

# **O IMPACTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO ENGAJAMENTO E DESEMPENHO EM METODOLOGIAS DE INOVAÇÃO NAS MPES**

**Autor:** Fernanda Cardoso de Moraes.

Bacharel em Sistemas de Informação pela Universidade Estadual de Goiás – fernandacmgo@gmail.com – atuante como Agente Local de Inovação (ALi) pertencente ao Programa Brasil Mais Produtivo do Sebrae, responsável por aplicar a metodologia do ALi Produtividade e auxiliar empresários a identificarem seus desafios e lhes apresentar as ferramentas que o Sebrae disponibiliza para ajuda-los a fortalecer a saúde de suas empresas.

**Orientador:** Jadson Belém de Moura, Dr.

Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão do Centro Universitário Evangélico de Goianésia, UNIEGO – Jadson.moura@uniego.edu.br

## **Resumo**

A inovação é amplamente reconhecida como um vetor crítico para a sobrevivência e competitividade das micro e pequenas empresas (MPes). No entanto, a adoção e a sustentação de metodologias de inovação nesses negócios frequentemente esbarram em barreiras internas. Este artigo investiga o impacto da estrutura organizacional no engajamento e desempenho inovativo das MPes, com foco específico na relação bidirecional entre a desorganização administrativa e a manutenção de políticas de inovação. A partir de uma revisão sistemática da literatura e análise comparativa, o estudo questiona o ciclo vicioso em que empresas pouco organizadas se engajam menos em inovação, e o baixo engajamento perpetua a desorganização estrutural. Os resultados indicam que a ausência de processos formalizados e a sobrecarga operacional do empreendedor atuam como inibidores primários. A análise regional no Brasil revela que as MPes nas regiões Sul e Sudeste, com maior acesso a capital estrutural, apresentam níveis superiores de prontidão organizacional em comparação com as regiões Norte e Nordeste. Globalmente, a América Latina sofre com barreiras institucionais severas, enquanto a Europa mitiga a desorganização através de redes de inovação aberta, os Estados Unidos impulsionam o engajamento via prontidão tecnológica e a Ásia foca no alinhamento estratégico. Conclui-se que a organização estrutural básica é um pré-requisito inegociável para o engajamento sustentável em inovação.

**Palavras-chave:** Estrutura Organizacional; Inovação; Micro e Pequena Empresa; Engajamento; Desorganização Administrativa.

## **1 Introdução**

O imperativo da inovação para a sustentabilidade de longo prazo das organizações é um axioma incontestável na literatura de gestão contemporânea. Para as micro e pequenas empresas (MPes), que operam em mercados caracterizados por alta volatilidade e intensa competição, a capacidade de inovar não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma condição sine qua non para a sobrevivência. No entanto, as estatísticas de mortalidade

empresarial no Brasil, onde 37% das empresas não ultrapassam a marca dos cinco anos de atividade, revelam um descompasso alarmante entre a necessidade de inovar e a capacidade real de execução (Pereira et al., 2009). Esse hiato é frequentemente atribuído a restrições de capital financeiro e humano, mas uma análise mais profunda aponta para uma barreira estrutural frequentemente negligenciada: a desorganização administrativa e a ausência de uma estrutura organizacional minimamente formalizada.

A relação entre estrutura organizacional e inovação tem sido amplamente estudada no contexto de grandes corporações, onde o debate oscila entre modelos mecanicistas (que favorecem a eficiência) e orgânicos (que fomentam a criatividade). Nas MPEs, contudo, a dicotomia não se dá entre diferentes tipos de estrutura, mas frequentemente entre a presença de alguma estrutura e o caos operacional absoluto. A literatura recente tem começado a explorar como o "capital estrutural" — processos, rotinas, bases de dados e sistemas de gestão — afeta diretamente a capacidade inovativa (Beltramino; García-Perez-de-Lema, 2020). Quando uma MPE carece de organização básica, o empreendedor é consumido pelas urgências diárias, o famoso "apagar incêndios", o que drena os recursos cognitivos e temporais necessários para o pensamento estratégico e o engajamento em metodologias de inovação (Lara; Salas-Vallina, 2017).

Neste contexto, emerge uma questão central de pesquisa que desafia a causalidade linear tradicional: o micro e pequeno empresário é pouco engajado em inovação porque sua empresa está desorganizada, ou a empresa permanece desorganizada porque ele é pouco engajado em metodologias de gestão e inovação? Essa relação bidirecional cria um ciclo vicioso perverso. Por um lado, a falta de organização impede a implementação de inovações, pois não há processos estabelecidos para absorver, testar e escalar novas ideias (Gentile-Lüdecke et al., 2020). Por outro lado, a resistência em adotar metodologias de inovação — que frequentemente trazem em seu bojo a exigência de sistematização e controle — perpetua o estado de caos operacional, limitando o crescimento e a rentabilidade do negócio.

A investigação desse fenômeno ganha contornos ainda mais complexos quando analisada sob a ótica das assimetrias regionais e globais. No Brasil, as disparidades infraestruturais e educacionais entre as regiões Sul/Sudeste e Norte/Nordeste moldam diferentes níveis de "prontidão organizacional" (organizational readiness) para a inovação. Globalmente, a forma como as MPEs lidam com a relação entre estrutura e inovação varia substancialmente: enquanto na Europa políticas públicas fomentam a inovação aberta para compensar deficiências estruturais internas, na América Latina a desorganização interna é frequentemente agravada por um ambiente institucional hostil e burocrático (Zhu; Wittmann; Peng, 2011; Dubouloz; Bocquet, 2021).

Diante dessa complexidade, este artigo tem como objetivo analisar o impacto da estrutura organizacional no engajamento e desempenho em metodologias de inovação nas MPEs, com foco especial na relação de causalidade entre desorganização administrativa e a manutenção de políticas inovativas. O estudo busca preencher uma lacuna na literatura ao transcender a visão da inovação apenas como geração de ideias, posicionando-a como um processo sistemático que exige um alicerce organizacional sólido. Ao desvelar as dinâmicas desse ciclo vicioso, a pesquisa fornece subsídios críticos para empreendedores, consultores e formuladores de políticas públicas que buscam elevar a competitividade dos pequenos negócios.

A relevância deste trabalho reside na constatação empírica de que programas de fomento à inovação frequentemente falham ao pressupor que as MPEs possuem a estrutura básica necessária para absorver novos conhecimentos. Compreender que a organização gerencial é um pré-requisito para a inovação sustentável altera radicalmente a forma como as intervenções de apoio devem ser desenhadas e executadas.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 A Estrutura Organizacional como Alicerce para a Inovação em MPEs**

A estrutura organizacional, classicamente definida como a forma pela qual as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas dentro de uma empresa, desempenha um papel paradoxal no contexto da inovação. Nas teorias de gestão consolidadas no século XX, argumentava-se que estruturas altamente formalizadas e centralizadas inibiam a criatividade e a geração de novas ideias. Contudo, pesquisas contemporâneas focadas em MPEs têm demonstrado que um nível mínimo de formalização (capital estrutural) não é um inibidor, mas um facilitador crítico para a capacidade inovativa (Beltramino; García-Perez-de-Lema, 2020). Em pequenos negócios, a ausência total de estrutura não resulta em um ambiente "orgânico" e criativo, mas sim em caos operacional, onde a ambiguidade de papéis e a sobrecarga do fundador paralisam qualquer iniciativa estratégica (Leso et al., 2022).

O capital estrutural engloba os sistemas de informação, as bases de dados, as patentes, os manuais de procedimentos e a cultura organizacional que suportam o capital humano da empresa. Em MPEs, esse capital é frequentemente incipiente. Vasconcelos e Oliveira (2018) argumentam que a inovação em pequenas empresas depende intrinsecamente de fatores gerenciais internos, destacando que o gerenciamento adequado de informações e conhecimentos é um preditor significativo da capacidade inovativa. Sem processos definidos para capturar o conhecimento gerado na interação com clientes ou na resolução de problemas diários, a MPE sofre de amnésia corporativa crônica. Cada novo desafio é tratado como uma ocorrência inédita, impedindo a acumulação de aprendizado que é a essência do processo inovativo incremental (Lara; Salas-Vallina, 2017).

A formalização de processos, longe de ser um grilhão burocrático, atua como um andaime cognitivo para a equipe da MPE. Quando rotinas básicas estão estabelecidas, a carga mental dos colaboradores e gestores é reduzida, permitindo que a atenção seja redirecionada para a identificação de novas oportunidades e a resolução criativa de problemas. Esse fenômeno, sustentado pela teoria da carga cognitiva, explica por que empresas com processos minimamente mapeados são mais ágeis na adoção de inovações tecnológicas do que aquelas que operam em regime de improvisação contínua. O capital estrutural atua, portanto, como um amortecedor contra a volatilidade ambiental, fornecendo a estabilidade necessária para que o risco inerente à inovação seja tolerável (Leso et al., 2022).

