

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS INOVADORAS DO RS: ANÁLISE DO SEU PROCESSO DE INOVAÇÃO E RESULTADOS

LAURA MARQUES PRANDI

Mestre em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
lauraprandi@gmail.com

CÍNTIA WILKE FRANCO

Doutoranda em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
cintiaawfranco@gmail.com

NATÁLIA ELOÍSA SANDER

Mestranda em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
nataliaesander@gmail.com

PETER BENT HANSEN

Doutor em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
hansen.peter.57@gmail.com

DEMIAN KAPELIUS STEREN

Mestrando em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
ksdemian@gmail.com

RESUMO

Objetivo: A inovação se tornou um aspecto relevante para o meio empresarial nas últimas décadas, incluindo as micro e pequenas empresas (MPEs). Porém, o processo de inovação das MPEs ainda carece de uma melhor compreensão. O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa sobre as práticas e formas do processo de inovação em MPEs inovadoras do RS.

Design/Metodologia/Abordagem: Foi realizada uma pesquisa exploratória com 11 MPEs, por meio de entrevistas em profundidade com seus gestores e posterior análise temática de conteúdo dos dados, tomando por base o Modelo de Diagnóstico da Organização Inovadora da FGV/EAESP e apoio do software de análise N Vivo versão 12.

Resultados: Os principais resultados indicam que as competências Pessoas e Processo de Inovação mostraram baixa presença ou mesmo inexistência nas MPEs pesquisadas, quando comparadas às demais competências, Liderança, Meio Inovador e Resultados. Também foi possível identificar certa diferença de orientação do processo de inovação de MPEs da indústria e de serviços.

Originalidade/valor: Ainda são relativamente poucas as tentativas de organizar o conhecimento existente sobre o processo de inovação em um único modelo, e tais tentativas são, em sua maioria, centradas em empresas de grande porte. Nesse sentido, a importância desse estudo se justifica pelo seu foco na aderência de um modelo reconhecido de análise do processo de inovação ao contexto de MPEs, as quais possuem um papel crescentemente relevante em termos de inovação e ambiente sócio-econômico.

Palavras-chave: MPES. processo de inovação. modelo de diagnóstico.

MICRO AND SMALL INNOVATIVE ENTERPRISES IN RS STATE: ANALYSIS OF THE INNOVATION PROCESS AND RESULTS

ABSTRACT

Goal: Innovation has become an important aspect for the business community in recent decades, including micro and small enterprises (MSEs). However, the process of innovation of MSEs still needs a better understanding. The purpose of this article is to present the results of a survey on practices and forms of process innovation in innovative MSEs in RS state.

Design/Methodology/Approach: An exploratory research was held with 11 MSEs, through in-depth interviews with their managers and further analysis of data content, based on the model of Innovative Organization Diagnosis of FGV/EAESP, with support of N Vivo analysis software.

Results: The main results indicate that people and innovation process dimensions showed low presence or even inexistence in the MSEs searched, mainly when compared to Leadership, Innovative Medium and Results competencies. It was also possible to identify certain difference of the innovation process' orientation of MSEs from industry and services.

Originality / value: There are still relatively few attempts to organize existing knowledge about the innovation process into a single model, and such attempts are mostly focused on large companies. In this sense, the importance of this study is justified by its focus on the adherence of a recognized model of analysis of the innovation process to the context of MSEs, which have an increasingly relevant role in terms of innovation and social and economic contexts.

Keywords: MSEs. innovation process. diagnosis model.

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário competitivo e de incertezas da atualidade, inovar tornou-se um fator determinante para a sobrevivência e a sustentabilidade das organizações. O conceito de inovação está fundamentado historicamente em médias e grandes empresas, afastando-se em parte do que preconizava Schumpeter em sua primeira obra, ao abordar a inovação na prática de empreendedores que montavam pequenos negócios no início do século XX (Di Serio, Pereira, & Vasconcellos, 2016).

No Estado do Rio Grande do Sul, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 66% dos empregos formais e cerca de 99% do total de empresas formalizadas. São números que demonstram a sua relevância para a economia do estado e do país (SEBRAE, 2014). A mortalidade dessas empresas tem crescido consideravelmente nos últimos anos, em consonância com a crise que o país atravessa, além de outros fatores (SEBRAE, 2014). Em vista da importância das MPEs na geração de empregos e no desenvolvimento econômico do Brasil, mostra-se relevante conhecer como ocorre a prática da inovação nesse tipo de empresa, uma vez que ainda é relativamente restrita a literatura encontrada sobre o tema (De Jong & Marsili, 2006; Rolfini & Maluf Filho, 2016).

O presente artigo busca identificar como MPEs do estado do Rio Grande do Sul lidam com a gestão da inovação, por meio de um método já testado e validado em médias e grandes empresas nacionais, e que vêm sendo utilizado há mais de dez anos. Trata-se do Modelo de Diagnóstico da Organização Inovadora, proposto pelo Fórum de Inovação da FGV/EAESP (2014). Dessa forma, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: Quais competências caracterizam as MPEs inovadoras pesquisadas?

Na próxima seção, será abordada a revisão bibliográfica dessa pesquisa. Após, é apresentado o método utilizado para a coleta e análise dos dados obtidos, seguido da apresentação e discussão dos resultados evidenciados e, por fim, das considerações finais e suas implicações, além de sugestões para pesquisas futuras acerca das MPEs inovadoras.

2 INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Nesta seção, serão apresentados estudos anteriores que fornecem um alicerce adequado para a correta aplicação e análise da pesquisa sobre inovação em MPEs realizada neste estudo. Essa seção está dividida da seguinte forma: inicialmente, revisou-se o conceito de inovação e de organização inovadora, a fim de obter uma clara compreensão do tema; em seguida, foram

apresentadas algumas características das MPEs, as quais constituem foco desse estudo; por fim, realizou-se uma breve revisão do modelo de pesquisa escolhido.

