



INTERFACES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)¹

THE INTERFACES BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATION IN SMALL AND MICRO ENTERPRISES

Carolina Cyrelli Zanella dos Reis Vieira^{2 3}

Dannyela da Cunha Lemos⁴

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar, por meio de revisão sistemática de literatura, interfaces entre os temas cultura organizacional, inovação e micro e pequenas empresas. A metodologia adotada foi dividida em três fases: definição do protocolo da pesquisa; análise dos dados; e síntese. Com este estudo, foi possível identificar as principais interfaces entre as temáticas, resumidas em cinco categorias: Estratégia Organizacional e Planejamento; Gestão e Ambiente Interno; Ambiente Externo; Perfil dos Empreendedores; e Perfil dos Colaboradores. Desta forma, acredita-se na contribuição para construção de referencial teórico para futuros estudos, bem como para ampliar o conhecimento do contexto estudado.

Palavras-chave: cultura de inovação, revisão sistemática de literatura.

ABSTRACT

This study aimed to identify, through a systematic literature review, the interfaces between organizational culture, innovation and small and micro enterprises. For this, a methodology of systematic literature review was used, which was divided into three phases: definition of the research protocol; data analysis; and synthesis. With this study, it was possible to identify the main interfaces between these themes, summarized in five categories: Organizational Strategy and Planning; Management and Internal Environment; External Environment; Entrepreneurs' profile; and Employees' profile. In this way, it is shown the contribution to the construction of theoretical reference for future studies, as well as to increase the knowledge of the studied context.

Keywords: innovation culture, systematic literature review.

¹ As autoras agradecem o apoio institucional da FAPESC ao grupo de pesquisa Strategos da UDESC/ESAG

² carolinacyrelli@gmail.com - Programa de Pós-graduação em Administração da ESAG UDESC

³ lemosda@gmail.com - Programa de Pós-graduação em Administração da ESAG UDESC

1. INTRODUÇÃO

O presente contexto principalmente no que tange o mundo organizacional e empreendedor, caracteriza-se cada vez mais pelo anseio por conhecimento, pela ampla variedade de informações disponíveis, incentivo ao compartilhamento de experiências, e a busca pela inovação, pelo diferencial. Inovação, em termos gerais, poderia ser apresentada como fruto de novas combinações, ou simplesmente o seu rearranjo em formas diferentes, mediante a “destruição criadora” onde o novo dá lugar a elementos antigos (SCHUMPETER, 1961). Para que haja um ambiente propício à inovação, uma série de elementos na organização podem ser considerados estímulos ou barreiras.

Nesse sentido, tem-se a abordagem da cultura organizacional como um fator que influencia a prática da inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Em linhas gerais, a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de pressupostos básicos, como crenças, valores criados e validados por um grupo, na intenção de lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna, e são repassados aos demais como a forma correta de perceber, pensar e sentir na organização (SCHEIN, 1989). Também se ressalta a importância da cultura quando se discute e planejam-se mudanças organizacionais. (PETTIGREW, 1979)

Na junção destes dois temas, tem-se então um ponto chave apresentado como “cultura para inovação”, ou “cultura de inovação”. Destacam-se, nesse contexto, os conceitos de Volberda (1998), que interpreta a cultura como uma variável que revela o potencial de flexibilidade da organização, ou seja, o quanto a cultura pode variar, numa ideia de *continuum*, entre “conservadora” e “inovativa”.

Em relação às MPEs, a temática surge da necessidade que tais empresas possuem de profissionalizar sua gestão e promover inovações como forma de se diferenciar no mercado e se destacar da concorrência muitas vezes acirrada com as médias e grandes empresas. (PEREIRA; GRAPEGGIA; EMMENDOERFER; TRÊS, 2009; JUNIOR, 2017). Portanto, o objetivo deste estudo é identificar, por meio de revisão sistemática de literatura, as interfaces entre os temas Cultura Organizacional, Inovação e Micro e Pequenas Empresas.

O artigo inicia com uma contextualização teórica sobre o tema, seguida da descrição dos procedimentos metodológicos relativos à revisão sistemática produzida sobre a literatura. Na sequência, são apresentados e discutidos os resultados do levantamento realizado e, por fim, apontadas as principais conclusões do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será discorrido brevemente a respeito dos principais temas que motivaram a linha de estudo deste artigo, sendo eles, Cultura Organizacional, Inovação, e Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Subjetiva e por vezes abstrata, a cultura organizacional está presente em todas as empresas, independente de seu ramo, ou porte. É constantemente criada e moldada pelas interações de trabalho, comportamentos da liderança, e um conjunto de regras, rotinas e normas que orientam e restringem comportamentos (SCHEIN, 2009). Cultura organizacional, portanto, pode ser entendida como um conjunto de crenças, valores, pressupostos e rituais compartilhados por um grupo de indivíduos, e validados coletivamente. Ao serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como sendo a maneira correta de “pensar” e de “agir” perante as situações, criando assim uma identidade organizacional. (FREITAS, 2002; SCHEIN, 2009)

Pode-se considerar que a cultura está para um grupo assim como a personalidade está para um indivíduo. (PETTIGREW, 1979; FREITAS, 2002; SCHEIN, 2009). A cultura organizacional também ser entendida como um instrumento de poder, e como um conjunto de representações imaginárias sociais que estão em constante construção e reconstrução nas relações cotidianas dentro da organização (FREITAS, 2002). Portanto, o conjunto de hábitos, costumes e práticas de cada indivíduo somam-se e delineiam uma cultura própria e única para cada empresa, a qual norteia subjetivamente as decisões organizacionais.

Para Smircich (1983), quando composto de maneira adequada, este conjunto de pressupostos, crenças e valores podem contribuir para o equilíbrio sistêmico geral e eficácia da empresa, onde culturas fortes tendem a influenciar positivamente a capacidade de sucesso da organização. Em contrapartida, Schein (2009), com uma visão mais contemporânea, argumenta que é uma tendência perigosa avaliar determinadas culturas sugerindo a existência de uma cultura “correta”, “boa” ou “eficaz”. Para o autor, não obstante o diagnóstico, a cultura não pode ser interpretada isoladamente, mas sim como fruto do relacionamento com o ambiente em que existe.

