

Análise das práticas de inovação em pequenas empresas: Desafios e perspectivas

RAÍSSA SILVA SALES

Centro Universitário da Fundação Educacional Guaxupé
s.raissa33@yahoo.com.br

CINTIA BLASKOVSKY PORTILHO GOMES

Centro Universitário da Fundação Educacional Guaxupé
cintiablasky@gmail.com



ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar o ambiente organizacional em pequenas empresas para identificar as práticas de inovação desenvolvidas nos últimos dois anos. Entende-se que este perfil de empresas enfrenta desafios constantes no âmbito da gestão, estratégia e competitividade frente as empresas de maior porte. Trata-se de uma pesquisa aplicada, exploratória, e estudo de casos múltiplos. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário aberto referente às práticas de inovação tendo como referência o questionário MPE Brasil. Por meio do questionário com 12 (doze) questões abertas, que suportam indagações sobre “como” as práticas são desenvolvidas, foi aplicado em 3 (três) empresa de pequeno porte. Nota-se que para os diversos segmentos, a diversidade de produtos é o principal elemento para a competitividade. Contudo, foi evidenciado que o principal tipo de inovação em ambas empresas pesquisadas foi de inovações em produtos, ou seja, fabricação de novos produtos entrantes no mercado. Apesar disso, as inovações não são realizadas por um processo formalizado de gestão, bem como não são acompanhados por indicadores.

Palavras-chave: Inovação; pequenas empresas; gestão da inovação; práticas de inovação.

Abstract

This research aimed to analyze the organizational environment in small businesses to identify innovative practices developed in the last two years. It is understood that this profile of companies faces constant challenges about management, strategy and competitiveness facing larger companies. This is an applied research, exploratory, and multiple case study. As an instrument of data collection, an open questionnaire was used referring to the innovation practices with reference to the MPE Brazil questionnaire. Through the questionnaire with 12 (twelve) open questions, which support inquiries about "how" practices are developed, was applied in 3 (three) Small Business. Note that for each segment, the diversity of products is the key element for competitiveness. However, it was evidenced that the main kind of innovation in both analyzed companies was product innovations, that is, the introduction of new products in the market. Nevertheless, innovations are not performed by a formalized process management, and are not followed by indicators.

Keywords: Innovation; small business; innovation management; innovation practices.



1 Introdução

A sociedade contemporânea, impulsionada pela globalização da economia e pelas tecnologias de informação e comunicação, têm imposto uma competição entre as empresas sem precedentes no mundo dos negócios. O cenário é de incertezas, mudanças e intensa competitividade (Possolli, 2012).

Sendo assim, segundo Chiavenato (2007), o empreendedorismo se refere a assumir riscos. O comportamento do empreendedor reflete um tipo de pessoa que pretende colocar sua carreira e segurança pessoal na linha e assumir riscos em nome de uma ideia, despendendo muito tempo e capital, em um investimento futuro e incerto. Deve constantemente buscar e aproveitar as oportunidades, desenvolvendo uma característica dinâmica e proativa.

A inovação e o empreendedorismo são temas importantes da atualidade socioeconômica. Constatou-se que o sucesso das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), no longo prazo, depende de uma aposta inequívoca na inovação e em um processo de reinvenção constante de ideias, produtos, processos e modelos de negócio. Cada empresa implementa as melhores práticas e iniciativas, visando ao desenvolvimento de processos de inovação. Por isso, decorre que o processo empreendedor caminha lado a lado com a inovação, uma vez que o empreendedorismo possibilita que ideias inovadoras se transformem em iniciativas empresariais bem-sucedidas (Moretti et al., 2012).

No Brasil, segundo o relatório desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2016), a taxa de sobrevivência das MPEs com até 2 (dois) anos de atividade foi de 76,6%. Sendo esta, a maior taxa já calculada para as empresas nascentes entre o período compreendido de 2008 e 2012. Cabe ressaltar que, quando especificada a taxa para as empresas de pequeno porte (EPP), o número é mais expressivo resultando em 98% de sobrevivência.