Além disso, a estrutura organizacional afeta diretamente a capacidade da MPE de se engajar em práticas de inovação aberta (open innovation). Gentile-Lüdecke et al. (2020) demonstram que a adoção de inovações geradas externamente exige uma estrutura interna capaz de identificar, assimilar e explorar esse conhecimento — o que a literatura denomina de capacidade absorviva. Empresas desorganizadas, sem rotinas claras de avaliação tecnológica ou integração de parceiros, são incapazes de colaborar efetivamente com universidades, fornecedores ou startups, isolando-se em um ecossistema competitivo onde a inovação fechada é financeiramente inviável para pequenos players (Bertello et al., 2021).

A prontidão organizacional (organizational readiness) surge como um conceito-chave nessa discussão. Nair, Chellasamy e Singh (2019) definem prontidão como a medida em que uma organização possui os recursos estruturais, culturais e cognitivos necessários para adotar uma nova tecnologia ou metodologia. Em MPEs desorganizadas, a prontidão é sistematicamente baixa. A falta de planejamento financeiro, a mistura de contas pessoais e

empresariais e a ausência de métricas de desempenho criam um ambiente de extrema aversão ao risco (Silva; Dacorso, 2014). Nesse cenário, o empreendedor percebe a inovação não como uma oportunidade de crescimento, mas como uma ameaça à frágil estabilidade do negócio, resultando em um bloqueio cognitivo e estrutural à mudança.

Adicionalmente, a ausência de estrutura organizacional impede a escalabilidade de qualquer inovação pontual. Uma MPE pode, por intuição de seu fundador, desenvolver um novo serviço ou processo altamente eficiente. No entanto, sem manuais, sistemas de treinamento ou documentação (elementos centrais do capital estrutural), essa inovação permanece tácita e restrita ao indivíduo que a criou. Quando esse colaborador se ausenta ou o fundador se volta para outras tarefas, a inovação perde tração e a empresa retorna ao seu estado anterior de ineficiência. Esse ciclo de "inovações efêmeras" é uma das principais causas de frustração e subsequente desengajamento em metodologias estruturadas de gestão da inovação (Beltramino; García-Perez-de-Lema, 2020).

A prontidão organizacional também envolve a dimensão cultural da estrutura. A forma como o poder e a comunicação estão estruturados dentro da MPE determina se o conhecimento flui livremente ou se é retido em silos (frequentemente representados por familiares em posições-chave). Estruturas excessivamente centralizadas no dono, comuns em pequenos negócios familiares, criam gargalos de informação que sufocam a inovação de baixo para cima (bottom-up). A transição de uma estrutura personalista para uma estrutura profissionalizada é, em si, a inovação organizacional mais desafiadora que uma MPE pode enfrentar, mas é o pré-requisito absoluto para o engajamento sustentável em qualquer outra metodologia de inovação (Silva; Dacorso, 2014).

## **2.2 O Paradoxo da Desorganização: Causa ou Consequência do Baixo Engajamento?**

A relação entre a desorganização administrativa e o baixo engajamento em metodologias de inovação nas MPEs é caracterizada por uma complexa causalidade bidirecional. O primeiro vetor dessa relação postula que a empresa é pouco engajada em inovação porque está desorganizada. Nesta perspectiva, a "miopia operacional" atua como a principal barreira. O empreendedor, absorvido pela necessidade premente de garantir o fluxo de caixa do mês e resolver crises logísticas ou de pessoal, não dispõe de "banda larga cognitiva" para vislumbrar horizontes de médio e longo prazo (Lima, 2019). A inovação exige experimentação, e a experimentação requer uma tolerância ao erro e uma folga de recursos (slack resources) que são inexistentes em ambientes caóticos. Sem processos que garantam a previsibilidade das operações rotineiras, qualquer tentativa de implementar uma metodologia de inovação (como Design Thinking ou metodologias ágeis) é rapidamente abandonada ao primeiro sinal de crise operacional, sendo percebida como uma distração teórica.

O segundo vetor, contudo, sugere uma dinâmica mais insidiosa: a empresa permanece desorganizada porque o empreendedor é pouco engajado em metodologias de inovação e gestão moderna. Demirbas, Hussain e Matlay (2011) apontam que as percepções e as limitações gerenciais do proprietário (owner-manager) são frequentemente os maiores obstáculos ao desenvolvimento da PME. Muitos pequenos empresários iniciam seus negócios com base em uma habilidade técnica específica (o excelente cozinheiro que abre um restaurante, o mecânico que abre uma oficina), mas carecem de letramento em gestão. A resistência em adotar metodologias de inovação reflete, muitas vezes, um mecanismo de defesa psicológica contra a percepção de incompetência gerencial. A manutenção do caos centraliza o poder de decisão na figura do fundador, alimentando a ilusão de controle e indispensabilidade (Dalongaro et al., 2015).

Esse ciclo vicioso é exacerbado pela falha na compreensão do que constitui a inovação no contexto da MPE. Armiliato (2020) e Araujo (2013) destacam que a inovação organizacional — a implementação de novos métodos de gestão, novas formas de organização do local de trabalho ou novas relações externas — é frequentemente mais crítica para a sobrevivência da pequena empresa do que a inovação tecnológica ou de produto. No entanto, o empreendedor tende a associar inovação exclusivamente a alta tecnologia ou P&D disruptivo, ignorando que a simples sistematização de um processo de vendas ou a adoção de um software básico de gestão financeira constituem inovações radicais para a realidade de seu negócio. O baixo engajamento decorre, portanto, de um desalinhamento conceitual, onde a inovação é vista como um luxo inacessível, quando na verdade é a ferramenta primária para a organização e profissionalização da empresa.

A ruptura desse ciclo vicioso exige intervenções que abordem simultaneamente a estrutura e a cognição. Programas de capacitação e consultoria que tentam implantar metodologias de inovação sem antes organizar a "casa" (estabelecer controles financeiros básicos, definir papéis e responsabilidades) estão fadados ao fracasso por falta de alicerce estrutural (Strobel, 2017). Por outro lado, focar apenas na organização administrativa sem atrelá-la a uma visão de inovação e crescimento gera burocracia estéril que desmotiva a equipe. A solução reside em utilizar a inovação de processos como o veículo para a organização, engajando o empreendedor através de vitórias rápidas (quick wins) que demonstrem o valor prático da sistematização.

### **2.3 Perspectivas Regionais e Globais: Assimetrias Institucionais e Estruturais**

O impacto da estrutura organizacional na inovação de MPEs não ocorre em um vácuo, sendo fortemente modulado pelo ambiente institucional e macroeconômico em que a empresa está inserida. No Brasil, as assimetrias regionais criam ecossistemas de inovação com níveis de maturidade drasticamente distintos. Nas regiões Sul e Sudeste, a maior densidade de instituições de apoio (universidades, parques tecnológicos, acesso a crédito) e a presença de cadeias produtivas complexas exigem das MPEs um nível mais elevado de formalização e capacidade absorptiva (Serra; Fiates; Alperstedt, 2007). Nessas regiões, a pressão isomórfica do mercado força as pequenas empresas a organizarem suas estruturas internas para se qualificarem como fornecedoras de grandes corporações ou para acessarem editais de subvenção à inovação.

Em contrapartida, nas regiões Norte e Nordeste, a alta prevalência de informalidade e a fragmentação das cadeias produtivas reduzem os incentivos externos para a profissionalização. Vasconcelos e Oliveira (2018) apontam que, nessas regiões, o foco da gestão permanece na sobrevivência imediata. O baixo letramento em gestão e a escassez de infraestrutura de apoio perpetuam o ciclo de desorganização. Consequentemente, as políticas públicas de fomento à inovação aplicadas de forma homogênea no território nacional tendem a falhar nas regiões menos desenvolvidas, pois pressupõem uma base de capital estrutural que ainda não foi construída.

No cenário global, a análise comparativa revela estratégias distintas para lidar com o desafio estrutural das MPEs. Na América Latina, a desorganização interna das pequenas empresas é frequentemente um reflexo especular do caos institucional externo. Zhu, Wittmann e Peng (2011), ao analisarem mercados emergentes, demonstram que barreiras institucionais (burocracia excessiva, insegurança jurídica, corrupção) consomem a energia gerencial do

empreendedor, deixando poucos recursos para a estruturação interna voltada à inovação. O baixo engajamento em metodologias de inovação na região é, em grande parte, uma resposta adaptativa a um ambiente onde a sobrevivência exige flexibilidade extrema e navegação à margem das regras formais.

Na Europa, a resposta ao déficit estrutural das PMEs tem sido a forte institucionalização de redes de inovação aberta e consórcios regionais. Reconhecendo que pequenas empresas isoladas raramente possuem a estrutura organizacional necessária para sustentar P&D contínuo, as políticas europeias incentivam a formação de clusters onde os custos e riscos da inovação são compartilhados (Dubouloz; Bocquet, 2021). Essa abordagem permite que a PME inove mesmo sem possuir uma estrutura interna robusta, terceirizando a complexidade estrutural para a rede colaborativa. Nos Estados Unidos, o ecossistema é fortemente orientado pela prontidão tecnológica (*technological readiness*). O engajamento em inovação é impulsionado pela rápida adoção de plataformas digitais e SaaS (*Software as a Service*), que fornecem uma estrutura organizacional "plug-and-play" para a pequena empresa, mitigando a desorganização através da automação de processos (Webster; Gardner, 2019).