Foi na década de 80 que a temática cultura organizacional se massificou, adentrando as academias e cursos de administração com maior representatividade. Os estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la sob duas formas: como metáfora, onde a cultura é algo que a organização *é*; e como uma variável (abordagem funcionalista), considerando a cultura

como algo que a organização *possui*. (FREITAS, 2002). Schein (2009) defende a perspectiva da cultura como gerenciável e passível de ser criada, inserida, envolvida e manipulada. Entende também que o desenvolvimento de uma cultura em um grupo pressupõe a existência de algum tipo de história compartilhada. A partir do momento que há interações espontâneas em um grupo desestruturado, surge o desenvolvimento de padrões e normas de comportamento que se consolidam em conhecimento compartilhado, e gradualmente, se tornam a sua cultura.

Outro modo que o autor traz para formação da cultura se trata de quando um indivíduo forma um grupo e se torna seu líder, trazendo consigo suas crenças, metas, visões e valores pessoais, os quais direcionam a forma como as “coisas devem ser”. Contudo, ressalta que essa imposição do líder somente produzirá cultura se o comportamento resultante levar ao “sucesso”, entendido como alcance dos objetivos, satisfação nos relacionamentos dos membros do grupo e o reconhecimento compartilhado de que o fundador “estava certo” (SCHEIN, 2009).

A cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis, de acordo com o grau que o fenômeno é visível ao observador. Esses níveis podem se manifestar desde muito tangíveis, que se podem ver e sentir, à suposições básicas, que seriam os níveis mais inconscientes e profundos, onde as crenças e valores são tidos como inegociáveis (SCHEIN, 2009).

Os comportamentos determinados pela cultura podem afetar diretamente a maneira como a empresa faz inovação. Nessa perspectiva, a cultura organizacional vem sendo trabalhada como uma importante dimensão para a análise do potencial de flexibilidade da organização e, por consequência, para a inovação (VOLBERDA, 1998).

2.2 INOVAÇÃO

Do latim *innovatio*, inovação, no meio empresarial, é tido como sinônimo de vantagem competitiva, diferencial mercadológico, invenção. Cada vez mais o tema vem ganhando importância, devido à dificuldade que as empresas têm em inovar. Parte dessa dificuldade pode se dar devido à falta de entendimento do conceito de inovação. Nesta perspectiva, tem-se o que o Manual de Oslo traz sobre o tema, ampliando o conceito de que inovação é exclusivamente um produto (bem ou serviço) novo, mas também algo significativamente melhorado, abrangendo inclusive processos ou métodos de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios. (OECD, 2005)

Em pleno século XX, quando a economia era vista como algo essencialmente imutável, Schumpeter (1961) lança a ideia que a economia poderia seguir uma teoria dinâmica – teoria da Destruição Criativa. Para o autor, “o impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede de novos bens de consumo, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista”. (SCHUMPETER, 1961, p. 105) Nesse contexto, defende que a destruição criadora seria uma revolução incessante a partir de dentro, destruindo o “antigo” e criando elementos novos. Diante desse raciocínio, Schumpeter é relevante como pioneiro na utilização deste conceito de reinventar-se internamente, sendo posteriormente alicerçado à temática inovação.

Sob uma perspectiva mais intangível da inovação, Drucker (1986) é um dos primeiros a dizer que inovação não precisa nem sequer “ser uma coisa”, não precisa ser técnica, trazendo exemplos de inovações sociais, inovações educacionais, entre outras. Ele defende a tese de que a inovação é resultante da junção de pesquisa mais trabalho árduo. Nasce então o conceito de inovação sistemática: “consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.” (DRUCKER, 1986, p. 45) Contudo, afirma que existem inovações que não são sistemáticas, frutos dos “lampejos”, mas essas não podem ser reproduzidas, ensinadas e aprendidas.

Adicionalmente a esta perspectiva, tem-se a abordagem adotada por Christensen (2012), conhecido como o Dilema da Inovação. O autor defende que as inovações podem ser divididas em duas categorias: incrementais e de ruptura. Acredita-se que a maior parte das empresas invista recursos e esforços nas inovações incrementais, as quais implicam em melhorias de desempenho e de produto. Contudo, para Christensen (2012) o grande desafio está nas inovações disruptivas, sendo essas consideradas uma mudança na proposição de valor em um mercado, mas frequentemente são associadas à menor desempenho de atributos para a época e mentalidade dos consumidores já habituados, podendo inclusive criar novos mercados.

Outros autores trazem contrapontos referentes às categorias de inovação. Davila, Epstein e Shelton (2007), por exemplo, explicam que nem todas as inovações são criadas da mesma forma, e por isso podem ser divididas em três tipos: Incrementais, Semi-radicais e Radicais. Segundo os autores, o primeiro tipo é a predominante na maioria das empresas, e leva a melhorias nos processos e produtos considerando as tecnologias e os modelos de negócios já existentes, coincidindo com o conceito apresentado por Christensen (2012). No outro extremo das Incrementais estariam as Inovações Radicais, comparadas às de ruptura,

que se referem a novos produtos e serviços oferecidos de maneiras inteiramente novas, introduzindo mudanças tanto na tecnologia quanto no modelo de negócio. Por fim, a inovação Semi-radical envolve grandes mudanças na tecnologia de uma organização ou no modelo de negócios, mas não em ambos. Portanto, “inovação diz sempre respeito à combinação de alguma coisa antiga com alguma coisa nova dos estágios da tecnologia e modelo de negócios”. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 59)

Ainda sobre categorizar inovações, o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 23) apresenta que uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças, e reúnem em quatro tipos de inovação esse conjunto de mudanças nas atividades das empresas, e são elas: “inovação de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing”.

Entende-se que para uma mudança ser considerada inovação, o requisito mínimo é que ela seja nova ou significativamente melhorada para a empresa. Contudo, há a apresentação de outros dois conceitos: nova para o mercado, ou para o mundo. O conceito de nova para o mercado diz respeito ao fato de a empresa ter sido a primeira a implantar a inovação no seu mercado ou indústria. E a inovação é nova para o mundo “quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação em todos os mercados e indústrias, domésticos ou internacionais”. (OCDE, 2005, p. 70)

Complementarmente, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) também traz uma seção a respeito da inovação nas pequenas e médias empresas. Aponta aspectos como a importância de haver uma interação eficiente com outras empresas e instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no intuito de trocar conhecimentos e buscar parcerias comerciais. Outros pontos abordados que afetam a capacidade inovativa são a carência de fundos próprios para conduzir projetos de inovação e dificuldades de obter financiamento externo quando comparadas às empresas maiores.