Neste sentido, este artigo tem por objetivo principal investigar e analisar as práticas de inovação, por meio do estudo de caso múltiplos em 3 (três) empresas de pequeno porte da Região Sul do Estado de Minas Gerais, buscando evidenciar as iniciativas de inovação desenvolvidas, compreender os principais entraves e os desafios para o desenvolvimento das mesmas.

O presente artigo está estruturado em cinco seções, incluindo a introdução. Na segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica, seguida pela metodologia de pesquisa na terceira seção. Em sequência, são analisados e apresentados os resultados e discussões do estudo em questão e por fim são desenvolvidas as conclusões.

2 Referencial Teórico

Esta seção possui o propósito de apresentar o referencial teórico de apoio, apresentando os elementos sobre Inovação, Gestão da Inovação e Características das Pequenas Empresas, para se obter um embasamento teórico sobre o tema.

2.1 Inovação

Quando nos referimos a Inovação, tendemos a imaginar em investimentos para aquisição de novas tecnologias, desenvolvimento de novos produtos ou até mesmo em melhorias na prestação de serviços. O conceito inovar, nada mais é do que aprimorar o que já existe, dentro de um mesmo ambiente. Assim como, a atividade empreendedora vai além da gestão de um negócio próprio ou de uma invenção revolucionária; ela representa a capacidade de realizar algo diferente, que seja capaz de acompanhar e provocar mudanças na sociedade. A inovação é um instrumento específico do empreendedor, o meio pelo qual ele explora a



mudança como oportunidade para fazer algo diferente. Ele sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade (Drucker, 1987).

Ao abordar o conceito de inovação, vale evidenciar as considerações do *Joseph A. Schumpeter*, um importante autor das ideias básicas do desenvolvimento econômico. No pensamento *Schumpeteriano*, a presença de empresários no seio da classe capitalista é fundamental ao desenvolvimento econômico pois estes, têm sempre em perspectiva a busca por inovação. Para Schumpeter (1985), "inovação" significa "fazer as coisas diferentemente no reino da vida econômica".

Segundo a Pesquisa de Inovação Tecnológica [PINTEC] do Instituto Brasileiro de Geografia estatística [IBGE] (2010), as inovações de produtos resultam de produtos novos e produtos substancialmente aperfeiçoados. Produto novo (bem ou serviço) é um produto cujas características fundamentais (especificações técnicas, matérias-primas, componentes, *software* incorporado, *user friendliness*, funções ou usos pretendidos) diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. No que se refere a inovação de processo, pode-se considerar a implementação de um novo ou substancialmente aperfeiçoado método de produção ou de entrega de produtos (bens ou serviços). Envolvendo também mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares* em atividades de apoio à produção. Existem outros tipos de inovação que se julga muito considerável nas organizações.

Segundo o Manual de Oslo [OCDE] (2007), descreve que uma inovação é a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Em síntese, a inovação pode ser dividida em quatro áreas: produto, processo, *marketing* e organização. Sendo elas:

- (a) Inovação em produto: a introdução de um bem ou serviço, incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais;
- (b) Inovação em processo: a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares;
- (c) Inovação organizacional: implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas;
- e (d) Inovação em Marketing: implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Cabe ressaltar que, inovação não é somente uma descoberta ou uma invenção. É necessário a implementação para ser considerada uma inovação (CNI, 2010). Da mesma forma que, podemos considerar uma empresa inovadora, aquela que desenvolveu uma prática de inovação durante um período de análise (OCDE, 2007).

2.2 Gestão da Inovação

Toda inovação exige o desenvolvimento de atividades de forma combinada, necessitando o gerenciamento, para reduzir as adversidades. Nesta perspectiva, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) defendem que o processo de gestão da inovação envolva: a busca de uma abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão; o desenvolvimento de mecanismos e estruturas de implementação efetivos; o desenvolvimento de um contexto organizacional que suporte a inovação e a construção de interfaces externas efetivas.

