

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

Desafios da aplicação da inovação nas MPEs

Nádia Cristina dos Reis*
Breno Eustáquio da Silva**

RESUMO

Este artigo tem como propósito avaliar os maiores desafios encontrados para alcançar a inovação das MPEs, tendo como destaque descobrir os principais pontos positivos e negativos para desenvolver a inovação, avaliar o mercado e tecnologias. A revisão da literatura sobre práticas da inovação auxiliou como referência para direção de um estudo multi-casos realizado em cinco micro e pequenas empresas de João Monlevade/MG. Alguns pontos de deficiência à inovação podem estar na inexistência de processos e avaliação de novas ideias, dificuldades de acesso a recursos de incentivo à inovação voltadas para essa classe, falta de pessoas capacitadas à projetos inovadores e a falta de estrutura tecnológicas.

Palavras-chave: Inovação. Micro e Pequenas Empresas. Gestão.

* Graduada em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade; nadiacreis@hotmail.com

** Mestre em Administração Prof. Orientador na Faculdade Doctum de João Monlevade;
brenomonlevade@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A maioria das micro e pequenas empresas têm enfrentado dificuldades de inovar e se destacar no mercado, pois precisam também descobrir os principais pontos positivos e negativos para desenvolver às melhores estratégias de inovação. É muito pequeno o número de MPEs que conseguem se tornar inovadoras.

Essa dificuldade está diretamente ligada à gestão que deve estar flexível às mudanças. É o mercado competitivo que impulsiona às empresas à investirem em inovação. A inovação pode aumentar a credibilidade e até mesmo à sobrevivência das organizações no mercado. A busca por maior lucratividade e à existência de clientes cada vez mais exigentes impulsionam às MPEs à investirem em inovação.

As maiores dificuldades na inovação podem estar ligadas ao investimento em tecnologia, em gestão e em estrutura financeira e mercadológica.

A inovação também tem como objetivo aumentar a produtividade para competir com a concorrência.

Mesmo com uma participação significativa das MPEs na economia brasileira, ainda apresentam uma baixa capacidade de inovar e competir no mercado globalizado. O Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) levantou que apenas 10% das empresas brasileiras de pequeno porte realizam pesquisas sobre as expectativas do consumidor. O resultado disso é que o processo da introdução da inovação e a própria competitividade ficam comprometidas nos pequenos negócios. A partir dessa situação, questiona-se: quais desafios barram e/ou impedem que a inovação seja uma prática nas MPEs?

As MPEs são responsáveis por um número significativo de empregos. Por outro lado, enfrentam alta burocracia e falta de pessoal capacitado. Além disso, precisam encarar a escassez de políticas de fomento para o desenvolvimento, e a ineficiência de apoio das instituições voltadas para essas empresas aumenta ainda mais a fragilidade das MPEs.

Os pequenos negócios necessitam de políticas mais favoráveis, pois são de muita importância para a economia do país por empregarem uma parcela significativa de mão de obra e por serem em grande número, sendo assim não passam despercebidas para à macroeconomia brasileira.

2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho serão apresentados a seguir.

2.1 Objetivo Geral

Identificar as maiores dificuldades de inovação enfrentadas por dez MPEs de setores variados na cidade de João Monlevade-MG.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Demonstrar a importância da inovação nas MPE's
- b) Apontar possibilidades e caminhos para que MPEs alcancem a inovação.
- c) Avaliar necessidades de inovação dos produtos e na gestão das MPEs e seus impactos na produtividade.

Assim de acordo com os princípios fundamentais do trabalho optou-se por um estudo de natureza empregada que seu objetivo foi a geração de conhecimentos para aplicação e desenvolvimento da inovação nas MPEs.

Para essa pesquisa foi usada uma abordagem qualitativa, sendo usada uma entrevista estruturada. E a principal finalidade dessa pesquisa é descobrir através de análises e fatos a maior dificuldade de inovar das MPEs.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem teórica no qual o processo da inovação está inserida, podendo garantir o crescimento das MPEs, é nesse processo que demandam os fatores para o sucesso do desenvolvimento da inovação.

A inovação é um complexo processo, sociológico, tecnológico e econômico, que envolvem vários fatores para interação, econômica, técnica e concorrencial. Esses fatores devem funcionar em conjunto para alcançar o sucesso.

3.1 Conceito de Inovação

A inovação é um tema que ganha cada vez mais espaço. Em função disso vários autores apresentam opiniões distintas sobre a inovação.

O manual de Oslo (1997) apresenta o conceito da inovação da seguinte forma:

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 (MANUAL DE OSLO, 1997, p.55).

Sendo assim o mínimo necessário para definir uma inovação é que o produto, processo ou marketing sejam novos. Incluindo produtos, processos e métodos que as empresas pioneiras desenvolvem, e aqueles que foram adotados de outras empresas.

Segundo Toledo (1994), para o processo da inovação, descritos através de modelos tradicionais inicia-se com a identificação de uma oportunidade ou necessidade de melhoria, incorporando conhecimentos e avaliando ambientes tecnológicos, econômicos e sociais, até transformar-se em uma invenção. E essa invenção se torna uma inovação.

De acordo com Zawislak (apud, TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), é considerada invenção, e não uma inovação, uma nova tecnologia de algum produto que não gera nenhum retorno suficiente para compensar o que foi investido na informação necessária e na criatividade usada para esse retorno lucrativo. Para esse retorno o mais importante que se tenha uma integração entre tecnologia e mercado constituindo uma “visão estratégica da inovação” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

3.2 Tipos de inovação

Segundo o manual de Oslo (1997) existem quatro diferentes tipos de inovação: de processo, de produto, organizacional e marketing.

Inovação do processo é a realização de um método de produção ou distribuição novo ou melhorado. Incluindo significativas mudanças em técnicas, equipamentos ou softwares.

Inovação do produto é a inclusão de um bem ou serviço novo ou melhorado que conserve suas características. Incluindo significativos melhoramentos em princípios técnicos, componentes e materiais, softwares incorporados, facilitando o uso ou características funcionais.

Inovação organizacional é a inserção de uma nova metodologia organizacional na prática de negociação, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Inovação de marketing é a implantação de um novo método de marketing com significativas mudanças na geração do produto, embalagem, posicionamento, promoção ou até mesmo na fixação de preços.

De acordo com o manual de Oslo (1997) determina-se que todas as inovações devem envolver alguma novidade, existem três conceitos para a novidade das inovações que devem ser levados em conta. Que seja nova para a empresa, nova para o mercado e nova para o mundo. Nesse contexto o requisito mínimo para ser considerada uma inovação é que a mudança inserida tenha sido nova para a empresa. Os conceitos que sejam novos para o mercado e para o mundo dizem a respeito do fato de determinada inovação ter sido ou não realizada por outras empresas, ou da empresa ter sido a primeira no mercado a começar tal inovação.

Além do que, a inovação não significa apenas a exploração de novos mercados, podem também representar novas formas de servir a mercados já existentes ou sazonais (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Relacionado ao conceito de inovação radical ou disruptiva, podemos dizer que essa inovação é como aquilo que causa algum tipo de impacto significativo no mercado ou na economia das empresas desse mercado. Esse conceito é concentrado no impacto das inovações em oposição a sua novidade. Esse impacto

pode, por exemplo, mudar a estrutura do mercado, criando novos mercados ou tornando produtos existentes ultrapassados (CHRISTENSEN, 1997).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e conseguir tirar proveito das mesmas.

