



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

ISSN: 2176-5308

editoria\_gr@online.uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Brasil

Passos Fortes, Gustavo; Meira Teixeira, Rivanda  
Entrepreneurial social networks to innovation: multiple case studies in micro and small enterprises  
Gestão & Regionalidade, vol. 38, núm. 114, 2022, pp. 363-379  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133475550014>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

[redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

## Redes sociais dos empreendedores para a inovação: estudo de casos múltiplos em micro e pequenas empresas

*Entrepreneurial social networks to innovation: multiple case studies in micro and small enterprises*

**Gustavo Passos Fortes<sup>1i</sup>**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1441-3215>

**Rivanda Meira Teixeira<sup>2ii</sup>**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3056-6032>

### Resumo

Os empreendedores são agentes imersos em suas relações sociais, que são compostas por uma rede de diversos tipos de atores. Considerando que a inovação é fator determinante para a sobrevivência da pequena empresa, o empreendedor deve contar com os recursos obtidos nos seus relacionamentos sociais para que seja possível ações inovadoras. O objetivo deste estudo é verificar como as redes sociais dos empreendedores favorecem a implementação de inovações por meio da obtenção de recursos. Foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos, que permite obter uma maior compreensão do contexto do fenômeno estudado. Foram selecionados seis casos de empresas de sucesso do Programa Agentes Locais de Inovação-ALI e coletadas evidências de entrevistas semiestruturadas com nove empreendedores e cinco agentes locais de inovação. Os resultados apontam que as empresas analisadas inovam com a adoção de novas tecnologias e que foram percebidas semelhanças entre elas devido à padronização da intervenção do programa ALI.

**Palavras-chave:** redes sociais empreendedoras; inovação; inovação na pequena empresa.

### Abstract

Entrepreneurs are agents immersed in their social relations, composed of a network of diverse types of actors. Considering that innovation is a determining factor for the survival of a small company, entrepreneurs must rely on the resources obtained from the social relationships so that innovative actions are possible. The objective of this study is to verify how the social networks of the entrepreneurs favor the implementation of innovations. The multiple case study method was used to obtain a better understanding of the context of the phenomenon studied. Six cases of successful companies from the Local Innovation Agents-ALI Program were selected and evidence of semi-structured interviews with nine entrepreneurs and five local innovation agents was collected. The results show that the companies analyzed innovate with the adoption of new technologies and that similarities were perceived among them due to the standardization of the intervention of the ALI program.

**Keywords:** entrepreneurial social networks; innovation; innovation in small business.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA / Universidade Federal de Goiás – UFG. E-mail: [gustavo\\_fortes@yahoo.com.br](mailto:gustavo_fortes@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Paraná – UFPR – Brasil. E-mail: [rivandamteixeira@gmail.com](mailto:rivandamteixeira@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

A pequena empresa encontra dificuldades para a geração e implementação de inovações, prejudicando sua competitividade e sobrevivência (VRANDE *et al.*, 2009). O desenvolvimento de inovações no contexto da pequena empresa auxilia o empreendedor na exploração das mudanças, enxergando oportunidades para a diferenciação de um negócio (PAREDES *et al.*, 2015). Sendo assim, a sobrevivência e competitividade da pequena empresa estão diretamente relacionadas à capacidade do empreendedor de buscar e explorar oportunidades de inovação (UKKO; SAUNILA, 2013).

Granovetter (2007), argumenta que diferentes aspectos da vida humana são diretamente influenciados pelas relações sociais, que, se exploradas de forma eficaz, podem contribuir para o sucesso de qualquer tipo de atividade. Para esse autor, os empreendedores passam a ser vistos como agentes imersos em suas relações sociais, compostas por uma rede ampla de diversos tipos de atores. Nesse sentido, o empreendedor deve utilizar uma rede social estabelecida para que possa aproveitar as oportunidades e obter recursos para implementar suas ações (ALDRICH; ZIMMER, 1986).

Considerando que a inovação é um fator determinante para a sobrevivência da pequena empresa, o empreendedor deve contar com os recursos obtidos em seus relacionamentos sociais para que seja possível a adoção de ações inovadoras (VALE; AMÂNCIO; WILKINSON, 2008). Birley (1985) destaca que o empreendedor não depende apenas de recursos físicos e financeiros para a condução do seu negócio, mas também de conselhos, informações, opiniões, confiança e contatos de negócios. Da mesma forma, no contexto da inovação na pequena empresa, o empreendedor deve articular sua rede de contatos de diferentes níveis e tipos, para que seja possível

conceber a inovação (PARTANEN; CHETTY; RAJALA, 2014).

No entanto, Huggins e Thompson (2015) destacam que apesar do crescente reconhecimento que o empreendedorismo e a inovação recebem no âmbito do desenvolvimento econômico, o papel das redes sociais ainda é pouco explorado. Em geral, os estudos abordam alianças entre empresas para a inovação (PITTAWAY *et al.* 2004), redes sociais empreendedoras na internacionalização (FILATOTCHEV *et al.* 2009) ou relacionadas com a compreensão acerca da criação e evolução de novos negócios (LARSON; STARR, 1993).

Este estudo foi realizado com empresas participantes do Programa ALI – Agentes Locais de Inovação, promovido pelo Serviço de Apoio à Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE), e que obtiveram sucesso em suas ações de inovação. O Programa ALI tem como principal objetivo o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas, difusão de informações sobre inovação, tecnologia e aplicação de soluções, adaptadas às características de cada negócio, gerando impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos e serviços.

Pretende especificamente descrever as ações e os tipos de inovação adotados pelos empreendedores estudados, caracterizar os tipos de redes sociais utilizadas e os recursos acessados em cada uma delas. Pretende contribuir teoricamente ao analisar a utilização das redes sociais empreendedoras para favorecer as ações de inovação nas empresas de pequeno porte e destacar a compreensão do papel dessas redes no acesso aos recursos necessários para a implantação da inovação. De forma prática, este estudo pretende contribuir com os diversos órgãos de apoio às pequenas empresas para incentivar ações que promovam o desenvolvimento e a ampliação dessas redes sociais no contexto dessas pequenas empresas.

## 2 REDES SOCIAIS EMPREENDEADORAS

A tese central da nova sociologia econômica desdobra reflexões sobre o papel das vinculações sociais no mundo econômico, com o conceito de *embeddedness* (GRANOVETTER, 2007). Tal termo denota que ações e transações econômicas estão enraizadas nos relacionamentos e não é possível analisar tais ações econômicas sem considerar as relações sociais e o contexto social do indivíduo (VALE, 2015). Assim, as redes sociais se referem aos objetos, pessoas ou grupos de pessoas que podem fornecer recursos tais como capital e informação (OSTGAARD; BIRLEY, 1994), bem como apoio para as ideias em áreas nas quais o indivíduo não possui conhecimento especial (ALDRICH; ZIMMER, 1986).