2.1 INOVAÇÃO

O conceito de inovação começou a ser difundido principalmente por Schumpeter (1934), o qual considera que a inovação é a base fundamental para o desenvolvimento econômico, que transforma a concorrência e obriga as empresas a se adaptarem a esses novos cenários. A literatura de inovação tem sido amplamente explorada desde Schumpeter. Uma bibliografia considerável ressalta a importância da inserção da inovação no mercado e é amplamente vista como apoio de uma economia competitiva. Essa literatura inclui evidências de que o sucesso competitivo depende do gerenciamento do processo de inovação de uma organização e propõe fatores que se relacionam ao gerenciamento bem-sucedido do processo de inovação (Adams, Bessant & Phelps, 2006; Dosi, 2000; Grupp, 1998; Robertson, Casali, & Jacobson, 2012; Rogers, 1995).

Uma organização inovadora pode ser definida como aquela que consegue transformar, através de suas competências, ideias e ações em resultados inovadores (Alsaaty, 2011; Crossan & Apaydin, 2010; Smith, Busi, Ball, & Van Der Meer, 2008) e é permeada por um processo permanente e contínuo de produção de inovações, que ocorre sistematicamente (Crossan & Apaydin, 2010; Hargadon & Sutton, 2000; Smith et al., 2008). Outrossim, uma organização inovadora também é sustentada por seu relacionamento com outras empresas, representando um fenômeno interativo (Sampaio, Albuquerque, & Larcerda, 2016).

Portanto, o desenvolvimento do processo de inovação de uma organização é essencial, na medida em que a inovação desempenha um papel fundamental na sobrevivência e crescimento das organizações (Saunila, 2016), e é um ativo estratégico importante para as empresas na criação e manutenção de sua vantagem competitiva (Ponta, Puliga, Oneto, & Manzini, 2019). Nesse sentido, alguns autores consideram que as MPEs possuem vantagens comportamentais que podem justificar uma participação significativa na inovação em geral, apesar de apresentarem um processo de inovação diferente daquele das grandes empresas (Lee, Park, Yoon, & Park, 2010; Salavou, Baltas, & Lioukas, 2004). A próxima seção apresentará as características das MPEs, que podem impactar em seu processo de inovação.

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E SUAS CARACTERÍSTICAS

Atualmente não existe um consenso sobre a definição e classificação de micro e pequenas empresas (MPEs) entre os autores dos países que pesquisam esses tipos de organizações, uma vez que diferentes classificações assumem particularidades referentes às suas realidades regionais, nacionais, econômicas e de mercado (Cezarino & Campomar, 2006; Da Cunha & Soares, 2010). No Brasil, uma das classificações mais comumente utilizada é a do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas), que categoriza as empresas pelo número de funcionários.

Segundo Cezarino & Campomar (2006), existem três aspectos principais que melhor caracterizam as MPEs brasileiras: (i) gestão informal, comumente ocorrendo confusão de patrimônio pessoal e empresarial e centralização da gestão no empreendedor; (ii) baixa qualidade gerencial, sem gestão do conhecimento e de processos e pouco conhecimento do mercado e de uma estratégia competitiva de atuação no mercado; e (iii) escassez de recursos, tanto de staff (equipe) como de mão-de-obra especializada, além da falta de incentivo de créditos baratos no Brasil para as MPEs, diferentemente do que ocorre em outros países desenvolvidos.

Conforme Schreiber, Bessi, Puffal e Tolondo (2013), as atividades e processos de inovação de MPEs diferem daquelas de grandes empresas e são afetadas por suas características. Apesar das MPEs serem mais flexíveis, menos formais e apresentarem um processo de tomada de decisão mais rápido, elas possuem recursos mais limitados em relação às grandes empresas (Brunswicker & Vanhaverbeke, 2015; Doran, Mccarthy, & O'Connor, 2019). Entretanto, a capacidade de inovação é importante para que empresas desse porte cresçam e se mantenham sustentáveis no mercado (de Souza, Holando, Costa, & Rassato, 2014). Dessa forma, seus processos inovadores usualmente estão ligados a melhorias marginais em linhas de produção, no caso de indústria, ou adaptação de tecnologias importadas do exterior à realidade local das empresas, contrapondo-as a grandes empresas, que possuem processos de inovação definidos e estruturados ou setores inteiros voltados para P&D (Néto & Teixeira, 2014). Buscando aprofundar o processo de inovação em MPEs, a próxima seção apresentará o modelo de diagnóstico da organização inovadora utilizado neste estudo.

2.3 MODELO DE DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO INOVADORA

Ainda são relativamente poucas as tentativas de organizar o conhecimento existente sobre o processo de inovação em um único modelo que contemple diferentes campos de estudo (Adams et al., 2006; Baraldi, Vasconcellos, Di Serio, Pereira, & Prim, 2016; Crossan & Apaydin, 2010). Tais tentativas são em sua maioria centrados em empresas de grande porte (Berends, Jelinek, Reymen, & Stultiëns, 2014; De Jong & Marsili, 2006; Dunne, Aaron, McDowell, Urban, & Geho, 2016; Rolfini & Maluf Filho, 2016).

Estudos focados em MPEs concentram-se em determinar fatores isolados que influenciam e incrementam a inovação nessas empresas (Pierre & Fernandez, 2018), tais como: características do empreendedor (Marchersnay, 2014; Waltrich & Stassun, 2016), relacionamento com a cadeia produtiva (Hadj & Ghodbane, 2019), suporte institucional (Laperche, 2012), gestão e compartilhamento de conhecimento (Doran et al. 2019), entre outros. Grande parte desses estudos, contudo, não consideram as especificidades das MPEs, bem como não englobam todas as competências em um único modelo (Pierre & Fernandez, 2018). Assim, constata-se a existência de uma lacuna na literatura quando se trata de um modelo de análise do processo de inovação de MPEs, as quais possuem um papel crescentemente relevante em termos de inovação (Harel, Schwartz, & Kaufmann, 2019).

Nesse estudo, será adotado o Modelo de Diagnóstico da Organização Inovadora, desenvolvida pelo Fórum de Inovação da EAESP-FGV (2014), que define organização inovadora como a que pratica a inovação sistemática, através de um processo de produção de inovações de qualquer natureza – produto, processo, gestão ou negócio. Além desse modelo, serão utilizados complementarmente os modelos de Crossan e Apaydin (2010), e Lawson e Samson (2001), como fonte de fatores de inovação.

O modelo de diagnóstico da organização inovadora (Fórum de Inovação EAESP-FGV, 2014) é formado por cinco competências inovadoras: Liderança e Intenção Estratégica; Meio Inovador Interno; Pessoas; Processos de Inovação; e Resultados. Por sua vez, cada competência é formada por dimensões e fatores de inovação (Quadro1).