3.1.1 Condições para inovação

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) as empresas não são formadas com a eficiência de gerenciar e organizar processos elas precisam aprender a desenvolver essas eficiências aos poucos, principalmente por um processo de tentativa e erro.

Com esse processo de acerto e erro conseguem conhecer o que melhor funciona e desenvolvem suas habilidades em cima disso e deixam as que não parecem funcionar. A inovação relaciona-se com a forma que a empresa faz a seleção dos projetos e gerencia recursos e insumos.

Terra (2007) cita as sete condições para inovar, como descrito a seguir:

- a) para conseguir a sobrevivência no mercado as empresas precisam buscar recursos fora delas. O que mais importa são os clientes que devem ser colocados em primeiro lugar, podendo assim obter uma relação mais durável. A organização deve ficar atenta e se adequar as constantes mudanças do mercado;
- b) as tecnologias e os processos podem ser abertos ou proprietários, virtuais ou físicos, compartilhados ou distribuídos, verticalizados desde que sejam mantidas as vantagens competitivas individuais;
- c) a reputação das organizações é muito importante e deve ser conquistada através de suas ações competitivas mantendo respeito e valores éticos das sociedades em que atuam;
- d) as organizações devem levar em consideração que os concorrentes são os que disputam com elas recursos ou mercados;
- e) os fornecedores, produtores, distribuidores, podem ser terceirizados ou não, exclusivos ou próprios, a partir de que se comprometam com a satisfação do cliente final.

Ferreira (2010) aponta que com todas essas mudanças é muito importante que as organizações busquem à inovação, adicionem ao planejamento, ao desenvolvimento, e a implantação de programas e processos que as transformam em uma organização mais competitiva.

3.2 Métricas de inovação ligadas ao desempenho

De acordo com Bessant e Tidd (2009) o desempenho inovador pode ser medido com vários fatores como: medir resultados característicos de vários tipos como patentes, trabalhos científicos produzidos, números de produtos novos apresentados como parâmetros de sucesso de inovação; medir resultados de fundamentos operacionais ou processos como pesquisa de satisfação para avaliar melhorias na qualidade; medir resultados por setores ou empreendimentos como valor do produto, valor de mercado e desempenho da qualidade; medir resultados no sucesso estratégico quando o desempenho do negócio é de alguma maneira melhorado, e algumas particularidades estão ligadas direta ou indiretamente à inovação, como aumento na receita, atuação no mercado, aumento nos lucros e aumento do valor agregado.

Bessant e Tidd (2009) mostram também que podemos considerar várias medidas mais distintas de trabalhos internos do processo de inovação como número de novas ideias formadas no processo de inovação; número de excessos sobre o tempo de desenvolvimento de orçamentos e custos; avaliar satisfação dos clientes; período para lançar o produto no mercado; lead time médio de inovação de processo para a introdução.

Encontram-se várias maneiras de medir as características que apoiam ou atrapalham o processo de inovação, o local criativo da organização ou aumento em que a estratégia está notoriamente distribuída e comunicada. Algumas outras informações também são importantes no processo, como o planejamento no desenvolvimento, treinamento e investimento na seleção de equipes qualificadas.

3.3 Melhoria do desempenho através da gestão da Inovação

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apresentam que a gestão da inovação não é somente fazer bem feito, mas, sim alcançar o melhor desempenho nos produtos trabalhados.

O sucesso da gestão da inovação é baseado em um alinhamento estratégico, dependendo de como é a relação interna e externa, se os mesmos são eficazes, usando ferramentas que proporcionam a mudança, essa situação somente será possível em uma organização apoiante.

Os autores ressaltam que não existe uma formula para conseguir chegar nesse desempenho, mas sim, um conjunto de idéias e comportamentos aprendidos apresentado na Figura 1:

Figura 1: Abordagem integrada à inovação



Fonte: Tidd; Bessant; Pavitt, (2008, p. 578).

No que diz respeito à estratégia os autores apontam que a prática para aprender a partir de experiências e estudos são de grande importância.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) mostram também o valor de um cenário organizacional sustentador que a criatividade ganha espaço para execução.

A manutenção dessas condições é de muita importância na gestão da inovação, assim envolvem várias questões como, trabalhos com estruturas, acordos, treinamentos, desenvolvimento e ajuste na comunicação.

Essa ferramenta tem o objetivo de investigar os fatores que conduzem ou trazem ao fracasso de uma inovação e de como esse processo poderá trazer alguma melhoria. Algumas ferramentas que poderiam ser usadas são:

- a) existência de um guia com instruções que visem uma melhoria constante da gestão da inovação;
- b) *benchmark* para validação se o que está sendo feito, se está sendo melhor ou pior que a concorrência;
- c) uma lista para análise de acerto e de erro;

- d) verificar o que foi feito de acerto ou erro no caso de inovações específicas, ou compreender como tudo funciona.

A ferramenta de auto-avaliação exposta por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) nos mostra que a atenção deve estar para algumas áreas mais importantes na gestão da inovação, sugere afirmações que mostram o jeito certo de fazer as coisas.

3.4 Inovação em MPEs

As MPEs são muito importantes economicamente para o país. Essa categoria representa 99,1% dos empregos no país. Podemos destacar também sua importância na geração de empregos que chega até 52,2% no total de empregos nacionais Santos (2010).

No entanto levando em consideração a participação dessa categoria no valor adicionado ao PIB brasileiro este número representa 20% Santos (2010).

De acordo com PINTEC (2008) MPEs com até 99 empregados tem indicadores de inovações inferiores as grandes empresas que tem acima de 500 funcionários. E a porcentagem de inovação em MPEs entre 2006 e 2008 foi de 38%, diferentes das grandes empresas que a porcentagem foi de 72%, as grandes empresas relatavam que criaram algum novo produto ou processo neste mesmo período. Quando argumentadas sobre o nível de inovações geradas as MPEs afirmaram que 4% dos itens criados eram novos, diferentes das grandes empresas que o indicador foi de 27%, PINTEC (2008).

A maior parte das MPEs não tem noção da importância da inovação para sua sobrevivência no mercado. Mesmo que tenham consciência não inovam devido à varias dificuldades encontradas. Segundo Manual de Oslo (2006) o financiamento pode ser um fator determinante para a inovação nas MPEs que encaram muito mais dificuldades para obter financiamento externo do que as grandes empresas.

De acordo com Caron (2004) as maiores dificuldades encontradas pelas MPEs para inovar estão ligadas a dificuldade de financiamento; falta de informação sobre entidades de apoio à inovação tecnológica; falta de pessoal capacitado; falta de maquinas e equipamentos; dificuldade de encontrar confiança em parceiros e alianças para inovação tecnológica e falta de informações sobre mercados.

Esses motivos são fundamentais para competição destas empresas o que explique a inferioridade do índice na geração de inovações apontado pela PINTEC (2008).