Na Ásia, particularmente no Japão e Coreia do Sul, a relação entre estrutura e inovação em PMEs é profundamente influenciada por modelos de subcontratação de longo prazo (*keiretsu* e *chaebol*). A grande corporação atua como tutora da PME fornecedora, exigindo e frequentemente financiando a organização estrutural necessária para garantir a qualidade e a inovação contínua dos componentes fornecidos (Paudel, 2019). Nesse modelo, o engajamento em metodologias de inovação (como *Kaizen* ou *TQM*) não é opcional, mas uma exigência contratual que força a superação da desorganização interna, demonstrando como o alinhamento estratégico com parceiros maiores pode romper o ciclo vicioso do amadorismo gerencial.

### **3 Metodologia**

Este artigo foi desenvolvido por meio de uma revisão sistemática da literatura, com abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo. O desenho metodológico visou investigar a relação bidirecional entre a estrutura organizacional e o engajamento em metodologias de inovação nas MPEs, garantindo o rigor científico e a atualidade das fontes analisadas.

A coleta de dados foi realizada nas principais bases de dados acadêmicas, incluindo Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc e PubMed Central (PMC). Os descritores de busca (*strings*) utilizados combinaram termos nos idiomas português e inglês: "estrutura organizacional" (*organizational structure*), "inovação" (*innovation*), "micro e pequenas empresas" (*SMEs / small business*), "engajamento" (*engagement*), "desorganização" (*disorganization / chaos*) e "prontidão organizacional" (*organizational readiness*). Operadores booleanos (*AND*, *OR*) foram aplicados para refinar os resultados e garantir a pertinência temática.

Os critérios de inclusão estabeleceram a seleção exclusiva de artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares (*peer-reviewed*), com fator de impacto e classificação Qualis reconhecida. Para assegurar a contemporaneidade da discussão, delimitou-se o recorte temporal aos últimos 10 anos (2014 a 2025), admitindo-se exceções apenas para obras seminais que fundamentam as teorias de gestão e inovação organizacional. Foram excluídos anais de congressos não indexados, dissertações, teses não publicadas em formato de artigo e publicações em revistas identificadas como predatórias.

O corpus final de análise foi composto por 45 artigos que atenderam rigorosamente aos critérios estabelecidos. A análise dos dados baseou-se na técnica de análise de conteúdo temática. Os artigos foram categorizados em três eixos analíticos principais: 1) o papel do capital estrutural na capacidade absorptiva e inovativa; 2) a dinâmica de causalidade entre o caos operacional e a resistência gerencial; e 3) as assimetrias institucionais e regionais na adoção de inovações. A síntese dos resultados permitiu o cruzamento de dados empíricos de diferentes contextos geográficos, fundamentando a discussão sobre as divergências entre o Brasil e o cenário internacional.

## **4 Resultados e Discussão**

### **4.1 A Estrutura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso para a Inovação**

A análise da literatura evidencia que a estrutura organizacional, compreendida como a formalização mínima de processos e a existência de capital estrutural, é um determinante crítico para o desempenho inovativo das MPEs. Os resultados demonstram que a visão romântica da pequena empresa como um ambiente inerentemente ágil e inovador devido à ausência de burocracia é empiricamente falha. Beltramino e García-Perez-de-Lema (2020) comprovam, em sua análise de PMEs industriais, que o capital estrutural tem um impacto positivo e significativo na capacidade de inovação, atuando como o "esqueleto" que suporta o conhecimento organizacional.

A discussão revela que, em MPEs desorganizadas, a inovação, quando ocorre, é episódica, acidental e altamente dependente da intuição do fundador. Sem processos para sistematizar o aprendizado, a empresa é incapaz de replicar o sucesso ou aprender com o fracasso. Vasconcelos e Oliveira (2018), em seu estudo com 315 MPEs brasileiras, corroboram essa premissa ao identificar que o gerenciamento estruturado de informações e conhecimentos é um dos fatores internos que mais influenciam positivamente a capacidade inovativa. A desorganização atua como um dreno de recursos; a energia que deveria ser canalizada para o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou modelos de negócio é exaurida na resolução contínua de crises operacionais (Lima, 2019).

Além disso, a estrutura organizacional é fundamental para a inovação aberta. Gentile-Lüdecke et al. (2020) destacam que a adoção de inovações externas exige especialização e rotinas claras. MPEs sem estrutura são vistas como parceiras de alto risco por universidades e grandes empresas, o que as exclui de redes colaborativas essenciais para a competitividade moderna (Bertello et al., 2021). Portanto, a organização interna não é o antônimo da inovação, mas o pré-requisito que garante a capacidade absorptiva necessária para que a MPE interaja de forma produtiva com seu ecossistema.

### **4.2 O Ciclo Vicioso: Desorganização e Baixo Engajamento**

Os resultados apontam para uma relação de causalidade bidirecional robusta entre a falta de organização e o baixo engajamento em metodologias de inovação. O MPE é pouco engajado porque a empresa está desorganizada, mas a empresa permanece desorganizada precisamente porque o empreendedor resiste ao engajamento em práticas de gestão inovadoras.

Por um lado, a desorganização gera a "miopia operacional". O caos diário impede o planejamento de longo prazo. Como apontam Silva e Dacorso (2014), a ausência de controles financeiros e métricas de desempenho cria um ambiente de incerteza onde qualquer inovação é percebida como um risco inaceitável. O empreendedor não se engaja em metodologias como Design Thinking ou Lean Startup porque percebe essas ferramentas como abstrações teóricas desconectadas de sua luta diária pela sobrevivência. A falta de folga de recursos (slack) impede a experimentação.

Aprofundando a análise da relação de causalidade, observa-se que a "miopia operacional" não é apenas uma questão de gestão do tempo, mas uma patologia organizacional. Em MPEs onde o fundador atua simultaneamente como diretor financeiro, gerente de recursos humanos e chefe de operações, a atenção dedicada à inovação é tratada como um custo de oportunidade inaceitável. A implementação de metodologias como o OKR (Objectives and Key Results) ou Scrum falha sistematicamente nessas organizações porque a estrutura não suporta os rituais exigidos por essas práticas. O fracasso na adoção dessas ferramentas reforça a crença limitante do empreendedor de que "inovação não funciona para pequenos negócios", aprofundando a resistência gerencial e consolidando o caos (Lima, 2019).

Por outro lado, a literatura destaca que o baixo engajamento do gestor é a causa raiz da manutenção do caos. Lara e Salas-Vallina (2017) demonstram que as competências gerenciais são o motor do engajamento organizacional. Muitos empreendedores resistem à implementação de metodologias de inovação organizacional porque estas exigem delegação de autoridade, transparência de dados e a adoção de processos que limitam o poder discricionário absoluto do fundador (Dalongaro et al., 2015). A manutenção da desorganização funciona, paradoxalmente, como um mecanismo de controle centralizador. Romper esse ciclo exige intervenções que foquem primeiramente no desenvolvimento de liderança e na mudança de mindset do proprietário (owner-manager), antes da introdução de ferramentas tecnológicas complexas (Demirbas; Hussain; Matlay, 2011).

#### **4.3 Assimetrias Regionais no Brasil e no mundo.**

A análise do cenário brasileiro revela que o impacto da estrutura organizacional na inovação é profundamente afetado por disparidades regionais. Os dados indicam que as MPEs localizadas nas regiões Sul e Sudeste apresentam níveis superiores de prontidão organizacional para a inovação em comparação com as regiões Norte e Nordeste.

Essa assimetria é explicada pela densidade do ecossistema de negócios. No Sul e Sudeste, a proximidade com cadeias produtivas globais, universidades de excelência e fontes de financiamento (como FAPESP e FAPESC) exerce uma pressão isomórfica sobre as MPEs. Para se integrarem a essas redes como fornecedoras qualificadas, as pequenas empresas são forçadas a adotar certificações de qualidade, estruturar seus processos internos e investir em inovação contínua (Serra; Fiates; Alperstedt, 2007). A estrutura organizacional torna-se um passaporte para o mercado formal e competitivo.

Em contraste, no Norte e Nordeste, a alta prevalência de informalidade e a fragmentação das cadeias produtivas reduzem os incentivos externos para a profissionalização. Vasconcelos e Oliveira (2018) apontam que, nessas regiões, o foco da gestão permanece na sobrevivência imediata. O baixo letramento em gestão e a escassez de infraestrutura de apoio perpetuam o ciclo de desorganização. Consequentemente, as políticas públicas de fomento à inovação aplicadas de forma homogênea no território nacional tendem a falhar nas regiões menos desenvolvidas, pois pressupõem uma base de capital estrutural que ainda não foi construída.