2.3 CARACTERÍSTICAS DAS MPEs

Conforme Junior (2017), no Brasil as MPEs tem uma série de peculiaridades. A primeira delas seria o fato de se constituírem nas maiores empregadoras, contratando mais funcionários com carteira assinada do que as médias e grandes, e são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto. O autor aponta também que apesar da burocracia, é relativamente simples abrir uma micro ou pequena empresa, e não demandam altos volumes de capital. Guimarães, Carvalho e Paixão (2018) afirmam que a participação das MPEs em todos os setores (comércio, serviço e indústria) corresponde a mais de 97%, o que demonstra seu predomínio no universo das empresas ativas no país.

As MPEs têm a facilidade de levar bens e serviços em grande capilaridade, alcançando muitos cidadãos e atendendo suas necessidades. Isso fica bastante evidente no comércio, onde nos centros mais distantes essas empresas ligam a intenção de consumo das famílias aos bens produzidos por médias e grandes indústrias. Apesar disso, as pequenas empresas são frágeis e bastante sensíveis às oscilações do mercado, e enfrentam grandes dificuldades em concorrer com grandes empresas pela vantagem competitiva que estas impõem. (JUNIOR, 2017)

Parida, Westerberg e Frishammar (2012) afirmam que embora as MPEs sejam representativas no cenário econômico, elas possuem dificuldade em suportar danos decorrentes de inovações não efetivas. Portanto, as MPEs são dependentes e precisam de vantagens e tratamento diferenciado. Nesse sentido, para estimular essa economia, o governo promove programas, leis e políticas públicas em favor das MPEs, no intuito de estimular a expansão dos pequenos negócios e de cumprir com sua função econômica, como por exemplo a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, e o regime tributário Simples Nacional. (JUNIOR, 2017)

Outras características intrínsecas das MPEs que as imputam vulnerabilidade dizem respeito à sua gestão. Normalmente, as MPEs apresentam gestão centralizada no proprietário e/ou chefe da família, pois aproximadamente 50% das MPEs são referentes às empresas familiares, levando a decisões unipessoais. Diante disso, os recursos tendem a se confundir com o orçamento familiar, e o caixa da empresa passa a atender mais aos interesses familiares do que aos do próprio negócio. Além de situações como essa, apresentam-se outras singularidades, como por exemplo, a influência do corpo de funcionários nas diretrizes da empresa e em tomadas de decisões do dono. Como na maior parte das vezes há grande integração e boa relação entre as áreas estratégicas e operacionais, estas acabam sendo muito ligadas tanto por motivos físicos (como espaço limitado), quanto por relações interpessoais informais. (JUNIOR, 2017)

Pereira et al. (2009) também apresentam a profissionalização da gestão como um das principais dificuldades da MPEs, usualmente apresentando os seguinte desdobramentos: níveis precários de controle e indicadores; falta de capital de giro e diversos problemas financeiros; conhecimento de mercado e dos concorrentes insuficiente; escolha inadequada de ponto ou local; e falta de clientes.

Outro fator comum às de menor porte, segundo Junior (2017), são as questões de logística de oferta de bens e serviços ao seu entorno, onde o alcance comercial tende a ser o público que passa a pé pelo estabelecimento sem precisar de meios de transporte, e nem todas possuem capacidade de distribuição (realizar entrega) de mercadorias. Essas empresas

entendem suas limitações quanto aos recursos físicos, financeiros e humanos para atender o universo consumidor, e reconhecem as dificuldades referentes à expansão, e em grande parte os empresários não conseguem cumprir as exigências necessárias para obter capital. Assim, os recursos financeiros são escassos e caros, dificultando investimentos além das despesas operacionais, como investimentos em planos de marketing e ações estratégicas que reinventem e tragam inovação ao negócio. (JUNIOR, 2017)

Em contrapartida às dificuldades que as MPEs têm em comum, Junior (2017) apresenta fatores que podem se tornar diferenciais para as MPEs e converter-se em satisfação para os clientes, como por exemplo, a qualidade dos serviços, qualidade do atendimento, e o ambiente físico (quanto mais moderno e mais atraente, melhor para o consumidor, despertando maior interesse nos produtos). Ressalta nesse sentido a importância de as MPEs não deixarem de treinar e capacitar seus funcionários, uma vez que funcionários melhor habilitados na produção e nas vendas farão a diferença no “instante em que o cliente decidir materializar a sua necessidade de consumo com a aquisição do bem ou serviço.” (JUNIOR, 2017)

Diante do apresentado, Junior (2017) conclui que as MPEs possuem uma série de similaridades, sendo algumas delas a presença constante do dono no negócio; a participação dos membros da família da gestão; o baixo volume de capital movimentado; maior fragilidade diante de crises; e dificuldades em acessar linhas de créditos diante da escassez de garantias.

No que tange a inovação, tomando por base a pesquisa da Deloitte, 2007, a respeito das pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil, os autores Pereira et al. (2009) expõem que os empresários das MPEs associam inovação mais a um modelo de negócios inovador e menos com a elaboração de produtos e serviços diferenciados. Segundo a pesquisa, os empresários “associam a inovação à capacidade de expansão de seus negócios dentro e fora dos próprios mercados de atuação.

Percebeu-se também que a inovação é vista como um diferencial da concorrência, e 80% dos entrevistados afirmaram a importância de inovação para crescer mais rapidamente que a concorrência. Os autores também identificaram que a capacidade de inovar poderia estar relacionada a três categorias: habilidades gerenciais; capacidade empreendedora; e logística operacional. Na visão dos empresários, a categoria mais relevante se trata das habilidades gerenciais, onde 49% dos entrevistados mencionou a importância de ter um bom conhecimento sobre o mercado que atua, e 48% confirmou a necessidade de ter boa estratégia de vendas como pontos chave para o sucesso do negócio. (PEREIRA et al. 2009)

3. METODOLOGIA

Para identificação do atual conhecimento científico sobre determinado assunto tem-se como alternativa o uso da revisão sistemática de literatura. Tal método permite identificar lacunas a serem exploradas e tendências na área. (FERENHOF; FERNANDES, 2016) A revisão sistemática de literatura é um método de investigação científica com planejamento e reunião de estudos originais, sintetizando os resultados de múltiplas investigações primárias através de estratégias que limitam vieses e erros aleatórios. (COOK; MULROW; HAYNES, 1997) É também definida por Greenhalgh (1997, p. 672) “como uma síntese de estudos primários que contém objetivos, materiais e métodos claramente explicitados e que foi conduzida de acordo com uma metodologia clara e reprodutível”.

