam ser levadas a cabo para fomentá-las. Esse questionamento se mostra ainda mais importante nos pequenos negócios, nos quais a inovação e o empreendedorismo mostram-se fortemente relacionados ao contexto (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2017; Fillion, 1999).

De acordo com o Sebrae (2017), grande parte dos empreendedores se encontra a frente de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que ocupam cada vez maior espaço na agenda político-econômica de diversos países. No Brasil, as MPEs correspondem a 98,5% dos estabelecimentos, sendo responsáveis por 54% dos postos de trabalho formais (Sebrae, 2017; Sebrae, 2018a), assumindo, assim, um papel de destaque na economia do país (Picchiali, 2015).

Não há consenso na literatura sobre os parâmetros de delimitação das MPEs. Esses geralmente variam entre países e órgãos de regulamentação (Couto et al., 2017; Guimarães et al., 2018). Para o Sebrae (2018b), um dos critérios de diferenciação é o número de trabalhadores. As Microempresas do setor comercial ou de serviços atuam com no máximo nove trabalhadores, ao passo que as do setor industrial ou de construção com 19 trabalhadores. As Pequenas Empresas são aquelas em que o número de trabalhadores varia de 10 a 49 pessoas em empreendimentos do setor comercial ou de serviços e de 20 a 99 pessoas no setor industrial ou de construção. Além do número de empregados, outro critério de classificação adotado é o do faturamento do negócio. Segundo a Lei Geral das Microempresas e Empresas de pequeno porte, são consideradas microempresas as organizações que alcançaram receita bruta inferior ou igual a R\$ 360 mil, enquanto as pequenas empresas são aquelas que alcançaram receita bruta entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões (Guimarães et al, 2018; Sebrae, 2018a).

Ainda que prevalentes na economia atual, as MPEs possuem alta taxa de mortalidade. Dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário relatam que em 2013 a taxa de mortalidade das MPEs entre dois a três anos foi de 34,14%, enquanto que em empresas de cinco e seis anos o índice foi de 49,95%. Dentre os fatores que contribuíram para o fechamento dessas empresas encontra-se a dificuldade em desenvolver e implementar inovações, o que afeta o potencial competitivo desses micro e pequenos empreendimentos (Couto et al., 2017; Sebrae, 2016).

Para que as MPEs sobrevivam em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, exige-se que esses empreendedores se diferenciem em relação aos demais concorrentes, adaptando-se às necessidades do mercado para responder de forma rápida e adequada às mudanças contextuais. Assim, a capacidade de gerar e implementar novas

ferramentas e práticas torna-se estratégico para dar competitividade aos micros e pequenos empreendimentos (Neiva et al., 2017; Sugahara et al., 2018; Vasconcelos & Oliveira, 2018).

A maioria dos estudos sobre inovação tem privilegiado a investigação dos fatores promotores da inovação em empresas de grande porte, caracterizadas como de alta-tecnologia (e.g., empresas de biotecnologia), com processos formais, grupos ou pessoas responsáveis pelo desenvolvimento de projetos, e com intensivo uso de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A realidade da maioria dos micros e pequenos empreendimentos, no entanto, é distinta, pois não dispõem de um setor dedicado à inovação, o que pode prejudicar a sua capacidade de inovação ou torná-la dependente de características individuais de quem gerencia o negócio ou de um ou outro colaborador (Forsman & Annala, 2011; Silva, 2018; Silva & Di sério, 2017).

As MPEs em geral estão alocadas em setores mais tradicionais da economia (e.g., padarias, casas de chá, etc), com foco no desenvolvimento econômico e financeiro do empreendimento, mas nem sempre com foco específico na inovação, o que difere, por exemplo, de empresas de base tecnológica, que têm sua razão de ser na difusão de inovações ou de empresas de economia solidária, com foco na inserção social e econômica de grupos marginalizados (Barboza et al., 2017; Siegel & Kaemmerer, 1978; Silva, 2018). Em outras palavras, nem sempre as MPEs possuem uma capacidade inovadora, embora precisem inovar para sobreviver à competitividade existente no mercado. O setor tradicional apoia-se fortemente no preço e na qualidade dos produtos ou serviços para se manter competitivo (Tigre, 2006). Segundo o Sebrae (2018a), o comércio é o setor com a maior concentração de micro (47,2%) e pequenas (45,7%) empresas, com um foco mais expressivo no comércio varejista de vestuário e acessórios, seguido de produtos alimentícios. O segundo setor com maior concentração de empresas de menor porte é o de serviços, com cerca de 33% de microempresas e 38,5% de pequenas empresas desenvolvendo atividades nesse setor. Sendo

assim, o estímulo para a inovação vem principalmente da necessidade de adaptação às demandas dos clientes e de se diferenciar dos competidores.

