

Gestão da Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Análise do Radar de Inovação e das Percepções dos Agentes Locais de Inovação

Flávia Camargo Bernardi – flaviacamargo@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul - UCS

Área temática: Gestão da Inovação e Empreendedorismo

Resumo

O presente artigo é decorrente do trabalho de orientação da produção científica de vinte e cinco Agentes Locais de Inovação (ALIs) das regiões Sinos, Serra Gaúcha, Planalto e Noroeste do Rio Grande do Sul (RS). O estudo tem como objetivo principal evidenciar a relevância do Programa ALI, desenvolvido pelo SEBRAE em parceria com o CNPq, para promover a gestão da inovação em micro e pequenas empresas (MPEs). Como objetivos específicos, apresentar a média das pontuações do grupo de empresas analisadas nas treze dimensões do Radar de Inovação, e as percepções dos ALIs sobre os motivos que levaram as empresas a aderirem ao programa, as dificuldades enfrentadas pelas MPEs no processo de inovação, os principais pontos fortes e fracos para a implementação das ações sugeridas, bem como os resultados que as empresas estão obtendo. Para tanto, utilizou-se como metodologia de pesquisa, a pesquisa bibliográfica para compor o aporte teórico sobre inovação e gestão da inovação, e a pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa a partir do levantamento de dados secundários e aplicação de um questionário com perguntas fechadas e abertas junto aos agentes. O estudo mostra que os principais motivos que levaram os empresários a aderirem ao programa ALI foram a necessidade de melhoria em gestão e a expectativa sobre o aumento dos resultados financeiros. Por outro lado, as principais dificuldades enfrentadas para inovar são: aspectos culturais da empresa, disponibilidade de pessoas e ausência de conhecimentos sobre o tema. O principal ponto forte das empresas que estão implementando as ações é o perfil do empresário, e os principais pontos fracos evidenciados foram a ausência de planejamento, dificuldades financeiras e a resistência às mudanças.

Palavras-chave: Inovação; Programa ALI; Micro e Pequenas Empresas.

1. Introdução

O presente estudo é decorrente do trabalho de orientação desenvolvido pela autora junto a um grupo de vinte e cinco Agentes Locais de Inovação – ALI, participantes do Programa ALI no período de outubro de 2014 a agosto de 2015, especificamente das regiões Sinos, Serra Gaúcha, Planalto e Noroeste do Rio Grande do Sul (RS).

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, onde os Agentes são bolsistas do CNPq, capacitados na metodologia para acompanhar um grupo de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2015).

Cabe ressaltar que o objetivo do programa é promover a prática continuada de ações da inovação, proporcionando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, nos segmentos de comércio, indústria e serviços. Nesse contexto, destaca-se a importância das micro e pequenas empresas (MPEs), que hoje representam 99% do total de empresas brasileiras, 25% do PIB, 52% do saldo de empregos formais, 70% das novas vagas geradas por mês, 40% da massa salarial e 1% das exportações (SEBRAE, 2014). A partir deste cenário, identifica-se a importância do Programa ALI para estas empresas.

A partir do trabalho, em campo, dos ALIS, são elaborados artigos científicos, retratando o contexto das empresas atendidas, a pontuação atingida nas dimensões do Radar de Inovação e as ações propostas para estimular a inovação.

Uma das principais contribuições do Programa ALI é a geração de aprendizagem sobre a inovação, considerando-se que na situação atual é necessário inovar como um meio para preservar e perpetuar os negócios. Assim, o desafio para qualquer empresa é aprender a empreender e a inovar sistematicamente (DRUCKER, 2008), haja visto que o aumento das receitas, da produtividade e das atividades econômicas exigem inovação (RIVKIN; SEITEL, 2002; CHARAN, 2014).

Pode-se dizer que a inovação é um termo associado ao mundo dos negócios, envolve uma complexa teia de mudanças, que podem ocorrer nos produtos, nos processos, modelos de vendas, sistemas contábeis entre outros (TERRA, 2012). Ou seja, a partir das atividades desenvolvidas pelos ALIs é possível abranger as diversas áreas das empresas, e mobilizá-las para o desenvolvimento de mudanças. Mas não basta reconhecer a importância de inovar, é preciso decidir inovar e estabelecer um processo de inovação perene e contínuo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A implementação da inovação ocorre quando um produto ou serviço é introduzido no mercado, quando um processo passa a ser operado pela empresa ou quando uma nova forma de gerir o negócio é colocada em prática. Implementar a inovação significa gerar valor mediante uma nova solução para um determinado problema (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Considerando essa contextualização inicial, tem-se a questão de pesquisa: De que forma o Programa ALI contribui para promover a gestão da inovação em micro e pequenas empresas?