Com o objetivo de identificar as interfaces entre os temas Cultura Organizacional, Inovação e Micro e Pequenas Empresas, utilizou-se esta metodologia de revisão sistemática de literatura que foi dividida em três fases: definição do protocolo da pesquisa; análise dos dados; e síntese. A fase inicial de definição do protocolo inclui definição da estratégia de busca, consulta em bases de dados, gestão de documentos, padronização e seleção de documentos, e composição do portfólio. A fase seguinte, de análise, inclui a consolidação dos dados, e a fase final, de síntese, se refere à elaboração de relatórios.

Foram utilizadas as bases de dados *Web of Science* e SCOPUS pelo fato de serem amplamente utilizadas em estudos de ciências socioeconômicas, por apresentarem o maior número de resultados na busca. Tais bases também possuem compatibilidade com os softwares de análise dos dados, e ainda permitem em seu procedimento de busca todos os periódicos cujo índice de impacto é calculado pelo *Journal Citation Report* (JCR). (CARVALHO; FLEURY; LOPES, 2013)

Com o intuito de realizar a etapa de gestão dos documentos, utilizou-se o software *Mendeley* para compilar os resultados da pesquisa, excluir documentos duplicados, e também viabilizar a etapa seguinte de padronização e seleção, já que facilita na leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de cada publicação.

Os quadros 1 e 2 apresentam o protocolo de pesquisa, separados por bases de dados, demonstrando a data das buscas, os descritores utilizados, os resultados encontrados, bem como o resultado final após o filtro e eliminação, realizados na etapa de “padronização e seleção de documentos”. Ressalta-se que não houve necessidade de restringir a cobertura temporal da pesquisa, nem os idiomas, pois há poucas publicações na área, e tais delimitações não contribuiriam no processo. Ainda, os artigos eliminados tratam-se de repetições contidas

em ambas as bases, ou de artigos que fugiam muito amplamente da temática original da busca, não tendo como vertente principal a cultura de inovação nas MPEs.

Quadro 1 - Parâmetros de busca - WOS

DATA DA BUSCA	17/05/2018
BASE DE DADOS	<i>Web Of Science</i>
DESCRITORES	TS=((("organi?ational culture") AND ("innovation" OR "culture for innovation" OR "innovative culture") AND ("small?medium?ent?prise*" OR "SME" OR "small?medium?sized?ent?prise*" OR "small and medium enterprises" OR "Small and medium-sized enterprises")))
RESULTADOS ENCONTRADOS	46
ELIMINADOS	9
SALDO FINAL	37

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quadro 2- Parâmetros de busca - SCOPUS

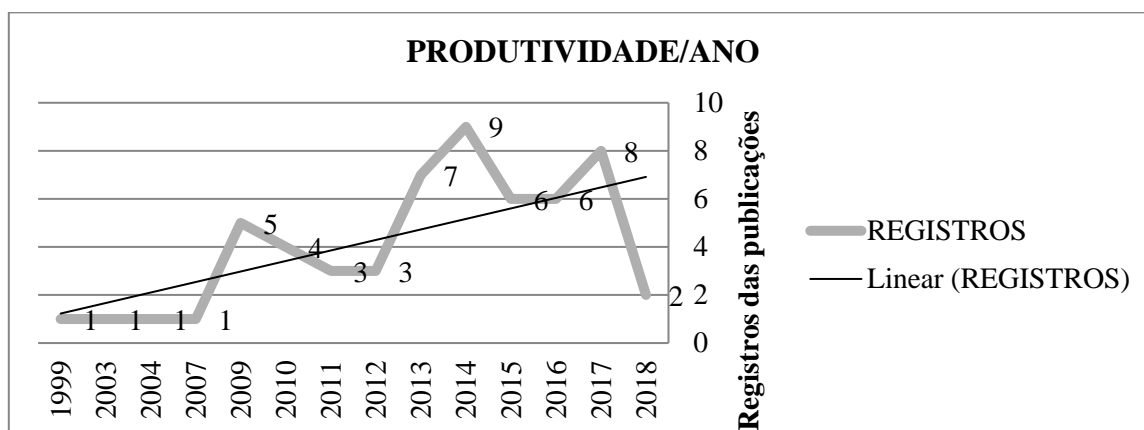
DATA DA BUSCA	28/ago
BASE DE DADOS	SCOPUS
PALAVRAS CHAVES	TITLE-ABS-KEY ((("organi?ational culture") AND ("innovation" OR "culture for innovation" OR "innovative culture") AND ("small?medium?ent?prise*" OR "SME" OR "small?medium?sized?ent?prise*" OR "small and medium enterprises" OR "Small and medium-sized enterprises")))
RESULTADOS ENCONTRADOS	39
ELIMINADOS	19
SALDO FINAL	20

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Esta seleção de 57 artigos foi utilizada para realização de um conjunto de análises estatísticas descritivas simples, com o uso do Excel. A partir destas análises, foram levantados os seguintes indicadores: produtividade por ano, resultados encontrados por base, número de publicações por país/continente e nuvem de palavras-chaves. Cada um deles está apresentado na sequência, em maiores detalhes.

O primeiro indicador refere-se à produtividade por ano. Dentre os 57 artigos selecionados, observa-se um pico de publicações no ano de 2014, somando 10 registros na área. O primeiro registro encontrado de produções nessa temática foi em 1999, e observa-se que a partir de 2009 o interesse na área foi crescendo, ainda que lentamente, conforme Gráfico 1, onde observa-se uma tendência média crescente nos últimos 8 anos.