Uma das vantagens das MPEs é a pouca rigidez de sua estrutura organizacional, o que facilita a flexibilidade na condução dos negócios, a rápida adaptação às mudanças e o contato pessoal com o cliente, podendo assim atender melhor às necessidades desse cliente. Geralmente não possuem setores internos ou destinam verbas específicas para a inovação, sendo ela decorrente das ideias e ações de trabalhadores da empresa e do próprio empreendedor. A proximidade entre esses atores permite que tanto os trabalhadores quanto o empreendedor possam encontrar, nas atividades diárias ou no mercado, soluções que sirvam como vantagem competitiva. Isso permite inferir que a inovação nas MPEs parece estar associada às práticas rotineiras de negócios, pois é no cotidiano que se assimilam informações essenciais para melhoria de processos, produtos e serviços. Nisso se distanciam das grandes organizações, que, além de menos flexíveis, estão submetidas à rigidez formal, consequência de sua estrutura (Feitoza & Teixeira, 2015; Forsman, 2011; Franco & Haase, 2010; Hagedoorn & Wang, 2012; Silva & Dacorso, 2014).

Essas mesmas vantagens, todavia, são acompanhadas de desvantagens. Por conta da volatilidade do mercado, as MPEs têm maior vulnerabilidade às mudanças da conjuntura econômica e precisam fazer constantes ajustes, encontrando restrições quanto ao acesso aos recursos quando comparadas às grandes empresas (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo [CNC], 2017; OCDE, 2006; Vasconcelos & Oliveira, 2018). Possuem, ainda, mais dificuldades para conseguir recursos visando conduzir novos projetos, trazendo incertezas para o desenvolvimento de inovações e colocando em risco seu capital e sua permanência no mercado (Franco & Haase, 2010; Silva & Dacorso, 2014). Se de um lado, as grandes empresas contam com uma estrutura e capital maiores para levar adiante os seus projetos de curto, médio e longo prazo, de outro, as MPEs contam com mais



informalidade e menor capital, além de estarem muito dependentes da pessoa do micro e pequeno empreendedor que assume múltiplos papéis (e.g., dono da empresa, empreendedor, gerente, gestor e líder), exigindo maior qualificação profissional (Franco & Haase, 2010; Silva & Dacorso, 2014). Desse modo, as MPEs dependem, para assegurar sua competitividade, sobrevivência e capacidade de inovação, de variáveis relacionadas ao comportamento do principal ator, o empreendedor (Feitoza & Teixeira, 2015; Silva, 2018).

O micro (ou pequeno) empreendedor, que é muitas vezes o dono do negócio e gestor de suas atividades, é agente transformador indutor de inovações, sendo responsável pelo desenvolvimento das ideias e do gerenciamento da empresa como um todo. Nesse contexto, o empreendedor concentra todas as decisões que devem ser tomadas na empresa, sendo responsável por criar uma cultura e um ambiente informal entre seus colaboradores para promover a inovação (Schumpeter, 1988; Silva, 2018; Silva & Dacorso, 2014). Em outras palavras, as características pessoais dos micro e pequenos empreendedores e como ele gerencia o seu negócio podem ser consideradas fatores promotores da inovação.

O micro e pequeno empreendedor, nesse sentido, passa a ser o responsável por identificar as oportunidades no ambiente em que está inserido, assumir os riscos relativos à exploração dessas oportunidades e definir objetivos para o seu empreendimento. Encontra-se, portanto, em contínuo processo de aprendizagem, tomando decisões que contribuem para a inovação (Filion, 1999; Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2010; Sebrae, 2017). Alguns autores (e.g., Nassif et al., 2010; Schmidt & Bohnenberger, 2009; de Souza et al., 2016) associam a inovação a características do empreendedor, como conhecimento específico da área do negócio, visão, iniciativa, competência para aproveitar oportunidades, persistência, obstinação e não aceitação do fracasso. Assume-se que o micro e pequeno empreendedor, principalmente no que se refere aos seus atributos, comportamentos, atitudes e motivações, é ator-chave na promoção da inovação em micro e pequenos empreendimentos.

É nessa perspectiva que Silva (2018), mediante estudos de casos, destaca o papel do micro e pequeno empreendedor como agente ativo de mudanças e inovações nas micro e pequenas empresas do setor tradicional. Para a referida autora, os principais preditores da inovação seriam as características, os comportamentos dos empreendedores e a forma como gerenciam seu negócio. O objetivo deste estudo foi o de analisar se tais fatores de natureza individual do micro e pequeno empreendedor poderiam ajudar a explicar não apenas a capacidade de inovação das MPEs, mas especificamente os diversos tipos inovação.

O presente estudo, portanto, buscou responder à seguinte questão: Quais associações podem ser estabelecidas entre os fatores pró-inovação (características pessoais do micro e pequeno empreendedor e características de como ele gerencia o seu negócio) e as saídas da inovação em MPEs (tipos e modalidades de inovação)?