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo principal evidenciar a relevância do Programa ALI para promover a gestão da inovação em micro e pequenas empresas. Como objetivos específicos, apresentar a média das pontuações nas dimensões do Radar de Inovação do grupo de empresas atendidas pelos ALIs orientados *versus* grupo de empresas atendidas Rio Grande do Sul; as percepções dos ALIs em relação aos motivos que levaram as empresas a aderirem ao programa; as dificuldades enfrentadas pelas MPEs no processo de inovação; os principais

pontos fortes e fracos das empresas para a implementação das ações sugeridas, bem como os resultados que as empresas estão obtendo.

Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica para compor o aporte teórico sobre inovação e gestão da inovação em MPEs, e pesquisa descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa a partir do levantamento de dados secundários e aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas junto aos orientandos. Além dessa introdução, o artigo é composto pelo referencial teórico, contemplando conceitos sobre a inovação, gestão da inovação, e mensuração da inovação. Na sequência apresenta-se a metodologia de pesquisa; a discussão e a análise de dados; e por fim, tem-se as considerações finais.

2. Referencial teórico

2.1 Conceitos de Inovação

Há diversos conceitos sobre inovação, sendo que no senso comum há o entendimento de que inovação é desenvolver ou criar algo novo. Gibson e Skarzynski (2008, p. 4) destacam que “(...) a inovação se torna mais uma palavra do jargão ou do lema corporativo, que recebe reverência retórica nas reuniões, nas campanhas publicitárias e nos relatórios anuais das empresas”. Ainda no contexto corporativo, algumas vezes a inovação é associada com aspectos tecnológicos (BESSANT; TIDD, 2009).

Entretanto, a inovação tem um sentido mais amplo, é vista como determinante para a competitividade, e não necessariamente está vinculada ao desenvolvimento de algo novo ou da implementação de uma tecnologia, mas sim pode estar associada às melhorias aplicadas nas empresas (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Em tese, a inovação é um instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como uma oportunidade, seja para um modelo de negócios ou um produto/serviço diferente (DRUCKER, 2008). Basicamente, a inovação é direcionada pela habilidade de estabelecer relações, visualizar oportunidades e obter vantagem das mesmas (BESSANT; TIDD, 2009). Muitas vezes, a inovação surge onde menos se espera (GARY, 2007).

Estudos de Schumpeter (1955) apontam a inovação como a atividade de desenvolvimento de um elemento inicial em um elemento comercialmente útil, que venha a ser aceito em um sistema social, ou seja, uma empresa ou sociedade. Inovação pode ser considerada um processo de tradução de ideias em produtos, processos ou serviços, que sejam úteis e utilizáveis.

Em complemento a isso, Sarkar (2008) enfatiza que inovar significa ter uma nova ideia ou aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de uma forma diferente, ou seja, implica em desenvolver dois elementos fundamentais: a criatividade e a geração de novas ideias. Muitas vezes a geração de ideias pode ocorrer dentro da empresa, o denominado intraempreendedorismo (ROSS, 2007), ou ainda, na concepções mais modernas por meio da co-criação de valor, utilizando-se dos próprios clientes, parceiros de negócios entre outros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Consoante a isso, Terra (2012, p. 51) comenta que “inovações começam com uma ideia de algo novo que precisa ser implementado para gerar valor”, pode ser algo relativamente simples, ou ainda, o desenvolvimento de uma tecnologia totalmente nova para o mercado. O autor defende que as empresas inovadoras sabem que é necessário ter um processo contínuo, sistêmico e deliberado para identificar oportunidades para inovar e se diferenciar no mercado.

A partir dessa perspectiva, cabe destacar a diferença entre inovação e invenção, onde inovação requer a geração de valor para a empresa, o processo de desenvolvimento do uso

prático de ideias, enquanto que a invenção pode estar associada a uma ideia, mas que não necessariamente gerará resultados para a empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Uma das grandes necessidades das empresas é transformar uma invenção em inovação, agregando valor (OSENIEKS; BABAUSKA, 2014).