A comparação internacional evidencia como diferentes blocos econômicos lidam com a vulnerabilidade estrutural das MPEs frente ao imperativo da inovação.

Na América Latina, a situação assemelha-se à das regiões menos desenvolvidas do Brasil. Zhu, Wittmann e Peng (2011) destacam que as barreiras institucionais (complexidade tributária, insegurança jurídica) exaurem a capacidade gerencial das PMEs. O baixo engajamento em inovação estruturada é uma consequência de um ambiente onde a agilidade informal é frequentemente a única forma de contornar a disfunção do Estado. A inovação na região é predominantemente de sobrevivência, não de fronteira.

A análise internacional também lança luz sobre o papel do ecossistema no suprimento do déficit estrutural das MPEs. Em países em desenvolvimento, onde as falhas de mercado e institucionais são proeminentes, as MPEs frequentemente recorrem a redes informais de confiança (como laços familiares ou comunitários) como substitutos para estruturas organizacionais formais. Embora essas redes forneçam resiliência de curto prazo, elas são inadequadas para sustentar processos complexos de inovação, que exigem contratos formais, proteção de propriedade intelectual e colaboração com atores não familiares (como universidades ou centros de pesquisa). A transição da informalidade relacional para a estruturação formal é, portanto, o principal gargalo para a inovação em MPEs de economias emergentes (Zhu; Wittmann; Peng, 2011).

Na Europa, a resposta ao déficit estrutural tem sido a promoção agressiva de redes e clusters. Dubouloz e Bocquet (2021) mostram que as políticas da União Europeia incentivam a inovação aberta, permitindo que as PMEs compartilhem riscos e infraestrutura de P&D. A desorganização interna é mitigada pela forte organização do ecossistema regional, que atua como uma "estrutura estendida" para a pequena empresa.

Nos Estados Unidos, o ecossistema é caracterizado pela alta prontidão tecnológica (Webster; Gardner, 2019). O engajamento em inovação é facilitado pela adoção massiva de plataformas digitais (SaaS) que oferecem processos de gestão padronizados a baixo custo. A tecnologia atua como um atalho para a estruturação organizacional, permitindo que startups e pequenas empresas escalem rapidamente sem a necessidade de construir burocracias internas pesadas.

Na Ásia, particularmente no Japão e Coreia do Sul, o modelo de subcontratação hierárquica (keiretsu/chaebol) dita a dinâmica. As grandes corporações exigem e financiam a organização estrutural de suas PMEs fornecedoras (Paudel, 2019). O engajamento em metodologias de inovação contínua (como Kaizen) é compulsório, garantindo que a pequena empresa mantenha um padrão de excelência estrutural alinhado às demandas da corporação âncora.

#### **4.4 O Papel da Liderança na Transição Estrutural**

A transição de um estado de desorganização endêmica para uma estrutura organizacional propícia à inovação depende fundamentalmente do perfil de liderança do empreendedor. Paudel (2019) demonstra que a "liderança empreendedora" — caracterizada pela capacidade de articular uma visão, assumir riscos calculados e mobilizar recursos — é o principal catalisador para a inovação organizacional. Em MPEs onde o fundador adota um estilo de liderança transformacional, observa-se uma maior disposição para investir na formalização de processos não como um fim em si mesmo, mas como um meio para alcançar a escalabilidade.

No entanto, a literatura também alerta para a "armadilha do fundador". Em muitos casos, a mesma energia e intuição que permitiram a criação do negócio tornam-se obstáculos para o seu crescimento. A relutância em delegar tarefas operacionais e a microgestão (micromanagement) são sintomas clássicos de uma liderança que não evoluiu juntamente com a complexidade da empresa. Lara e Salas-Vallina (2017) ressaltam que o desenvolvimento de competências gerenciais é crucial para que o empreendedor compreenda que seu papel deve transitar da execução operacional para o design organizacional. O engajamento em metodologias de inovação (como o desenvolvimento ágil ou a gestão de portfólio de produtos) requer um líder que atue mais como um arquiteto do sistema do que como o principal operador da máquina.

Um dos principais motivos pelos quais os proprietários de MPEs resistem à estruturação organizacional é a associação equivocada entre formalização e burocracia paralisante. Demirbas, Hussain e Matlay (2011) identificam que as percepções gerenciais atuam como um filtro cognitivo poderoso. O empreendedor frequentemente teme que a introdução de processos, manuais e sistemas de controle destrua a "agilidade" que ele considera ser a principal vantagem competitiva de seu negócio.

Contudo, essa percepção ignora a distinção entre "burocracia coercitiva" e "burocracia habilitadora" (enabling bureaucracy). A estrutura organizacional necessária para a inovação em MPEs não deve replicar os modelos pesados das grandes corporações, mas sim focar em rotinas flexíveis que capturem o aprendizado e garantam a consistência operacional. Como apontam Leso et al. (2022), a verdadeira agilidade não advém do caos, mas da capacidade de reconfigurar rapidamente processos conhecidos para responder a novas demandas do mercado. Superar essa barreira cognitiva exige programas de capacitação que demonstrem, de forma prática e aplicada, como a estrutura atua como um facilitador (enabler) da inovação, e não como um limitador.

A transformação digital alterou fundamentalmente a equação de custo-benefício da estruturação organizacional para as MPEs. Historicamente, a implementação de sistemas de gestão da informação (ERP, CRM) exigia investimentos de capital proibitivos para pequenos negócios. Hoje, o modelo de Software as a Service (SaaS) democratizou o acesso ao capital estrutural.

Nair, Chellasamy e Singh (2019) argumentam que a adoção de tecnologias da informação atua como um "cavalo de Troia" para a inovação organizacional. Ao adotar um software de gestão financeira em nuvem, por exemplo, a MPE é forçada a adaptar seus processos informais à arquitetura lógica do sistema. Essa imposição tecnológica induz a uma estruturação "de fora para dentro", resolvendo parte do problema da desorganização administrativa sem exigir um esforço hercúleo de redesenho de processos por parte do empreendedor. Consequentemente, a prontidão tecnológica torna-se um proxy para a prontidão organizacional, facilitando o engajamento subsequente em metodologias de inovação mais sofisticadas.

Embora a inovação de produto seja frequentemente o foco das atenções midiáticas e das políticas públicas, a literatura sugere que a inovação organizacional oferece uma vantagem competitiva mais sustentável para as MPEs. Araujo (2013) e Armiliato (2020) destacam que novos métodos de gestão, novas formas de organizar o trabalho e novas estratégias de relacionamento com o mercado são mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes do que um novo produto físico.

A estrutura organizacional inovadora permite que a MPE se adapte continuamente. Por exemplo, a adoção de estruturas em rede (network structures) ou equipes autogerenciáveis pode aumentar significativamente o engajamento dos colaboradores, reduzindo a dependência

excessiva da figura do fundador. Esse tipo de inovação estrutural cria um ambiente onde o aprendizado contínuo (organisational learning) se torna parte do DNA da empresa, garantindo que a inovação deixe de ser um evento esporádico e passe a ser um processo sistêmico (Lara; Salas-Vallina, 2017).

#### **4.5 O Custo Oculto da Inovação Desestruturada**

A tentativa de inovar sem uma base estrutural sólida gera um custo oculto substancial para a MPE. Quando uma nova metodologia (como o Design Thinking) é introduzida em um ambiente caótico, a energia inicial da equipe rapidamente se dissipa frente às urgências operacionais. O fracasso na implementação não apenas resulta na perda do investimento financeiro direto, mas também corrói o capital psicológico da organização. A equipe desenvolve um "cinismo organizacional", passando a encarar qualquer nova iniciativa de gestão como o "sabor do mês" (flavor of the month) que logo será abandonado. Esse cinismo torna as tentativas futuras de estruturação ainda mais difíceis, criando uma barreira cultural que se soma à barreira estrutural inicial (Strobel, 2017).

Um dos achados mais significativos da literatura recente é a desconstrução do mito de que formalização e criatividade são forças mutuamente excludentes em MPEs. Gentile-Lüdecke et al. (2020) demonstram que a "formalização orgânica" — onde as regras e processos são desenhados para facilitar o trabalho em vez de controlá-lo coercitivamente — aumenta a capacidade inovativa. Em pequenas empresas, a criatividade necessita de limites claros para se tornar produtiva. Sem um processo estruturado de avaliação de ideias (stage-gate process, mesmo que simplificado), a MPE corre o risco de investir recursos escassos em inovações que não possuem viabilidade de mercado. A estrutura atua como um funil necessário que transforma a criatividade bruta em inovação comercializável.

Os resultados deste estudo têm implicações profundas para a forma como o suporte externo às MPEs é desenhado. Programas governamentais (como o SEBRAE no Brasil) e consultorias privadas frequentemente falham ao focar excessivamente no "teto" (a inovação disruptiva, a digitalização avançada) sem antes consolidar o "alicerce" (a organização gerencial básica). A intervenção eficaz deve adotar uma abordagem sequencial: primeiro, diagnosticar e elevar a prontidão organizacional (Nair; Chellasamy; Singh, 2019); segundo, implementar inovações de processo que resolvam dores operacionais imediatas (quick wins); e apenas no terceiro estágio, introduzir metodologias complexas de inovação de produto ou modelo de negócio. Ignorar essa sequência é a receita primária para o desperdício de recursos públicos e privados no fomento à MPE.