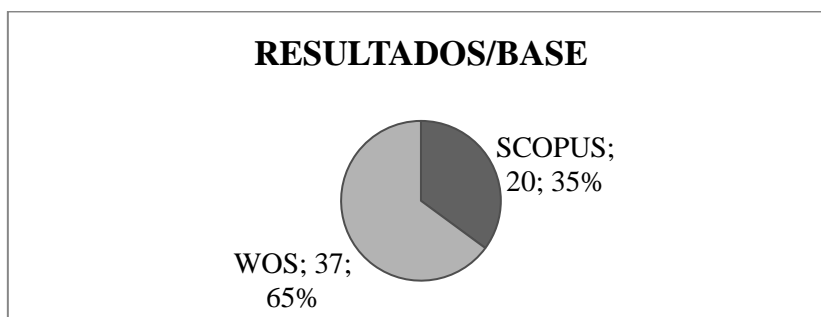
Gráfico 1 - Produtividade/Ano



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Referente às bases de dados utilizadas, tem-se o Gráfico 2 demonstrando que a *Web of Science* foi a que apresentou 64% dos artigos selecionados, pós filtro e eliminação. A SCOPUS apresentou, portanto, 36% dos artigos utilizados. Isso pode se explicar também pelo fato de a primeira busca ter sido realizada na WoS, e muitos dos artigos encontrados na segunda busca (na SCOPUS) apresentaram duplicidades com os resultados já encontrados anteriormente, precisando assim ser eliminados.

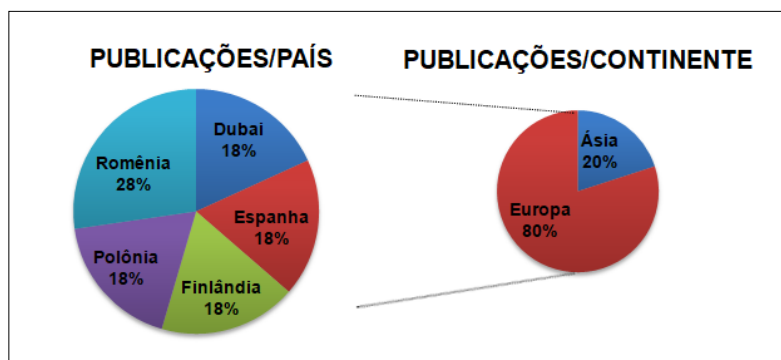
Gráfico 2 - Resultados/Base



Fonte: Elaboração própria, 2018.

O indicador a seguir demonstra em quais países estão concentradas as publicações, considerando que para esta análise a amostra corresponde somente às publicações com autores mais recorrentes (conforme Gráfico 33). Observa-se um equilíbrio nos países apresentados, tendo destaque somente para a Romênia. Desta análise apresenta-se também o extrato publicações por continente, onde Europa detém 80% das publicações, e Ásia 20%.

Gráfico 3 - Publicações por País e Continente



Fonte: Elaboração própria, 2018.

A última análise é referente às palavras-chaves utilizadas pelos autores nas publicações. Após levantamento, foram identificadas 195 palavras-chaves utilizadas, dentre elas, as que mais se repetem estão em destaque na Figura 2 e vão ao encontro da temática deste estudo: *Innovation*; *Culture*; *SMEs*. Nesta seleção de artigos, identificou-se que os temas principais (cultura, inovação e MPEs) apresentam diversos tipos de correlações entre si, ou com outros temas como aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, mudança organizacional, performance organizacional, entre outros, que correspondem às palavras-chave também presentes na figura a seguir.

Figura 1 - Nuvem de palavras-chave



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Após esta fase, foi extraída uma subamostra de artigos, conforme descrito na última etapa do passo a passo da revisão sistemática, resultando em sete artigos, os quais ajudaram a compor a discussão deste estudo. Tal recorte da amostra original foi feito levando em conta o nível de proximidade do conteúdo do artigo com a proposta deste estudo, considerando tão somente os artigos que tratassem predominantemente dos assuntos cultura organizacional, inovação e MPEs. Ao analisar estes artigos da nova amostra, observou-se que os assuntos abordados e as conclusões dos estudos endereçavam para algumas categorias em comum,

sendo elas: Estratégia Organizacional e Planejamento; Gestão e Ambiente Interno; Ambiente Externo; Perfil dos Empreendedores; e Perfil dos Colaboradores. Portanto, a lógica escolhida para apresentação dos resultados desses artigos foi mediante uso das referidas categorias citadas. Diante do exposto, tem-se a seguir o Quadro 3 que trata de um resumo das categorias de análise, contendo seus significados e os respectivos autores que apresentam contribuições na área.

Quadro 3 - Categorias de Análise e Autores

CATEGORIAS	AUTORES
1 Estratégia Organizacional e Planejamento: procura compreender se a empresa possui missão, visão de longo prazo, objetivos estabelecidos, rotinas de planejamento com o envolvimento dos funcionários, e como esses fatores influenciam na inovação.	Abdul-Halim, Ahmad, Geare e Thurasamy (2018); Do, Mazzarol, Volery e Reboud (2014); Grundström, Öberg e Rönnbäck, (2012).
2 Gestão e Ambiente Interno: ajuda a entender como é feita a gestão dos recursos, conhecimentos e processos, quão flexível é a estrutura, bem como perceber particularidades do ambiente interno que estimulam a inovação.	Al-Ansari, Xu e Pervan (2014); Do, Mazzarol, Volery e Reboud, (2014); Abdul-Halim, Ahmad, Geare e Thurasamy (2018); Bakovic, Lazibat e Sutic. (2013); Grundström, Öberg e Rönnbäck (2012); Szymańska (2016).
3 Ambiente Externo: envolve compreender como o mercado e a concorrência influenciam a empresa e como isso contribui para a inovação.	Al-Ansari, Xu e Pervan (2014); Szymańska (2016); Wang e Costello (2009).
4 Perfil do Empreendedor: Procura compreender como o perfil do empreendedor, suas experiências e habilidades impactam as tradições culturais da empresa, e como o seu estilo de liderança influencia a inovação.	Abdul-Halim, Ahmad, Geare e Thurasamy (2018); Çakar e Ertürk (2010); Grundström, Öberg e Rönnbäck (2012); Wang e Costello (2009).
5 Perfil dos Colaboradores: Esta dimensão procura demonstrar quais traços comportamentais e de perfil dos funcionários auxiliam na inovação, se buscam colaborar com sugestões e como se dá a participação destes no processo de inovação.	Abdul-Halim, Ahmad, Geare e Thurasamy (2018); Bakovic, Lazibat e Sutic. (2013); Çakar e Ertürk (2010).