Outro aspecto a ser observado é a tipologia da inovação, ou seja, a inovação pode ser incremental ou radical. Balestrin e Verschoore (2008, p. 138) explicam que “a inovação incremental refere-se à inovação linear, em que um conceito básico é reforçado por melhorias contínuas”, ou seja, busca-se o aperfeiçoamento de algo existente. Geralmente, as inovações incrementais ocorrem de maneira cotidiana, independente do segmento de atuação. Por outro lado, a inovação radical é entendida como aquela que extrapola conceitos iniciais, causando uma ruptura. Na maioria dos casos, a inovação radical tem como base as pesquisas específicas e deliberadas em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, em universidades e/ou institutos de pesquisa.

Além das abordagens apresentadas previamente, apresenta-se a visão de Kim e Mauborgne (2005, p. 12) que introduziram o conceito de “inovação de valor”, segundo o qual empresas buscam tornar a concorrência irrelevante, desbravando espaços em mercados inexplorados, os denominados oceanos azuis. A inovação de valor ocorre quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo.

O Programa ALI utiliza os conceitos presentes no Manual de Oslo, onde a inovação é entendida como uma melhoria significativa em produtos ou em processos, sendo que pode acontecer a partir de quatro diferentes tipologias: inovações de produto; inovações de processo; inovações organizacionais; inovações de mercado (OCDE, 1997). Bessant e Tidd (2009) denominam essa tipologia como 4Ps da inovação ou quatro dimensões e utilizam as seguintes terminologias: inovação de produto; inovação de processo; inovação de posição e inovação de paradigma. Na prática ambos conceitos têm o mesmo sentido etimológico e aplicação prática.

Independente do conceito a ser adotado, há uma convergência entre os autores pesquisados que a inovação é essencial para o crescimento e sustentabilidade das empresas. Geralmente, a inovação produz mudanças, e requer habilidades de gestão, tais como, liderança sólida, cultura voltada para a inovação, alinhamento com a estratégia de negócios, equilíbrio entre criatividade e captação de valor. Outro aspecto a ser enfatizado é que não existe mágica, fórmulas ou estruturas para que a inovação funcione em todas as organizações (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Para tanto, é essencial desenvolver a gestão da inovação, tema que será abordado na seção seguinte.

2.2 Gestão da Inovação

Há um consenso que a inovação faz diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos. Entretanto, para ter resultados é preciso gerenciar o processo de maneira ativa (BESSANT; TIDD, 2009). Lembrando que não há uma única forma ou modelo para realizar esse gerenciamento, a gestão da inovação pode ser compreendida como o planejamento, organização e coordenação dos fatores essenciais para o desenvolvimento e obtenção de resultados inovadores (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Em complemento a isso, para que o processo de gestão da inovação seja bem sucedido é necessário envolver os diversos níveis hierárquicos e diferentes conhecimentos, isto é, a inovação deve fazer parte da cultura organizacional. O sucesso da inovação depende basicamente de dois fatores: recursos (pessoas, equipamentos, conhecimentos, dinheiro etc) e capacidades da organização para geri-los (BESSANT; TIDD, 2009).

Na sequência apresenta-se uma síntese de quatro modelos de gestão da inovação: Davila, Epstein e Shelton (2007), Bessant e Tidd (2009), Kotler e Trías de Bes (2011) e Charan (2014).

No modelo proposto por Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 17) são considerados instrumentos de gestão para a inovação: definição do modelo de inovação; a definição da estratégia; a organização; os processos e os indicadores de desempenho; as recompensas; o aprendizado e o desenvolvimento da cultura. Os autores explicam que a liderança precisa definir a função da inovação do modelo de negócios e da inovação tecnológica. A liderança deve ter uma decisão clara sobre a estratégia da inovação, e ainda, precisa se preocupar com os aspectos culturais, desenvolvendo a cultura da inovação. Outro aspecto importante é supervisionar o desenvolvimento e implementação de indicadores e recompensas a fim de garantir que elas sirvam realmente de suporte à estratégia e cultura da organização.

No modelo proposto por Bessant e Tidd (2009, p. 34) há três etapas principais: gerar, selecionar e implementar. Na etapa de geração de possibilidades de inovação, os autores sugerem que sejam examinados e analisados os cenários (interno e externos) a fim de captar e processar sinais potenciais sobre inovação. Na etapa de seleção, deve-se realizar uma análise estratégica, avaliando quais ideias serão utilizadas para que a empresa comprometa recursos de execução. O desafio consiste na seleção de ideias ou projetos que possuam melhor chance de desenvolver uma vantagem competitiva. Por sua vez, a implementação compreende tornar a inovação uma realidade. Após selecionada a ideia, a empresa precisa amadurecer a nova ideia no decorrer de vários estágios de desenvolvimento até o lançamento final, sob a forma de um novo produto ou serviço para o mercado externo ou um novo processo ou método dentro da empresa. Os autores também enfatizam a importância da liderança, da organização inovadora, e abordam os vínculos proativos.