Para Granovetter (2007), as redes são formadas por dois tipos de laços: laços fracos, constituídos por contatos eventuais e esporádicos e laços fortes, que se caracterizam por contatos intensos e frequentes. Assim, Newbert, Tornikoski e Quigley (2013) afirmam que os empresários devem adquirir recursos a partir de um conjunto cada vez mais diversificado de laços fortes e um número ainda maior de laços fracos. Por conectarem o indivíduo com mundos distantes do seu próprio, os laços fracos permitem uma maior absorção de diferentes tipos de informações e oportunidades (VALE, 2015). Já os laços fortes tendem a prover de relacionamentos baseados em contato afetivo e frequente (ELFRING; HULSINK, 2003), portanto, a ajuda e o apoio dos indivíduos do laço forte são mais evidentes, servindo para o acesso a recursos com mais facilidade, por causa do senso de obrigação mútua e reciprocidade (NEWBERT; TORNIKOSKI; QUIGLEY, 2013), sobretudo no contexto de empresas familiares (STAMM; LUBINSKI, 2011).

Por sua vez, Dubini e Aldrich (1991), destacam e classificam as redes como

pessoais e de negócios. As redes pessoais são caracterizadas por todas as pessoas com as quais o empreendedor mantém contato direto e que podem trazer benefícios, tais como conselhos, apoio empresarial ou mesmo servindo como uma carteira de opções de relações pessoais como família e amigos (DUBINI; ALDRICH, 1991). Já as redes de negócios são as que surgem dentro das organizações, caracterizadas por todos os relacionamentos entre proprietário, gerentes, colaboradores e como eles são estruturados pelos padrões de coordenação e procedimentos. Essa rede de negócio (ou rede estendida) é em parte moldada pela rede pessoal do empreendedor, visto que os contatos pessoais intermedeiam e auxiliam o contato com outras empresas e diferentes recursos (HUANG; LAI; LO, 2012; JENSEN; SCHOTT, 2014).

É natural que o empreendedor recorra e envolva sua rede de contato pessoal nas atividades diárias de uma empresa nascente e à medida que seus processos vão se desenvolvendo se consolidando no mercado, surge a necessidade de se recorrer mais a redes de negócios. (STAM; ARZLANIAN; ELFRING; 2014). Assim, na concepção de Dubini e Aldrich (1991), a rede de negócios é formada por fornecedores, clientes e concorrentes ou outros contatos profissionais que o empreendedor estabeleça, que forneçam informações e recursos necessários.

Schott e Sedaghat (2014) adicionam outra distinção das redes sociais dos empreendedores, que podem ser classificadas como redes da esfera privada (família e amigos) e redes na esfera pública (local de trabalho, profissional, mercado e relações internacionais). Essa nomenclatura está associada ao inter-relacionamento das redes pessoais e de negócios proposto por Dublin e Aldrich (1991). Os relacionamentos na esfera privada têm um impacto bastante positivo no que se refere às redes de negócios em empresas já estabelecidas. Por outro lado, os contatos da esfera pública possibilitam o acesso a recursos que são úteis para empresas

iniciantes ou em fase de desenvolvimento (GREEVE; SALAFF, 2003; SCHOTT; SEDAGHAT, 2014).

Difícilmente o empreendedor dispõe de todos os recursos necessários para a condução de seu negócio e, portanto, depende das interações sociais para a obtenção de tais recursos (OSTGAARD; BIRLEY, 1994; LE e NGUYEN 2009). De acordo com as necessidades do empreendedor é que são formadas as redes sociais que possibilitarão a articulação de recursos, sejam eles sociais, financeiros ou físicos (BRUSH; GREENE; HART, 2001). Portanto, os recursos acessados pelos empreendedores nos seus relacionamentos podem ser de diversos tipos e favorecem a capacidade do empreendedor mobilizar recursos (FERGUSON; SCHATTKE; PAULIN, 2016).

Por sua vez, Brush, Greene e Hart (2001) classificam esses recursos em cinco tipos: 1) físicos, que são as matérias-primas e insumos, máquinas e equipamentos, veículos, imóveis e localização física; 2) os tecnológicos e financeiros, que são as patentes, licenças e tecnologias aplicadas ao processo de produção, capital próprio e de terceiros, 3) os sociais, que se relacionam à legitimação, reputação, ao relacionamento com clientes/fornecedores, relacionamentos informais e formais com outras instituições, à confiança e ao apoio e suporte emocional e moral, 4) o humano, que se refere à educação formal e informal, experiência profissional, aos conhecimentos/habilidades e, por último, 5) os recursos organizacionais, que tratam, entre outros, dos sistemas formais e informais de informação, controle e gestão, estrutura e cultura organizacionais.

### **3 REDES SOCIAIS EMPREENDEADORAS E A INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA**

As tipologias de inovação aplicadas nas pequenas empresas devem ser

analisadas tendo em vista as características peculiares das MPE (MALDONADO; DIAS; VARVAKIS, 2009). Naturalmente, a pequena empresa é reflexo do empreendedor, que nem sempre se organiza como um gestor para a inovação (TAVARES, FERREIRA; LIMA, 2009). Para Berends *et al.* (2014), muitas vezes o tipo de inovação é difuso na pequena empresa, sem um plano formal ou entendimento claro do que seja inovação. Sendo assim, o Manual de OSLO (2005) afirma que são 4 os tipos de inovação nas pequenas empresas: 1) Produtos/Serviços; 2) Processos; 3) Organizacionais e 4) Marketing. Uma outra tipologia, decorrente dessas principais, pode ser destacada pela perspectiva sustentável, na qual uma inovação de qualquer tipo acontece com a criação de valor sem agredir o meio ambiente (FREEMAN, 1996).

Para estabelecer a ligação entre as redes sociais empreendedoras e a inovação na pequena empresa, é importante conceber o empreendedor sob duas perspectivas diferentes: a do empreendedor como articulador de redes e a do empreendedor como agente de inovação (VALLE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008). Tais abordagens podem parecer distintas, mas se unem na proposição do empreendedor como criador de redes submetidas a graus variados de inovação. Assim, o empreendedor é o sujeito capaz de articular, unir e conectar diferentes atores e recursos a fim de agregar valor à atividade produtiva (HUGGINS, 2010).