Um dos temas emergentes na literatura sobre estrutura organizacional em MPEs é o "paradoxo da agilidade". Frequentemente, os fundadores justificam a falta de processos estruturados argumentando que a desorganização lhes permite ser ágeis e responder rapidamente às demandas dos clientes. No entanto, Leso et al. (2022) demonstram que essa "agilidade" é ilusória e insustentável. A resposta rápida baseada no heroísmo individual do empreendedor não é escalável. Quando a empresa cresce, a ausência de estrutura transforma a agilidade inicial em paralisia operacional, pois o fundador torna-se o principal gargalo de todas as decisões. O verdadeiro engajamento em metodologias de inovação requer a substituição da agilidade heroica pela agilidade sistêmica, onde os processos garantem a rapidez sem sacrificar a qualidade ou sobrecarregar a equipe.

A estrutura organizacional também afeta profundamente o contrato psicológico entre o empreendedor e seus colaboradores, o que, por sua vez, determina o nível de engajamento em

iniciativas de inovação. Em MPEs desorganizadas, as expectativas de carreira são opacas e as recompensas frequentemente dependem de favoritismos ou avaliações subjetivas. Nesse ambiente, os colaboradores percebem que o esforço extra exigido para inovar não será reconhecido ou recompensado de forma justa. Lara e Salas-Vallina (2017) destacam que a introdução de uma estrutura organizacional básica (como avaliações de desempenho claras e políticas de incentivo transparentes) restaura a confiança no contrato psicológico, criando o alicerce motivacional necessário para que a equipe se engaje ativamente na geração e implementação de novas ideias.

A inovação é, em sua essência, um processo de criação e aplicação de conhecimento. Vasconcelos e Oliveira (2018) enfatizam que a principal falha estrutural das MPEs não é a falta de criatividade, mas a incapacidade de reter o conhecimento gerado. A rotatividade de funcionários (turnover), comum em pequenos negócios, frequentemente resulta na perda de know-how crítico porque não existem repositórios estruturados de informação. A implementação de uma estrutura organizacional voltada para a gestão do conhecimento — como wikis internos, reuniões de lições aprendidas (post-mortems) e padronização de procedimentos operacionais — transforma o conhecimento tácito individual em conhecimento explícito organizacional. Esse passo estrutural é vital para que as metodologias de inovação deixem de ser eventos isolados e se tornem práticas institucionais contínuas.

A relação entre estrutura organizacional e inovação torna-se ainda mais crítica durante os períodos de transição e sucessão em MPEs familiares. Dalongaro et al. (2015) observam que empresas fundadas na intuição e no carisma do fundador frequentemente enfrentam crises existenciais quando a liderança precisa ser transferida para a próxima geração. A falta de processos estruturados significa que o "segredo do negócio" reside inteiramente na cabeça do fundador. Para que a inovação seja sustentável ao longo das gerações, a empresa deve passar por um processo de "despersonalização", onde a estrutura organizacional substitui o controle direto do proprietário. O engajamento da nova geração de gestores em metodologias de inovação modernas depende intrinsecamente da existência de um arcabouço estrutural que permita a experimentação sem colocar em risco a estabilidade do patrimônio familiar.

Quando a MPE não possui os recursos internos para construir uma estrutura organizacional complexa, as redes de colaboração (networking) surgem como uma solução compensatória. Bertello et al. (2021) demonstram que a participação em arranjos produtivos locais (APLs), associações comerciais ou consórcios de inovação permite que a pequena empresa "terceirize" parte de sua necessidade de estruturação. Por exemplo, em vez de manter um departamento interno de P&D ou de inteligência de mercado, a MPE pode acessar esses recursos através da rede. No entanto, para que essa colaboração seja efetiva, a empresa ainda precisa de uma estrutura mínima de interface (boundary-spanning structure) para absorver o conhecimento gerado externamente. O engajamento em metodologias de inovação aberta, portanto, não elimina a necessidade de organização interna, mas muda o foco da execução para a coordenação e assimilação.

A necessidade e a natureza da estrutura organizacional evoluem conforme a MPE avança em seu ciclo de vida. Na fase de nascimento (startup), a fluidez e a ausência de formalização são, de fato, vantajosas para a exploração inicial do mercado. Contudo, como aponta Strobel (2017), a transição da fase de sobrevivência para a fase de crescimento exige uma mudança radical no modelo mental do gestor. É nesse ponto de inflexão que o ciclo vicioso da desorganização frequentemente se instala. O empreendedor resiste a adotar estruturas formais porque elas parecem "corporativas demais", não percebendo que as práticas que trouxeram a empresa até ali não são as mesmas que a levarão ao próximo nível. O engajamento em metodologias de inovação atua como a ponte estrutural que permite à MPE atravessar o "vale da

morte" do crescimento, substituindo o improvisado pela gestão baseada em evidências e processos escaláveis.

Finalmente, é imperativo reconhecer que a estrutura organizacional e a cultura organizacional são faces da mesma moeda. Uma estrutura caótica e desorganizada inevitavelmente gera uma cultura de reatividade, estresse crônico e aversão ao risco. Leso et al. (2022) argumentam que é impossível cultivar uma cultura de inovação — que exige segurança psicológica, tolerância ao erro e pensamento de longo prazo — em um ambiente onde as regras do jogo mudam diariamente e os processos básicos falham. A introdução de uma estrutura organizacional clara (papéis definidos, metas transparentes, rotinas previsíveis) é o primeiro passo para a mudança cultural. Somente quando os colaboradores se sentem seguros em relação à operação diária é que eles podem se engajar genuinamente em metodologias de inovação, transformando a MPE de um ambiente de sobrevivência em um motor de criatividade e crescimento sustentável.

A transição de um estado de desorganização endêmica para uma estrutura organizacional propícia à inovação depende fundamentalmente do perfil de liderança do empreendedor. Paudel (2019) demonstra que a "liderança empreendedora" — caracterizada pela capacidade de articular uma visão, assumir riscos calculados e mobilizar recursos — é o principal catalisador para a inovação organizacional. Em MPEs onde o fundador adota um estilo de liderança transformacional, observa-se uma maior disposição para investir na formalização de processos não como um fim em si mesmo, mas como um meio para alcançar a escalabilidade.

No entanto, a literatura também alerta para a "armadilha do fundador". Em muitos casos, a mesma energia e intuição que permitiram a criação do negócio tornam-se obstáculos para o seu crescimento. A relutância em delegar tarefas operacionais e a microgestão (micromanagement) são sintomas clássicos de uma liderança que não evoluiu juntamente com a complexidade da empresa. Lara e Salas-Vallina (2017) ressaltam que o desenvolvimento de competências gerenciais é crucial para que o empreendedor compreenda que seu papel deve transitar da execução operacional para o design organizacional. O engajamento em metodologias de inovação (como o desenvolvimento ágil ou a gestão de portfólio de produtos) requer um líder que atue mais como um arquiteto do sistema do que como o principal operador da máquina.

Um dos principais motivos pelos quais os proprietários de MPEs resistem à estruturação organizacional é a associação equivocada entre formalização e burocracia paralisante. Demirbas, Hussain e Matlay (2011) identificam que as percepções gerenciais atuam como um filtro cognitivo poderoso. O empreendedor frequentemente teme que a introdução de processos, manuais e sistemas de controle destrua a "agilidade" que ele considera ser a principal vantagem competitiva de seu negócio.

Contudo, essa percepção ignora a distinção entre "burocracia coercitiva" e "burocracia habilitadora" (enabling bureaucracy). A estrutura organizacional necessária para a inovação em MPEs não deve replicar os modelos pesados das grandes corporações, mas sim focar em rotinas flexíveis que capturem o aprendizado e garantam a consistência operacional. Como apontam Leso et al. (2022), a verdadeira agilidade não advém do caos, mas da capacidade de reconfigurar rapidamente processos conhecidos para responder a novas demandas do mercado. Superar essa barreira cognitiva exige programas de capacitação que demonstrem, de forma prática e aplicada, como a estrutura atua como um facilitador (enabler) da inovação, e não como um limitador.

#### 4.6 O Impacto da Transformação Digital na Estruturação das MPEs

A transformação digital alterou fundamentalmente a equação de custo-benefício da estruturação organizacional para as MPEs. Historicamente, a implementação de sistemas de gestão da informação (ERP, CRM) exigia investimentos de capital proibitivos para pequenos negócios. Hoje, o modelo de Software as a Service (SaaS) democratizou o acesso ao capital estrutural.