De forma semelhante, Kotler e Trías de Bes (2011, p. 12) definem um modelo denominado “sistema de inovação total”, onde a primeira etapa compreende o planejamento estratégico para inovação. Na etapa inicial são definidos os objetivos da inovação e as prioridades. Por sua vez, o planejamento gera projetos, e os projetos são desenvolvidos a partir dos processos de inovação. Os processos de inovação ocorrem por meio do modelo A-F, e estão vinculados a duas outras etapas importantes: indicadores de inovação e recompensas de inovação. Todas estas etapas possuem como pano de fundo a cultura criativa, e visam resultados. O modelo A-F de Kotler e Trías de Bes (2012) utiliza-se de técnicas existentes e outras criadas pelos próprios autores, porém um dos seus diferenciais é a possibilidade da inovação flexível.

Na visão de Charan (2014, p. 131) “há cinco componentes para a inovação – concepção, seleção, cultivo, implementação e eliminação antecipada de falhas”. A concepção compreende o fluxo de ideias que podem vir de dentro da organização ou de fora dela. A seleção de ideias deve ser transparente, deve haver um responsável por este processo. Por sua vez, o cultivo envolve o processo de aprimoramento das ideias. A implementação envolve o processo de aplicação prática da ideia, onde é avaliada a existência de recursos financeiros para implementar a ideia; se o mercado está preparado para essa nova ideia ou serviço; se há funcionários-chaves disponíveis para ajudar na implementação. A eliminação antecipada de falhas mostra às pessoas que o processo de seleção é aberto, honesto e transparente.

Independente do modelo de gestão da inovação adotado pela empresa, cabe enfatizar que a inovação efetiva e de impacto sempre inicia na alta gerência e com objetivos claros (TERRA, 2012). Uma pesquisa de Dyer, Gregersen e Christensen (2012, p. 34) mostra que os empreendedores inovadores passam 50% a mais de tempo em atividades de descoberta (questionar, observar, experimentar e conversar) do que os empreendedores sem histórico de inovação. Os autores enfatizam que as empresas com DNA inovador estão alicerçadas no

tripé: pessoas, processos e filosofias (DYER; GREGERSEN; CHRISTENSEN, 2012). Esse tripé reforça os conceitos apresentados previamente, onde basicamente todos os modelos abordam as questões culturais da empresa, a necessidade de processos e do estímulo às pessoas para que possam se tornar inovadoras.

2.3 Mensuração da inovação

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) desenvolveram um *framework* denominado de radar da inovação contemplando 12 dimensões com a finalidade de ajudar as empresas a determinarem como sua estratégia atual pode ser melhor desenhada para superar os concorrentes. Consoante a isso, Di Serio e Vasconcellos (2009, p. 108) apontam que o “radar de inovação permite que as empresas identifiquem e persigam dimensões negligenciadas”, superando os esforços de inovação dos concorrentes a partir de uma nova vantagem competitiva gerada.

Assim, conforme Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), Bachmann e Destefani (2008), Terra (2012) tem-se as definições das doze dimensões:

- Ofertas: Desenvolvimento de novos produtos ou serviços. A empresa inovadora tem uma parte relevante da sua receita associada aos novos produtos ou serviços;
- Plataforma: Uso de componentes comuns ou elementos intercambiáveis para criar novas ofertas derivadas da original. A habilidade de utilizar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete maior capacidade inovadora;
- Marca: Alavancagem da marca em novos setores, ou ainda, a mudança da maneira como a empresa comunica sua marca;
- Consumidores ou Clientes: Descoberta de necessidades não atendidas dos consumidores ou identificação de novos segmentos de consumidores não atendidos anteriormente. A inovação nessa dimensão pode ser encontrar um novo nicho de mercado para um determinado produto;
- Soluções: Criação de ofertas integradas e customizadas que resolvam problemas end-to-end dos consumidores finais. Por exemplo, oferecer além da venda do produto, os serviços de manutenção;
- Experiência com consumidores: Também denominada de relacionamento, compreende tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos, o redesenho das interações com os consumidores em todos os pontos de contato durante todos os momentos em que ocorre o contato;
- Captura de valor ou agregação de valor: Redefinição de como a empresa obtém ou cria formas inovadoras de fluxos de faturamento. O desenvolvimento da cadeia de valor pode ser realizado por meio da análise da Cadeia de Valor;
- Processos: Redesenho dos principais processos operacionais para melhorar eficiência e efetividade;
- Organização: Mudança de forma, função ou escopo de atividades da empresa. Envolve as parcerias, o papel e a responsabilidade dos funcionários;
- Cadeia de suprimentos ou fornecimento: Compreende a sequência de atividades e agentes que movem produtos, serviços e informações da origem à entrega. Neste caso, avalia-se de forma diferenciada as áreas de compras e as terceirizações existentes;
- Presença: Criação de novos canais de distribuição ou pontos inovadores de presença, incluindo os lugares em que a oferta pode ser comprada ou utilizada pelos consumidores;
- Networking: Criação de redes inteligentes, nas quais a empresa assume o papel central e disponibiliza ofertas integradas. Também envolve os recursos utilizados pela empresa para estabelecer uma comunicação ágil e eficaz com os seus clientes.

No modelo utilizado pelo Programa ALI, desenvolvido por Bachmann e Destefani (2008), a partir de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), além das doze dimensões previamente apresentadas, há a dimensão “ambiência inovadora”. A partir da ambiência inovadora é possível avaliar a existência de um ambiente propício à inovação, ou seja, a existência ou pré-disposição de uma empresa desenvolver uma cultura de inovação. Nesta dimensão são avaliadas questões como a formação dos profissionais da equipe, programas de sugestões, existência de proteção intelectual etc.

3. Metodologia da pesquisa

Com o objetivo de evidenciar a relevância do Programa ALI para promover a gestão da inovação em micro e pequenas empresas, optou-se por uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa e qualitativa, desenvolvida em três etapas principais. A pesquisa descritiva ocorre quando o pesquisador registra e descreve os fatos observados sem interferir, geralmente envolve técnicas padronizadas de coletas de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Por sua vez, a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, e portanto, requer o uso de recursos e técnicas estatísticas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Já o método qualitativo é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Na primeira fase, desenvolveu-se uma revisão da literatura. Ressalta-se que o levantamento teórico tem como objetivo elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento (PRODANOV; FREITAS, 2013). Por isso, o referencial teórico contemplou conceitos sobre inovação, definições e modelos sobre gestão da inovação e mensuração da inovação sob a ótica das dimensões do Radar de Inovação.

Na segunda fase, coletou-se, no Sistema ALI, os dados secundários, relativos às pontuações atingidas pelas empresas dos orientandos e do grupo de empresas do Rio Grande do Sul. Estes dados apresentam o panorama das empresas atendidas, demonstrando as necessidades de melhorias.

Por fim, a terceira fase compreendeu a aplicação de um questionário estruturado com apenas cinco perguntas, duas fechadas e três abertas. O questionário foi elaborado a partir dos referenciais teóricos e da análise dos artigos dos orientandos. O questionário passou por um pré-teste para checagem sobre o entendimento das perguntas. O questionário foi aplicado via *GoogleDocs* no período de 10 a 17 de setembro de 2015, junto ao grupo dos 25 orientandos, considerando-se um censo, sendo que obteve-se 19 questionários válidos, totalizando 76% de retorno. Os respondentes não foram identificados, garantindo assim o sigilo e a confidencialidade das informações. As respostas das perguntas fechadas foram analisadas por meio da estatística descritiva, apresentando-se as frequências das respostas em percentual. As respostas das perguntas abertas foram analisadas por meio de análise de conteúdo. Malhotra (2001, p. 196) argumenta que a análise de conteúdo é apropriada quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos.

4. Análise de Dados e Discussão de Resultados

Analisando-se os dados das médias do Radar de Inovação conforme o Quadro 1, identifica-se a oportunidade de realizar melhorias no grupo de empresas atendidas pelos ALIs. Destaca-se principalmente as dimensões com média abaixo de 2, ou seja, soluções, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença e ambiência inovadora.