Para Feldens, Maccari e Garcez (2012), diversas são as barreiras para a inovação na pequena empresa, incluindo a estrutura física, capacidade organizacional e até legislações específicas. De forma complementar, de acordo com Partanen, Chetty e Rajala (2014), as pequenas empresas contam com poucos recursos em termos financeiros, tecnológicos (P&D), físicos e de recursos intangíveis, tais como informações de mercado e invenções. Essa realidade faz com que o empreendedor tenha que complementar seus recursos por

meio do envolvimento de diferentes tipos de redes de relacionamento (DUBINI; ALDRICH, 1991; PARTANEN; CHETTY; RAJALA, 2014). A pequena empresa tem dificuldades de promover inovações oriundas do ambiente interno e conta com inovações pautadas em conhecimentos externos, de relacionamentos com agentes externos, tais como instituições de pesquisa, órgãos governamentais, fornecedores, clientes e parceiros, caracterizando a inovação aberta (VRANDE *et al.*, 2009; LEENDERS; DOLFSMA, 2016). Tais agentes constituem a rede de relacionamento do empreendedor e são uma das principais fontes de recursos para a inovação (PARTANEN; CHETTY; RAJALA, 2014).

De forma similar, vários autores destacam que no processo de inovação, o empreendedor deve recorrer a relacionamentos com universidades ou institutos de pesquisa (LEENDERS; DOLFSMA, 2016), parceiros do mesmo segmento (ROTHAERMEL; DEEDS, 2006), clientes e fornecedores (DEPROPRIS, 2002). As inovações incrementais parecem exigir relações especialmente com fornecedores, já as inovações radicais estão associadas à colaboração com fornecedores e clientes (AHSTROM, 2010; PARTANEN; CHETTY; RAJALA, 2014). Elfring e Hulsink (2007) analisaram as combinações de laços fracos e fortes na rede social do empreendedor, com a capacidade de reconhecimento de oportunidades e inovação. Esses autores categorizam os empreendedores em dois subgrupos (inovadores radicais e incrementais) de acordo com a força dos laços. Os inovadores incrementais, que usam principalmente laços fracos, são mais propensos a encontrar uma nova oportunidade. Já os inovadores radicais exigem uma combinação mais balanceada dos laços fortes e fracos.

Já o estudo de Partanen, Chetty e Rajala (2014) analisa as diferentes relações de redes de contato com os tipos de

inovação e identificaram que para cada tipo de inovação utilizada, certos tipos de relacionamentos são exigidos. Por sua vez, Jensen e Schott (2014) utilizam dados de 8918 pequenas empresas em 40 países, identificando a dinâmica de utilização das redes de relacionamento por parte dessas empresas. Os resultados sugerem que as inovações são mais influenciadas pelos relacionamentos dos laços fracos, referenciados pelos autores como rede da esfera pública.

Huang, Lai e Lo (2012) utilizam um modelo para investigar o potencial de influência dos laços sociais dos fundadores das pequenas empresas na inovação e o desempenho organizacional. Os resultados demonstram o papel mediador da rede de negócios para a inovação. Outro estudo realizado por Vasconcelos *et al.* (2007) analisa a mobilização de relacionamentos do empreendedor para acessar os recursos simples e complexos para a criação e desenvolvimento de negócios inovadores. O estudo foi focado em empresas de alta tecnologia que participaram de incubadora, analisando os recursos e os relacionamentos utilizados em cada uma das fases do processo de incubação.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Buscando atender os objetivos propostos, este estudo se caracteriza como qualitativo e descritivo. Tal abordagem favorece a interação do pesquisador garantindo maior profundidade dos dados, bem como a exploração de múltiplos fatores envolvidos e retrata as características do contexto estudado (CRESWELL, 2009). Foi utilizada como estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplo que permite a análise do fenômeno com profundidade, dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009; YIN, 2014). Tal escolha se reflete em um estudo mais robusto, permitindo que sejam

estabelecidas comparações entre os achados possibilitando uma quantidade maior de evidências e provas mais robustas ou convincentes (YIN, 2014). Neste estudo, as unidades de análise são as redes de relacionamento utilizadas pelos empreendedores nas ações de inovação.

Foram analisados seis casos escolhidos com base nos seguintes critérios: (1) empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2014); (2) mínimo de 2 anos de atuação, (3) atuação em uma das cadeias produtivas atendidas pelo programa e (4) empresas consideradas casos de sucesso de inovação no Programa ALI. O caso de sucesso estabelecido para este estudo se refere às empresas participantes do programa ALI por mais de 1 ano e meio, que tenham executado no mínimo seis ações de inovação, obtido melhoria no radar da inovação avaliado em pelo menos dois momentos distintos e, por fim, que tenham apresentado uma melhora significativa no

grau de inovação medido no diagnóstico do radar da inovação.

A fonte de evidência utilizada no estudo foi a entrevista semiestruturada, na qual o pesquisador conta com uma lista de temas e questões a serem abordados, mas são modificados no decorrer da entrevista a depender do contexto, possibilitando outras constatações além das previstas (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Foram realizadas nove entrevistas, com duração média de 1 hora e meia cada, com empreendedores que representam casos de sucesso do Programa ALI que implementaram ações de inovação em suas empresas e também com cinco agentes locais de inovação que atuaram nas empresas selecionadas. Cada entrevista foi gravada utilizando-se gravador de áudio, transcritas e, posteriormente, analisadas na descrição de cada caso. O quadro 1 mostra os entrevistados nas empresas selecionadas.

**Quadro 1 - Entrevistas**

Casos	Entrevistas		
	Quantidade	Empreendedores	Agentes Locais de Inovação
Caso 1	02	Empreendedor 1	ALI01
Caso 2	02	Empreendedora 2	ALI02
Caso 3	02	Empreendedor 3	
Caso 4	02	Empreendedor 4	ALI03
Caso 5	02	Empreendedor 5	ALI04
Caso 6	04	Empreendedores 6,7 e 8	ALI05

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O quadro 2 apresenta as categorias de análise que foram consideradas e os

elementos de análise que foram baseados na revisão da literatura.

**Quadro 2 - Categorias Analíticas e Elementos de Análise**

Objetivos específicos	Categorias	Elementos de Análise
Descrever as ações de inovação implementadas nas pequenas empresas de sucesso participantes do programa ALI;	Ações de inovação (OCDE & FINEP, 2005)	Oportunidade identificada; Implementação; Recursos utilizados; Apoios
Identificar os tipos de inovação das ações implementadas;	Tipologias da inovação (OCDE & FINEP, 2005).	Inovação de Produto; Inovação de Processo; Inovação em Marketing Inovação Organizacional.