Fica evidente que o processo de inovação está relacionado à ação gerencial, bem como: ações direcionadas por estratégias claras, objetivos e visão, ação disciplinada pela coleta sistemática de informações e ação que eventualmente renova a organização pela mudança. Assim, apesar dos obstáculos técnicos inerentes ao processo de inovação, constata-



se que os insucessos se devem as fraquezas no modo como ele é gerenciado (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

A inovação exige das organizações planejamento e flexibilidade, sendo importante a sensibilização de todos os envolvidos no processo, estabelecendo uma cultura organizacional. Para o Manual de Oslo [OCDE] (2007), a inovação é um processo contínuo. Para as empresas que realizam constantemente mudanças em produto e/ou processo e buscam novos conhecimentos, se torna mais difícil medir um processo dinâmico do que uma atividade estática.

Neste sentido, Tidd (2001) desenvolveu um dos primeiros modelos integrados da gestão da inovação, onde faz uma representação na construção de abordagens sistêmicas e processuais, conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1. Modelo para a gestão integrada da inovação

Fonte: Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment organizational and performance. International Journal of Management Reviews, v.3, n.3, pp. 169-183.

O modelo proposto consiste em quatro fases, sendo: (a) estratégia, atribui nos processos de estratégia organizacional e de produtos, abordando flexibilidade evidenciando a busca de nichos de mercado; (b) mecanismo de implementação eficazes, assegurar na implementação de técnicas que possibilitam uma melhor aplicabilidade de técnicas de decisão organizacional; (c) relacionamentos externos eficazes, concerne em uma forma de prosperar o mercado competitivo atual, possibilitando uma comunicação eficaz que cria valor nas organizações de interesse ligados à empresa; (d) contexto organizacional apoiador, relaciona-se na interação e integração de toda a organização fomentando a motivação e a valorização entre os envolvidos. No entanto, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 147), prevê que:

(...) as oportunidades e ameaças tecnológicas são normalmente difíceis de serem identificadas, as estratégias de inovação são difíceis de definir e os resultados são difíceis prever. Portanto, não há ferramentas ou 'receitas' de gestão que garantam o sucesso. Seja qual for a situação, a capacidade de aprender com a experiência e com análise é central (...).

É notável que toda inovação resulta de processos de criatividade, ambos se integram em processos simultâneos dentro das organizações, ou seja, são indissociáveis. Podemos dizer que a criatividade está para o indivíduo assim como a inovação está para as organizações. Atualmente, organizações não inovadoras sofrerão consequências no meio competitivo, ou seja, a inovação é uma questão de sobrevivência.

Para as médias e grandes empresas, a inovação é mensurada por meio do número de patentes e investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Segundo Amorim e Mortara (2014), o indicador mais comum de inovação tecnológica é a patente de invenção, seja o seu



depósito, seja o seu registro, que costuma ocorrer vários anos depois. Como os critérios de concessão de patentes tendem a variar entre países, o número de patentes pedidas ou concedidas não costuma ser um bom indicador para se estabelecer comparações internacionais. Dentro de um país, porém, passa a ser um bom indicador para estabelecer comparações.

Para o desenvolvimento da inovação em micro e pequenas empresas, baseado nessa concepção, o SEBRAE anualmente promove o MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, que tem o objetivo de fomentar a excelência em gestão das mesmas, onde se inicia em um sistema de auto avaliação por meio de um questionário que é elaborado nas estruturas do Modelo de Excelência da Gestão [MEG] da Fundação Nacional da Qualidade [FNQ]. Destaca-se que neste questionário, contém uma etapa que permite avaliar a capacidade e a maturidade para implementar a inovação presentes nas MPEs. Assim, o processo de controle por indicadores tem como objetivo monitorar as atividades empresariais para garantir que sejam realizadas conforme planejado e corrigir quaisquer desvios de forma eficaz (Robbins, 2000).

2.3 As Empresas de Pequeno Porte

As micro e pequenas empresas são parte fundamental do acelerado processo de desenvolvimento de nosso País. Segundo o SEBRAE (2016), de 2008 a 2015, o número de organizações desse porte aumentou de 5,7 milhões para 10 milhões no Brasil. São dados consistentes que comprovam a importância estratégica das MPE para a geração de renda e qualidade de vida das pessoas, bem como para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade brasileira.