Quadro 1 – Média Radar de Inovação

Dimensões	Média Empresas Orientandos (25 ALIs)	Média Empresas do Rio Grande do Sul
Global	2,1	2,1
Oferta	2,5	2,4
Plataforma	3,5	3,4
Marca	3,4	3,5
Clientes	2	2,1
Soluções	1,7	1,7
Relacionamento	2,5	2,5
Agregação de valor	1,4	1,4
Processos	1,7	1,6
Organização	1,8	1,8
Cadeia de fornecimento	1,7	1,7
Presença	1,5	1,5
Rede	2	1,9
Ambiência inovadora	1,7	1,7
Total de empresas	1.160	2.603

Fonte: Sistema ALI (2015)

Para o entendimento sobre a média do radar de inovação foi aplicada a pesquisa junto aos agentes. A pesquisa buscou evidenciar os motivos que levaram as empresas a aderirem ao Programa ALI, as dificuldades das MPEs no processo de inovação, os pontos fortes das empresas que estão implementando as ações de inovação, e os pontos fracos das empresas que não estão implementando as ações, e por fim, os resultados percebidos pelos agentes.

Na percepção dos ALIs, os principais motivos que levaram as empresas a aderirem ao programa são: necessidade de melhorar os resultados financeiros da empresa (56%), necessidade de melhorias na gestão da empresa (30%) ausência de investimentos para participar do programa (10%) e busca por diferenciais competitivos (4%).

Entretanto, as principais dificuldades enfrentadas pelas MPEs no processo de inovação estão relacionadas principalmente com os aspectos culturais (33%), ou seja, resistências às mudanças (empresa familiar). A segunda dificuldade apontada com maior frequência foi a ausência de conhecimentos sobre inovação (27%), seguida pela disponibilidade de recursos humanos / pessoas para executarem as ações sugeridas pelos ALIs (23%), a estrutura da empresa e a disponibilidade de recursos físicos (7% respectivamente), e sair da zona de conforto / atitude (3%).

Na percepção dos ALIs e de acordo com as experiências em campo, os pontos fortes das empresas que estão implementando as ações sugeridas estão vinculados principalmente, com o perfil do empresário, sendo que as expressões mais citadas pelos participantes da pesquisa foram: “pró-atividade”, “liderança”, “abertura para novas ideias”, “mente aberta”, “comprometimento” e “organização”. Os participantes da pesquisa também citaram: ambiente de trabalho, qualidade dos produtos ou serviços, condições financeiras, grau de instrução

(pós-graduação), vontade de mudar e crescer, tempo de mercado, existência de um propósito maior, inquietação, empresários jovens, ousadia, dinamismo, força de vontade, inovação como forma de sobrevivência, envolvimento dos colaboradores, planejamento e filhos assumindo os negócios (sucessão familiar). Observa-se que a maioria dos pontos fortes para implementar a inovação têm relação direta com a liderança, perfil do empreendedor, ou seja, a alta gestão da empresa, o que corrobora com as ideias de Davila, Epstein e Shelton (2007) e Terra (2012).

Por outro lado, com relação aos principais pontos fracos das empresas que não estão implementando as ações sugeridas, tem-se: a ausência de planejamento, as dificuldades financeiras e a resistência às mudanças. Os participantes da pesquisa também citaram: falta de conhecimento sobre gestão, abertura do negócio como alternativa de trabalho, falta de foco no negócio, dificuldades de separar finanças pessoais e da empresa, dificuldades para delegar e/ou gestão centralizadora, ausência de pessoas para executar as ações, envolvimento com atividades operacionais da empresa, ausência de tempo, desorganização, desmotivação, ausência de indicadores para mensurar resultados positivos ou negativos, visão focada apenas no lucro sem investimentos, acomodação, *status*, indisponibilidade para assumir riscos, desmotivação em função da situação financeira atual.

Em relação aos principais resultados que o Programa ALI está proporcionando para as empresas atendidas, os participantes citaram: o fomento da cultura de inovação, melhorias na gestão da empresa e a organização das áreas. Além disso, também foram citados: suporte emocional, criação de estratégias de marketing, aumento do faturamento, fortalecimento da equipe, incentivos para o surgimento de novas ideias, implementação de inovações, formalização do planejamento estratégico, facilidade de acesso às informações sobre inovação e tecnologia, crescimento pessoal, aumento da satisfação dos clientes, entre outros. Um participante citou que o grande ganho das empresas está na aprendizagem conforme relato “(...) de perceber que a necessidade de aprender e inovar é constante e conseqüentemente isso pode contribuir para o aumento da satisfação de seus clientes e sua lucratividade.”