Para tentar responder a essa pergunta com base no modelo proposto por Silva (2018), tornou-se necessário fazer uso de uma medida validada que incluísse os principais antecessores de inovação no contexto das MPEs com o foco nas características e comportamentos do micro e pequeno empreendedor e no modo como ele gerencia seu negócio. Tendo em vista não terem sido encontrados instrumentos de medida sobre fatores promotores de inovação apoiados em um modelo que integra fatores pessoais e de gestão do negócio, foram propostos dois estudos.

### **Delineamento dos Estudos**

Estudo 1: Escala de características empreendedoras e de gestão: Evidências de Validade em amostra de Micro e Pequenos Empresários

*Objetivo específico:* Desenvolver uma medida que contemplasse os dois fatores: características individuais do empreendedor e características da gestão do negócio, levando em conta evidências empíricas no contexto das micro e pequenas empresas.

*Método:* A fim de identificar a estrutura fatorial da medida foram feitas Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) a partir do software FACTOR.

Estudo 2: Características pessoais e de gestão do empreendedor e seus efeitos sobre os tipos de inovação em MPEs

*Objetivo específico:* Testar de modo exploratório as associações entre esses fatores e os diversos tipos e modalidades de inovação (saídas) nas MPEs: produtos, processos, marketing e organizacional.

*Método:* Foram realizadas quatro análises de regressão linear múltipla a partir do software MPLUS.

*Hipóteses:*

*H1. As características pessoais do microempreendedor predizem mais fortemente as inovações tecnológicas [produto (bens e serviços) e processo] do que os dois estilos de gestão orientado a pessoas (a) e orientado para tarefa (b).*

*H2. O estilo de gestão orientado a tarefas do microempreendedor prediz mais fortemente as inovações tecnológicas (produto e processo) do que a estilo de gestão orientado a pessoas.*

*H3. O estilo de gestão orientado a pessoas prediz mais fortemente as inovações não-tecnológicas (organizacional e de marketing) do que o estilo de gestão orientado a tarefas.*

(Os dois estudos estão em processo de submissão para revistas de estudos científicos).

Os dois estudos contribuem para o campo de estudo de inovação ao oferecerem insumos para a elaboração estratégias mais adequadas ao contexto de formação de micro e pequenos empreendedores. Auxiliam também na avaliação dos efeitos do papel de características pessoais e de gestão do negócio nos diferentes tipos de inovação, e assim, oferecer diretrizes mais claras sobre o que leva à sobrevivência e competitividade no contexto específico dessas organizações.

## Conclusões e recomendações

A inovação é uma estratégia fundamental para micro e pequenas empresas (MPEs) se consolidarem no mercado e prosperarem economicamente, independentemente de seu setor de atividade (Gunday et al., 2011; Pires, 2014). As MPEs são reconhecidas por sua capacidade empreendedora e seu potencial em gerar empregos, estabilidade econômica e inovação (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2018a; Ugalde-Binda et al., 2014). Embora a literatura da inovação seja abundante, sua complexidade e multidimensionalidade (Souza & Bruno-Faria, 2013) tornam o estudo em contextos específicos indispensável. Embora a literatura aponte a convergência de alguns elementos fundamentais para inovação, a diversidade dos estudos provoca fragilidades, por exemplo, na demarcação conceitual e na tipologia, resultando em desafios para a operacionalização (Silva & Di Serio, 2017). A inovação e seu extenso conjunto de determinantes tende a variar entre as organizações (Rahman & Kavida, 2019).

Dessa forma, o estudo buscou analisar os possíveis fatores promotores dos diferentes tipos de inovação no contexto das micro e pequenas empresas. O estudo 1 teve como objetivo desenvolver e testar as propriedades psicométricas de uma medida apta a sintetizar alguns dos principais fatores capazes de levar a resultados positivos no contexto dos pequenos negócios, considerando suas especificidades e restrições. O modelo utilizado foi inspirado no modelo comportamental de inovação desenvolvido por Silva (2018) com foco em micro e pequenas empresas do setor tradicional. A partir de ajustes implementados, o modelo proposto no presente estudo considerou duas dimensões: a primeira referindo-se as características pessoais do micro e pequeno empreendedor e a segunda, ao seu estilo de gestão. O estudo mostrou que os micro e pequenos empreendedores não diferenciam com clareza suas características pessoais e as particularidades de sua forma de gerenciar a organização. Isso sugeriu que a condução de duas medidas diferentes, uma voltada para as características

personais e outra para o estilo de gestão do micro e pequeno empreendedor, fosse mais vantajosa em estudos que busquem compreender seu impacto nos diferentes elementos contidos no comportamento organizacional. Além disso, os resultados indicaram que o estilo de gestão dos micro e pequenos empreendedores revela duas orientações. A primeira, com foco nas tarefas, é caracterizada por elementos como visão estratégica e otimização de processos, e a segunda com foco nas pessoas, composta por aspectos como liderança e programas de capacitação.