Nesse contexto, segundo o relatório GEM (2015), os empreendedores estão sendo fortemente influenciados, na última década, por outros fatores estruturais que também estão em processo de mudança, tais como: o aumento do nível de escolaridade dos brasileiros; a redução da burocracia e do peso dos impostos. No entanto, outra hipótese sugere que nessas economias, as barreiras técnicas e financeiras de iniciar um novo negócio são relativamente mais elevadas. Além disso, os países menos desenvolvidos tendem a apresentar uma elevada taxa de empreendedorismo inicial em função da incipiente demanda de trabalho assalariado *vis a vis* a uma oferta de trabalho em geral pouco qualificada e expressiva, restando, a uma parcela significativa da população, a alternativa de empreender para sobreviver.

Ainda sobre os dados levantados pelo relatório GEM (2015), uma das características marcantes do empreendedorismo é a igualdade de gênero, onde contribui para que o Brasil se torna um destaque entre os países analisados e reforça a importância da participação das mulheres no ambiente empresarial.

Tabela 1:

Percentual de empreendedores iniciais de cada classe por gênero

Países	Masculino	Feminino	TEA
Brasil	21,7	20,3	21,0
África do Sul	11,6	7,0	9,2
Alemanha	6,1	3,3	4,7
China	15,3	10,3	12,8
Estados Unidos	14,6	9,2	11,9
Índia	13,7	7,9	10,8
México	23,0	19,2	21,0

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor – GEM. Empreendedorismo no Brasil. (2015).



Além disso, para as empresas de pequeno porte (EPP), também chamada de pequenas empresas, que são aqueles empreendimentos com faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões, estas já se encontram em um estágio mais avançado de gestão. Pois, normalmente atingem este faturamento, ou seja, trocando da faixa de microempresa, em torno do seu segundo ou terceiro ano de existência. Esta parcela de empresas necessita de maior atenção, pois são capazes de gerar faturamento, bem como maior número de empregos. Se tornando estratégico para o desenvolvimento econômico de um país. (SEBRAE, 2011).

O foco da inovação nas pequenas empresas se dá mais especificamente envolvendo inovação em produto do que em processo, produto para mercados de nichos do que mercados de massa, produtores de produtos finais ao invés de produtores de componentes, alguma forma de ligação externa e não interna e por último tendem a se associar a crescimento de produção e emprego e não necessariamente ao lucro (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

No Brasil, iniciativas de fomento para o desenvolvimento das inovações nas pequenas empresas foram desenvolvidas ao longo dos anos, como a Lei n° 10.973/2004, que trata de incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo; incentivos de financiamento por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento [BNDES] e capacitação e acúmulo de conhecimento do processo de gestão da inovação em pequenas empresas pelo SEBRAE por meio do programa Agentes Locais de Inovação.

Por se tratar de pequenas empresas, particularidades e entraves são encontradas neste contexto, como: disponibilidade de recursos intelectuais, capacidade da estrutura física, processos organizacionais não alinhados para inovação, não uso intensivo de recursos de tecnologias de informação e comunicação para ganhos operacionais, ainda assim, para ganho de competitividade e aumento de mercado (Blaskovsky & Álvaro, 2014).

Desta forma, esta pesquisa está baseada no conceito de inovação e os tipos de inovação apresentado pelo Manual de Oslo (2007), bem como utiliza como suporte metodológico o instrumento de coleta de dados desenvolvido pelo MPE Brasil (SEBRAE, 2016), Parte III – Práticas de Inovação.

3 Metodologia

O presente estudo tem como objetivo principal investigar e analisar as práticas de inovação em empresas de pequeno porte da Região Sul do Estado de Minas Gerais. Para tanto, segundo Gil (2007), quanto a natureza da pesquisa, com o objetivo de construir conhecimento para futura aplicação prática à solução de problemas específicos, trata-se de uma pesquisa aplicada; e exploratória, pois visa compreender o problema de forma a torná-lo explícito, bem como realizar entrevistas com o objetivo de coletar evidências a partir da experiência nas atividades relacionadas à inovação para alcance do objetivo. Sendo assim, quanto a abordagem do problema, é utilizada a abordagem qualitativa, pois as interpretações dos fatos são básicas no processo de pesquisa e não requer a utilização de métodos e técnicas estatísticas. Desta maneira, para os procedimentos técnicos, se faz necessário o levantamento bibliográfico para oferecer suporte a pesquisa, constituído principalmente de livros e artigos científicos, onde neste estudo procura-se a compreensão sobre Inovação, Gestão da Inovação e características sobre Empresas de Pequeno Porte.