Quadro 1- Competências, dimensões e fatores de inovação.

Competências Inovadoras	Dimensões de Inovação	Fatores de Inovação
Liderança e Intenção Estratégicas	Direção	Princípios corporativos
		Intenção estratégica para inovação
	Intercâmbio com o meio	Ação institucional
		Prospecção e interpretação de sinais
Meio Inovador Interno	Liderança	Liderança mobilizadora
	Relações Formais	Modelo de gestão
		Qualidade de vida no trabalho
	Relações Informais	Cultura e inovação
Pessoas	Pessoas	Redes internas informais
		Qualificação e aprendizagem
		Motivação
Processos de Inovação	Gerenciamento das Inovações	Gestão dos processos de inovação
	Recursos para Inovação	Capital para inovação
		Conhecimento para inovação
		Alianças estratégicas para inovação
	Etapas dos Processos das Inovações	Geração de ideias para inovação
		Priorização e desenvolvimento de projetos
Implementação		
Resultados	Resultados das Inovações	Resultados econômico-financeiros
		Cumprimento de objetivos de inovação
		Resultados do processo de inovação
		Impacto das inovações

Fonte: Fórum de Inovação FGV/EAESP (2014)

Justifica-se a escolha do Modelo de Diagnóstico da Organização Inovadora (Fórum de Inovação EAESP-FGV, 2014) como base de análise das MPEs pela sua reconhecida aplicação prática no cenário nacional, onde tem sido testado em pesquisas em diferentes setores e sob distintas abordagens, tendo-se mostrado sólido e coerente (Baraldi et al., 2016; Di Serio et al., 2016; Vasconcellos, Di Serio, Pereira, & Baraldi, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa é identificar como MPEs do estado do Rio Grande do Sul lidam com a gestão da inovação. Para este fim, o método de pesquisa adotado pode ser delineado, de forma geral, como de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, pois se baseia em coletas de dados com diversos indivíduos representativos do ambiente estudado que proporcionam insights e compreensão do contexto do problema, e ainda levantará hipóteses ao analisar os dados gerados a partir de entrevistas. No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória, já que será necessário explorar o cotidiano e os processos das micro e pequenas empresas inovadoras a fim de alcançar aprimoramento de ideias ou descobertas de intuições (Gil, 2002). Esse trabalho foi realizado a partir de um corte temporal transversal, a

fim de obter dados fidedignos que permitam gerar hipóteses, as quais poderão ser investigadas com novas pesquisas (Zangirolami-Raimundo, Echeimberg & Leone, 2018). Buscava-se, através deste corte temporal verificar a adequação do modelo de pesquisa proposto ao contexto proposto, e não avaliar a evolução das MPEs ao longo do tempo. Quanto aos procedimentos, o presente trabalho se caracteriza como um estudo de campo, Gil, 2002), envolvendo a realização de entrevistas junto às empresas pesquisadas através de um roteiro pré-estabelecido. O estudo ocorreu no ambiente de empresas de micro e pequeno portes, a fim de conhecer o comportamento inovador das empresas pesquisadas.

De uma forma geral, os passos seguidos no desenvolvimento deste estudo foram:

- Definição do objetivo, objeto e escopo da pesquisa;
- Revisão bibliográfica para fornecer suporte teórico ao método de pesquisa, estrutura de pesquisa e instrumentos, formas de análise e identificação de aspectos originais ou não;
- Preparação da pesquisa de campo, com estruturação dos instrumentos, escolha das empresas pesquisadas e agendamento de encontros com as mesmas;
- Realização da pesquisa de campo, pela coleta de dados através de entrevistas em profundidade; a primeira MPE entrevistada serviu como estudo piloto, buscando a validação e verificação do instrumento de pesquisa frente aos resultados buscados;
- Análise dos dados coletados através de análise temática de conteúdo com apoio do software de análise qualitativa N Vivo versão 12;
- Elaboração das considerações finais e respectivo relatório de resultados.

3.1 AMOSTRAGEM E PROCESSO DE ENTREVISTAS

Para a realização do estudo de campo foram entrevistadas empresas escolhidas por amostragem, entre diversas MPEs identificadas como inovadoras, ou por entidades de classe às quais estão vinculadas ou por premiações recebidas no âmbito estadual. Tal amostragem apresenta uma relativa variedade de nichos de mercado no segmento das MPEs, sendo ainda diferenciadas por indústria (5 empresas) e prestadoras de serviços (6 empresas). Os entrevistados são considerados, neste caso, especialistas, pelo fato de serem gestores destas empresas e com profundo conhecimento do ambiente de atuação destas MPEs, bem como seus aspectos positivos e suas dificuldades, estando assim aptos para responder às questões. O quadro 2 apresenta o segmento da empresa, o nicho de mercado e o cargo do entrevistado.

Quadro 2 - Características das MPEs e dos entrevistados

Segmento	Nicho de mercado	Entrevistado
Indústria	Patins	Diretor de marketing
Indústria	Uniformes	Gestor administrativo
Indústria	Bolsas	Proprietário
Indústria	Mármore	Proprietário
Indústria	Metalúrgica	Diretor de produção
Serviços	Ótica	Proprietário
Serviços	Eventos	CEO
Serviços	Manutenção	Proprietário
Serviços	Desenvolvimento Ecológico	Supervisor técnico
Serviços	Presentes	Sócio diretor
Serviços	Prestador de serviços	CEO

Fonte: Os autores

A técnica de coleta de dados utilizada para o presente estudo foi a realização de entrevistas individuais em profundidade, orientadas por um roteiro. As entrevistas são caracterizadas como semiestruturadas com perguntas abertas, ou seja, possuem um roteiro básico, mas há a possibilidade de desdobrar as questões conforme a necessidade específica (Ribeiro & Milan, 2004). O roteiro completo da entrevista é apresentado no Apêndice A. Para a elaboração do roteiro foi utilizado, na íntegra, um modelo testado em médias e grandes empresas brasileiras, qual seja o modelo de diagnóstico da organização inovadora do Fórum de Inovação da FGV-EAESP (2014). As entrevistas apresentaram um tempo médio aproximado de 40 minutos. As mesmas foram gravadas e transcritas para análise posterior.