Caracterizar os tipos de redes sociais que são utilizadas pelos empreendedores na implementação de inovações.	Tipos de redes sociais (DUBINI; ALDRICH, 1991).	<b>Redes pessoais:</b> Amigos, Pai/Mae/Familiares, Cônjuge, colegas e Sócios. <b>Redes de negócios:</b> Bancos, Contador, Advogado, Consultores, Colaboradores, Clientes, Fornecedores, Parceiros e instituições
Analisar como as redes sociais utilizadas pelos empreendedores influenciam na obtenção de recursos para a implantação de ações de inovação.	Recursos sociais, financeiros e físicos. (BRUSH; GREENE; HART, 2001)	Suporte emocional, Identificação de oportunidades; Confiança; conselhos; conhecimento; indicações; Empréstimos; subsídios; investimentos; aplicação dos recursos; Insumos; máquinas; equipamentos; estrutura física.

Fonte: Elaboração própria (2020)

Neste estudo, de forma simplificada, foram seguidos os seguintes passos: identificação das empresas que são casos de sucesso do Programa ALI; levantamento dos documentos; elaboração do roteiro de entrevista; realização do caso piloto; análise e descrição do caso piloto; ajustes e correções do roteiro; contato com empreendedores das empresas identificadas; agendamento das entrevistas; coleta de evidências nas empresas; transcrição; descrição e análise das evidências; descrição de cada caso, análise comparativa e elaboração do relatório final do estudo de multicasos.

A análise das evidências coletadas foi realizada de acordo com as técnicas de análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (1977), define o que é um conjunto de técnicas e procedimentos sistemáticos com o objetivo de desvendar o que está por trás das palavras, buscando que os entrevistados forneçam informações de forma entrelaçada nas mensagens. A análise de conteúdo se justifica e ganha importância pela utilização da entrevista semiestruturada, uma vez que nesse tipo de entrevista, o pesquisador tem a liberdade de buscar informações além daquelas previstas nas perguntas e respostas. O presente estudo seguiu as fases de análise de conteúdo propostas por Bardin (1977).

#### 4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Após a descrição individual de cada caso, foi realizada a análise comparativa com base nas categorias analíticas do estudo, procurando destacar as semelhanças e diferenças e, quando possível, a comparação com a teoria. Inicialmente são descritas as características das empresas e dos empreendedores e depois as inovações em produtos/ serviços, processos, organizacionais, *marketing* e as redes sociais empreendedoras e recursos acessados.

##### 4.1 Características das Empresas e dos Empreendedores

Com relação à atividade econômica, foram identificadas duas empresas do setor de serviços, três de comércio e uma de indústria/comércio. A empresa do caso 2 emprega o menor número de pessoas, com quatro empregados, já a empresa do caso 6 emprega o maior número de pessoas, com 31 (trinta e um) empregados.

Com relação aos empreendedores, verificou-se uma predominância masculina, visto que apenas duas das empresas analisadas são geridas por uma mulher. Quanto à escolaridade, identificou-se que apenas o empreendedor do caso 3 não possui formação de nível superior, possuindo formação técnica não relacionada à área do negócio, enquanto os demais empreendedores são graduados em Administração, Contabilidade e Ciência da Computação.

Com relação às experiências profissionais verificou-se que no caso 1, o empreendedor possui vasta experiência como bancário, professor universitário e consultor empresarial. No caso 2, a empreendedora possui experiência anterior como vendedora e gerente em loja de confecções, já nos casos 3, 4 e 6, como se tratam de empresas familiares de segunda geração, os empreendedores entrevistados possuem experiência anterior no próprio negócio e aprenderam a trabalhar com seus pais. Finalmente, no caso 5, o empreendedor possui experiência anterior como programador de sistemas bancários, o que lhe auxiliou na identificação da oportunidade do negócio.

#### **4.2 Inovações em Produto/Serviços, Redes Sociais Empreendedoras e Recursos acessados**

No que se refere às tipologias da inovação, verificou-se que as inovações destacadas nos casos estudados envolveram a disponibilização de serviços relativos aos produtos principais, lançamento de novas linhas de produtos e aumento do mix de produtos comercializados recorrente da expansão do espaço físico ou dinamização do *layout*.

Com relação à disponibilização de novos serviços, pode-se observar que no caso 3, o empreendedor disponibilizou o serviço de concessão e análise de crédito atrelado a seus produtos com cooperação de uma financeira. O empreendedor do caso 1, além de disponibilizar um novo serviço atrelado aos tradicionais, também montou um *kit* consultoria/assessoria em parceria e cooperação com seus próprios clientes, combinando os diversos serviços oferecidos por eles. Tais inovações podem ser reflexo da aplicação da inovação aberta em pequenas empresas (VRANDE *et al.*, 2009) que define uma série de práticas de exploração de tecnologia e implementação de inovações em cooperação com concorrentes, parceiros e clientes.

No caso 2, a empreendedora lançou uma nova linha de produtos sazonais aproveitando as sugestões de clientes e a expansão da loja. De forma similar, os empreendedores dos casos 3, 4 e 6 lançaram novas linhas de produtos devido à expansão da estrutura física e capacidade produtiva. Nos casos analisados, constatou-se que as inovações foram feitas com o uso criativo dos recursos escassos ou externos, sem planejamento estruturado, contando com suas próprias experiências anteriores. Essa forma de inovar foi também apresentada por Berends *et al.* (2014), ao afirmarem que as pequenas empresas não costumam implantar processos formalizados de inovação de produtos ou serviços. Os empreendedores destacam as dificuldades de inovação de produtos para as pequenas empresas como questões jurídicas e fiscais, dificuldade com a mão de obra capacitada e a aversão ao risco. Essas dificuldades se assemelham a algumas encontradas no estudo de Feldens, Maccari e Garcez (2012), que destacou quatro das principais barreiras à inovação em pequenas empresas no Brasil.

Com relação às redes sociais dos empreendedores que adotaram inovações de produto e serviços, verificou-se que nas redes pessoais em geral, por se tratarem de empresas familiares, foram os sócios familiares os principais influenciadores. Mais uma vez percebem-se características das empresas familiares nas quais dois ou mais membros participam ou influenciam as decisões empresariais. Para Stamm e Lubinski (2011), essas empresas familiares são diretamente influenciadas pelos familiares de diferentes graus de proximidades.