Nota-se que assim como na abordagem teórica, os ALIs também percebem a importância do planejamento para que as empresas possam atingir os resultados almejados (TERRA, 2012), principalmente, os financeiros, que aparecem como motivo para adesão ao Programa ALI. Os principais resultados das empresas também estão associados à inovação incremental e gestão assim como na visão de Di Serio e Vasconcellos (2009) e Terra (2012).

5. Conclusão

A partir deste estudo foi possível identificar a importância do Programa ALI como instrumento para a geração de conhecimento sobre como inovar, como estabelecer processos de gestão da inovação no contexto das MPEs, levando-se em conta as possibilidades de melhorias das empresas, a dificuldade que as empresas possuem em aplicar ou desenvolver um processo de inovação.

Com apenas um ano de acompanhamento nas empresas atendidas pelos ALIs, observa-se que os participantes da pesquisa já perceberam melhorias na gestão das empresas atendidas, e em alguns casos houve o apontamento das melhorias nos resultados financeiros, que é um dos principais motivos que levam as empresas a aderirem ao programa e também o que leva as empresas a inovarem (CHARAN, 2014).

O estudo mostra ainda as principais dificuldades enfrentadas pelas MPEs no processo de gestão da inovação: aspectos culturais da empresa, disponibilidade de pessoas e ausência de conhecimentos sobre o tema. Observa-se que os aspectos culturais podem ter uma relação

com a dimensão ambiência inovadora, que também está entre as dimensões com menor pontuação no Radar de Inovação conforme o Quadro 1 apresentado anteriormente.

O principal ponto forte das empresas que estão implementando as ações é o perfil do empresário ou empreendedor, e os principais pontos fracos evidenciados foram a ausência de planejamento, dificuldades financeiras e resistência às mudanças. Nota-se que os pontos fortes e fracos estão relacionados com o perfil do empreendedor. O estudo mostra ainda que a implementação das ações sugeridas pelos ALIs estão permitindo que as empresas fomentem a cultura da inovação, melhorem a sua gestão e a organização das áreas, ou seja, já há resultados práticos que evidenciam a importância do programa.

Obviamente a pesquisa apresenta algumas limitações, não foi possível obter o censo das respostas dos ALIs, o que poderia apresentar resultados ainda mais completos. A pesquisa limitou-se aos dados secundários e percepções dos ALIs que se dispuseram a responder o questionário. Desta forma, para estudos futuros é possível realizar uma pesquisa com amostragem dos próprios clientes atendidos pelos ALIs, assim como um aprofundamento da pesquisa atual com entrevistas em profundidade junto aos ALIs.

Referências

BACHMANN, D.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE - Cultura do Empreendedorismo e Inovação**. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>.

Acesso em: 30 de jul. 2015.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BESSANT, J.; TIDD, J.. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CHARAN, R. **Crescimento lucrativo: 10 ferramentas práticas para o aumento sustentável dos resultados**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. de. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DYER, J.; GREGERSEN, H.; CHRISTENSEN, C. M. **DNA do inovador: dominando as cinco habilidades dos inovadores de ruptura**. São Paulo: HSM Editora, 2012.

GARY, L. **Seis insights surpreendentes sobre inovação**. In: Implementando a inovação – Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. **Inovação: prioridade nº 1: o caminho para transformação nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KIM, C. W.; MAUBORGNE, R.. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

- KOTLER, P.; TRÍAS DE BES, F.. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – (OCDE); EUROPEAN STATISTICS - EUROSTAT. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. ed. 1997 Tradução ...São Paulo: FINEP, (1997).
- OSENIEKS, J.; BABAUSKA, S. **The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v.110, p.82–92, 2014.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.. **Business model generation – inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RIVKIN, S.; SEITEL, F.. **Usina de ideias**: como manter sua empresa em constante inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ROSS, J. **Inovação interna**. In: Implementando a inovação – Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan Management Review, v. 47, n. 3, p. 75-81, 2006.
- SARKAR, S.. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste o seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1955.
- SEBRAE. Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitamente no seu negócio. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Loais-de-Inovação:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>>. Acesso em: 15 set. 2015.
- SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Jul 2014. Acesso em: 15 de set. 2015.
- SISTEMA ALI. **Média radar de inovação**. Disponível em: <www.sistemali.sebrae.com.br/form/>. Acesso em: 15 set. 2015.
- TERRA, J. C.. **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.