3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), um passo crucial na análise temática de conteúdo diz respeito ao desenvolvimento de uma lista de categorias de codificação para posterior classificação e organização dos dados coletados. Nesta pesquisa as categorias foram desenvolvidas a priori, sendo as unidades de registro as “Dimensões de Inovação” e os fatores (variáveis) associados e as unidades de contexto as “Competências Inovadoras” do modelo de diagnóstico da organização inovadora do Fórum de Inovação da FGV-EAESP (2014).

Esta análise temática de conteúdo contou com o auxílio do software NVivo12®, realizando a contabilização das palavras a partir da seleção daquelas mencionadas nas respostas que se conectavam diretamente com as unidades de registro e unidades de contexto, construindo uma nuvem de palavras e obtendo a compreensão da interpretação que os respondentes possuíam do tema. Busca-se nessa análise temática de conteúdo verificar a existência de relação entre o modelo proposto pela FGV-EAESP e os processos de inovação de MPEs inovadoras, além de

identificar a os elementos relevantes do processo de inovação para esse porte de empresas inovadoras.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O modelo de diagnóstico da organização inovadora do Fórum de Inovação da FGV-EAESP foi utilizado para análise do processo de inovação de 11 MPEs inovadoras do Estado do Rio Grande do Sul, empresas essas cujas características são apresentadas no Quadro 3. A predominância de inovações incrementais nestas empresas corrobora a literatura de MPEs inovadoras, uma vez que essa sugere que os processos inovadores estão conectados a melhorias marginais em linhas de produção ou em adaptações de tecnologia (Néto & Teixeira, 2014).

Quadro 3 - Características das MPEs estudadas

Setor	Porte	Grau de Inovação	Tipo de Inovação	No. de empresas entrevistadas
Indústria	ME	Incremental	Produto	4
Indústria	EPP	Incremental	Processo	1
Serviços	ME	Incremental	Produto	5
Serviços	EPP	Disruptivo	Produto	1

Convenção: EPP = empresa de pequeno porte / ME = micro-empresa.

Fonte: Os autores

O resultado na Análise Temática de Conteúdo (Quadro 4) evidencia as referências às perguntas do Roteiro de Entrevista (Apêndice A), em que foram definidas como unidades de contexto e de registro as competências e dimensões de inovação, respectivamente. Assim, o número de referências indica a quantidade de aparições de fatores associados a cada unidade de registro nas entrevistas, podendo a resposta ser positiva (presença da dimensão de inovação) ou negativa (ausência da dimensão de inovação).

Quadro 4 – Resultados da Análise Temática de Conteúdo

Unidades de Contexto	Unidades de Registro	Referências
Liderança e Intenção Estratégicas	Direção	26
	Intercâmbio com o meio	39
Meio Inovador Interno	Liderança	21
	Relações Formais	40
	Relações Informais	64
Pessoas	Pessoas	36
Processos de Inovação	Gerenciamento das Inovações	22
	Recursos para Inovação	43
	Etapas dos Processos das Inovações	49
Resultados	Resultados das Inovações	84

Fonte: Os autores

4.1 RESULTADO DA PESQUISA NAS EMPRESAS DO SETOR INDÚSTRIA

A Análise Temática de Conteúdo aplicada às entrevistas das empresas ligadas ao setor industrial evidenciou a intensidade de ocorrência das competências propostas pelo Modelo de Inovação da FGV- EAESP (Quadro 5) em cada organização. A competência foi classificada como forte se a presença de todos os fatores de inovação associados a ela (Quadro 1) foram percebidos na empresa. Seguindo a mesma lógica, a competência foi considerada moderada quando grande parte dos fatores foi encontrada; e fraca, quando os fatores foram eventualmente citados e, inexistente, quando não foram mencionados.

Quadro 5 – Intensidade de ocorrência das competências para as empresas do segmento industrial

Empresa	Liderança	Meio Interno	Pessoas	Processos	Resultados
Empresa A	Forte	Moderado	Inexistente	Fraco	Moderado
Empresa B	Moderado	Forte	Inexistente	Fraco	Inexistente
Empresa C	Moderado	Moderado	Fraco	Moderado	Fraco
Empresa D	Fraco	Inexistente	Fraco	Fraco	Fraco
Empresa E	Moderado	Moderado	Fraco	Fraco	Fraco

Fonte: Os autores

Em relação à competência Liderança e Estratégia, foi identificada uma forte relação entre o processo de inovação e a proximidade com o cliente, na medida em que as organizações obtêm informações do mercado, oportunidades de inovação e feedback diretamente dos seus clientes. As empresas também demonstram preocupação com o princípio da sustentabilidade, especialmente com a dimensão ambiental. Além disso, a maior parte das empresas não apresenta metas de inovação e foco estratégico definidos.

No que concerne à competência Meio Interno Inovador, as empresas não possuem modelos de gestão bem definidos ou estruturados, estando esse entendimento alinhado com a caracterização da gestão em MPes brasileiras como informal (Cezarino & Campomar, 2006). Na maior parte dos casos, não foram relatados problemas relacionados à comunicação interna, em razão do pequeno porte das organizações e da conseqüente proximidade entre os departamentos, quando existentes. No entanto, foi mencionada em diversas entrevistas a falta de liberdade dos funcionários para implementação de novas soluções ou resolução de problemas. Assim, a importância do proprietário e/ou gestor na tomada de decisão relacionada à inovação é bastante significativa, no sentido de que sua propensão ou não a esse processo dita

o comportamento da empresa. Esses resultados estão alinhados com características de MPes inovadoras citadas na literatura, como centralização da gestão e relações de trabalho menos formais (Brunswicker & Vanhaverbeke, 2015; Cezarino & Campomar, 2006; Doran et al., 2019).

Aspectos relacionados às competências Pessoas e Processos de Inovação foram citados apenas de forma eventual nas entrevistas. Planos de capacitação/qualificação, políticas de reconhecimento por boas ideias e ações para motivar e engajar os funcionários não são aplicados em qualquer das empresas pesquisadas do setor industrial. As organizações também não possuem processos estruturados para implantação de inovações. Não há gestão do conhecimento nem desenvolvimento de parcerias com outras instituições. Em geral, novas ideias provêm do cliente ou do proprietário e o capital para desenvolvimento e implantação das inovações é predominantemente interno. Evidências da literatura científica validam esses endimentos, na medida em que são citadas a ausência de gestão do conhecimento e de processos e escassez de mão-de-obra qualificada (Cezarino & Campomar, 2006).