O Manual de Oslo (2006) concorda com Caron (2004) quando mostra razões que impossibilitam o desenvolvimento das MPEs: dificuldade na disponibilidade de financiamento como uma grande barreira nos investimentos em inovação; insuficiência de pessoal qualificado; ausência de infraestrutura; falta de conhecimento sobre tecnologias e de mercados necessários para o desenvolvimento da inovação; incapacidade de encontrar parceiros apropriados para projeto de inovação.

Comparando essas dificuldades com os princípios da gestão da inovação mostrados pelos autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Oliveira e Cândido (2008) examinados anteriormente compreende-se que os elementos mais críticos para inovação são financiamento, pessoas, relacionamento e aprendizagem organizacional.

4 METODOLOGIA

A metodologia tem como principal motivo orientar às fases da pesquisa à fim de atingir os objetivos indicados. Incluindo à explicação sobre o tipo de pesquisa, à definição da análise, instrumentos para à coleta de dados e as formas utilizadas para essa análise.

4.1 Sujeitos da pesquisa

Assim de acordo com os princípios fundamentais do trabalho optou-se por um estudo de natureza empregada que seu objetivo será a geração de conhecimentos para aplicação e desenvolvimento da inovação nas MPEs.

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela condição de descrever à complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variantes, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 1999).

4.2 Caracterização da pesquisa

Para à efetivação dos objetivos propostos, à pesquisa, quanto aos fins, foi descritiva. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. (GIL, 2002).

E a principal finalidade dessa pesquisa é descobrir através de análises e fatos a maior dificuldade de inovar das MPEs. Quanto aos meios, trata-se de estudo de caso, do tipo qualitativo, com coleta de dados mediante o envio de questionários.

Assim sendo a elaboração do questionário da pesquisa deve-se obter uma visão geral e ampla do projeto, respondendo às questões que facilitem na definição do problema. Para tal, foram empregadas às questões e suposições de forma determinar o problema a ser estudado.

Além do mais, para auxiliar nessa definição à entrevista estruturada teve como objetivo coletar dados que esclareceram quais principais pontos devem ser examinados através do questionário.

4.2.1 Técnicas de coleta de dados

Conforme Yin (2005), a utilização do maior número possível de fontes de coletas de evidências leva a um bom estudo de caso.

Os questionários foram destinados aos gerentes, administradores ou funcionários em contato direto com o processo de tomada de decisão das cinco MPEs na cidade de João Monlevade-MG.

Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença de entrevistadores. (MARCONI; LAKATOS, 2002).

5 Elaboração do instrumento de coleta dos dados

O modelo de avaliação da gestão da inovação, proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008. p. 585), é composto de 40 questões que visam avaliar a gestão da inovação. O modelo abrange a área de estratégia, aprendizagem, relacionamentos, processos e organização.

O questionário, constituído de 40 perguntas, sendo oito questões direcionadas a cada dimensão. Após os itens avaliados, sendo que a resposta, sim valia 3,0 pontos, à resposta não valia 1,0 ponto e resposta às vezes valia 2,0 pontos. No final a tabela fazia o cálculo da média obtida. A tabela demonstra à forma de cálculo utilizado.

TABELA

Cálculo utilizado na pesquisa das dimensões da inovação:

Tabela 1: Empresa 1

EMPRESA 01									
ESTRATÉGIA NºPERGUNTA	Pontos Obtidos	Processos Nº pergunta	Pontos Obtido	Organização Nºpergunta	Pontos Obtido	Relacionamentos Nºpergunta	Pontos Obtido	Aprendizagem Nºpergunta	Pontos Obtido
PERGUNTA 1	1,0	Pergunta 2	1,0	Pergunta 3	2,0	Pergunta 5	2,0	Pergunta 4	1,0
PERGUNTA 6	1,0	Pergunta 7	1,0	Pergunta 8	2,0	Pergunta 10	3,0	Pergunta 9	1,0
PERGUNTA 11	3,0	Pergunta 12	2,0	Pergunta 13	2,0	Pergunta 14	3,0	Pergunta 15	1,0
PERGUNTA 16	1,0	Pergunta 17	2,0	Pergunta 18	1,0	Pergunta 19	1,0	Pergunta 20	1,0
PERGUNTA 21	1,0	Pergunta 22	1,0	Pergunta 23	1,0	Pergunta 24	1,0	Pergunta 25	1,0
PERGUNTA 26	1,0	Pergunta 27	1,0	Pergunta 28	1,0	Pergunta 29	1,0	Pergunta 30	1,0
PERGUNTA 31	1,0	Pergunta 32	1,0	Pergunta 33	1,0	Pergunta 34	2,0	Pergunta 35	1,0
PERGUNTA 36	1,0	Pergunta 37	1,0	Pergunta 38	1,0	Pergunta 39	3,0	Pergunta 40	1,0
MÉDIA	1,3		1,3		1,4		2,0		1,0

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa aplicada (2017)

Tabela 2: Empresa 2

EMPRESA 02									
ESTRATÉGIA NºPERGUNTA	Pontos Obtidos	Processos Nº pergunta	Pontos Obtido	Organização Nºpergunta	Pontos Obtido	Relacionamentos Nºpergunta	Pontos Obtido	Aprendizagem Nºpergunta	Pontos Obtido
PERGUNTA 1	2,0	Pergunta 2	3,0	Pergunta 3	3,0	Pergunta 5	3,0	Pergunta 4	1,0
PERGUNTA 6	2,0	Pergunta 7	2,0	Pergunta 8	1,0	Pergunta 10	2,0	Pergunta 9	1,0
PERGUNTA 11	3,0	Pergunta 12	1,0	Pergunta 13	1,0	Pergunta 14	3,0	Pergunta 15	1,0
PERGUNTA 16	2,0	Pergunta 17	1,0	Pergunta 18	1,0	Pergunta 19	2,0	Pergunta 20	1,0
PERGUNTA 21	2,0	Pergunta 22	1,0	Pergunta 23	1,0	Pergunta 24	2,0	Pergunta 25	1,0
PERGUNTA 26	1,0	Pergunta 27	3,0	Pergunta 28	1,0	Pergunta 29	1,0	Pergunta 30	1,0
PERGUNTA 31	2,0	Pergunta 32	1,0	Pergunta 33	2,0	Pergunta 34	1,0	Pergunta 35	1,0
PERGUNTA 36	2,0	Pergunta 37	1,0	Pergunta 38	2,0	Pergunta 39	1,0	Pergunta 40	1,0
MÉDIA	2,0		1,6		1,5		1,9		1,0

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa aplicada (2017)