Fonte: Elaboração própria, 2019.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao se discutir os temas cultura e inovação, surge a necessidade de relacioná-los no intuito de compreender como se dá o processo de inovação nas empresas, em específico nas MPEs, e como este processo pode ser diretamente influenciado pela cultura organizacional em que está inserido. Conforme já mencionado, para apresentar os artigos selecionados que se referem a esta temática, optou-se por organizá-los de acordo com as cinco categorias de análise propostas pela pesquisadora, extraídas dos artigos da revisão sistemática. As

categorias são: Estratégia Organizacional e Planejamento; Gestão e Ambiente Interno; Ambiente Externo; Perfil dos Empreendedores; e Perfil dos Colaboradores.

A primeira delas, *Estratégia Organizacional e Planejamento* procura compreender se a empresa possui missão, visão de longo prazo, objetivos estabelecidos, rotinas de planejamento com o envolvimento dos funcionários, e como esses fatores influenciam na inovação. Nesse sentido, os autores que corroboram com essa perspectiva trazem em seus estudos a importância das estratégias de inovação (DO et al., 2016), sendo a missão e a visão elementos que influenciam a cultura de inovação. (GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012; ABDUL-HALIM et al., 2018)

As estratégias de inovação adotadas pelas MPEs são vistas como uma forma de medir o processo de gestão da inovação. (DO et al., 2016) Esse e outros seis elementos (estratégia de inovação; gestão de insumos; gestão do conhecimento; organização e cultura; gestão de carteiras; gerenciamento de projetos; e comercialização) fizeram parte do estudo que forneceram insumos úteis para examinar a maneira pela qual o recurso de uma MPE inovadora pode ser administrado para a gestão da inovação. Os resultados da pesquisa concluíram que “as empresas que têm uma cultura e um sistema abertos no gerenciamento da inovação têm maior probabilidade de gerar maior volume de vendas e maior taxa de margem dos investimentos em inovação”. (DO et al., 2016, p. 196, tradução livre)

Apesar de Abdul-Halim et.al, (2018, p. 2), afirmarem que “a cultura organizacional, a orientação para o mercado e o aprendizado organizacional são geralmente menos formais, menos organizados e menos sequenciais nas MPEs”, enfatizam a cultura como fator de relevância para a busca pela inovação. Apontam ainda que as MPEs, em particular, precisam ter quatro elementos básicos da cultura organizacional para influenciar a cultura de inovação: adaptabilidade, envolvimento, missão e consistência. Destaca-se nessa categoria a missão, que envolve questões como visão de longo prazo, orientação estratégica, metas e objetivos.

Grundström, Öberg e Rönnbäck (2012) reforçam que uma missão inovadora e declarações de visão são características que fazem parte de uma cultura organizacional inovadora. Em seus estudos se concentram também na temática inovação, mas especificamente em como a inovação é tratada na sucessão de uma MPE familiar. O objetivo principal foi comparar as sucessões intrafamiliares e as aquisições de partes externas de MPEs de manufatura de propriedade familiar para determinar possíveis diferenças na forma como elas são percebidas e gerenciadas. O estudo enfoca dois aspectos de longo prazo das empresas familiares: sua sucessão e sua capacidade de inovar.

Portanto, tais estudos concluíram que independente de ter sido bem-sucedida para um membro da família ou até para um proprietário externo, as inovações tendem a um foco muito mais incremental, baseadas no presente, não traduzindo uma inovação completa. Adicionalmente, a sucessão fornece apenas pequenas alterações na orientação da inovação. Isso pode ser parcialmente explicado pela forma como as empresas eram e permaneceram após as sucessões, como elas foram marcadas pelos valores organizacionais que influenciaram seu futuro e sua inserção contextual, e como o proprietário anterior tende a escolher um sucessor com base na continuidade destes valores existentes. (GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012) Percebe-se nesse estudo o viés da estratégia organizacional por trás da ênfase nos valores e a respectiva influência no futuro da empresa.

Referente à categoria *Gestão e Ambiente Interno*, esta ajuda a entender como é feita a gestão dos recursos, conhecimentos e processos, quão flexível é a estrutura, bem como a percepção das particularidades do ambiente interno que estimulam a inovação. De acordo com Al-Ansari, Xu e Pervan (2014), em ambientes em constante mudança, as práticas inovadoras nas MPES estão relacionadas à capacidade da empresa de buscar novas e melhores maneiras de identificar, adquirir e implementar ideias e tarefas, considerando estarem relacionadas à concepção e gestão de processos, produtos, serviços, sistemas administrativos, estruturas organizacionais e métodos de marketing, para lidar com a dinâmica do mercado.

Conforme mencionado anteriormente, os estudos de Do et al. (2016) também reforçam a importância da gestão para promover as inovações, ao enfatizar a busca por medir o processo de gestão da inovação. Isso fica demonstrado nas áreas de medição utilizadas em seus estudos, como por exemplo, gestão dos insumos, gestão do conhecimento, organização e cultura e gerenciamento de projetos, no intuito de compreender a maneira como os recursos das MPES inovadoras são administrados.

Há consenso que o ambiente organizacional das MPES é caracterizado por constantes mudanças, e por isso a importância da cultura de inovação para melhorar o desempenho e adaptar-se aos novos contextos. (AL-ANSARI; XU; PERVAN, 2014; ABDUL-HALIM et al, 2018) Dentre os quatro elementos mencionados na categoria anterior, dos autores Abdul-Halim et.al (2018), adaptabilidade, envolvimento, missão e consistência, destaca-se para esta categoria o primeiro deles, adaptabilidade, o qual refere-se à capacidade de adequar-se internamente frente à mudanças externas.