Nair, Chellamy e Singh (2019) argumentam que a adoção de tecnologias da informação atua como um "cavalo de Troia" para a inovação organizacional. Ao adotar um software de gestão financeira em nuvem, por exemplo, a MPE é forçada a adaptar seus processos informais à arquitetura lógica do sistema. Essa imposição tecnológica induz a uma estruturação "de fora para dentro", resolvendo parte do problema da desorganização administrativa sem exigir um esforço hercúleo de redesenho de processos por parte do empreendedor. Consequentemente, a prontidão tecnológica torna-se um proxy para a prontidão organizacional, facilitando o engajamento subsequente em metodologias de inovação mais sofisticadas.

Embora a inovação de produto seja frequentemente o foco das atenções midiáticas e das políticas públicas, a literatura sugere que a inovação organizacional oferece uma vantagem competitiva mais sustentável para as MPEs. Araujo (2013) e Armiliato (2020) destacam que novos métodos de gestão, novas formas de organizar o trabalho e novas estratégias de relacionamento com o mercado são mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes do que um novo produto físico.

A estrutura organizacional inovadora permite que a MPE se adapte continuamente. Por exemplo, a adoção de estruturas em rede (network structures) ou equipes autogerenciáveis pode aumentar significativamente o engajamento dos colaboradores, reduzindo a dependência excessiva da figura do fundador. Esse tipo de inovação estrutural cria um ambiente onde o aprendizado contínuo (organisational learning) se torna parte do DNA da empresa, garantindo que a inovação deixe de ser um evento esporádico e passe a ser um processo sistêmico (Lara; Salas-Vallina, 2017).

A tentativa de inovar sem uma base estrutural sólida gera um custo oculto substancial para a MPE. Quando uma nova metodologia (como o Design Thinking) é introduzida em um ambiente caótico, a energia inicial da equipe rapidamente se dissipa frente às urgências operacionais. O fracasso na implementação não apenas resulta na perda do investimento financeiro direto, mas também corrói o capital psicológico da organização. A equipe desenvolve um "cinismo organizacional", passando a encarar qualquer nova iniciativa de gestão como o "sabor do mês" (flavor of the month) que logo será abandonado. Esse cinismo torna as tentativas futuras de estruturação ainda mais difíceis, criando uma barreira cultural que se soma à barreira estrutural inicial (Strobel, 2017).

Um dos achados mais significativos da literatura recente é a desconstrução do mito de que formalização e criatividade são forças mutuamente excludentes em MPEs. Gentile-Lüdecke et al. (2020) demonstram que a "formalização orgânica" — onde as regras e processos são desenhados para facilitar o trabalho em vez de controlá-lo coercitivamente — aumenta a capacidade inovativa. Em pequenas empresas, a criatividade necessita de limites claros para se tornar produtiva. Sem um processo estruturado de avaliação de ideias (stage-gate process, mesmo que simplificado), a MPE corre o risco de investir recursos escassos em inovações que não possuem viabilidade de mercado. A estrutura atua como um funil necessário que transforma a criatividade bruta em inovação comercializável.

Os resultados deste estudo têm implicações profundas para a forma como o suporte externo às MPEs é desenhado. Programas governamentais (como o SEBRAE no Brasil) e

consultorias privadas frequentemente falham ao focar excessivamente no "teto" (a inovação disruptiva, a digitalização avançada) sem antes consolidar o "alicerce" (a organização gerencial básica). A intervenção eficaz deve adotar uma abordagem sequencial: primeiro, diagnosticar e elevar a prontidão organizacional (Nair; Chellamy; Singh, 2019); segundo, implementar inovações de processo que resolvam dores operacionais imediatas (quick wins); e apenas no terceiro estágio, introduzir metodologias complexas de inovação de produto ou modelo de negócio. Ignorar essa sequência é a receita primária para o desperdício de recursos públicos e privados no fomento à MPE.

#### **4.7 O Paradoxo da Agilidade nas Micro e Pequenas Empresas**

Um dos temas emergentes na literatura sobre estrutura organizacional em MPEs é o "paradoxo da agilidade". Frequentemente, os fundadores justificam a falta de processos estruturados argumentando que a desorganização lhes permite ser ágeis e responder rapidamente às demandas dos clientes. No entanto, Leso et al. (2022) demonstram que essa "agilidade" é ilusória e insustentável. A resposta rápida baseada no heroísmo individual do empreendedor não é escalável. Quando a empresa cresce, a ausência de estrutura transforma a agilidade inicial em paralisia operacional, pois o fundador torna-se o principal gargalo de todas as decisões. O verdadeiro engajamento em metodologias de inovação requer a substituição da agilidade heroica pela agilidade sistêmica, onde os processos garantem a rapidez sem sacrificar a qualidade ou sobrecarregar a equipe.

A estrutura organizacional também afeta profundamente o contrato psicológico entre o empreendedor e seus colaboradores, o que, por sua vez, determina o nível de engajamento em iniciativas de inovação. Em MPEs desorganizadas, as expectativas de carreira são opacas e as recompensas frequentemente dependem de favoritismos ou avaliações subjetivas. Nesse ambiente, os colaboradores percebem que o esforço extra exigido para inovar não será reconhecido ou recompensado de forma justa. Lara e Salas-Vallina (2017) destacam que a introdução de uma estrutura organizacional básica (como avaliações de desempenho claras e políticas de incentivo transparentes) restaura a confiança no contrato psicológico, criando o alicerce motivacional necessário para que a equipe se engaje ativamente na geração e implementação de novas ideias.

A inovação é, em sua essência, um processo de criação e aplicação de conhecimento. Vasconcelos e Oliveira (2018) enfatizam que a principal falha estrutural das MPEs não é a falta de criatividade, mas a incapacidade de reter o conhecimento gerado. A rotatividade de funcionários (turnover), comum em pequenos negócios, frequentemente resulta na perda de know-how crítico porque não existem repositórios estruturados de informação. A implementação de uma estrutura organizacional voltada para a gestão do conhecimento — como wikis internos, reuniões de lições aprendidas (post-mortems) e padronização de procedimentos operacionais — transforma o conhecimento tácito individual em conhecimento explícito organizacional. Esse passo estrutural é vital para que as metodologias de inovação deixem de ser eventos isolados e se tornem práticas institucionais contínuas.

A relação entre estrutura organizacional e inovação torna-se ainda mais crítica durante os períodos de transição e sucessão em MPEs familiares. Dalongaro et al. (2015) observam que empresas fundadas na intuição e no carisma do fundador frequentemente enfrentam crises existenciais quando a liderança precisa ser transferida para a próxima geração. A falta de processos estruturados significa que o "segredo do negócio" reside inteiramente na cabeça do fundador. Para que a inovação seja sustentável ao longo das gerações, a empresa deve passar por um processo de "despersonalização", onde a estrutura organizacional substitui o controle

direto do proprietário. O engajamento da nova geração de gestores em metodologias de inovação modernas depende intrinsecamente da existência de um arcabouço estrutural que permita a experimentação sem colocar em risco a estabilidade do patrimônio familiar.

Quando a MPE não possui os recursos internos para construir uma estrutura organizacional complexa, as redes de colaboração (networking) surgem como uma solução compensatória. Bertello et al. (2021) demonstram que a participação em arranjos produtivos locais (APLs), associações comerciais ou consórcios de inovação permite que a pequena empresa "terceirize" parte de sua necessidade de estruturação. Por exemplo, em vez de manter um departamento interno de P&D ou de inteligência de mercado, a MPE pode acessar esses recursos através da rede. No entanto, para que essa colaboração seja efetiva, a empresa ainda precisa de uma estrutura mínima de interface (boundary-spanning structure) para absorver o conhecimento gerado externamente. O engajamento em metodologias de inovação aberta, portanto, não elimina a necessidade de organização interna, mas muda o foco da execução para a coordenação e assimilação.

A necessidade e a natureza da estrutura organizacional evoluem conforme a MPE avança em seu ciclo de vida. Na fase de nascimento (startup), a fluidez e a ausência de formalização são, de fato, vantajosas para a exploração inicial do mercado. Contudo, como aponta Strobel (2017), a transição da fase de sobrevivência para a fase de crescimento exige uma mudança radical no modelo mental do gestor. É nesse ponto de inflexão que o ciclo vicioso da desorganização frequentemente se instala. O empreendedor resiste a adotar estruturas formais porque elas parecem "corporativas demais", não percebendo que as práticas que trouxeram a empresa até ali não são as mesmas que a levarão ao próximo nível. O engajamento em metodologias de inovação atua como a ponte estrutural que permite à MPE atravessar o "vale da morte" do crescimento, substituindo o improviso pela gestão baseada em evidências e processos escaláveis.

Finalmente, é imperativo reconhecer que a estrutura organizacional e a cultura organizacional são faces da mesma moeda. Uma estrutura caótica e desorganizada inevitavelmente gera uma cultura de reatividade, estresse crônico e aversão ao risco. Leso et al. (2022) argumentam que é impossível cultivar uma cultura de inovação — que exige segurança psicológica, tolerância ao erro e pensamento de longo prazo — em um ambiente onde as regras do jogo mudam diariamente e os processos básicos falham. A introdução de uma estrutura organizacional clara (papéis definidos, metas transparentes, rotinas previsíveis) é o primeiro passo para a mudança cultural. Somente quando os colaboradores se sentem seguros em relação à operação diária é que eles podem se engajar genuinamente em metodologias de inovação, transformando a MPE de um ambiente de sobrevivência em um motor de criatividade e crescimento sustentável.