O estudo 2 procurou testar as associações das características pessoais e o estilo de gestão do micro e pequeno empreendedor com os diferentes tipos de inovação (produto, processo, organizacional e *marketing*). O estudo inicialmente supôs que os diferentes tipos de inovação teriam distintos tipos de fatores promotores da inovação. Dessa forma, esperava-se que as características pessoais e o estilo de gestão orientado para tarefas fossem preditores de inovações em produto e em processo, enquanto o estilo de gestão orientado para pessoas seria preditor de inovações organizacionais e em *marketing*. Os resultados indicaram que um estilo de gestão orientado para tarefas tem um impacto significativo nos quatro tipos de inovação aqui analisados. Esse resultado sugere dois pontos básicos: o primeiro sinaliza que os diferentes tipos de inovação, na amostra investigada e considerando os elementos tratados, são introduzidos por um mesmo conjunto de elementos. O segundo ponto refere-se especificamente a esse conjunto. Os resultados indicaram que um estilo de gestão orientado para tarefas, reconhecido por seu direcionamento nos resultados e pela capacidade em administrar crises, é mais eficaz para introduzir diferentes inovações em um contexto sensível como o dos pequenos negócios.

Algumas limitações merecem ser apontadas. Primeiro, destaca-se a necessidade de se considerar o processo decisório muitas vezes compartilhado entre sócios e familiares neste tipo de organização (Tavares et al., 2010). Sugere-se que essa variável seja controlada em

estudos futuros. Uma segunda limitação diz respeito ao tamanho pequeno da amostra no estudo 1, o que dificulta a generalização dos resultados. Sugere-se que estudos futuros testem a medida em amostras mais amplas e diversificadas a fim de avaliar a estabilidade da estrutura fatorial e fazer uso de testes adicionais como a análise fatorial confirmatória. Outra sugestão seria a utilização de duas escalas separadas, uma formada para as características pessoais do micro e pequeno empreendedor e outra, de seu estilo gerencial (Leone, 1999; Tavares et al., 2010). O fato de que não foi considerado o setor em que a empresa se encontra nem seu tempo de funcionamento também foi uma limitação. Esses fatores têm sido apontados na literatura como relevantes para inovação (Rosenbusch et al., 2011). Sugere-se que estudos futuros considerem esses elementos em suas análises. Além disso, a amostra contou com um número muito maior de empresas do setor de comércio e serviços em relação ao setor de indústria (apenas 2 casos). Sugere-se que a amostra contenha um equilíbrio maior entre os setores em estudos futuros. Por fim, outra limitação se refere ao uso de indicadores da inovação como medida para o tipo de inovação. Sugere-se que estudos futuros identifiquem quais são as inovações que estão sendo realizadas nas MPEs, considerando cada unidade de análise de forma separada.

De modo geral, os estudos desenvolvidos nesta dissertação contribuem para a literatura de inovação, fornecendo evidências do papel do micro e pequeno empreendedor no desenvolvimento de diferentes inovações no contexto dos pequenos negócios tradicionais. Os estudos oferecem insumos para a elaboração de estratégias nas políticas de inovação voltadas às micro e pequenas empresas. O estudo 1 contribui, particularmente, ao apresentar uma medida que leva em conta evidências empíricas dos estudos com micro e pequenas empresas, em que o papel do micro e pequeno empreendedor é central e múltiplo, e o estilo de gestão é personalista. O estudo 2 permite uma avaliação mais detalhada da inovação, considerando tanto inovações tecnológicas (produto e processos), quanto inovações não tecnológicas

(organizacional e *marketing*), geralmente negligenciadas nos estudos de inovação. Adicionalmente, os resultados fornecem informações sobre o estilo de gestão predominante na predição de diferentes tipos de inovação contribuindo para compreensão dos elementos envolvidos na implementação da inovação e ampliando o entendimento das habilidades gerenciais para a formação de micro e pequenos empreendedores. Os resultados apontaram para o poder de predição do estilo de gestão orientado para tarefas para os diferentes tipos de inovação. Adicionalmente, foi possível observar o provável efeito que as características pessoais têm na adoção do estilo de gestão orientado para tarefa, como proposto por Silva (2018) em seu modelo, merecendo, assim, uma análise profunda em estudos futuros que testem modelos de mediação e moderação. Os resultados fornecem insumos para formação de futuros micro e pequenos empreendedores e aprimoramento para os atuais<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Mediante solicitação, a autora poderá enviar os instrumentos.