Observou-se também a importância dos amigos para a inovação em produtos nas empresas estudadas. No caso 1, o empreendedor destaca que esses amigos geralmente são antigos colegas de profissão e contatos profissionais, como professor universitário e consultor empresarial. Já nos demais casos, os amigos que influenciaram as inovações não necessariamente são de

contatos profissionais ou estão envolvidos em atividades empreendedoras, mas trouxeram sugestões, *feedbacks* e também articulação com fornecedores e parceiros. De forma similar, Elfring e Hulsink (2007) reafirmam a importância dos laços fortes, tais como família e amigos, nos momentos iniciais da inovação, destacando que são esses laços que reduzem a insegurança do empreendedor.

Já nas redes de negócios, foram identificados diversos contatos profissionais que influenciaram diretamente nas inovações em serviços. Os empreendedores das empresas analisadas nesse estudo, são em geral, influenciados pelos clientes para a construção da ideia da inovação e pelos concorrentes, fornecedores e parceiros do mesmo segmento para a implementação. Da mesma maneira, Depropriis (2002) ressalta a importância do relacionamento com fornecedores para a construção da inovação e, de forma similar, Rothaermel e Deeds (2006) destacaram que a interação com parceiros e concorrentes do mesmo segmento é um fator importante para a inovação.

Os resultados corroboram com o modelo conceitual proposto por Huang, Lai e Lo (2012), que buscou investigar o potencial de influência dos laços sociais na inovação de pequenas empresas e se baseia em um construto de três dimensões de redes de relacionamento para a inovação: interação com fornecedores, clientes e concorrentes. Ainda em relação às redes de negócios, os empreendedores dos casos 1, 3, 5 e 6 tiveram acesso aos recursos financeiros de instituições bancárias e agentes de crédito; já no caso 3, os recursos financeiros foram acessados por meio da parceria com uma financeira. A importância desses relacionamentos é perceptível, uma vez que os empreendedores dos casos 1 e 3 destacaram como determinantes para a implementação dessas inovações, o relacionamento com os agentes de crédito. Le e Nguyen (2009) afirmam que o relacionamento com bancos facilita a

implementação da inovação, uma vez que dificilmente o empreendedor possui recursos próprios.

Com relação às redes pessoais, todos os empreendedores do estudo afirmaram que acessaram recursos sociais. Já com relação aos recursos humanos, em geral, foram acessados pelos empreendedores em suas redes pessoais, com exceção do empreendedor do caso 4. Esses tipos de recursos foram classificados por Brush, Greene e Hart (2001), que afirmam que os recursos sociais são aqueles que fornecem suporte moral e técnico e os humanos aqueles na forma de educação formal ou informal, experiência profissional e habilidades. Apenas no caso 1, o empreendedor destaca o acesso de outro tipo de recurso acessado pela sua rede pessoal. Foi o caso da inovação de serviços em que os recursos físicos foram acessados no relacionamento com seu filho e sócio na implementação da sala de videoconferência.

Já com relação às redes de negócios, no caso 1 e 3, os empreendedores acessaram em suas redes de negócios os recursos tecnológicos, que no caso 1 foi a tecnologia de implantação do sistema de videoconferência. Já no caso 3, o empreendedor destaca o relacionamento com um de seus fornecedores na implementação do sistema de concessão de crédito.

Observou-se que os empreendedores tiveram acesso a recursos organizacionais, principalmente contando com seus colaboradores ou sistemas formais e informais de informação. A exceção foi do caso 1, que obteve tais recursos organizacionais com clientes e parceiros na confecção do *kit* de consultoria e assessorias. Diversos autores (PITTAWAY *et al.*, 2004; PARTANEN; CHETTY; RAJALA, 2014; LEENDERS; DOLFSMA, 2016) destacam que a própria dinâmica da pequena empresa substitui a possibilidade de inovações oriundas somente do ambiente interno por inovações pautadas em conhecimentos externos.

### 4.3 Inovações em Processos, Redes Sociais Empreendedoras e Recursos acessados

Observou-se que as inovações em processos adotadas nos casos analisados trouxeram mudanças significativas nos procedimentos internos com adoção de ferramentas e sistemas de gestão mais inovadores. Foram identificadas inovações como a reformulação e o mapeamento dos processos internos, implementação da ISO 9001, implementação de sistema de relacionamento com clientes, adoção e atualização de *software* de gestão, aplicação de ferramentas de controle financeiro e adoção de sistema de controle de estoque. Além dessas inovações de processos tradicionais, foram também identificadas inovações sustentáveis, tais como programa de destinação de resíduos e projeto de eficiência energética.

A adoção de um sistema de gestão de relacionamento de clientes foi outra ação exclusiva da empresa do caso 1. Porém, os empreendedores dos casos 2, 4 e 6 afirmam que implantaram ou melhoraram o relacionamento com os clientes a partir da adoção e atualização do sistema de gestão integrado. Tavares, Ferreira e Lima (2009) ressaltam a importância do relacionamento com o cliente para a inovação na pequena empresa, uma vez que a credibilidade da inovação nessas empresas é reflexo da atuação e do relacionamento do empreendedor com seus clientes.

A atualização ou adoção do sistema de gestão foi outra inovação identificada nos casos 1, 2 e 4. A adoção de um sistema de gestão inovador, tal como observado nos casos 2 e 6, nos quais os empreendedores relatam a implantação de novas tecnologias, pode ser considerada como uma inovação tecnológica para a empresa, pois, de acordo com Ahstrom (2010), tais inovações podem ser caracterizadas pela implantação de novas tecnologias que aumentam a eficiência empresarial.

Foram identificadas também ações de inovação em processos, que podem ser denominadas como uma inovação sustentável que, de acordo com Freeman (1996), estabelece a fusão entre sustentabilidade e inovação, percebendo a criação de valor agregado sem comprometer os recursos naturais. Essas ações sustentáveis foram identificadas nos casos 1, 2 e 3 e foram relativas às ações de gestão de resíduos sólidos e eficiência energética. Importante destacar que nos casos 2 e 3, com a aplicação do projeto de eficiência energética, foram adotadas ações pontuais que favorecem a gestão de resíduos como consequência da redução do consumo de energia, ou do uso mais responsável desta. Tais ações possibilitaram resultados evidentes na redução do gasto com energia elétrica e também com o aumento da credibilidade dos clientes.