Tabela 3: Empresa 3

EMPRESA 03									
ESTRATÉGIA NºPERGUNTA	Pontos Obtidos	Processos Nº pergunta	Pontos Obtido	Organização Nºpergunta	Pontos Obtido	Relacionamentos Nºpergunta	Pontos Obtido	Aprendizagem Nºpergunta	Pontos Obtido
PERGUNTA 1	2,0	Pergunta 2	1,0	Pergunta 3	3,0	Pergunta 5	3,0	Pergunta 4	1,0
PERGUNTA 6	1,0	Pergunta 7	2,0	Pergunta 8	2,0	Pergunta 10	2,0	Pergunta 9	3,0
PERGUNTA 11	3,0	Pergunta 12	1,0	Pergunta 13	2,0	Pergunta 14	2,0	Pergunta 15	1,0
PERGUNTA 16	1,0	Pergunta 17	2,0	Pergunta 18	2,0	Pergunta 19	3,0	Pergunta 20	1,0
PERGUNTA 21	3,0	Pergunta 22	2,0	Pergunta 23	1,0	Pergunta 24	1,0	Pergunta 25	1,0
PERGUNTA 26	3,0	Pergunta 27	3,0	Pergunta 28	1,0	Pergunta 29	1,0	Pergunta 30	1,0
PERGUNTA 31	3,0	Pergunta 32	1,0	Pergunta 33	2,0	Pergunta 34	2,0	Pergunta 35	2,0
PERGUNTA 36	1,0	Pergunta 37	1,0	Pergunta 38	2,0	Pergunta 39	3,0	Pergunta 40	1,0
MÉDIA	2,1		1,6		1,9		2,1		1,4

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa aplicada (2017)

Tabela 4: Empresa 4

EMPRESA 04									
ESTRATÉGIA NºPERGUNTA	Pontos Obtidos	Processos Nº pergunta	Pontos Obtido	Organização Nºpergunta	Pontos Obtido	Relacionamentos Nºpergunta	Pontos Obtido	Aprendizagem Nºpergunta	Pontos Obtido
PERGUNTA 1	2,0	Pergunta 2	3,0	Pergunta 3	2,0	Pergunta 5	2,0	Pergunta 4	3,0
PERGUNTA 6	1,0	Pergunta 7	3,0	Pergunta 8	2,0	Pergunta 10	2,0	Pergunta 9	1,0
PERGUNTA 11	2,0	Pergunta 12	2,0	Pergunta 13	2,0	Pergunta 14	3,0	Pergunta 15	3,0
PERGUNTA 16	2,0	Pergunta 17	3,0	Pergunta 18	3,0	Pergunta 19	3,0	Pergunta 20	3,0
PERGUNTA 21	3,0	Pergunta 22	2,0	Pergunta 23	3,0	Pergunta 24	3,0	Pergunta 25	1,0
PERGUNTA 26	3,0	Pergunta 27	2,0	Pergunta 28	3,0	Pergunta 29	3,0	Pergunta 30	1,0
PERGUNTA 31	3,0	Pergunta 32	3,0	Pergunta 33	3,0	Pergunta 34	3,0	Pergunta 35	3,0
PERGUNTA 36	2,0	Pergunta 37	2,0	Pergunta 38	3,0	Pergunta 39	3,0	Pergunta 40	2,0
MÉDIA	2,3		2,5		2,6		2,8		2,1

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa aplicada (2017)

Tabela 5: Empresa 5

EMPRESA 05									
ESTRATÉGIA NºPERGUNTA	Pontos Obtidos	Processos Nº pergunta	Pontos Obtido	Organização Nºpergunta	Pontos Obtido	Relacionamentos Nºpergunta	Pontos Obtido	Aprendizagem Nºpergunta	Pontos Obtido
PERGUNTA 1	2,0	Pergunta 2	1,0	Pergunta 3	2,0	Pergunta 5	3,0	Pergunta 4	3,0
PERGUNTA 6	2,0	Pergunta 7	2,0	Pergunta 8	3,0	Pergunta 10	3,0	Pergunta 9	2,0
PERGUNTA 11	2,0	Pergunta 12	2,0	Pergunta 13	2,0	Pergunta 14	3,0	Pergunta 15	3,0
PERGUNTA 16	3,0	Pergunta 17	3,0	Pergunta 18	2,0	Pergunta 19	2,0	Pergunta 20	2,0
PERGUNTA 21	3,0	Pergunta 22	2,0	Pergunta 23	2,0	Pergunta 24	3,0	Pergunta 25	2,0
PERGUNTA 26	2,0	Pergunta 27	2,0	Pergunta 28	2,0	Pergunta 29	1,0	Pergunta 30	1,0
PERGUNTA 31	2,0	Pergunta 32	3,0	Pergunta 33	3,0	Pergunta 34	3,0	Pergunta 35	2,0
PERGUNTA 36	2,0	Pergunta 37	2,0	Pergunta 38	2,0	Pergunta 39	3,0	Pergunta 40	1,0
MÉDIA	2,3		2,1		2,3		2,6		2,0

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa aplicada (2017)

Foram comparadas cinco empresas de setores diferentes:

Empresa 1: Laboratório de Análises Clínicas.

Empresa 2: Loja e prestadora de serviços no ramo de eletrônicos.

Empresa 3: Loja de produtos para casa e decoração.

Empresa 4: Academia de ginástica.

Empresa 5: Empresa de manutenção industrial.

As empresas foram escolhidas por serem de setores diferentes e algumas com um acesso mais fácil aos gestores, algumas familiares e com pouco tempo de mercado e outras com muitos anos de mercado, embora à maioria referência em seu ramo de atuação na cidade de João Monlevade-MG.

A empresa 1, foi fundada em 1982 iniciou suas atividades com foco em atendimento diferenciado para os médicos e clientes, com a qualidade exigida e necessária para o bom atendimento médico.

Com o passar do tempo, com as mudanças, principalmente na área de automação, cresceu em atendimento abrangendo convênios disponíveis na cidade e possui varias filiais nas cidades vizinhas como, Barão de Cocais, Santa Bárbara, Rio Piracicaba e Nova Era.

A empresa 2, é uma micro empresa prestadora de serviços, exerce as atividades de manutenção em eletrodomésticos portáteis, ferramentas elétricas e vendas, é a eletrônica mais antiga da cidade com 45 anos de existência.

A empresa 3, está há 9 anos no mercado e atua no ramo de decoração, presentes e utilidades para casa, é referência na cidade no ramo de atuação.

A empresa 4, é uma micro empresa e está no mercado há 7 anos é uma empresa familiar administrada por mãe e filha.

A empresa 5, foi constituída em 1993 pelos atuais sócios, dois engenheiros eletricista, e presta serviços de engenharia, montagens, eletromecânicas e telecomunicação.

Através dos dados coletados podemos comparar os pontos positivos e negativos de cada uma delas, e identificar onde a inovação pode ser mais eficiente.