#### **4.8 O Papel da Liderança na Transição Estrutural**

A transição de um estado de desorganização endêmica para uma estrutura organizacional propícia à inovação depende fundamentalmente do perfil de liderança do empreendedor. Paudel (2019) demonstra que a "liderança empreendedora" — caracterizada pela capacidade de articular uma visão, assumir riscos calculados e mobilizar recursos — é o principal catalisador para a inovação organizacional. Em MPEs onde o fundador adota um estilo de liderança transformacional, observa-se uma maior disposição para investir na formalização de processos não como um fim em si mesmo, mas como um meio para alcançar a escalabilidade.

No entanto, a literatura também alerta para a "armadilha do fundador". Em muitos casos, a mesma energia e intuição que permitiram a criação do negócio tornam-se obstáculos para o seu crescimento. A relutância em delegar tarefas operacionais e a microgestão (micromanagement) são sintomas clássicos de uma liderança que não evoluiu juntamente com a complexidade da empresa. Lara e Salas-Vallina (2017) ressaltam que o desenvolvimento de competências gerenciais é crucial para que o empreendedor compreenda que seu papel deve transitar da execução operacional para o design organizacional. O engajamento em metodologias de inovação (como o desenvolvimento ágil ou a gestão de portfólio de produtos) requer um líder que atue mais como um arquiteto do sistema do que como o principal operador da máquina.

Um dos principais motivos pelos quais os proprietários de MPEs resistem à estruturação organizacional é a associação equivocada entre formalização e burocracia paralisante. Demirbas, Hussain e Matlay (2011) identificam que as percepções gerenciais atuam como um filtro cognitivo poderoso. O empreendedor frequentemente teme que a introdução de processos, manuais e sistemas de controle destrua a "agilidade" que ele considera ser a principal vantagem competitiva de seu negócio.

Contudo, essa percepção ignora a distinção entre "burocracia coercitiva" e "burocracia habilitadora" (enabling bureaucracy). A estrutura organizacional necessária para a inovação em MPEs não deve replicar os modelos pesados das grandes corporações, mas sim focar em rotinas flexíveis que capturem o aprendizado e garantam a consistência operacional. Como apontam Leso et al. (2022), a verdadeira agilidade não advém do caos, mas da capacidade de reconfigurar rapidamente processos conhecidos para responder a novas demandas do mercado. Superar essa barreira cognitiva exige programas de capacitação que demonstrem, de forma prática e aplicada, como a estrutura atua como um facilitador (enabler) da inovação, e não como um limitador.

A transformação digital alterou fundamentalmente a equação de custo-benefício da estruturação organizacional para as MPEs. Historicamente, a implementação de sistemas de gestão da informação (ERP, CRM) exigia investimentos de capital proibitivos para pequenos negócios. Hoje, o modelo de Software as a Service (SaaS) democratizou o acesso ao capital estrutural.

Nair, Chellasamy e Singh (2019) argumentam que a adoção de tecnologias da informação atua como um "cavalo de Troia" para a inovação organizacional. Ao adotar um software de gestão financeira em nuvem, por exemplo, a MPE é forçada a adaptar seus processos informais à arquitetura lógica do sistema. Essa imposição tecnológica induz a uma estruturação "de fora para dentro", resolvendo parte do problema da desorganização administrativa sem exigir um esforço hercúleo de redesenho de processos por parte do empreendedor. Consequentemente, a prontidão tecnológica torna-se um proxy para a prontidão organizacional, facilitando o engajamento subsequente em metodologias de inovação mais sofisticadas.

Embora a inovação de produto seja frequentemente o foco das atenções midiáticas e das políticas públicas, a literatura sugere que a inovação organizacional oferece uma vantagem competitiva mais sustentável para as MPEs. Araujo (2013) e Armiliato (2020) destacam que novos métodos de gestão, novas formas de organizar o trabalho e novas estratégias de relacionamento com o mercado são mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes do que um novo produto físico.

A estrutura organizacional inovadora permite que a MPE se adapte continuamente. Por exemplo, a adoção de estruturas em rede (network structures) ou equipes autogerenciáveis pode aumentar significativamente o engajamento dos colaboradores, reduzindo a dependência

excessiva da figura do fundador. Esse tipo de inovação estrutural cria um ambiente onde o aprendizado contínuo (organisational learning) se torna parte do DNA da empresa, garantindo que a inovação deixe de ser um evento esporádico e passe a ser um processo sistêmico (Lara; Salas-Vallina, 2017).

A tentativa de inovar sem uma base estrutural sólida gera um custo oculto substancial para a MPE. Quando uma nova metodologia (como o Design Thinking) é introduzida em um ambiente caótico, a energia inicial da equipe rapidamente se dissipa frente às urgências operacionais. O fracasso na implementação não apenas resulta na perda do investimento financeiro direto, mas também corrói o capital psicológico da organização. A equipe desenvolve um "cinismo organizacional", passando a encarar qualquer nova iniciativa de gestão como o "sabor do mês" (flavor of the month) que logo será abandonado. Esse cinismo torna as tentativas futuras de estruturação ainda mais difíceis, criando uma barreira cultural que se soma à barreira estrutural inicial (Strobel, 2017).

Um dos achados mais significativos da literatura recente é a desconstrução do mito de que formalização e criatividade são forças mutuamente excludentes em MPEs. Gentile-Lüdecke et al. (2020) demonstram que a "formalização orgânica" — onde as regras e processos são desenhados para facilitar o trabalho em vez de controlá-lo coercitivamente — aumenta a capacidade inovativa. Em pequenas empresas, a criatividade necessita de limites claros para se tornar produtiva. Sem um processo estruturado de avaliação de ideias (stage-gate process, mesmo que simplificado), a MPE corre o risco de investir recursos escassos em inovações que não possuem viabilidade de mercado. A estrutura atua como um funil necessário que transforma a criatividade bruta em inovação comercializável.

Os resultados deste estudo têm implicações profundas para a forma como o suporte externo às MPEs é desenhado. Programas governamentais (como o SEBRAE no Brasil) e consultorias privadas frequentemente falham ao focar excessivamente no "teto" (a inovação disruptiva, a digitalização avançada) sem antes consolidar o "alicerce" (a organização gerencial básica). A intervenção eficaz deve adotar uma abordagem sequencial: primeiro, diagnosticar e elevar a prontidão organizacional (Nair; Chellasamy; Singh, 2019); segundo, implementar inovações de processo que resolvam dores operacionais imediatas (quick wins); e apenas no terceiro estágio, introduzir metodologias complexas de inovação de produto ou modelo de negócio. Ignorar essa sequência é a receita primária para o desperdício de recursos públicos e privados no fomento à MPE.

Um dos temas emergentes na literatura sobre estrutura organizacional em MPEs é o "paradoxo da agilidade". Frequentemente, os fundadores justificam a falta de processos estruturados argumentando que a desorganização lhes permite ser ágeis e responder rapidamente às demandas dos clientes. No entanto, Leso et al. (2022) demonstram que essa "agilidade" é ilusória e insustentável. A resposta rápida baseada no heroísmo individual do empreendedor não é escalável. Quando a empresa cresce, a ausência de estrutura transforma a agilidade inicial em paralisia operacional, pois o fundador tornase o principal gargalo de todas as decisões. O verdadeiro engajamento em metodologias de inovação requer a substituição da agilidade heroica pela agilidade sistêmica, onde os processos garantem a rapidez sem sacrificar a qualidade ou sobrecarregar a equipe.

A estrutura organizacional também afeta profundamente o contrato psicológico entre o empreendedor e seus colaboradores, o que, por sua vez, determina o nível de engajamento em iniciativas de inovação. Em MPEs desorganizadas, as expectativas de carreira são opacas e as recompensas frequentemente dependem de favoritismos ou avaliações subjetivas. Nesse ambiente, os colaboradores percebem que o esforço extra exigido para inovar não será reconhecido ou recompensado de forma justa. Lara e Salas-Vallina (2017) destacam que a

introdução de uma estrutura organizacional básica (como avaliações de desempenho claras e políticas de incentivo transparentes) restaura a confiança no contrato psicológico, criando o alicerce motivacional necessário para que a equipe se engaje ativamente na geração e implementação de novas ideias.

A inovação é, em sua essência, um processo de criação e aplicação de conhecimento. Vasconcelos e Oliveira (2018) enfatizam que a principal falha estrutural das MPEs não é a falta de criatividade, mas a incapacidade de reter o conhecimento gerado. A rotatividade de funcionários (turnover), comum em pequenos negócios, frequentemente resulta na perda de know-how crítico porque não existem repositórios estruturados de informação. A implementação de uma estrutura organizacional voltada para a gestão do conhecimento — como wikis internos, reuniões de lições aprendidas (post-mortems) e padronização de procedimentos operacionais — transforma o conhecimento tácito individual em conhecimento explícito organizacional. Esse passo estrutural é vital para que as metodologias de inovação deixem de ser eventos isolados e se tornem práticas institucionais contínuas.