### Referências e bibliografia consultada

- Alves, M. F. R., Galina, S. V. R., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2-19. <https://doi.org/10.1108/inmr-01-2018-001>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Arham, A. F. (2014). Leadership and performance: The case of Malaysian SMEs in the services sector. *International Journal of Asian Social Science*, 4(3), 343-355. [http://www.aessweb.com/pdf-files/ijass-2014-4\(3\)-343-355.pdf](http://www.aessweb.com/pdf-files/ijass-2014-4(3)-343-355.pdf)
- Asparouhov, T., & Muthen, B. (2010). Simple second order chi-square correction. *Mplus technical appendix*, 1-8.
- Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126–135. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>
- Bachmann, D. L., & Destefani, J. H. (2008). Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. In *XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*. Aracaju,
- Barbieri, J. C. (2007). Organizações Inovadoras Sustentáveis. Em: Barbieri, José Carlos; Somantob, Moysés Alberto (Org). *Organizações Inovadoras Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Barboza, R. A. B., Fonseca, S. A., & de Freitas Ramalheiro, G. C. (2017). O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional. *Revista de Gestão*, 24(1), 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.001>



- Barzotto, L. C., & Nassif, V. M. J. (2019). Pequenas notáveis: o causation e o effectuation nas ações empreendedoras das PME'S. *Brazilian Journal of Development*, 5(8), 11370-11391. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n8-016>
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The leadership quarterly*, 21(3), 422-438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>
- Biazzi Jr, F. de (1994). O Trabalho e as Organizações na Perspectiva Sócio-técnica. *Revista de Administração de Empresas*, 34(1), 30-37. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000100005>.
- Bittar, A. V., Serio, L. C., & Vasconcellos, M. A. (2018). Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 1-32. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v7i3.729>
- 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. <https://doi.org/10.1108/14626001311298394>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid principles or situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, 6(4), 439-455. <https://doi.org/10.1177/105960118100600404>
- Botelho, D. A. O., Lasso, S. V., & Mainardes, E. W. (2015). Fatores de inovação das empresas capixabas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 2(2), 26-53. <https://10.18226/23190639.v2n2.02>
- Borsa, J. C. & Seize, M. M. (2017). Construção e adaptação de instrumentos psicológicos: dois caminhos possíveis. In B. F. Damásio & J. C. Borsa (Orgs), *Manual de desenvolvimento de instrumento psicológicos* (pp. 15-37). São Paulo: Vetor.

- Brito, Fernanda de Souza, & Magalhães, Mauro de Oliveira. (2018). Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(3), 441-448. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.3.13731>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. The Guilford Press.
- Camisón-Zornoza, C., Lapedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization studies*, 25(3), 331-361. <https://doi.org/10.1177/0170840604040039>
- Carmona, V. C., Guimarães, Y. B. T., & Rodrigues, L. C. (2016). Resiliência Organizacional: Uma Meta-Análise da Produção Científica Nacional. [http://www.transformare.adm.br/wp-content/uploads/2012/07/04\\_VIVIANE-CELINA-CARMONA.pdf](http://www.transformare.adm.br/wp-content/uploads/2012/07/04_VIVIANE-CELINA-CARMONA.pdf)
- Carvalho, L. F. & Ambiel, R. A. (2017). Construção de instrumentos psicológicos. In B. F. Damásio & J. C. Borsa (Orgs), *Manual de desenvolvimento de instrumento psicológicos* (pp. 39-55). São Paulo: Vetor.
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (2017). MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018. Rio de Janeiro: CNC
- Couto, M. H. G., Campos, P. C., de Castro, A. C., & Oliva, F. L. (2017). Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(3), 39-53. <https://doi.org/10.6034/rmpe.v11i3.1014>
- Crane, F. G., & Crane, E. C. (2007). Dispositional optimism and entrepreneurial success. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 13–25. <https://doi.org/10.1080/10887150709336610>

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cummings, T. G. and Srivastva, S. (1977). *Management of Work: A Sociotechnical System Approach*. Kent: Kent State University Press.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.19>
- Damanpour, F. and Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1999). Organizational adaptation and innovation: The dynamics of adopting innovation types. In K. Brockhoff et al. (eds.), *The Dynamics of Innovation* (pp. 53–80). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-03988-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-662-03988-5_3)
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- de Oliveira, W. L., Costa, A. C., Romão, L. M., & de Oliveira, H. C. (2016). Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas: o que fazer pela sustentabilidade do empreendimento? *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 1(3), 129-150. <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/41>

- de Souza Cruz, M. T., & de Moraes, I. M. M. (2013). Empreendedorismo e Resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. *Pensamento & Realidade*, 28(2).
- de Souza, G. H. S., Miranda Coelho, J. A. P., Esteves, G. G. L., Lima, N. C., & dos Santos, P. D. C. F. (2016). Inventário de barreiras e facilitadores ao empreendedorismo: construção e validação de um instrumento. *Revista Eletrônica de Administração*, 22(3), 381-412. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.04315.57744>
- de Vasconcelos, R. B. B., de Mello, P. R. C. B., & Melo, F. V. S. (2016). Gestão empresarial e inovação: Uma análise sobre os determinantes da inovação em Micro e Pequenas Empresas do setor de alimentos e bebidas. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 8(3), 138-165. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2016.v8i3.278>
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153–179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00074-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00074-1)
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva U. (2016). A note on improving EAP trait estimation in oblique factor-analytic and item response theory models. *Psicologica*, 37, 235-247. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169/16946248007>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 78, 762-780. <https://doi.org/10.1177/0013164417719308>
- Filion, L. J. (1993). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, 33(6), 50-61. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000600006>

- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, 34(2), 5-28.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research policy*, 40(5), 739-750. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.02.003>
- Forsman, H., & Annala, U. (2011). Small enterprises as innovators: shift from a low performer to a high performer. *International Journal of Technology Management*, 56(2/3/4), 154-171. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.042980>
- Global Entrepreneurship Monitor (2010). Empreendedorismo no Brasil. In: Greco, Simara. M. S. S. (Org.). Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade [IBQP].
- Glover, J., Champion, D., Daniels, K., & Boocock, G. (2016). Using capital theory to explore problem solving and innovation in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 25–43. <https://doi.org/10.1108/jsbed-02-2014-0033>
- Gomes, G., Neto, D. D. P. M., & Giotto, O. T. (2011). Análise do conteúdo dos artigos de inovação publicados nos anais do ALTEC, SIMPOI e EnANPAD (2003-2007). *Innovation & Management Review*, 8(4), 27-44. <https://doi.org/10.5773/rai.v8i4.484>
- Gómez, J., Salazar, I., & Vargas, P. (2016). Sources of information as determinants of product and process innovation. *PloS one*, 11(4), 1-15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152743>
- Gondim, S. M. G., Corradi, A. A., Mourão, L., & Bentivi, D. R. C. (n.d.). Criatividade, inovação e desenho do trabalho: fundamentos para a atuação prática.
- Gondim, S. M. G., Loiola, E., Morais, F. A. D., Dutra, S. C. D. C., Rovira, D. P., Rodrigues, M., ... & Mourão, L. (2015). Creativity and Innovation as Defined by Worker. *REAd*.

- Revista Eletrônica de Administração*, 21(3), 549-575. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0162015.55629>.
- Gondim, S., Techio, E., Loiola, E., Carias, I. A., Colman, K., da Costa, S., ... & Sánchez, F. (2020). Measure of creativity and innovation: evidence of validity in the Brazilian context. *Revista de Administração da UFSM*, 13(1), 104-124.
- Guimarães, A. B. D. S., Carvalho, K. C., & Paixão, L. A. R. (2018). Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Hagedoorn, J., & Wang, N. (2012). Is there complementarity or substitutability between internal and external R&D strategies? *Research policy*, 41(6), 1072-1083. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.012>
- Hersey, P.G., & Blanchard, K.H (1977). Management of organizational behavior: Utilizing human resources (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hotho, S., & Champion, K. (2011). Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), 29–54. <https://doi.org/10.1108/00251741111094428>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2019). Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2017. IBGE: Rio de Janeiro.
- Janissek, J., Campos, M. S., do Vale Figueiredo, Y., & Melo, T. A. B. (2016). Avaliação da importância e adoção de inovações gerenciais na percepção de gestores de universidades públicas. *Revista de Psicologia*, 7(2), 49-66. <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/6275>

- Knudson, W., Wysocki, A., Champagne, J., & Peterson, H. C. (2004). Entrepreneurship and innovation in the agri-food system. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5), 1330-1336. <https://doi.org/10.1111/j.0002-9092.2004.00685.x>
- Kulich, C., Iacoviello, V., & Lorenzi-Cioldi, F. (2018). Solving the crisis: When agency is the preferred leadership for implementing change. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 295-308. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.003>
- Kumar, A. (2016). A quick scan audit of the 'socio-technical' system in a leather accessories manufacturing SME. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 12(3), 386-406.
- Laguir, I., & Den Besten, M. (2016). The influence of entrepreneur's personal characteristics on MSEs growth through innovation. *Applied Economics*, 48(44), 4183-4200. <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1153792>
- Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de administração*, 34(2), 91-94.
- Lourenço, A., Aquino, A. P. W., Torraca, E. M. R., Areco, R., Busanelo, E. C., & da Silveira, G. S. (2014). Estilos de Liderança – Um Estudo no Curso de Administração – UEMS/UU Ponta Porã - MS. *Anais do Enic*, (6).
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P.J. (2019). Robust Promin: a method for diagonally weighted factor rotation. *Liberabit*, 25(1), 99-106. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n1.08>
- Machado, D. D. P. N. (2007). Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. *Innovation & Management Review*, 4(2), 05-28. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79078>
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2019). Relação entre inovação e desempenho: Impacto da intensidade competitiva e do slack organizacional. *Revista de*

*Administração de Empresas*, 59(2), 95-107. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190203>

Martínez-Román, J. A., & Romero, I. (2013). About the determinants of the degree of novelty in small businesses' product innovations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(4), 655-677. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0269-0>

Martínez-Román, J. A., & Romero, I. (2017). Determinants of innovativeness in SMEs: disentangling core innovation and technology adoption capabilities. *Review of Managerial Science*, 11(3), 543-569. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0196-x>

Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., & Harms, R. (2008). The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(2), 139-151. <https://doi.org/10.1080/08276331.2008.10593418>

McGregor, D. Os aspectos humanos da empresa. Clássica, 1960.

McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, 44(4), 965-976. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.11.008>

Minarelli, F., Raggi, M., & Viaggi, D. (2015). Innovation in European food SMEs: determinants and links between types. *Bio-based and Applied Economics*, 4(1), 33-53. <https://doi.org/10.13128/BAE-14705>

Mizumoto, F. M., Artes, R., Lazzarini, S. G., Hashimoto, M., & Bedê, M. A. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *Revista de Administração*, 45(4), 343-355. [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30466-6](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30466-6)



- Mothe, C., & Thi, T. U. N. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*.  
<http://dx.doi.org/10.1108/14601061011060148>
- Muthén, B., & Muthén, B. O. (2012). *Statistical analysis with latent variables*. New York: Wiley.
- Nassif, V. M. J.; Ghobril, A. N.; Silva, N. S. (2010). Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *Brazilian Administration Review*, 7(2), 213-226.  
<https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000200007>
- Neiva, E. R., Mendonça, H., Ferreira, M. C., & Francischeto, L. L. (2017). Innovation in Organizations: Main Research Results and Their Practical Implications. In Elaine Rabelo Neiva, Cláudio Vaz Torres, Helenides Mendonça (Eds). *Organizational Psychology and Evidence-Based Management* (pp. 157-185). Springer, Cham.
- Neri, R. C. (2019). *Um estudo sobre o comportamento de líderes e liderados à luz da teoria X e Y, de Douglas McGregor* (Bachelor's thesis – Guarabira, PB).
- Oda, L. S. (2018, 5 de abril). Inovação organizacional: o que é e como adotá-la.  
<https://blog.sebrae-sc.com.br/inovacao-organizacional-o-que-e/>
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE] (2006). Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.
- Oladele, P. O. & Olayiwola P. O. (2018). Planning Flexibility And Performance Of Selected Small and Medium Enterprises (Smes) in Lagos, Nigeria. *Osogbo Journal Of Management*, 3(2), 1-12. <https://ir.unilag.edu.ng/handle/123456789/5855>
- Ongori, H., & Nzonzo, J. C. (2011). Training and development practices in an organisation: an intervention to enhance organisational effectiveness. *International Journal of engineering and management sciences*, 2(4), 187-198.

- Panagiotakopoulos, A. (2020). Exploring the link between management training and organizational performance in the small business context. *Journal of Workplace Learning*.
- Pasquali, L. (1998). Princípios de elaboração de escalas psicológicas. *Arch. clin. psychiatry*, 25(5), 206-13.
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*, 37-71.
- Paula, F. D. O., & Silva, J. F. D. (2018). Balancing Internal and External R&D Strategies to Improve Innovation and Financial Performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 15(2). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018170129>
- Pereira, J. A. G. (2014). Estudo dos fatores de promoção, estímulo e apoio à criatividade e o desempenho inovador das indústrias da Região Sul do Brasil (Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo).
- Picchiai, D. (2015). As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. *Revista Eletrônica de Administração*, 14(1), 144-157. <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/814/815>
- Picchiai, D., & Mendonça, M. L. G. (2017). Cultura Inovativa nas Micro e Pequenas Empresas de Bragança Paulista. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (229). [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/1\\_cultura.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/1_cultura.pdf)
- Pires, A. M. D. B. (2014). O poder do jogo como mediador da atividade de inovação em micro pequenas e médias empresas (Tese de doutorado).
- Quandt, C. O., Bezerra, C. A., & Ferraresi, A. A. (2015). Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um

- modelo. *Gestão & Produção*, 22(4), 873-886. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1568-14>
- Rabie, C., Cant, M. C., & Wiid, J. A. (2016). Training and development in SMEs: South Africa's key to survival and success? *Journal of Applied Business Research*, 32(4), 1009-1024. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i4.9717>
- Rahman P. M., & Kavida, V. (2019). Factors Determining the Innovation Types of Manufacturing SMEs in India. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 14(3-4), 1-17. <https://doi.org/10.1177/2319510X18817647>
- Raifur, L., & de Sousa, A. F. (2016). Impactos do Capital Humano no Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 33. <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n3p3348>
- Romero, I., & Martínez-Román, J. A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 41(1), 178-189. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.07.005>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business Venturing*, 26(4), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Salomão, C. S. (2011). Mulheres empreendedoras em pequenas empresas: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança (Dissertação de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Sánchez, P. P. I., Maldonado, C. J., & De las Heras Pedrosa, C. (2017). La innovación en la Pyme: Barreras y facilitadores. *Revista de estudios regionales*, (110), 99-131. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75555464004>