Quanto ao método de pesquisa, neste estudo, adota-se o estudo de casos múltiplos, que segundo Yin (2010), auxiliam na compreensão de fenômenos contemporâneos no contexto da vida real, neste caso organizacionais, buscando responder problemas quando são propostas as questões que envolvam “como” e onde o investigador possui pouco controle sobre os eventos. Exige-se um estudo mais aprofundado e descritivo, conduzindo uma visão holística sobre o problema para gerar conhecimento sobre o objeto de estudo. Neste sentido, buscando



evidenciar “como as empresas de pequeno porte promovem as iniciativas de inovação, e assim compreender os principais entraves e os desafios para o desenvolvimento das mesmas”.

Segundo Yin (2010), na escolha do método pesquisa sobre o formato de estudo de casos múltiplos, é fundamental a elaboração do protocolo de estudo de caso, que contém o instrumento e procedimentos utilizados, para aumentar a confiabilidade da pesquisa.

Neste sentido, o protocolo de estudo de caso desta pesquisa possui a seguinte estrutura:

a) Finalidade da pesquisa: investigar e analisar as práticas de inovação em empresas de pequeno porte da Região Sul do Estado de Minas Gerais; como fundamentação teórica, são utilizadas as temáticas de Inovação, baseada no conceito de inovação e os tipos de inovação apresentado pelo Manual de Oslo (2007), para Gestão da Inovação, apoia-se no modelo desenvolvido por Tidd (2001) e sobre as Empresas de Pequeno Porte, caracterizadas pelo SEBRAE (2011);

b) Procedimentos de coleta de dados: I - objeto de estudo: 3 (três) empresas de pequeno porte, com pelo menos 2 (dois) anos de existência, localizadas na Região Sul do Estado de Minas Gerais, onde o nome das mesmas foi preservado, assim caracterizadas por Empresa A, Empresa B e Empresa C, II – plano de coleta de dados: realização de entrevista semiestruturada *in loco*, junto a direção da empresa, no período de abril a maio de 2017; III – questão de pesquisa: Como as EPPs desenvolvem práticas de inovação?; IV – questões do estudo de caso: parte I - histórico da empresa, quantidade de colaboradores, setor/segmento de atuação, principal mercado de atuação e abrangência, parte II - baseado no roteiro desenvolvido pelo Prêmio MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – Parte III Práticas de Inovação (SEBRAE, 2016), que contém 12 (doze) questões, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2:

Questões para permitir a avaliação da capacidade e a maturidade para implementar a inovação presente

Questões de estudo:
1) A empresa realiza esforços para inovar?
2) As informações e conhecimentos são obtidos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e, posteriormente, compartilhados com os colaboradores?
3) É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e da comunicação entre colaboradores para implementar as inovações?
4) São analisadas, avaliadas e selecionadas as ideias ou oportunidades de inovação?
5) Os dirigentes apoiam e estabelecem recursos e condições de experimentação de novas ideias para implementação de inovações?
6) A implementação das inovações é acompanhada?
7) É promovido o aprendizado sobre o processo de inovação?
8) Os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição à inovação?
9) Os colaboradores são capacitados para a inovação e para a gestão da inovação?
10) O trabalho em equipe é estimulado para a geração de oportunidades de inovação?
11) As inovações são divulgadas às partes interessadas?
12) São avaliados os benefícios da implementação das inovações?

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). Questionário de Autoavaliação MPE Brasil: Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas.



Além disso, em todas as questões de estudo - parte II, devem ser coletadas as evidências que justifiquem a maturidade e implementação da inovação. Ainda assim, levantar se houve alguma inovação (nome da inovação) e o tipo de inovação (produto, serviço, processo, marketing ou gestão/organizacional), bem como o ano de lançamento.