Com relação às redes sociais dos empreendedores que auxiliaram nas inovações de processos, foram verificadas as redes pessoais, em geral, daqueles que são familiares sócios das empresas e participam ativamente das inovações. Nos casos analisados, essas redes pessoais estão diretamente ligadas ao apoio moral e técnico. Birley (1985) argumenta que tais redes são de grande importância para identificar oportunidades de melhoria na forma de fazer as operações do dia a dia.

Com relação aos recursos acessados pelos empreendedores nas inovações de processos, em geral, são acessados recursos sociais, humanos e mais raramente recursos organizacionais. Os recursos sociais são os mais acessados nas redes pessoais, pois são os laços mais próximos que fornecem o apoio moral e técnico. Brush, Greende e Hart (2001) afirmam que os recursos sociais e humanos são a base para o capital social, muitas vezes acessados exclusivamente de forma informal. Já nas redes de negócios, os empreendedores relataram que além dos recursos sociais e humanos, também acessaram recursos financeiros e tecnológicos, como nos casos 1 e 2 e apenas recursos financeiros no caso 3. Observou-se

que os recursos tecnológicos foram obtidos a partir da construção de *softwares* de gestão. Já os recursos financeiros foram obtidos na forma de subsídios fornecidos pelo SEBRAE.

#### **4.4 Inovações Organizacionais, Redes Sociais Empreendedoras e Recursos Acessados**

Com relação às inovações organizacionais implementadas pelas empresas pesquisadas, foram destacadas pelos empreendedores: aplicação do projeto arquitetônico com a reforma estrutural, aplicação do MEG – Modelo de Excelência em Gestão –, reformulação do planejamento estratégico, aquisição de máquinas e equipamentos e setorização de loja. As inovações destacadas demonstram claramente mudanças na estrutura organizacional alterando, inclusive, o direcionamento estratégico das empresas analisadas. Observou-se, em todos os casos, que os empreendedores aplicaram o projeto arquitetônico ou a reforma estrutural.

O empreendedor do caso 1 relatou ter aplicado uma importante inovação organizacional que trouxe uma expressiva mudança no direcionamento estratégico e também na gestão da estrutura organizacional. Tal inovação foi a reformulação completa do planejamento estratégico, com a aplicação de uma ferramenta de planejamento estratégico baseada no MEG – Modelo de Excelência de Gestão.

Com relação às redes de relacionamento que auxiliaram a implementação de inovações organizacionais das empresas analisadas, foram mencionados os familiares sócios na empresa e alguns amigos com ideias pontuais. Já com relação às redes de negócios, os empreendedores destacaram principalmente os colaboradores, o ALI, os consultores, o SEBRAE, fornecedores e agentes de crédito. Com relação aos recursos acessados pelos empreendedores nas inovações organizacionais, observou-se

que o caso 1 apenas implementou ações de reformulação organizacional utilizando recursos sociais e humanos das suas redes pessoais. Já no caso 2, além dos recursos sociais e humanos, a empreendedora acessou também recursos físicos tanto das redes pessoais quanto de negócios. Já os casos 3 e 4, 5 e 6 acessaram recursos físicos e financeiros em suas redes de negócios por meio do financiamento no banco ou subsídio do SEBRAE.

#### **4.5 Inovações em Marketing, Redes Sociais Empreendedoras e Recursos Acessados**

Com exceção do caso 3, a ação de identidade visual foi entendida como um fator determinante de inovação, uma vez que refletiu mudanças no posicionamento empresarial. Consequentemente, essa inovação influenciou na adoção de novas maneiras de comunicação com os clientes. No caso 1 e 5, a redefinição da identidade visual se deu em decorrência de atualização da logomarca e padronização das cores empresariais. Já no caso 2 e 6, em decorrência da mudança de foco principal da empresa, foi necessária a elaboração de uma nova identidade, diferentemente do caso 4, que aproveitou a credibilidade do nome da empresa para construir uma identidade própria. Importante ressaltar que no caso 4, o empreendedor relatou que a construção da identidade visual da empresa consistiu em uma inovação radical, uma vez que provocou mudanças profundas na organização. Essas mudanças vão desde a forma de atender os clientes, reforma da fachada até a padronização das cores internas.

As três lojas do comércio varejista nos casos analisados apresentaram ações de *merchandising* de loja. No caso 2, essas ações ocorreram de acordo com a implantação de uma consultoria específica, já nos casos 4 e 6, apenas ações isoladas motivadas a partir de conhecimento adquirido em um curso. Em ambos os casos, a motivação para as ações de *merchandising*

foi devido à nova identidade visual e novidades na disposição dos produtos.

Outra ação de inovação em *marketing* observada nas empresas estudadas foi a organização de eventos e promoções em parceria com outras empresas e organizações. No caso 2, a empreendedora relata ter organizado um evento em parceria com fornecedores e outras empresas do mesmo segmento para divulgar sua nova identidade visual e lançar uma nova linha de produtos. No caso 3, foram identificadas parcerias com concorrentes e com a CDL para organizar uma promoção natalina, enquanto que no caso 6 foi com escolas e profissionais do segmento para eventos específicos. Ainda em relação à campanha de *marketing*, foram constatadas mais duas inovações que merecem destaque por não utilizarem recursos financeiros diretos. No caso 3, verificou-se a elaboração e divulgação de *jingles*, já no caso 4, houve uma política formalizada sobre patrocínios e apoio a eventos locais. De forma semelhante, o estudo de Paredes *et al.* (2015) constatou que as empresas atendidas pelo Programa ALI tendem à adoção de inovações criativas sem uso de recursos financeiros.

Com relação às redes sociais que auxiliaram a implementação de inovações em *marketing*, verificou-se que os familiares que trabalham nas empresas e alguns amigos foram os mais utilizados. Um exemplo é o caso 4, que contou com o auxílio de colegas do Rotary Clube. Já, com relação às redes de negócios, os empreendedores em todos os casos destacam principalmente o SEBRAE, os fornecedores e os agentes de crédito.