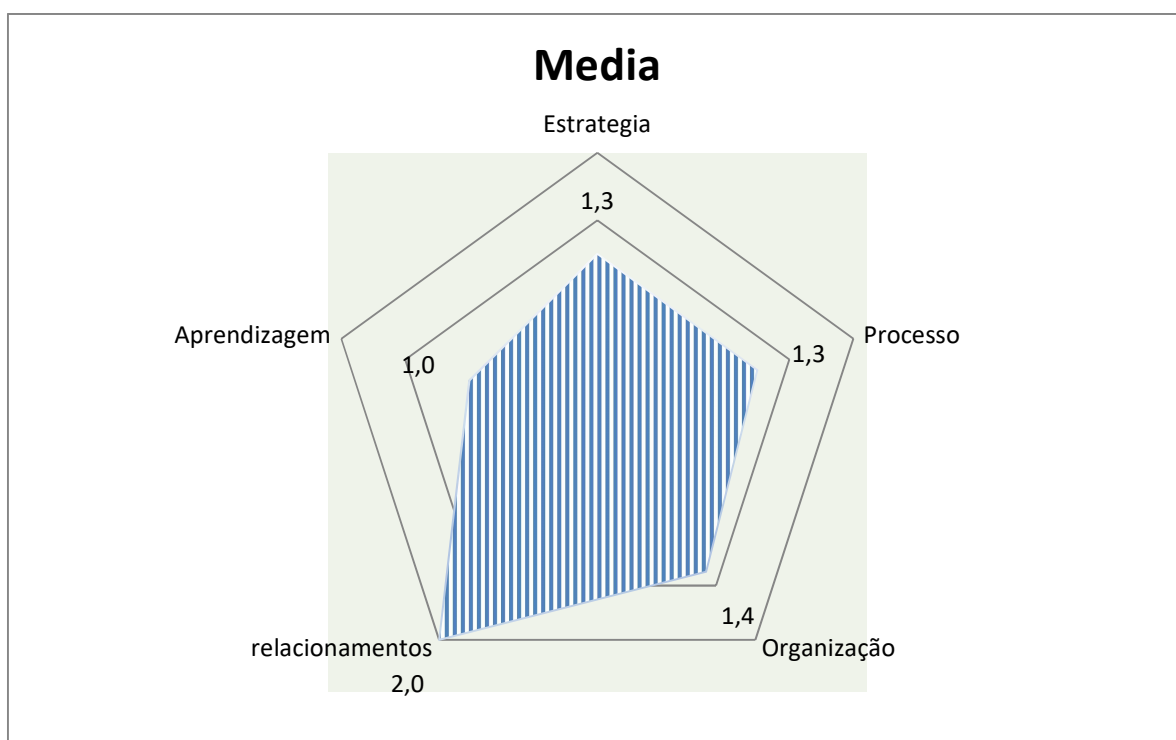
Inclui também análise dos dados bibliográficos visando identificar novas oportunidades de inovação. Visando sistematizar o processo de coleta de dados.

5.1 Pesquisa sobre avaliação da gestão da inovação

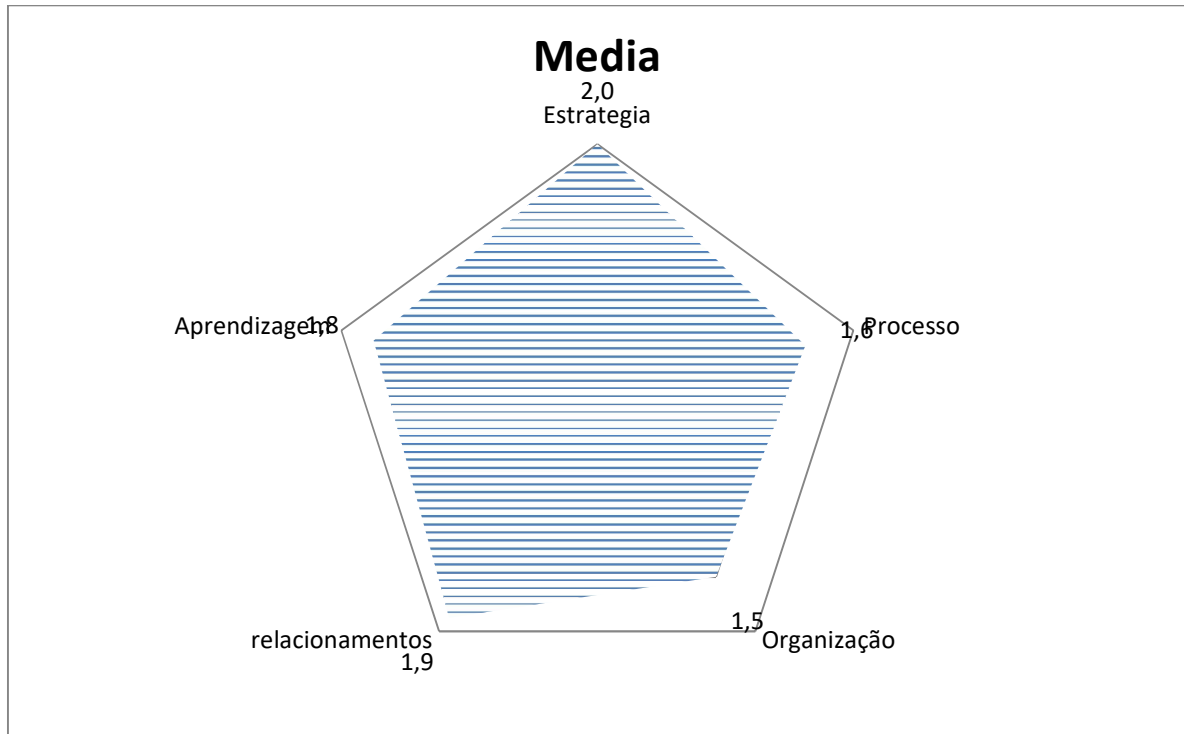
Após aplicação dos questionários aos responsáveis das receptivas empresas e realizada tabulação dos dados, foi gerado o gráfico Polar que retrata como as empresas em estudo se situam dentro às cinco dimensões da inovação.

Para análise gráfica, do modelo proposto por Tidd; Bessant e Pavitt (2008, p. 585). Os dados foram transportados para uma base de dados do software excel, utilizando para tabulação dos dados gerando o gráfico polar.