Sobre ambientes de trabalho e gestão flexíveis, Bakovic et al. (2013) afirmam, por exemplo, que “as inovações radicais estão associadas a organizações que têm culturas experimentais, clima empreendedor, estrutura descentralizada e solta, processos de trabalho

flexíveis [...]” (MCMILLAN; MCGRATH, 2000; GAUTIGNON et al., 2002 apud BAKOVIC et al, 2013, p. 76, tradução livre) Os autores estudaram a respeito de inovações incrementais e radicais, e de maneira geral, a inovação radical (em contrapartida da incremental que seria melhorar produtos existentes), é inovar desenvolvendo novos produtos. Concluíram também que a cultura organizacional é considerada o fator mais importante para estimular o comportamento inovador e assim criar inovações. Grundström, Öberg e Rönnbäck (2012) também reforçam em seus estudos a percepção de que uma cultura organizacional inovadora inclui características como flexibilidade organizacional e abertura, dentre outras.

Para ser a força motriz do desenvolvimento de pequenas empresas inovadoras, na percepção de Szymańska (2016, p. 143, tradução livre) a cultura organizacional deve ser caracterizada pelos elementos relacionados à inovação, tais como: “fluxo de conhecimento (interno e externo) para aumentar a capacidade de inovação das empresas; [...]; flexibilidade de operação; e a transferência de conhecimento para outras entidades”. Destacam-se nesse estudo a importância da gestão do conhecimento, e também da flexibilidade de operação, conforme já observado pelos demais autores, na manutenção de uma cultura para inovação.

A terceira categoria, *Ambiente Externo*, envolve compreender como o mercado e a concorrência influenciam a empresa e como isso contribui para a inovação. Para os autores Al-Ansari, Xu e Pervan (2014) as práticas de inovação e as características de uma cultura inovadora devem ter o objetivo final de lidar com a dinâmica de mercado. Wang e Costello (2009, p. 66, tradução livre) sugerem que “a inovação será influenciada [...] externamente pelo dinamismo do mercado”, enfatizando o impacto que o mercado pode causar nas MPEs.

Além dessa conclusão, os estudos de Wang e Costello (2009) também afirmam que há uma escassez de pesquisas sobre inovação neste segmento da empresas. Na visão dos autores, profissionais e acadêmicos ainda não foram capazes de retratar como a inovação é iniciada, desenvolvida e sustentada no âmbito dos pequenos negócios. O objetivo do estudo foi “através da comparação e contraste de evidências empíricas, [...] mostrar que a inovação empresarial depende da disponibilidade e suficiência de recursos financeiros e humanos” (Ibidem, p. 66, tradução livre). Concluiu-se que uma cultura organizacional que apoia o desenvolvimento de novos produtos influenciará os resultados da inovação.

Percebe-se a influência do mercado também pelas palavras de Szymanska (2016), ao mencionar que expandir continuamente os mercados para usar novas soluções é uma das características da cultura organizacional relacionada à inovação em MPEs.

A próxima categoria, *Perfil do Empreendedor*, procura compreender como o perfil do empreendedor, suas experiências e habilidades impactam as tradições culturais da empresa, e

como o seu estilo de liderança influencia a inovação. Abdul-Halim et al, (2018) enfatizam a cultura como fator de relevância para a busca pela inovação, destacando nesse processo características culturais como comprometimento, perseverança, lealdade, estabilidade e disposição de aprimorar conhecimentos e habilidades criativas, em se tratando de MPEs, tais características devem estar presentes primeiramente no perfil do dono do negócio.

Çakar e Ertürk (2010) também identificaram que a cultura dos donos da empresa influencia a cultura organizacional e o conjunto de valores compartilhados pelos empregados. O modelo proposto pelos autores apresenta hipóteses que foram suportadas estatisticamente na amostra de empresas de pequeno porte, destacando-se as que estão positivamente relacionadas à capacidade de inovação, ou seja, quanto mais presente a categoria, maior a capacidade de inovação, sejam elas: Individualismo e *Empowerment*.

Outra característica importante apresentada em empresas que possuem uma cultura organizacional inovadora, referente ao perfil do empreendedor, seria a disposição dos gerentes e proprietários de aprender e se adaptar às inovações nos mercados. (GRUNDSTRÖM; ÖBERG; RÖNNBÄCK, 2012) Conforme já mencionado na primeira categoria, os autores analisaram especificamente como a inovação é tratada na sucessão de uma MPE familiar. Observou-se que, na sucessão, o proprietário anterior tende a escolher um sucessor com base na continuidade destes valores existentes. Esses achados evidenciam o impacto que o perfil dos donos e suas preferências têm na MPE, em especial quando se trata de inovações.

Nos estudos de Wang e Costello (2009), mencionados na categoria Ambiente Externo, tem-se o objetivo de mostrar que a inovação empresarial depende da disponibilidade e suficiência de recursos financeiros e humanos. Uma das conclusões de seus estudos, que reforçam esta categoria (Perfil do Empreendedor), é a percepção de que a inovação será influenciada internamente pelas experiências do empreendedor. As vivências anteriores do dono do negócio, bem como suas crenças e valores confirmados se mostram norteadores no aspecto da inovação.

A última categoria de análise, *Perfil dos Colaboradores*, procura demonstrar quais traços comportamentais e de perfil dos funcionários auxiliam na inovação, se buscam colaborar com sugestões e como se dá a participação destes no processo de inovação. Para Bakovic et al. (2013), as inovações estão associadas à empresas que possuem uma série de características, dentre elas, as que se remetem aos colaboradores dizem respeito a perfis de recursos humanos heterogêneos e fortes competências técnicas. Ou seja, quanto mais variado o conjunto dos perfis dos funcionários, e quanto mais conhecimentos técnicos eles tenham, maiores as condições de promover inovação.

Dos quatro elementos básicos da cultura organizacional que influenciam a inovação nas MPEs, citados por Abdul-Halim et al. (2018), os que enquadram para esta categoria são: envolvimento e consistência. O envolvimento trata-se do compromisso e envolvimento psicológico com a organização. Ou seja, quanto mais comprometido com a organização, maior a capacidade de inovação daquele colaborador. Já a consistência trata-se de uma mentalidade comum entre líderes e seguidores, que retrate alto grau de conformidade. Isso revela que, se colaborador e líder estiverem alinhados em termos de objetivos e resultados esperados para a empresa, maior será também a capacidade de inovar.

Ainda sobre capacidade de inovação, Çakar e Ertürk (2010) concluíram em seus estudos que, quanto mais presente as características de Individualismo e *Empowerment*, maior seria a capacidade de inovar. Ou seja, quanto mais espaço e autonomia o empresário der para os colaboradores, tanto para tomar decisões, quanto para contribuir com ideias e sugestões, maiores serão as chances de surgirem inovações nas MPEs.