Com relação aos recursos acessados pelos empreendedores nas inovações em *marketing*, os recursos sociais foram os mais acessados nas redes pessoais, principalmente no tocante ao apoio técnico e moral. Já nas redes de negócios, também foram identificados recursos humanos e organizacionais e, em alguns casos, recursos físicos e financeiros. Observou-se a implementação de ações de identidade

visual implantadas nas empresas dos casos 1, 2 e 4, 5 e 6. Essas ações provocaram mudanças em toda a identidade de cores e, conseqüentemente, a alteração da fachada e ambientação interna das empresas. Em todos os casos, a ambientação demandou novos equipamentos, tais como letreiros móveis, placas rotativas e jogos de luz. Além disso, no caso 1 houve a disposição de lâmpadas LED na fachada. Já no caso 2, foram implementados novos esquemas de vitrine e utilização de um provador móvel, enquanto que no caso 4, novos materiais de gôndolas de disposição de produtos e a disponibilidade de carrinhos de compras na loja. Por fim, os casos 5 e 6 implementaram um pequeno jogo de luz na fachada. Com relação aos recursos financeiros, foram identificados nas empresas dos casos 1, 2 e 4, 5 e 6 a utilização de subsídios fornecidos pelo SEBRAE, empregados para o serviço de identidade visual e outros projetos. Autores como Le e Nguyen (2009) afirmam que as redes sociais dos empreendedores influenciam o acesso a recursos do tipo financeiro, em maior ou menor grau a depender do nível de interação do relacionamento.

Tanto nas redes pessoais como nas redes de negócios, os empreendedores em todas as empresas estudadas acessaram recursos sociais e organizacionais, por meio de apoio emocional, moral e técnico de gestão. Destacam-se nesse processo os relacionamentos com fornecedores e clientes. Resultado semelhante foi encontrado no estudo de Vasconcelos *et al.* (2007), que verificaram que os empreendedores costumam combinar o acesso de um mesmo tipo de recurso com diferentes tipos de redes de relacionamento. Especialmente naquelas ações que envolvem alguma prestação de serviços por terceiros, o principal recurso acessado foi o humano, seguido por recursos organizacionais em suas redes de negócios. Tal resultado foi destacado por Ramani, Mukherjee (2014), que afirmam que os empreendedores necessitam de diferentes recursos em cada uma das fases de

implantação dos projetos desenvolvidos por prestadores de serviços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar como as redes sociais dos empreendedores favorecem a implementação de inovações em empresas de sucesso participantes do Programa ALI. Destaca-se que as inovações identificadas nas empresas são semelhantes. Uma explicação para essa semelhança pode ser o fato de todas elas terem participado do Programa ALI e receberem intervenções padronizadas no atendimento do agente local de inovação. O Programa ALI possui um padrão de atendimento e esse acompanhamento prevê a indicação de soluções pré-definidas pelo SEBRAE local. Tais ações, em geral, incluem cursos e consultorias ofertados de acordo com a demanda da região. Durante esse atendimento, as empresas têm acesso a subsídios financeiros de até 80% por meio do SEBRAETec, possibilitando o acesso a novas tecnologias e projetos de inovação, tais como novos *softwares* de gestão, *websites* e sistemas de apoio à decisão.

Foram identificados nas empresas analisadas os quatro tipos de inovação definidos pelo Manual de OSLO (2005). Com relação às inovações em produtos, verificou-se que, em geral, foram implementadas em decorrência da ampliação da estrutura física ou reorganização do *layout* interno. Além disso, possibilitaram a disponibilização de novas linhas de produtos e até mesmo o atendimento de um novo segmento. Já as inovações em serviços foram implementadas por meio da disponibilização de novos serviços relacionados ou combinados aos produtos já oferecidos. Dessa forma, buscou-se aproveitar os produtos e serviços já existentes, articulando com parceiros melhorias e novidades. No tocante às inovações de processos, observou-se a adoção de sistemas de gestão e

reformulação dos procedimentos internos em decorrência de outras mudanças e inovações. Em alguns casos, essas alterações vieram em função do aumento da estrutura física e *layout*, adoção de novas ferramentas de gestão e até mesmo a aplicação de projetos de eficiência energética.

Com relação às inovações organizacionais, verificou-se que, em geral, foram relatadas inovações relacionadas ao projeto arquitetônico, seja na expansão da estrutura física ou reformulação do *layout* de atendimento. Vale destacar que as mudanças de direcionamento estratégico foram consideradas como inovações organizacionais, visto que alteraram a organização ou modelo de gestão/negócios. No tocante às inovações em *marketing*, houve destaque para a redefinição ou criação de identidade visual. Os empreendedores afirmaram que essa ação foi viabilizada pela disponibilidade do subsídio oferecido pelo SEBRAE. Também com o benefício do subsídio, foram implementadas inovações em *marketing* como a criação de *websites*, que, de acordo com os empreendedores, possibilitou a utilização de nova ferramenta de relacionamento com os clientes.

Com relação às redes pessoais, verificou-se que os empreendedores recorrem a seus familiares, cônjuges e, em menor grau, aos amigos. Essa escolha pode ser explicada pela quantidade de empresas familiares presentes neste estudo, uma vez que, em geral, os parentes que atuam na empresa são as redes pessoais mais relevantes para a implementação dessas inovações.

Já no tocante às redes de negócios, destacou-se a importância do Agente Local de Inovação e dos consultores ligados ao SEBRAE, pelo perfil de empresas de sucesso do Programa ALI, que participaram de todas as etapas do programa. Verificou-se que essas redes favoreceram a obtenção dos diferentes tipos de recursos em variadas situações. Em geral, observou-se que as redes pessoais dos empreendedores

influenciam a implementação das inovações no apoio moral e técnico, com encorajamento, sugestões e até mesmo com a utilização de conhecimentos específicos sobre gestão. Também auxiliam com a articulação de contatos e relacionamentos com outras instituições para favorecer as oportunidades de inovação.

Em todos os atores dessas redes de negócios foi identificada a utilização dos cinco tipos de recursos: físicos, com a disponibilização de máquinas, equipamentos e insumos; tecnológicos, com licenças de *softwares* e novas tecnologias aplicadas ao negócio; financeiros, com subsídios e financiamentos; sociais, com sugestões e apoio técnico e moral, humanos, com conhecimento e habilidades específicas e organizacionais, com a aplicação de ferramentas de gestão, conhecimento sobre o segmento e organizações.

Nas empresas pesquisadas ficou evidente que essas redes sociais influenciam diretamente a implementação de inovações e configuram o suporte emocional, técnico, estratégico e operacional das ações de inovação. Ainda assim, é preciso reforçar que as agências de apoio devem destacar a importância das redes sociais empreendedoras para a concretização da inovação, uma vez que a pequena empresa nem sempre conta com os recursos necessários para implementar tais ações. É preciso então que os empreendedores percebam a contribuição de cada relacionamento e permaneçam atentos às interações com outros empreendedores, agências de fomento à inovação, universidades, conselhos de classes, entre outras instituições.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In SEXTON, D. L.; D. L.; SMILOR, R. W. (org.), **The Art and Science of Entrepreneurship**. 1986. p. 3-23

BERENDS, H., JELINEK, M., REYMEN, I.; STULTIËNS, R. Product Innovation Processes in Small Firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. **Journal of Product Innovation Management**, v.31, n.3, 616-635. 2014.

BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v.1., n.1, p. 107-117, 1985.

BRUSH, C. GREENE, P.; HART, P. From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. **Academy of Management Executive**, v.15, n.1, p.64-80, 2001.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2009.

DEPROPRIS, L. Types of innovation and inter-firm co-operation. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 14, p. 337–353. 2002.

DUBINI, P.; ALDRICH, H. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 6, p. 305–313. 1991.

ELFRING, T., HULSINK, W. Networking by entrepreneurs: patterns of tie formation in emerging organizations. **Organization Studies** v. 28 n. 12, p. 1849–1872. 2007.

FELDENS, M. A.; MACCARI, E. A. ; GARCEZ, M. P. . Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 9,n. 3, p. 1-24, 2012.

FERGUSON, R.; SCHATTKE, K.; PAULIN, M. The social context for value co-creations in an entrepreneurial network.

**International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 22 n. 2 p. 199-214. 2016.

FILATOTCHEV, I.; LIU, X.; BUCK, T.; WRIGHT, M. The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1005-1021. 2009.

FREEMAN, C. The greening of technology and models of innovation, **Technological forecasting and social change**, v. 53, n.01, september 1996.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **Revista Administração Eletrônica**, n. 6 v. 1, 2007.

HITE, J. M. Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 1, p.113–144, 2005

HUANG, H. C.; LAI, M. C.; LO, K. W. Do founders' own resources matter? The influence of business networks on start-up innovation and performance. **Technovation**. v. 32, p. 316-327. 2012

HUGGINS, R. Forms of network resource: Knowledge access and the role of inter-firm networks. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 3, p. 335–352. 2010.

HUGGINS, R.; THOMPSON, P. Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. **Small Business Economics**, v. 45, n. 1, p. 103-128, 2015.

JENSEN, K. W.; SCHOTT, T. Start-up firms' networks for innovation and export: facilitated and constrained by entrepreneurs' networking in private and

public spheres. **Soc. Netw. Anal. Min.** v. 48, n 5 p.48-60, 2014.

LARSON, A.; STARR, J. A network model of organization formation. A network model of organizational formation. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 17 n. 2, p. 5-16, 1993.

LE, N.T.B.; NGUYEN, T.V. The impact of networking on bank financing: The case of small and medium-sized enterprises in Vietnam. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, p. 867–887. 2009.

LEENDERS, R. T. A. J., DOLFSMA, W. A. Social Networks for Innovation and New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, v.33 n.2, p.123-131, 2016.

MALDONADO, M.; DIAS, N.; VARVAKIS, G. Managing innovation in small hightechnology firms: a case study in Brazil. **Journal of technology management & innovation**, v. 4, n. 2, p. 130-142, 2009.

NEWBERT, N., L.; TORNIKOSKI, E. T.; QUIGLEY, N. R. Exploring the evolution of supporter networks in the creation of new organizations. **Journal of Business Venturing**, v. 28, p. 281-298. 2013.

OCDE. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Brasília: Finep, tradução português, 2005.

OSTGAARD, T., A., BIRLEY, S. Personal networks and firm competitive strategy - a strategic or coincidental match? **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 281–305. 1994

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A. ; CUNHA, T. N. ; AQUINO, J. T. . Uma análise intrassetorial e intersetorial do grau de inovação de empresas de pequeno porte do estado de Pernambuco. **Revista de**

**Administração e Inovação**, v. 12, p. 140-161, 2015.

PARTANEN, J., CHETTY, S. K., RAJALA, A. Innovation Types and Network Relationships. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 38 v.5, 1027–1055, 2014.

PITTAWAY, L., ROBERTSON, M., MUNIR, K., DENYER, D.; NEELY, A. Networking and innovation: A systemic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v.5, n.6, p 137–168. 2004.

RAMANI, S. V.; MUKHERJEE, V. Can breakthrough innovations serve the poor (bop) and create reputational (CSR) value? Indian case studies. **Technovation**, v.35, n.5-6, p.295–305, 2014.

ROTHAERMEL, F.T.; DEEDS, D.L. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology firms. **Journal of Business Venturing**, v.21, p.429–460. 2006

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5 ed., London: Pearson Education Limited, 2009.

SCHOTT, T.; SEDAGHAT, M. Innovation embedded in entrepreneurs' networks and national educational systems. **Small Business Economics**. v.43, n.2, p.463-476. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed., p.284, 2014.

STAM, W.; ARZLANIAN, S.; ELFRING, T. Social capital of entrepreneurs and small firm performance: a meta-analysis of contextual and methodological moderators. **Journal Bussines Venturing**. V.29, n.1, p.152–173. 2014

STAMM, I.; LUBINSKI, C. Crossroads of family business research and firm demography: A critical assessment of family business survival rates. **Journal of Family Business Strategy**, n.2, p.117-127, 2011.

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. T. F. C. Identificação e agrupamento de fatores de relevância na investigação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas. **Revista de Negócios**, v.14, n.4, p.11–27, 2009.

UKKO, J; SAUNILA, M. Facilitating innovation capability through performance measurement: A study of Finnish SMEs. **Management Research Review**, v. 36, n. 10, p. 991-1010. 2013

VALE, G. M. V; AMÂNCIO, R; WILKINSON, J. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE**, v.7, n.1, 2008.

VALE, G. M. V.; Fatores Condicionantes do Empreendedorismo: Redes Sociais ou Classes Sociais? **Organização e Sociedade** - Salvador, v.22, n.75, p.583-602. 2015

VASCONCELOS, G.; REZENDE, S.; GUIMARÃES, L.; FACHIN, R. Mobilizando Relacionamentos e Acessando Recursos na Criação e Evolução de Novos Negócios. **Organizações & Sociedade**, v.14, p.113-134, 2007.

VRANDE, V; JONG, J. P. J; VANHAVERBEKE, W. ROCHEMONT, M. Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. **Technovation**. v.29. p.423-437. 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

<sup>i</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Goiás. Mestre em Administração de Empresas na Universidade Federal de Sergipe – UFS

<sup>ii</sup> Mestrado em Administração pela COPPEAD/UFRJ (1979) e Doutorado em Administração pela Cranfield University (1996). Pós-doutorado em Gestão Turismo na Bournemouth University, Inglaterra e Strathclyde University, Escócia (2000-2001). Pós-doutorado em Empreendedorismo na HEC Canadá (2007), sob supervisão de Louis Jacques Filion.