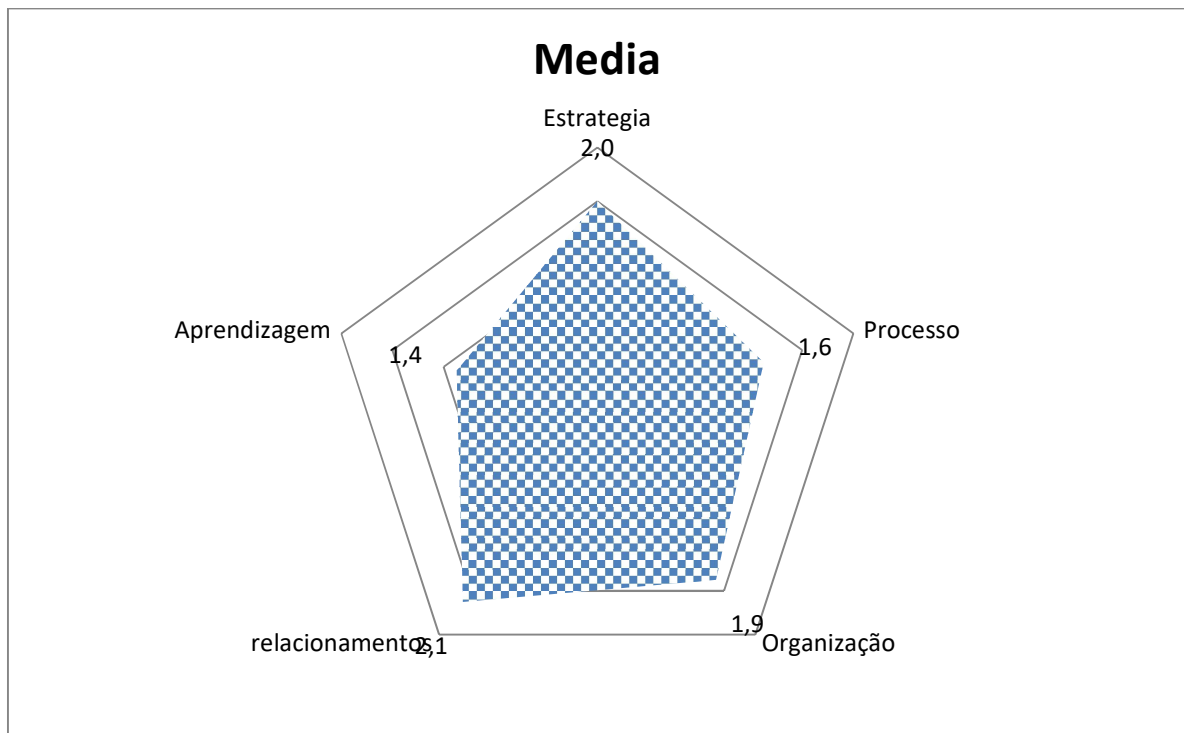
Gráfico 1: Empresa 1



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

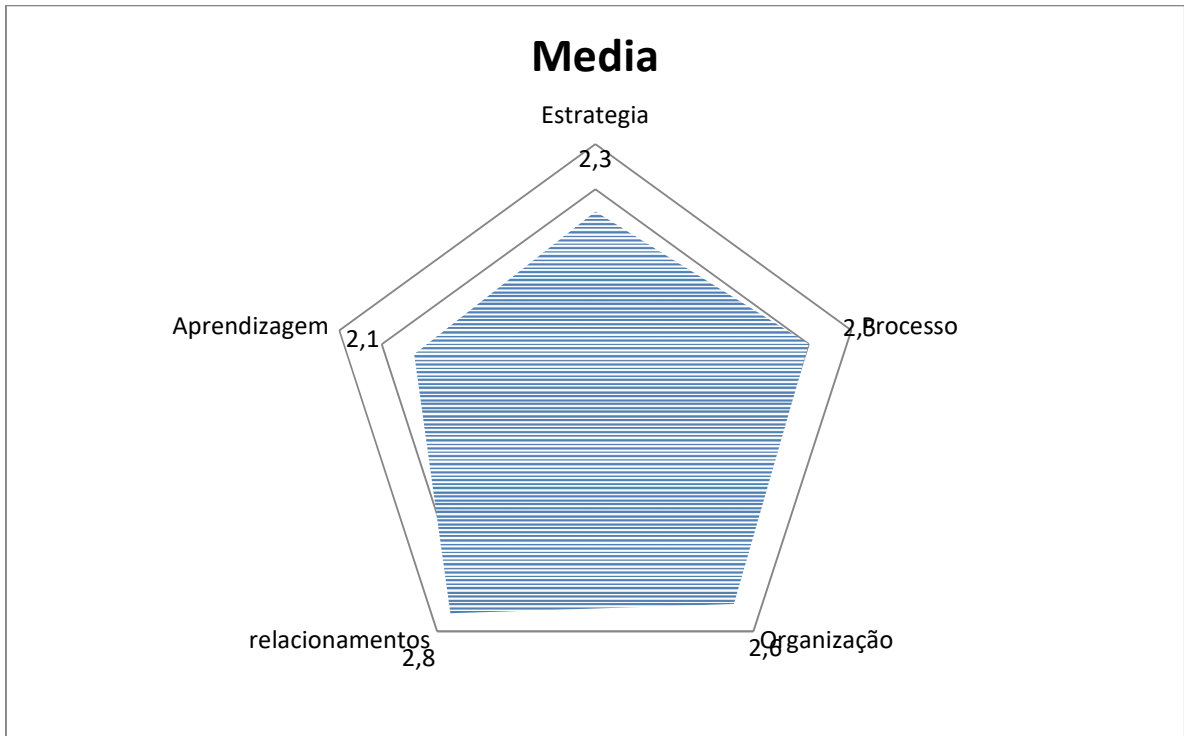
Gráfico 2: Empresa 2

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Gráfico 3: Empresa 3

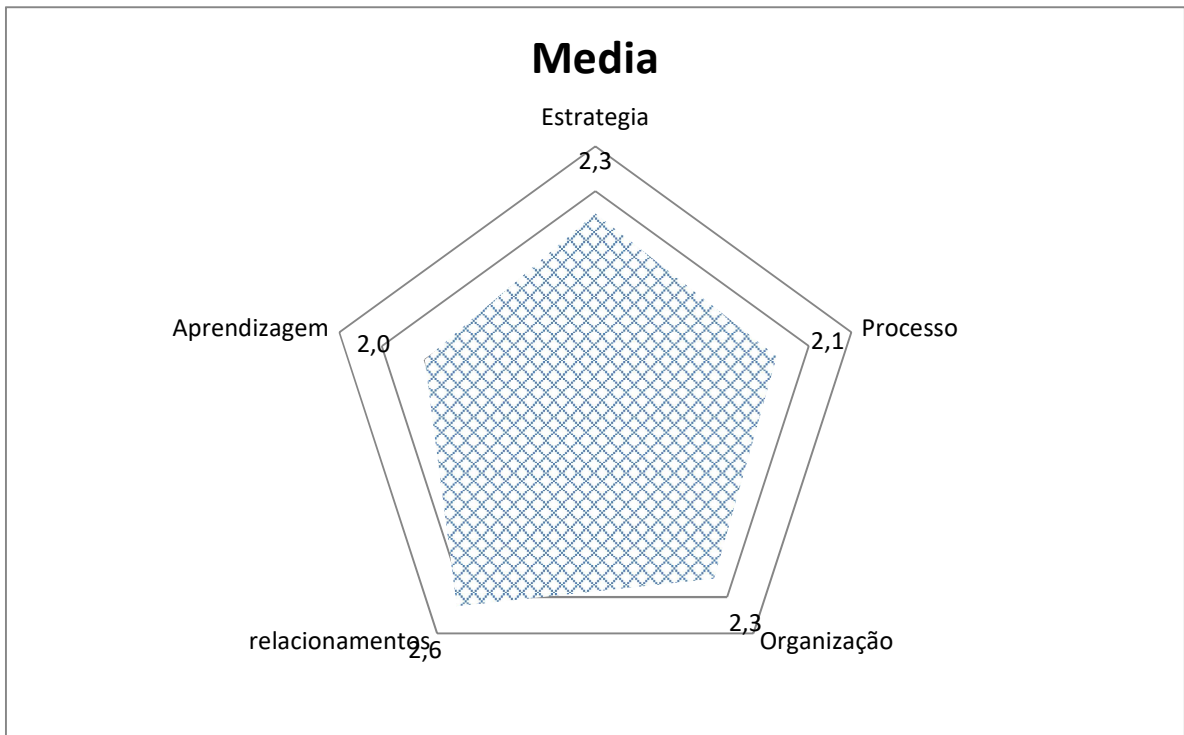
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Gráfico 4: Empresa 4



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Gráfico 5: Empresa 5



Fonte: Elaborado pela autor (2017)

A partir dos resultados obtidos quanto ao atendimento aos requisitos apresentados nas oito perguntas relativas a cada uma das cinco dimensões do modelo, pode-se traçar o perfil específico para a empresa avaliada de acordo com o modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). O principal objetivo da produção deste gráfico é possibilitar aos tomadores de decisão o real entendimento dos gaps entre a situação identificada, baseado nas melhores práticas usadas por empresas inovadoras.