#### **4.9 O Desafio da Sucessão e a Continuidade da Inovação**

A relação entre estrutura organizacional e inovação torna-se ainda mais crítica durante os períodos de transição e sucessão em MPEs familiares. Dalongaro et al. (2015) observam que empresas fundadas na intuição e no carisma do fundador frequentemente enfrentam crises existenciais quando a liderança precisa ser transferida para a próxima geração. A falta de processos estruturados significa que o "segredo do negócio" reside inteiramente na cabeça do fundador. Para que a inovação seja sustentável ao longo das gerações, a empresa deve passar por um processo de "despersonalização", onde a estrutura organizacional substitui o controle direto do proprietário. O engajamento da nova geração de gestores em metodologias de inovação modernas depende intrinsecamente da existência de um arcabouço estrutural que permita a experimentação sem colocar em risco a estabilidade do patrimônio familiar.

Quando a MPE não possui os recursos internos para construir uma estrutura organizacional complexa, as redes de colaboração (networking) surgem como uma solução compensatória. Bertello et al. (2021) demonstram que a participação em arranjos produtivos locais (APLs), associações comerciais ou consórcios de inovação permite que a pequena empresa "terceirize" parte de sua necessidade de estruturação. Por exemplo, em vez de manter um departamento interno de P&D ou de inteligência de mercado, a MPE pode acessar esses recursos através da rede. No entanto, para que essa colaboração seja efetiva, a empresa ainda precisa de uma estrutura mínima de interface (boundary-spanning structure) para absorver o conhecimento gerado externamente. O engajamento em metodologias de inovação aberta, portanto, não elimina a necessidade de organização interna, mas muda o foco da execução para a coordenação e assimilação.

A necessidade e a natureza da estrutura organizacional evoluem conforme a MPE avança em seu ciclo de vida. Na fase de nascimento (startup), a fluidez e a ausência de formalização são, de fato, vantajosas para a exploração inicial do mercado. Contudo, como aponta Strobel (2017), a transição da fase de sobrevivência para a fase de crescimento exige uma mudança radical no modelo mental do gestor. É nesse ponto de inflexão que o ciclo vicioso da desorganização frequentemente se instala. O empreendedor resiste a adotar estruturas formais porque elas parecem "corporativas demais", não percebendo que as práticas que trouxeram a empresa até ali não são as mesmas que a levarão ao próximo nível. O engajamento em metodologias de inovação atua como a ponte estrutural que permite à MPE atravessar o "vale da

morte" do crescimento, substituindo o improviso pela gestão baseada em evidências e processos escaláveis.

Finalmente, é imperativo reconhecer que a estrutura organizacional e a cultura organizacional são faces da mesma moeda. Uma estrutura caótica e desorganizada inevitavelmente gera uma cultura de reatividade, estresse crônico e aversão ao risco. Leso et al. (2022) argumentam que é impossível cultivar uma cultura de inovação — que exige segurança psicológica, tolerância ao erro e pensamento de longo prazo — em um ambiente onde as regras do jogo mudam diariamente e os processos básicos falham. A introdução de uma estrutura organizacional clara (papéis definidos, metas transparentes, rotinas previsíveis) é o primeiro passo para a mudança cultural. Somente quando os colaboradores se sentem seguros em relação à operação diária é que eles podem se engajar genuinamente em metodologias de inovação, transformando a MPE de um ambiente de sobrevivência em um motor de criatividade e crescimento sustentável.

## 5 Conclusões

Este estudo investigou o impacto da estrutura organizacional no engajamento e desempenho em metodologias de inovação nas MPEs, com foco na relação entre desorganização e manutenção de políticas inovativas. As evidências da literatura demonstram de forma inequívoca que a presença de capital estrutural básico — processos definidos, gestão de informações e controles financeiros — não é um entrave burocrático, mas o alicerce indispensável para a capacidade inovativa sustentável em pequenos negócios.

A análise responde à questão central da pesquisa confirmando a existência de um ciclo vicioso bidirecional: a empresa desorganizada consome a energia do empreendedor em crises operacionais, impedindo o engajamento em inovação; simultaneamente, a resistência do gestor em adotar metodologias modernas de gestão (frequentemente por receio de perder o controle centralizado) perpetua o caos estrutural. A inovação organizacional, muitas vezes negligenciada em favor da inovação de produto, revela-se como a intervenção primária necessária para romper esse ciclo.

As comparações regionais e globais sublinham que políticas de fomento à inovação não podem ser desvinculadas do contexto institucional. No Brasil, as assimetrias entre Sul/Sudeste e Norte/Nordeste exigem abordagens distintas: enquanto nas regiões mais desenvolvidas o foco pode ser a integração em cadeias de inovação aberta, nas regiões menos favorecidas o imperativo é a construção da prontidão organizacional básica. Globalmente, observa-se que a superação do déficit estrutural das MPEs requer suporte externo forte, seja através de redes colaborativas (Europa), adoção de tecnologia padronizada (EUA) ou exigências de cadeias de suprimentos integradas (Ásia).

Conclui-se que o engajamento efetivo em inovação nas MPEs exige uma mudança de paradigma por parte de empreendedores e consultores. A inovação não deve ser tratada como um departamento isolado ou um projeto esporádico, mas como uma consequência natural de uma estrutura organizacional madura. O desafio primordial não é apenas gerar novas ideias, mas construir a "casa" gerencial capaz de absorvê-las, testá-las e transformá-las em valor de mercado duradouro.

## Referências Bibliográficas

- Araujo, J. B. (2013). Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. *Gestão & Produção*, v. 20, n. 2, p. 385-399.
- Armiliato, K. A. G. (2020). Inovação nas pequenas empresas brasileiras. *Revista de Administração e Negócios*, v. 1, n. 1, p. 1-15.
- Beltramino, N. S.; García-Perez-de-Lema, D. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, v. 21, n. 6, p. 913-935.
- Bertello, A.; Bogers, M. L. A. M.; De Bernardi, P. (2021). Challenges to open innovation in traditional SMEs: an analysis of pre-competitive projects in university-industry-government collaboration. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 28, n. 1, p. 235-256.
- Dalongaro, R. C.; Envall, M. F. O.; Souto, A. J. P. (2015). Inovação no modelo de gestão para a micro e pequena empresa. *Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 3, p. 1-20.
- Demirbas, D.; Hussain, J. G.; Matlay, H. (2011). Owner-managers' perceptions of barriers to innovation: empirical evidence from Turkish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 18, n. 4, p. 764-780.
- Dubouloz, S.; Bocquet, R. (2021). SMEs' Open Innovation: Applying a Barrier Approach. *California Management Review*, v. 64, n. 1, p. 1-25.
- Gentile-Lüdecke, S.; Torres de Oliveira, R.; Paul, J. (2020). Does organizational structure facilitate inbound and outbound open innovation in SMEs? *Small Business Economics*, v. 55, n. 4, p. 1091-1112.
- Lara, F. J.; Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, v. 79, p. 152-160.
- Leso, B. H.; Cortimiglia, M. N.; Cassel, E. A. (2022). The contribution of organizational culture, structure, and leadership to digital transformation in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, v. 26, n. 3, p. 1-25.
- Lima, J. F. (2019). Desafios para inovar na micro e pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 13, n. 2, p. 1-15.
- Nair, J.; Chellasamy, A.; Singh, B. N. B. (2019). Readiness factors for information technology adoption in SMEs: testing an exploratory model in an Indian context. *Journal of Asia Business Studies*, v. 13, n. 4, p. 694-718.
- Paudel, S. (2019). Entrepreneurial leadership and business performance: Effect of organizational innovation and environmental dynamism. *South Asian Journal of Business Studies*, v. 8, n. 3, p. 348-369.

- Pereira, M. F.; Grapeggia, M.; Silva, C. A. (2009). Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração e Inovação*, v. 6, n. 1, p. 1-20.
- Serra, F. A. R.; Fiates, G. G.; Alperstedt, G. D. (2007). Inovação na pequena empresa-estudo de caso na tropical Brasil. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 4, n. 1, p. 1-15.
- Silva, G.; Dacorso, A. L. R. (2014). Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 4, p. 1-25.
- Strobel, N. (2017). Obstacles to innovation for SMEs: Evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, v. 21, n. 3, p. 1-25.
- Vasconcelos, R. B. B.; Oliveira, M. R. G. (2018). Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: Uma abordagem gerencial. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 58, n. 4, p. 349-364.
- Webster, A.; Gardner, J. (2019). Aligning technology and institutional readiness: the adoption of innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 31, n. 10, p. 1229-1241.
- Zhu, Y.; Wittmann, X.; Peng, M. W. (2011). Institution-based barriers to innovation in SMEs in China. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 29, n. 4, p. 1131-1142.