Para todas as empresas estudadas do segmento industrial, a inovação tem permitido o aumento da participação de mercado e da competitividade, apesar de algumas apresentarem situações financeiras frágeis em decorrência da crise vivida no Brasil nos últimos anos. Nenhuma das empresas apresentou inovações disruptivas, e a maior parte delas se concentra em melhorias de produtos/serviços atuais ou lançamentos de novos produtos (veja Quadro 2).

A nuvem de palavras da Figura 1, produzida a partir do software NVivo, com base nas transcrições das entrevistas, representa as palavras mais mencionadas pelas empresas durante as entrevistas. As 8 (oito) palavras mais mencionadas são, por ordem decrescente de citação: mercados, produto, ideias, inovação, produção, clientes, feiras e planejamento.

Figura 1 – Nuvem de palavras para as empresas (MPes) do setor indústria



Fonte: Os autores

Utilizando o conceito de afinidades de construtos, as palavras mercados, ideias, inovação, clientes e feiras parecem denotar uma preocupação maior com a questão de “desempenho da empresa e resultados junto ao mercado”, enquanto as palavras produto, produção e planejamento parecem denotar uma preocupação maior com a questão da “viabilidade e execução prática da inovação”. Esse tipo de constatação parece estar alinhado, de uma forma geral, com as características das empresas industriais, voltadas para a busca de resultados práticos por meio de produtos inseridos no mercado consumidor e para a viabilidade técnico-econômica de desenvolvimento e execução desses produtos.

Por outro lado, observando-se as competências do modelo de análise utilizado (Quadro 1), verifica-se que as 8 (oito) palavras mais citadas concentram-se nos textos relativos, respectivamente em ordem decrescente de citação, às competências Processos de Inovação, Meio Interno Inovador e Resultados da Inovação. Uma ressalva deve ser realizada no que tange à competência Processos de Inovação, uma vez que essa dimensão apresenta fraca intensidade nas empresas (Quadro 5). Essa diferença pode estar relacionada ao tipo de pergunta do instrumento de pesquisa, que induz o entrevistado a fazer uso de determinados tipos de expressões.

4.2 RESULTADO DA PESQUISA NAS EMPRESAS DO SETOR SERVIÇOS

Para as empresas ligadas ao segmento de serviços, a intensidade de ocorrência das competências do Modelo de Diagnóstico da Inovação utilizado para fins de análise (Quadro 1) é apresentada no Quadro 6. Os critérios utilizados para classificação das competências são os mesmos utilizados no caso das empresas industriais (apresentados anteriormente).

Quadro 6 – Intensidade de ocorrência das competências para as empresas (MPEs) do setor de serviços

Empresa	Liderança	Meio Interno	Pessoas	Processos	Resultados
Empresa F	Moderado	Forte	Fraco	Forte	Moderado
Empresa G	Forte	Forte	Fraco	Fraco	Moderado
Empresa H	Forte	Moderado	Moderado	Fraco	Moderado
Empresa I	Moderado	Forte	Forte	Moderado	Forte
Empresa J	Moderado	Moderado	Fraco	Moderado	Moderado
Empresa K	Forte	Forte	Fraco	Fraco	Moderado

Fonte: Os autores

Em relação à competência Liderança e Estratégia, de forma geral, observa-se que as empresas possuem foco estratégico definido. A prospecção e a interpretação de sinais do

ambiente é realizada por meio da interação com os clientes e suas demandas, e a utilização de tecnologia para esse fim foi relatada na maior parte das empresas. A busca pela sustentabilidade, em todas as suas dimensões, aparece de forma significativa nas organizações desse segmento.

A liderança mobilizadora para a inovação é forte em todas as empresas. Assim, o proprietário ou gestor principal tem papel central na tomada de decisão e no engajamento para a inovação. Autonomia é dada para os funcionários partilharem ideias e resolverem os problemas do dia-a-dia na maior parte das empresas. Além disso, o modelo de gestão é estruturado, ainda que de forma incipiente. Dessa forma, a dimensão Meio Interno Inovador foi classificada como forte na maior parte das empresas. São observadas nas empresas do setor de serviços, portanto, características relacionadas à flexibilidade e tomada de decisão ágil, também mencionadas em pesquisas anteriores por Brunswicker e Vanhaverbeke (2015) e Doran et al. (2019).

No que diz respeito à competência Pessoas, percebe-se que as empresas não possuem programas de qualificação. No entanto, os funcionários são motivados e parecem engajados nas atividades das empresas, mostrando-se dispostos a proporem novas ideias. Já os processos de inovação apresentam certa estruturação; no entanto, metas e objetivos de inovação não são utilizados com grande frequência. Algumas empresas buscam capital externo para as inovações, ao passo que outras ainda trabalham somente com capital próprio. Foi relatada por algumas empresas também a busca por parcerias para a realização de inovações.

Assim como nas empresas do segmento industrial, a inovação gerou aumento da competitividade e da participação de mercado, confirmando a importância da capacidade de inovação para que as MPEs cresçam e se mantenham sustentáveis no mercado (de Souza et al., 2014). Nesse segmento, as inovações se concentram principalmente no desenvolvimento de novos produtos que suportam os serviços (Quadro 3).

Para as empresas de serviços, a nuvem de palavras originada da análise de frequência de palavras é mostrada na Figura 2. As 8 (oito) palavras mais mencionadas nesse caso são, por ordem decrescente de citação: mercado, cliente, inovação, processo, pessoas, ideia, problema, produto.

Figura 2 – Nuvem de palavras para as empresas do setor de serviços

Fonte: Os autores

Analisando, novamente, a nuvem por meio do conceito de afinidades de conceitos, as palavras mercado, cliente, inovação, ideia e problema parecem denotar uma preocupação maior com a questão de “entendimento do mercado e necessidades de clientes”, enquanto as palavras processo, pessoas e produto parecem indicar uma focalização na “transformação das necessidades do mercado em produtos e serviços em si”. Esta interpretação, por sua vez, parece estar afinada, também de forma ampla, com as características reconhecidas de empresas de serviços, mais voltadas para a identificação de oportunidades de negócios no mercado e sua transformação em produtos e serviços comercializáveis no seu ambiente de atuação.