Por meio da análise do gráfico acima, resultado da percepção da gestão da inovação em cinco MPEs em João Monlevade-MG, percebe-se que a Empresa 1, Empresa 3, Empresa 4 e Empresa 5 apresentaram melhor gerenciamento da inovação no item relacionamento e, pior gerenciamento da inovação no item aprendizagem.

Sobre o item relacionamento podemos destacar que essas empresas trabalham próximas aos usuários chave para desenvolver novos produtos e serviços, são bem compreendidas as necessidades dos clientes e usuários finais, a empresa trabalha próxima ao cliente na busca e desenvolvimento de novos conceitos. Outros fatores de destaque são apontados como o relacionamento ganha-ganha com os fornecedores.

O ponto fraco foi considerado o item aprendizado, que poderia haver mais investimento na área de graduação e pós-graduação para os funcionários, investimento em capacitação e treinamento. Investimento em locais para reuniões, visando o aprendizado contínuo, que os colaboradores possam aprender com os erros e todos internalizam bem o que aprendem de forma que haja compartilhamento conhecimentos entre os departamentos.

Outro fator importante que pode ser usado para melhorar o item aprendizado na empresa, e utilizar o conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCA.

Já à empresa 2, apresentou melhor gerenciamento da inovação no item estratégia e, pior gerenciamento da inovação no item organização.

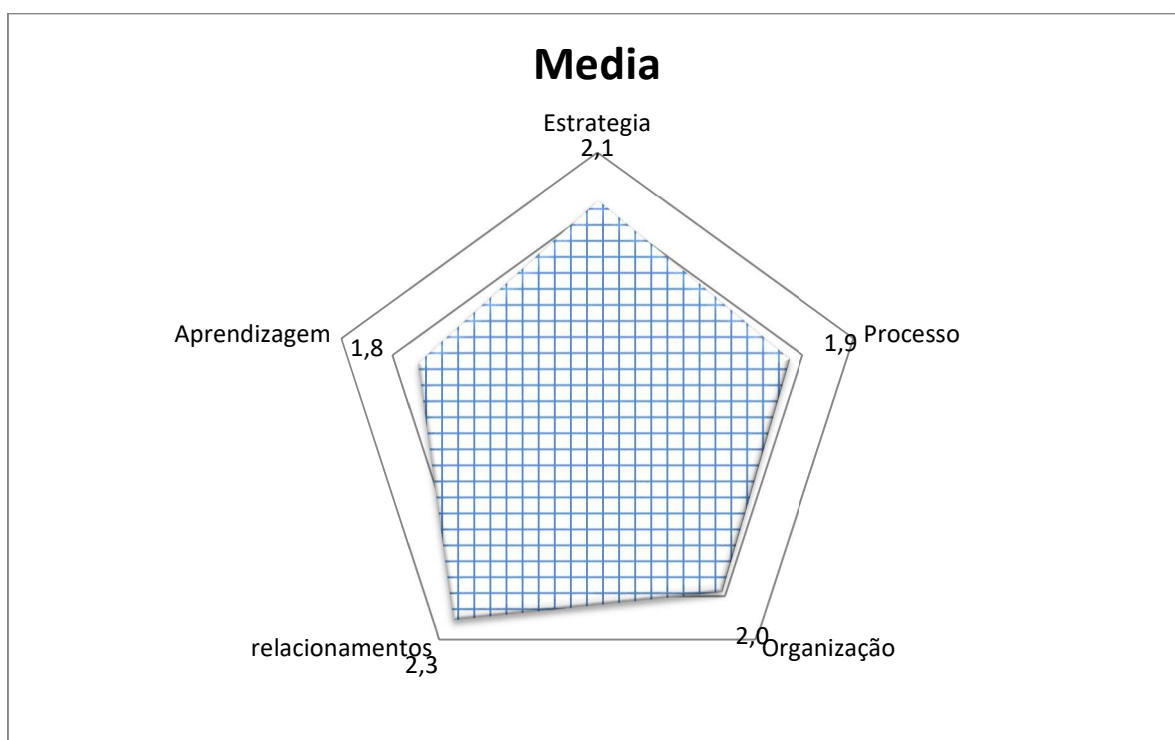
O item estratégia é muito importante para a inovação nas empresas. Qualquer plano ou iniciativa voltada para inovar, deve estar alinhada com a visão do futuro da

empresa e com à estratégia do negócio. Tal fato é comprovado por Terra (2007), ao destacar que para competir de forma eficiente, à empresa precisa alinhar a inovação ao seu planejamento estratégico. Tal afirmação vem ao encontro aos estudos de Bessant e Tidd (2009, p. 20), ao relatar que a gestão da inovação de sucesso baseia-se no alinhamento estratégico, depende de relacionamentos internos e externos eficazes, exige mecanismos que possibilitem que a mudança aconteça, somente acontece dentro de um contexto organizacional apoiador.

A empresa deve desenvolver planejamento estratégico para realizar pesquisas e desenvolver processos de inovações e estabelecer seu portfólio de produtos e serviços, direcionando as ações para a captação de recursos financeiros.

No item organização pode-se destacar que os colaboradores devem estar envolvidos nas sugestões de ideias para melhoria de produtos e processos, que há um clima colaborativo para novas ideias e, nesse sentido, as pessoas não precisam deixar a organização para fazê-las acontecer. A estrutura organizacional da empresa ajuda a tomar decisões rapidamente e não inibe as ações para que a inovação possa acontecer. As empresas precisam ser melhores estruturadas para que as pessoas trabalhem juntas através das fronteiras departamentais, que haja pessoas trabalhando bem em equipe para que a comunicação seja eficiente.

. Gráfico 6: Média Geral



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Na média geral o destaque da análise é a grande possibilidade de melhorias em todos os itens. No item relacionamento, como nas empresas 1, 3, 4 e 5, as empresas apresentaram, de acordo com a pesquisa aplicada, o melhor gerenciamento no item relacionamento. No item aprendizado, as empresas apresentaram o pior gerenciamento. Outro ponto fraco sobre aprendizagem, que podemos citar está na inexistência um espaço físico adequado para encontros e reuniões, visando compartilhar com outras empresas e colaboradores as experiências, buscando o aprendizado contínuo.

Outros aspectos que podem estar impedindo o item aprendizagem de inovar é não haver acumulação de informações e experiências sobre o mercado em que a empresa atua, para criar e adaptar seus produtos de acordo com a evolução tecnológica com foco no cliente, produtos e processos. Outros pontos de destaque é que a empresa deve aprender com os erros e todos os gestores e colaboradores internalizam bem o que aprendem de forma que haja compartilhamento de conhecimentos entre os departamentos. Que haja um forte comprometimento de

treinamento e desenvolvimento de pessoas, que sejam planejados os prazos para revisar os projetos de forma a melhorar sua performance em desenvolvimentos futuros.