4 Análise dos Resultados e Discussão

O estudo foi desenvolvido junto a pequenas empresas na Região Sul de Minas Gerais, tendo como base em três empresas de pequeno porte do setor de serviços, mas atuantes em segmentos diferentes. Nota-se que para os diversos segmentos, a diversidade de produtos é o principal elemento para a competitividade.

As empresas pesquisadas, todas consideradas empresas de pequeno porte, são dirigidas por empreendedores que possuem conhecimentos adquiridos na vivência com a atividade e por empreendedores que assumem a gestão de empresas familiares. Durante a coleta das informações, inicialmente, foram levantadas as principais características das empresas, conforme apresenta a Tabela 3.

Tabela 3:

Características das pequenas empresas

Empresa	Tempo de existência	Ramo de atividade	Quant. colaboradores	Abrangência do negócio
Empresa A	2 anos	Comércio - Alimentício	45	Salgados sob encomenda
Empresa B	2 anos e 3 meses	Comércio - Alimentício	07	Bolos e doces especiais
Empresa C	4 anos	Industrial - Fabricação de cosméticos	06	Linha de produtos à base de óleo de café

Fonte: Elaborado pelos autores.

Contudo, referente as características das pequenas empresas, ressalta-se que o estudo foi evidenciado por empresas que possuem atividades de no mínimo 2 anos, destaca-se que o estudo contempla uma empresa que possui apenas 1 ano de existência, tendo assim a avaliação de que a empresa possui uma gestão tão bem concebida quanto as outras. Na sequência da realização da coleta de dados nas empresas pesquisadas, foram estabelecidas 12 questões referente às práticas de inovação tendo como referência ao questionário MPE, estas questões estão “elaboradas para permitir a avaliação da capacidade e a maturidade para implementar a inovação presentes nas MPE”.

Assim, as empresas quando questionadas se realizam esforços para inovar, todas possuem um nível de inovação, porém não são realizados regularmente ou são circunstanciais. Referente a empresa A, se encontra em processo de adequação de leis ergonômicas na produção, processos de desenvolvimentos de novos produtos e participam de eventos de gestão. Quanto a empresa B, buscam melhorias em feiras do setor, cursos profissionalizantes e flexibilidade em adaptação ao mercado. Já na empresa C, realiza esforços em investimentos de maquinários, investimentos com treinamentos com funcionários e bônus por atividade desenvolvida.

Em sequência com as perguntas, quando questionado se as informações e conhecimentos são obtidos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e, posteriormente, compartilhados com os colaboradores, as empresas identificam as oportunidades ocasionalmente em ambientes externos e não obtém de forma sistemática. Para a empresa A, somente os responsáveis da empresa se dedicam em busca de conhecimento externo, é compartilhado com os funcionários por meio de reuniões mensais. Na empresa B, os conhecimentos são obtidos através do responsável pela empresa, mas com envolvimento



total dos funcionários em alguma prática de inovação. E na empresa C, são repassados por meio de treinamentos.

Também foi perguntado se é promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e da comunicação entre colaboradores para implementar as inovações, na empresa A, são coletados questões e ideias de funcionários para a colaboração de inovações na empresa em reuniões formais. Já na empresa B, os funcionários sentem liberdade para inovar um produto de acordo com as novidades do mercado e predomina uma comunicação informal para as ideias. E na empresa C, possui interação e motivação da equipe em um ambiente de comunicação formal por meio de reuniões.

Neste sentido, em sequência, quando questionados se as empresas realizam análises, avaliações e seleção de ideias ou oportunidades de inovação, nenhuma empresa realiza de forma regular com critérios de avaliação definidos. Na empresa A, as ideias são analisadas e selecionadas conforme a necessidade da empresa. Na empresa B, as oportunidades são avaliadas de acordo com as pesquisas dos funcionários juntamente com o responsável pela empresa. Analisam as novidades do mercado e consideram como oportunidade de inovação. E por fim, na empresa C, a seleção das melhores ideias não é realizada de forma sistemática.