5. CONCLUSÕES

Ao findar a revisão da literatura e apresentação dos resultados, conclui-se a respeito da importância de estudo das temáticas cultura de inovação para Micro e Pequenas Empresas. As MPEs tem desenvolvido um papel ativo nas economias desenvolvidas e emergentes (WANG; COSTELLO, 2009), e para que tais empresas possam embarcar na inovação, as mesmas precisam possuir a cultura de inovação. (ABDUL-HALIM et al., 2018, BAKOVIC et al., 2013)

Também é possível perceber que a literatura é dispersa na abordagem desses temas (WANG; COSTELLO, 2009), por isso a importância de identificar as interfaces entre os temas cultura organizacional, inovação e micro e pequenas empresas. Portanto, através da Revisão Sistemática de Literatura, e posterior apresentação de resultados de uma seleção de artigos que tratassem com maior ênfase dos assuntos cultura de inovação em MPEs, foi possível identificar as principais interfaces entre as temáticas, resumidas em cinco categorias: Estratégia Organizacional e Planejamento; Gestão e Ambiente Interno; Ambiente Externo; Perfil dos Empreendedores; e Perfil dos Colaboradores. Desta forma, acredita-se que foi possível contribuir para construção de referencial teórico para futuros estudos.

A respeito de recomendações para estudos futuros, sugere-se que os pesquisadores aprofundem a temática cultura de inovação nas MPEs, permeando vieses não exclusivamente

estatísticos e quantitativos, mas também qualitativos, identificando as principais práticas de inovação que as MPEs executam, e como isso se reflete na cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABDUL-HALIM, H. et al. **Innovation Culture in SMEs: The Importance of Organizational Culture, Organizational Learning and Market Orientation.** Entrepreneurship Research Journal. [s.l], p. 1-14. jul. 2018.
- AL-ANSARI, Y.; XU, J.; PERVAN, S. **A study of organisational determinants and Innovation practices in dubai SMEs.** International Journal of Innovation Management, v. 18, n. 1, 28 p. 2014. Disponível em: <<https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919614500030>> Acesso em: 10 set 2018.
- BAKOVIC. T; LAZIBAT, T.; SUTIC, I. **Radical innovation culture in Croatian manufacturing industry.** Journal of Enterprising Communities. v. 7, n 01, p. 74-80. 2013. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17506201311315626>> . Acesso em: 12 set. 2018.
- CARVALHO, M.; FLEURY, A.; LOPES, A. **An overview of the literature on technology road mapping (TRM): Contributions and trends.** Technological Forecasting and Social hange, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2012.11.008>> Acesso em 20 de mai. 2018
- ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. **Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment.** Journal of Small Business Management, 2010, 48(3), 325-359. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>> Acesso em 17 mar. 2019.
- CHRISTENSEN, C. **O dilema da inovação.** São Paulo: Makron Books, 2012.
- COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. **Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions.** Annals of internal medicine, v. 126, n. 5, p. 376-380, 1997
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DO, T. H. et al. **Predicting anticipated rent from innovation commercialisation in SMEs.** 2014. European Journal of Innovation Management, Vol. 17 Iss 2 pp. 183- 208. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-12-2012-0113>>. Acesso em: 12 set 2018.
- DRUCKER. P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios.** São Paulo. Pioneira. 1986
- FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. **DESMISTIFICANDO A REVISÃO DE LITERATURA COMO BASE PARA REDAÇÃO CIENTÍFICA: MÉTODO SSF.** Revista Acb: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 21, n. 3, p.550-563, ago./nov., 2016.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2002.
- GONZALEZ-LOUREIRO, M; SOUSA, M. J; PINTO, H. **Culture and innovation in SMEs: the intellectual structure of research for further inquiry.** European Planning Studies, Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2017.1290052>>. Acesso em: 08 jun 2018
- GREENHALGH, T. **Papers that summarize other papers** (systematic review and meta-analyses). British Medical Journal, London, v. 315, n. 7109, p. 672-675, Sep. 1997
- GRUNDSTRÖM, C.; ÖBERG B, C.; RÖNNBÄCK, A. O. **Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-family successions and external takeovers.** 2012. Journal of Family Business Strategy. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.07.001>>. Acesso em: 12 set. 2018.

- GUIMARÃES, A. B. S.; CARVALHO, K. C. M.; PAIXÃO, L. A. R. **MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: CONCEITOS E ESTATÍSTICAS**. 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar_n55_micro_pequenas.pdf>. Acesso em: 12 mai 2019.
- JUNIOR, A. E. **MPE: Avanços Importantes Para as Micro e Pequenas Empresas 2017-2018**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017. Disponível em: <http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/mpe_-_avancos_importantes_2017-2018.pdf>. Acesso em: 10 mai 2019.
- ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Oslo Manual**: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. OECD, 2005. Disponível em: <http://www.oecd.org>. Acesso em: 23 jul. 2018
- PARIDA, V.; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. **Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance**. 2012. *Journal of Small Business Management* 2012 50(2), pp. 283–309. Disponível em: <<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:988841/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em: 13 mai 2019.
- PEREIRA, M.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M.; TRÊS, D. **Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil**. *INMR - Innovation & Management Review*, v. 6, n. 1, p. 50-65, 18 maio 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79129>>. Acesso em: 12 mai 2019.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, 24(4), 570-581, 1979.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo. Ed. Atlas, 2009.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. In.: **Administrative Science Quarterly**. Vol. 28, n. 3, *Organizational Culture*, Sep., 1983, p. 339-358.
- SZYMAŃSKA, K. **Organisational culture as a part in the development of open innovation**: the perspective of small and medium-sized enterprises. De Gruyter, 2016. Vol. 20, n. 1, p. 142-154. Disponível em: <<https://content.sciendo.com/view/journals/manment/20/1/article-p142.xml>>. Acesso em: 12 set. 2018.
- VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm: How to remain competitive**. United Kingdom: Oxford University Press, 1998.
- WANG, Y.; COSTELLO, P. **An Investigation into Innovations in SMEs: Evidence from the West Midlands**. 2009. UK. *The Journal of Entrepreneurship*, 18, 1: 65–93. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177%2F097135570801800104>>. Acesso em: 12 set. 2018.