É grande o espaço para inovar nas MPEs, só que muitas vezes são empresas familiares e gestores mais antigos com uma visão mais antiquada e fechada, sendo assim fica mais difícil introduzir uma visão inovadora, não ocorrendo o espaço necessário para inovar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tal como parte essencial deste trabalho, buscou-se analisar, por meio da ferramenta de inovação, o desenvolvimento do potencial de inovação nas MPEs.

O problema levantado na presente pesquisa foi definido pela questão sobre como avaliar o potencial de inovação em MPEs. Desta forma realizar uma análise das dimensões que precisam ser melhor estruturadas para que as empresas, possam alinhar seus processos inovativos. Com base no questionário podem-se levantar as evidências dos pontos mais significativos da pesquisa.

Algumas empresas evidenciam-se o perfil inovador marcante do empreendedor, com uma capacidade de gestão, as quais não são características comuns para a maioria das MPEs no Brasil.

As MPEs devem investir mais na organização, ao desenvolver planejamentos para realizar pesquisas e desenvolver processos de inovações e estabelecer seu portfólio de produtos e serviços, direcionando as ações para a captação de recursos financeiros.

Como estratégia as empresas devem procurar desenvolver vantagens com base na diferenciação e valor agregado aos produtos e processos. Procurar combinar estratégias de cooperação e competição dentro de uma visão para antecipar tendências e ocupar nichos de mercado específicos, bem como destaca-se a importância das estratégias adotadas para o desenvolvimento da capacidade de inovar.

Em seus processos deixam claro que é preciso que se evidenciem ações proativas para gerir as mudanças com visão no futuro com relação à inovação. As

MPEs precisam desenvolver programas de gestão das inovações para conquistar novos mercados e desta forma, colocarem-se em novos patamares de desempenho.

As MPEs precisam estabelecer estratégias para inovar, para garantir seu posicionamento frente ao mercado competitivo, liderado pelas grandes corporações.

Diante da competitividade, precisam gerenciar seus processos de inovação, identificar como a inovação é trabalhada internamente na empresa para, a partir deste levantamento e avaliação tenham claras suas estratégias de ações e melhorias de seus processos.

Os resultados da pesquisa contribuem para reforçar a necessidade de parcerias entre empresas, instituições de ensino para a contribuição nos processos de gestão e de estrutura na promoção de inovação nas MPEs.

As limitações deste estudo apoiam-se nas generalizações, pois apresentam apenas a realidade das MPEs.

Por fim, o objetivo desse estudo foi a identificação dos pontos fracos das MPEs que assim possam avaliar e consolidar seus processos de inovação.

Challenges of the application of innovation in MSBs

ABSTRACT

The purpose of this article is to evaluate the greatest difficulties encountered in achieving SME innovation, highlighting the main positive and negative points for developing innovation, evaluating the market and technologies. The review of the literature on innovation practices helped as a reference for the direction of a multi-case study carried out in five micro and small enterprises of João Monlevade MG. Some weaknesses of innovation may be the lack of processes and evaluation of new ideas, difficulties in accessing innovation-oriented resources for this class, a lack of skilled people in innovative projects and a lack of technological structure.

Keywords: Innovation. Micro and Small Business. Management.

REFERÊNCIAS

BESSANT, John; TIDD, Joe; **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 512p.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 171p.

IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC 2008)**. Rio de Janeiro. 2010.

OSLO MANUAL. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. OECD: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. FINEP, 1997.

TOLEDO, J. C. **Gestão da mudança da qualidade de produto**. *Gestão & Produção*, v. 1, n. 2, p. 104-124, ago. 1994.

MANUAL DE OSLO. OCDE. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação** 3.ed. 2005. 184p.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 312p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Inovação – quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007. 272p.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600p.

YIN, R. **Estudo de caso – planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman. 2005. 205p.

7) Nossos projetos de inovação geralmente são realizados dentro do prazo e dentro do orçamento?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

8) As pessoas trabalham bem em conjunto com além dos limites departamentais?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

9) Levamos tempo para revisar nossos projetos, para, da próxima vez, melhorar nosso desempenho?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

10)Somos bons em compreender as necessidades dos nossos clientes/usuários finais?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

11)As pessoas sabem o que é nossa competência característica - o que nos dá a vantagem competitiva?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

12)Possuímos mecanismos eficazes para nos assegurar de que todos (não apenas o pessoal de marketing) compreendam as necessidades do cliente?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

13)As pessoas estão envolvidas com sugestão de idéias para melhoria dos produtos ou processos?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

14)Aprendemos a partir de nossos erros?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

15)Olhamos para frente, em um caminho estruturado (utilizando ferramentas e técnicas de previsão) para tentar e imaginar futuras ameaças e oportunidades?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

16) Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar a mudança de processo, desde a idéias até a implementação bem sucedida?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

17) Nossa estrutura ajuda-nos a tomar decisões rapidamente?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

18) Trabalhamos próximos de nossos clientes na exploração e desenvolvimento de novos conceitos?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

19) Comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com os de outras empresas?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

20) Nossa equipe tem uma visão compartilhada de como a empresa se desenvolverá por meio da inovação?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

21) Pesquisamos sistematicamente idéias de novos produtos/serviços?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

22) A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e através da organização?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

23) Existe comprometimento e suporte da alta gestão para a inovação?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

24) Possuímos mecanismos adequados para assegurar o envolvimento prévio de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos / processos?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

25) Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apóia a inovação?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

26) Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar por exemplo, pessoas com conhecimento especializado?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

27) Somos bons em captar o que aprendemos, assim, outros dentro da organização podem fazer uso disso?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

28) Possuímos processos adequados para examinar novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e determinar o que eles significam para a estratégia de nossa empresa?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

29) Temos sistema claro para escolha de projetos de inovação?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

30) Temos clima de apoio para novas idéias as pessoas não precisam deixar a organização para fazê-las acontecer?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

31) Somos bons em aprender com outras organizações?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

32) Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia geral do negócio ?

☐ sim ☐ não ☐ as vezes

33) Existe flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produto para permitir que pequenos projetos "rápidos" aconteçam?

☐ sim

☐ não

☐ as vezes

34) Trabalhamos bem em equipe?

☐ sim

☐ não

☐ as vezes

35) Trabalhamos próximos de "usuários principais" para desenvolver novos produtos e serviços inovadores?

☐ sim

☐ não

☐ as vezes

36) Somos capazes de ouvir e colocar em prática ideias de nossos colaboradores?

☐ sim

☐ não

☐ as vezes

37) Temos fácil acesso a incentivos e ajuda do governo para inovação?

☐ sim

☐ não

☐ as vezes

38) Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa gestão da inovação?

☐ sim

☐ não

☐ as vezes

39) Trabalhamos bem com universidades e outros centros de pesquisa para ajudar a desenvolver nosso conhecimento?

☐ sim

☐ não

☐ as vezes

40) Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos?

☐ sim

☐ não

☐ as vezes