Para esse setor, verifica-se que as 8 (oito) palavras mais citadas concentram-se nos textos relativos, respectivamente em ordem decrescente de citação, no Meio Interno Inovador, Processo de Inovação e Liderança e Estratégia, pontos que parecem reforçar a busca de novas ideias e oportunidade de negócios, porém de forma alinhada à estratégia empresarial, como mostrado no Quadro 6.

4.3 COMPARAÇÃO DA INOVAÇÃO EM MPES: INDÚSTRIA X SERVIÇOS

Pela comparação das empresas dos dois setores apresentados, percebe-se que as organizações voltadas à prestação de serviços revelam maior clareza de sua posição estratégica no mercado e estruturação de processos de inovação. Além disso, mostram-se mais abertas a alianças com outras empresas ou instituições, seja buscando parcerias, conhecimento ou capital para investimento. Contudo, para as empresas dos dois segmentos, a importância da relação com os clientes é salientada, bem como a relevância da liderança do proprietário ou gestor

principal para o processo de inovação, confirmando as percepções encontradas na literatura científica relacionadas à centralização da gestão no empreendedor em MPEs (Cezarino & Campomar, 2006).

Comparando-se agora as 8 (oito) palavras mais citadas nas entrevistas das MPEs da indústria e de serviços, observa-se algumas diferenças significativas na percepção dos entrevistados dos dois segmentos. Assim, a segunda palavra mais citada pelas empresas industriais, “produto”, é apenas a 8ª mais citada pelas empresas de serviços, indicando claramente o foco do processo de inovação das empresas industriais; a 5ª palavra mais citada pelas empresas de serviços, “pessoas”, é apenas a 12ª palavra mais citada pelas empresas industriais, transparecendo uma diferença de importância clara atribuída pelos diferentes tipos de empresas a esse fator ou recurso no processo de inovação; as palavras “feira” e “fornecedores” citadas pelas empresas industriais não foram mencionadas pelas empresas de serviços, aparentando indicar que poderiam ser fontes relevantes de informações para as primeiras empresas e não possuírem relevância maior para as segundas empresas.

Dessa forma, considerando-se a proposta do modelo de diagnóstico da inovação do Fórum de Inovação da FGV-EAESP, acredita-se esse poderia avaliar não somente a presença ou existência das competências, como também o seu grau de presença e contribuição para as demais competências e para o processo de inovação como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisou o processo de inovação de MPEs inovadoras do RS, dos segmentos da indústria e de serviços, a partir da proposta do modelo de diagnóstico do Fórum de Inovação da FGV-EAESP (2014).

Tratando-se, de acordo com a bibliografia, do fato do tema “processo de inovação em MPEs” ser ainda incipiente em estudos científicos no Brasil, foi proposta a realização desta pesquisa exploratória. A mesma se valeu de um método qualitativo de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas em profundidade, como forma de buscar entender o como e o porquê da inovação, via amostragem, nestas empresas do RS, e não simplesmente a constatação da existência ou não da inovação nas mesmas possível através de uma pesquisa quantitativa.

Inicialmente, constatou-se que, de forma geral, as MPEs pesquisadas apresentaram majoritariamente inovações caracterizadas como incrementais, e não de caráter radical ou disruptivo. Esse fato talvez esteja associado aos respectivos segmentos de negócios analisados nessa pesquisa. Este ponto talvez mereça ser melhor estudado, pois boa parte da literatura induz

a ideia da existência da maior flexibilidade das MPEs, o que tornaria as inovações radicais potencialmente mais prováveis. Talvez esta questão seja válida para alguns segmentos específicos, como o de TI (Tecnologia da Informação), mas não para os demais segmentos de MPEs.

Com base nessa análise foi possível evidenciar que, das cinco competências centrais para o processo de inovação do modelo da FGV-EAESP, três se mostraram presentes de forma significativa nas MPEs analisadas, Liderança e Estratégia, Meio Inovador Interno e Resultados, esta em grau menor, e duas competências mostraram pouca ocorrência ou mesmo inexistência, Pessoas e Processos de Inovação. Em realidade, talvez esses resultados devessem ser esperados, uma vez que Liderança e Meio Inovador são bastante influenciados pela presença do empreendedor ou proprietário da empresa, e os Resultados da Inovação constituíam uma das premissas da pesquisa, ou seja, pesquisar MPEs inovadoras. Já a baixa ocorrência ou mesmo inexistência das competências Pessoas e Processos, poderia estar vinculada ao pequeno quadro de funcionários dessas empresas, praticamente de caráter operacional, e à falta de um processo estruturado de gestão de pessoas neste tipo de empresa. Porém, esses aspectos talvez indiquem que, enquanto empresas de maior porte apresentem a presença ou existência de todas as competências para serem caracterizadas como inovadoras, MPEs poderiam depender apenas de um menor número de competências essenciais para serem consideradas inovadoras. Estes aspectos, talvez demonstrem a importância da academia se debruçar sobre modelos de análise mais adequados às MPEs e suas características, diferenciando-as dos modelos de análise mais tradicionais desenvolvidos para explicar o comportamento, muitas vezes paradigmático, de grandes empresas e de empresas de sucesso.

Um aspecto a ser ressaltado, é o fato da competência Liderança e Estratégia, considerada central no modelo de análise do Fórum de Inovação da FGV, não ter sido a competência mais mencionada em qualquer dos tipos de empresas pesquisados, sendo apenas a 3ª mais mencionada nas empresas de serviços e apenas a 4ª mais mencionada nas empresas industriais, de um total de 5 (cinco) competências centrais do modelo utilizado. Este aspecto parece conduzir a um questionamento sobre a centralidade desta competência no caso das MPEs.