Outra questão que compõe no questionário, é voltada para os dirigentes se os mesmos apoiam e estabelecem recursos e condições de experimentação de novas ideias para implementação de inovações. Para a empresa A, atualmente a empresa se encontra em processo de desenvolvimento de um produto e em análises de aceitação de mercado. Na empresa B, os funcionários possuem recursos e condições para aprimorarem e implantarem novidades e são apoiados na experimentação de novas ideias. Já na empresa C, os colaboradores possuem recursos em laboratórios e realizam reuniões para o levantamento de ideias, porém, não estabelecem condições práticas.

Posteriormente, outra evidência coletada seria se a implementação das inovações é acompanhada, nesse quesito as três empresas pesquisadas apresentam atividades de acompanhamento da implementação. Na empresa A, é feito um acompanhamento de aceitação do produto no mercado, inicialmente por experimentação do produto, divulgações, promoções e análise de demanda. Já na empresa B, a implementação das inovações é acompanhada pelo nível de satisfação dos clientes e com as vendas. E por fim a esse quesito, na empresa C, é realizado um projeto de divulgação por meio de promotores de vendas bem como distribuição de amostras para análises de aceitação do mercado.

Adiante, na próxima questão, foi aplicada a questão se é promovido o aprendizado sobre os processos de inovação, em todas as empresas pesquisadas são promovidas reflexões sobre os processos. Para a empresa A, é analisado e compartilhado estudos de matéria-prima e insumos que melhor convém para o projeto. Assim como na empresa B, por se tratar de empresa no setor de alimentos, as lições aprendidas são compartilhadas eventualmente entre os colaboradores. E na empresa C, por se tratar de uma empresa certificadora, devem ser documentados registros de atividades e lições desenvolvidas durante o processo.

Na oitava questão, foi interrogado se os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição à inovação, nas empresas pesquisadas não há critérios definidos para contribuição, porém é realizado de forma regular. Na empresa A e C, os colaboradores são reconhecidos por recompensas financeiras. E na empresa B, por se tratar de um ambiente favorável, os colaboradores são reconhecidos, possuem gratificações e combinações de horários.

Para prosseguir com as questões do questionário MPE, as empresas quando questionadas se os colaboradores são capacitados para a inovação e para a gestão da inovação, nenhuma empresa investigada possui um programa de capacitação especificamente em inovação e gestão da inovação. Na empresa A, não estabelece grupos de capacitação de inovação. Somente os dirigentes da empresa que buscam melhoria em gestão. Os indicadores



que a empresa utiliza para identificar as capacidades técnicas é de convivência. Portanto, na empresa B, por se realizar produtos de categoria artesanal, os colaboradores possuem recursos para capacitação e liberdade de geração de ideias. Os indicadores que a empresa utiliza é a aceitação do produto no mercado e o nível da demanda. E por fim, na empresa C, realiza normalmente reuniões com os colaboradores para compartilhamento de ideias e para atualização de demandas e exigências do mercado.

Questionou-se ainda, se o trabalho em equipe é estimulado para a geração de oportunidade de inovação, todas as empresas analisadas possuem estímulos para que as oportunidades de inovação sejam geradas por equipe, porém, não há nenhum programa com formalidade para este fim.

Outro ponto importante da coleta de dados, se as inovações são divulgadas às partes interessadas. Na empresa A, as inovações são divulgadas tanto para os interessados internos à empresa, como para os externos (clientes), os colaboradores participam dos processos de desenvolvimento do produto. Os indicadores usados para medir o nível de aceitação é o quadro de vendas do produto e as demandas. Já na empresa B, realiza uma ampla interação com clientes em redes sociais de inovações em produtos, porém, não possui uma separação de recursos para investimentos em divulgações.

E por fim, para finalizar o questionário, destacou-se se as empresas avaliam os benefícios da implementação das inovações, ambas empresas identificam com as mudanças que podem gerar valor para os negócios. Na empresa A, a competitividade entre os concorrentes é um dos benefícios contemplados, outro indicador para esta questão é a diversidade de produtos fabricados bem como a capacidade de reinvestimento. Para a empresa B, são avaliados através do aumento das vendas e conquista de novos mercados. Em conclusão, na empresa C, são avaliadas através da certificação de qualidade do produto garantindo a competitividade no mercado.