- Saunders, M. N., Gray, D. E., & Goregaokar, H. (2014). SME innovation and learning: the role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development*, 38(1-2), 136-149. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-07-2013-0073>
- Schmidt, S.; Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 450-467. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000300007>
- Schmidt, T., & Rammer, C. (2007). Non-Technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows? *Centre for European Economic Research Discussion Paper*. (07-052), 1-47. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1010301>
- Schumpeter, J. A. (1988). A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo, SP: Nova Cultural.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016). Sobrevivência das empresas no Brasil. Sebrae: Brasília.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2017). Relatório Especial: O empreendedorismo e o mercado de trabalho. Sebrae: Brasília.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2018a). Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Sebrae: Brasília.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2018b). Anuário do Trabalho nos pequenos negócios 2016. Sebrae: Brasília.
- Shaukat, S., Nawaz, M. S., & Naz, S. (2013). Effects of innovation types on firm performance: An empirical study on Pakistan's manufacturing sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(2), 243-262.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.553>

- Silva, G. (2018). *Inovação na pequena empresa: desvendando conceitos, modelos e políticas de inovação* [Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas - São Paulo].
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2014). Processo de inovação na micro e pequena empresa: implicações e achados em empresas sergipanas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 55-70.
- Silva, G., Dacorso, A. L. R., Costa, V. B., & Di Serio, L. C. (2016). Relationships and partnerships in small companies: strengthening the business through external agents. *BAR-Brazilian Administration Review*, 13(1), 1-18.
- Silva, G., & Di Serio, L. C. (2017). Inovação na pequena empresa: por uma nova teoria de inovação. In *XX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais* (p. 1-15). São Paulo, SP.
- Silva, V. B., & Teixeira, M. M. (2016). Práticas de Inovação Como Ferramenta de Desenvolvimento Para Micro e Pequenas Empresas em Porto Alegre, RS. *Revista Gestão. Org*, 14(2), 393-400. <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272016v14n2.p393-400>
- Sousa, J. C. (2006). *Inovação no contexto organizacional: fatores facilitadores e fatores dificultadores*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília: Brasília – DF.
- Souza, J. C., & Bruno-Faria, M. F. (2013). Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. *Brazilian Business Review*, 10(3), 113-136.
- Sugahara, C. R., Jannuzzi, C. A. S. C., & Falsarella, O. M. (2018). Os Componentes do Ambiente Interno e Externo na Geração da Inovação nas Organizações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 12(1), 51-66. <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n1p5166>

- Feitoza, R. A. A., & Teixeira, R. M. (2015). Inovação na Pequena Empresa: Mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 à 2014. *Revista da Micro e pequena empresa*, 9(1), 90. <https://doi.org/10.6034/716>
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed.
- Franco, M., & Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503-521. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0124-5>
- Franco, M., & Matos, P. G. (2015). Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(2), 425-451. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0283-2>
- Taneja, S., Pryor, M. G., & Hayek, M. (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. *Journal of Business Strategy*, 37(3), 44–51. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2014-0145>
- Tavares, B., Ferreira, M. A. M., & Lima, A. A. T. F. C. (2010). Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. *Revista de Negócios*, 14(4), 11-27. <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2009v14n4p11-27>
- Tavassoli, S., & Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, 44(10), 1887–1901. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.001>
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods*, 16, 209-220. [doi:10.1037/a0023353](https://doi.org/10.1037/a0023353)

- Thierry, T., Victor, T., & Paul, D. (2018). What about HRM in SMEs: An Analysis from the Strategic Vision of the Owner-Managers of SMEs in Cameroon. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 14(7).
- Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. *Organization Science*, 14(5), 497–509. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.14.5.497.16761>
- Ugalde-Blinda, N., Balbastre-Benavent, F., Canet-Giner, T. & Escribá-Carda, N. (2014). The Role of intellectual Capital and entrepreneurial Characteristics as innovation drivers. *Innovar*, 24(53), 41-60. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43793>
- Vardar, S & Duman, F. (2019). Effects of Managers'individual Innovative Behavior Tendencies and Business Innovation on Non-Financial Business Performance. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 13-29.
- Vasconcelos, R. B. B. D., & Oliveira, M. R. G. D. (2018). Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: Uma abordagem gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 349-364. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180402>
- Verhees, F. J., & Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of small business management*, 42(2), 134-154. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00102.x>
- Vicenzi, S. E., & Bulgacov, S. (2013). Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 208-221. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p208>
- Yousaf, Z., & Majid, A. (2018). Organizational network and strategic business performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 268–285. <http://dx.doi.org/10.1108/jocm-12-2016-0298>

- Waltrich, G. M., & Stassun, C. C. S. (2016). Líder Empreendedor e a Ambiência Inovadora em Micro e Pequenas Empresas do Norte Catarinense. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 5(11), 136-159. <http://stat.ijkem.incubadora.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/3811/4404>
- Whittaker, D. H., Fath, B. P., & Fiedler, A. (2014). Assembling capabilities for innovation: evidence from New Zealand SMEs. *International small business journal*, 34(1), 123-143. <https://doi.org/10.1177/0266242614548931>