Por outro lado, considerando a análise comparativa das MPEs industriais e de serviços, as mesmas apresentaram perfis parcialmente diferentes das competências do processo de inovação, o que talvez também devesse ser esperado. Assim, as empresas industriais apresentaram um perfil mais “*product out*”, ou inovação incremental voltada a facilitar a colocação dos produtos atuais no mercado, enquanto as empresas de serviços apresentaram um

perfil mais “*market in*”, ou identificação das demandas dos clientes e mercado atuais para adequar os produtos a estas demandas. Essa interpretação parece reforçada pela análise anterior das palavras mais mencionadas nas transcrições analisadas com apoio do *software* NVivo. Talvez esta questão também retrate um perfil mais “produtor” das empresas industriais, frente a um perfil mais “de negócios” das empresas de serviços, onde o produto em si pode não constituir o ponto-chave do negócio.

Em termos de limitações da pesquisa realizada, alguns aspectos devem ser observados, como a utilização de apenas uma base teórica de análise (modelo de diagnóstico da FGV-EAESP), a limitação territorial da pesquisa, o pequeno número de empresas pesquisadas sem pretensão estatística, o tipo de método de pesquisa empregado (qualitativo) sem possibilidade de validação quantitativa dos resultados, entre outros aspectos, que conduzem à impossibilidade de generalização dos resultados alcançados.

Considerando as implicações acadêmicas da pesquisa, poderia ser comentado o eventual interesse de avaliar-se o grau de ocorrência ou existência das diferentes competências do processo de inovação através de uma escala que possibilitasse uma análise de maturidade destas competências e ações para um processo evolutivo da inovação nas empresas analisadas. Também, considerando este tipo de implicações do estudo, talvez seja adequado sugerir um aprofundamento da discussão sobre um modelo de análise mais específico para MPEs, talvez retirando algumas das variáveis hoje propostas e incluindo outras identificadas como relevantes neste contexto.

Já lembrando as implicações gerenciais, os resultados da pesquisa parecem deixar clara a necessidade de um maior desenvolvimento das competências Pessoas e Processo de Inovação nas MPEs, buscando uma maior eficácia do mesmo e efetivo alcance de resultados.

Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se replicar essa pesquisa, nas mesmas bases, visando uma maior verificação dos resultados aqui obtidos, tanto em termos de aplicabilidade do modelo de diagnóstico do Fórum de Inovação da FGV-EAESP às MPEs, assim como a eventuais diferenças entre perfis de empresas industriais e de serviços e segmentos de mercado específicos onde atuam.

AGRADECIMENTOS

A presente pesquisa foi realizada com recursos da FAPESP e com o apoio da FGV-EAESP, Departamento de Produção e Operações, por meio do Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio.

REFERÊNCIAS

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47.
- Alsaaty, F. M. (2011). A model for building innovation capabilities in small entrepreneurial firms. *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 17(1).
- Baraldi, A., Vasconcellos, M.A., Di Serio, L.C., Pereira, S.M.S., & Prim, A.L. (2016). Competências de organização inovadora: um estudo em empresas do instituto paulista de excelência da gestão e da fundação nacional da qualidade. *Revista Alcance*, 23(3), 312-328.
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product innovation processes in small firms: combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. (1a ed.). Portugal: Porto Editora.
- Brunswick, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-1263.
- Cezarino, L. O., & Campomar, M. C. (2006). Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista Hispeci & Lema*, 9, 10-12.
- Crossan, M.M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 1154-1191.
- Da Cunha, A. S., & Soares, T. C. (2010). Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE). *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(3), 15-39.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8 (02), 423–454.
- De Jong, J.P., & Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: a taxonomy of innovative small firms. *Research Policy*, 35(2), 213-229.
- De Souza, L. L. C., de Holanda, R. R., da Costa, E. C., & Rassato, J. (2014). Metodologia para Diagnosticar e Avaliar a Capacidade de Crescer e Inovar das Pequenas e Médias Empresas. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 3(6), 246-273.
- Di Serio, L. C., Pereira, S. M., & Vasconcellos, M. A. (2016). Competências de Inovação na Indústria Automobilística. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(1).

Doran, J., McCarthy, N., & O'Connor, M. (2019). The importance of internal knowledge generation and external knowledge sourcing for SME innovation and performance: evidence from Ireland. *International Journal of Innovation Management*, 23(7), 1950069.

Dosi, G. (2000). *Innovation, organization and economic dynamics*. Selected essays. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. *Journal of Business Research*, 69(11), 4876–4881.

FGV/EAESP. (2014). Fórum de Inovação. *Modelo de diagnóstico da organização inovadora*. RJ: Editora da FGV.

Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Grupp, H. (1998). *Foundations of the economics of innovation*. Theory, measurement and practice. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Hadj, T. B., & Ghodbane, A. (2019). What matters most for innovation capability of SMEs: structural or cognitive features of networking? *International Journal of Innovation Management*, 23(7), 1950063.

Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2019). Open Innovation In Small Businesses In The Industry And Craft Sectors. *International Journal of Innovation Management*, 23(4), 1950038.

Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Engineering the best business: building an innovation factory. *IEEE Engineering Management Review*, 28(4) 17-23.

Laperche, B. (2012), General Presentation Innovation Processes: Why Institutions Matter. *Journal of Innovation Economics and Management*, 9(1), 3-11.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic 16 capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.

Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research Policy*, 39 (2), 290–300.

Marchesnay, M. (2014). Strategic Scanning of Small Entrepreneurs: A Pragmatic View. *Journal of Innovation Economics and Management*, 14(2), 105-120.

Néto, A. T. S., & Teixeira, R. M. (2014). Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. *Brazilian Business Review*, 11(4), 1-29.

Pierre, A., & Fernandez, A. (2018). Going deeper into smes' innovation capacity: an empirical exploration of innovation capacity factors. *Journal of Innovation Economics & Management*, 25, 139-181.

Ponta, L., Puliga, G., Oneto, L., & Manzini, R. (2019). Innovation Capability of Firms: A Big Data Approach with Patents. In *INNS Big Data and Deep Learning conference* (pp. 169-179). Springer, Cham.

Ribeiro, J. L. D., & Milan, G. S. (2004). *Entrevistas Individuais: teoria e aplicações*. (1a ed.). Porto Alegre: FEENG/UFRGS.

Robertson, P. L., Casali, G. L., & Jacobson, D. (2012). Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning. *Research Policy*, 41, 822-832.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

Rolfini, M., & Maluf Filho, W. M. (2016). Inovação como Diferencial Competitivo: Proposta de Práticas de Gestão para Indústrias do Setor Automotivo. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 5(11), 70-91.

Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1091–1112.

Sampaio, R. R., Albuquerque, J. C., & Lacerda, R. V. (2016). Abordagem de sistemas de inovação na perspectiva da criação e difusão do conhecimento nas organizações. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 5(12), 49-67.

Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 162-176.

Schreiber, D., Bessi, V. G., Puffal, D. P., & Tondolo, V. A. G. (2013). Posicionamento estratégico de MPE'S com base na inovação através do modelo hélice tríplice. *Revista Eletrônica de Administração*, 19(3), 767-795.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and business cycle*. New Brunswick, Transaction Books.

SEBRAE (2014). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Participação das micro e Pequenas empresas na economia brasileira*. Recuperado em 05 junho, 2019, de <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>

Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of innovation management*, 12(4), 655-676.

Vasconcellos, M. A., Di Serio, L. C., dos Santos Pereira, S. M., & Baraldi, A. (2017). Competências da organização inovadora em empresas da fundação nacional da qualidade. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 5(1), 74-100.

Waltrich, G. M., & Stassun, C. C. S. (2016). Líder Empreendedor e a Ambiência Inovadora em Micro e Pequenas Empresas do Norte Catarinense. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 5(11), 136-159.

Zangirolami-Raimundo J, Echeimberg J. O. & Leone C. (2018). Research methodology topics: Cross-sectional studies. *Journal of Human Growth and Development*, 28(3), 356-360. DOI: <http://dx.doi.org/10.7322/jhgd.152198>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

I) Características da Empresa: explorar ANTES da entrevista

1. Como a empresa surgiu? Setor de atuação (Comércio, Serviços, Indústria)? O que produz? Tempo de atuação? Possui controle familiar?
2. Qual o número de funcionários da empresa? São familiares? Houve crescimento?
3. Quem são os principais clientes, concorrentes e fornecedores?
4. Qual a abrangência de atuação do negócio? Local, estadual, regional, nacional?
5. Qual o principal fator competitivo da empresa? (concorre por preço? Qualidade? Diferenciação? Serviços?)
6. Há ameaça de novos competidores no mercado? Existem barreiras de entrada? Quais?
7. Existem produtos substitutos no mercado ou ameaças de novos?
8. Como você vê a empresa daqui há cinco anos?

II) Roteiro de entrevista

1. O que a empresa entende por inovação? (Esclarecer o conceito após a resposta: "Inovação é consequência da geração e implementação bem sucedida de ideias que geram resultados para as organizações, ou seja: inovação = ideia + ação (implementação) + resultado").

2. Como são definidos os objetivos e metas de inovação? Eles fazem parte do planejamento estratégico da empresa? Poderia dar um exemplo?

3. Como a empresa procura entender quais as necessidades de seus clientes e consumidores? É um processo contínuo ou pontual? Quais são as fontes que a empresa usa para se manter informada sobre mudanças do ambiente?

4. A empresa tem algum plano de capacitação dos funcionários? Pode dar um exemplo?

5. Conte um exemplo de como os funcionários resolvem seus problemas do dia-a-dia.

6. Poderia dar um exemplo de que a empresa segue o princípio da sustentabilidade? (por exemplo, ações em reduzir impacto no meio ambiente, apoiar diversidade, colaborar com entidades/ONGs)

7. Conte sobre um exemplo de inovação recente que seja resultado da autonomia e esforço das pessoas da empresa.

8. Conte sobre um exemplo de fracasso de inovação. Como foi tratado o erro? Como foi o processo de superação?

9. Como é a comunicação entre os diferentes departamentos/entre as pessoas?

10. Cite dificuldades impostas pelo ambiente externo (governo, fornecedores, clientes, concorrentes)

11. Conte sobre como funciona o planejamento das inovações na empresa (inovações tecnológicas, organizacionais etc). Esse planejamento define metas de inovação?

12. Como a empresa se financia para fazer seus projetos de inovação? (captação externa de recursos ou uso próprio? De quem capta?). Quem avalia os riscos dos projetos de inovação?

13. Conte sobre como a empresa faz a gestão de seu conhecimento. Tem propriedades intelectuais? São fruto de conhecimento interno ou utilizou conhecimento externo?

14. Existem parcerias feitas pela empresa em projetos de inovação? Poderia dar um exemplo?

15. Quem dá as ideias que podem se transformar em inovação? Como é a gestão de geração de ideias? Poderia dar exemplos de ferramentas usadas para ajudar a geração de ideias? (por exemplo, brainstorming, caixa de sugestões etc)

16. Conte um exemplo de como você engaja sua equipe a trazer novas ideias.

17. Quem define quais ideias/projetos devem ir em frente? Existe um plano de implementação?

18. Dê um exemplo de que a empresa reconhece o esforço dos participantes quando um projeto de inovação é implementado.

19. Poderia dar um exemplo de aprendizagem nesse processo de planejamento e implementação de inovações?

20. Normalmente divide-se a inovação em incremental (que é a melhoria contínua), semi-radical (algo novo e diferente do que a empresa vem fazendo) e radical (novo para o mundo). Existe alguma ideia de inovação semi-radical que foi implementada? (ou eventualmente radical?)

21. Como têm sido os resultados financeiros da empresa? Tem crescido a sua participação no mercado? O Retorno sobre investimento está maior que a média do setor nos últimos três anos?

22. A empresa tem metas anuais de inovação? Essas metas têm sido cumpridas?

23. Quantos produtos novos foram lançados nos últimos 3 anos? Ou, da linha de produtos atual, quantos % foram lançados nos últimos 3 anos? A empresa tem exemplos de inovação em processo ou organizacional? Poderia dar exemplos?

24. A empresa exporta? Em caso positivo, qual a inovação que permitiu diferenciar o produto e permitir sua entrada em mercado externo?

25. As inovações aumentaram a competitividade da empresa? (em termos de custo, qualidade, tempo (prazo e ciclo) e flexibilidade)

26. A empresa tem alguma inovação orientada para a sustentabilidade? (por exemplo, que tenha reduzido o impacto no meio ambiente)

27. Essas inovações têm permitido ganhar participação de mercado ou entrar em novos mercados?

28. Por fim, você gostaria de acrescentar mais algum comentário, que julgue relevante, sobre a questão da inovação nas MPEs? Fique à vontade para isto.