Além disso, vale ressaltar, que o questionário avalia o nível de maturidade das empresas, no quesito de estimativas de faturamentos que advém de produtos/serviços inovadores, estimativas de redução de custos bem como o faturamento de lançamentos de novos produtos. Ainda assim, foi evidenciado que o principal tipo de inovação em ambas empresas pesquisadas foi de inovações em produtos, ou seja, fabricação de novos produtos entrantes no mercado.

5 Conclusão

Com as estratégias de competitividade do mercado, observa-se que as empresas apresentam um aumento de diversidade de produtos a serem ofertados, e com isso a exigência e o destaque do desenvolvimento de estratégias diferenciadas para o posicionamento de cada produto se faz necessário. No entanto, buscando evidenciar as iniciativas de inovação desenvolvidas, compreender os principais entraves e os desafios para o desenvolvimento das mesmas, nota-se que as empresas não definem uma estratégia específica à inovação, ou seja, não dedicam parte do faturamento para inovação e não possuem indicadores para avaliação do desempenho inovativo, é necessário que os gestores adquiram consciência da importância de inovar diante do cenário contemporâneo, independentemente do tamanho, do setor de atuação ou estrutura organizacional da empresa.

Ao se entender que as individualidades de cada empresa, seja pelo seu tamanho e pelo capital de investimento, não identifica de forma direta os desafios para inovar, torna-se necessário compreender que a inovação depende da condução da empresa, do nível de capacitação das lideranças de forma a interagir com as estratégias dos desafios da inovação e de como é gerida na organização. Apesar disso, todas as empresas estudadas já passaram da



fase de sobrevivência, excedendo uma margem de 2 (dois) anos integrando a uma taxa de 98% entre as Pequenas Empresas sobreviventes, segundo os dados do relatório SEBRAE.

Há de se destacar, que o presente trabalho possui limitações, sendo assim fica incumbido recomendações para pesquisas futuras, a principal delega na ampliação do número de empresas para investigação para uma maior análise e abrangência dos resultados, incorporando as variáveis dos processos e desafios da inovação.

Referências

Amorim, M. C. S., & Mortara, F. A. (2014). Innovation: The Need to Measure and the Care About the Assessments. *Journal on Innovation and Sustainability*, v. 5, n. 3.

Blaskovsky, C., & Álvaro, A. (2014). Os desafios de proporcionar um ambiente inovador nas empresas de pequeno porte da região de São Carlos – SP. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXIV*, Curitiba, PR, Brasil.

Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor – empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio*. 2 ed. São Paulo: Saraiva.

Confederação Nacional da Indústria. (2010). *Mobilização Empresarial para a Inovação: cartilha gestão da Inovação*. Brasília: Autor.

Drucker, P. F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.

Global Entrepreneurship Monitor – GEM. *Empreendedorismo no Brasil*. (2015). Recuperado em 30 de Março, 2017, de [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)

Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2010) *Pesquisa de inovação tecnológica – PINTEC*. Rio de Janeiro: IBGE.

Moretti, S., Lenzi, F. C., & Zucco, F. D. (2012). *Marketing Empreendedor: novos rumos para o sucesso nos negócios de micro, pequenas e médias empresas*. Curitiba: InterSaberes.

Manual de Oslo. (2007). Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. Recuperado em 22 de março, 2017, de www.finep.org.br

Possolli, G. E. (2012). *Gestão da Inovação e Conhecimento*. Curitiba: InterSaberes.

Robbins, S. P. (2000) *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Schumpeter, J. A. (1985). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Nova Cultural.



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2011). Taxa de Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas Brasil. Série Ambiente dos Pequenos Negócios, Brasília: Autor.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). Questionário de Autoavaliação MPE Brasil: Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas. Recuperado em 23 de março, 2017, de http://www.mbc.org.br/mpe/wp-content/uploads/2016/04/5-Question%C3%A1rio_MPE_2016_IMP.pdf

Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment organizational and performance (v.3, n.3, pp. 169-183). International Journal of Management Reviews.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). Gestão da inovação. São Paulo: Artmed.

Yin, R. K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.