



Aspectos Inovadores das Micro e Pequenas Empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação no Ciclo III em Sergipe

Gabriel Silva das Virgens
Maria Conceição Melo Silva Luft
Maria Elena Leon Olave
Larissa Soares de Queiroz

Divisão Administração – Tema 1 – Marketing, Inovação e Empreendedorismo

RESUMO

Considerando a participação das Micro e Pequenas empresas (MPE) na economia brasileira e a especificidade do contexto em que elas atuam, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), desenvolveu o Programa Agente Local de Inovação (ALI). Por meio da atuação do agente local de inovação o programa identifica o grau de inovação das MPEs. Para tanto, o presente estudo tem como objetivo analisar práticas de inovação nas micro e pequenas empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação em Sergipe no ciclo III (2014/2016). Sendo fundamentada a literatura sobre Inovação, Modelos de Inovação, Inovação nas Micro e Pequenas Empresas e as Ferramentas da Inovação, dando destaque ao Radar da Inovação. Procedeu-se uma pesquisa de carácter descritivo-exploratório em que foi utilizada a abordagem *survey*, aplicando-se junto aos agentes locais de inovação (ALIs) participantes do Ciclo III. Além disso, os artigos científicos por eles escritos ao final do programa foram analisados com intuito de identificar as ações que foram desenvolvidas. Conclui-se que a experiência vivenciada pelo agente local de inovação, no momento de participação no programa ALI em um processo de pesquisa-ação, foi relevante para identificação e fomento de aspectos e práticas inovadoras.

Palavras-chave: Inovação; Programa Agente Local de Inovação; Práticas de Inovação.

INTRODUÇÃO

A inovação constitui um dos aspectos proeminentes para que, no âmbito organizacional, as empresas alcancem a competitividade (SCHUMPETER, 1988; PORTER, 1996; CROSSAN; APAYDIN, 2010). Torna-se uma questão de sobrevivência, ou seja, uma necessidade imposta às empresas para que elas se mantenham competitivas no mercado (TIDD; BESSANT 2015).

Van de Ven *et al.* (1989) definem inovação como um processo que envolve geração, adoção, implementação e incorporação de novas ideias, práticas ou artefatos dentro da organização. Indo além, o Manual de Oslo, reconhecido como a principal fonte internacional para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras, destaca a inovação como a introdução de um produto ou um processo novo ou melhorado, ou ainda um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2006).

De acordo como Drucker (2005), inovar significa atribuir novas capacidades aos recursos existentes na empresa visando gerar lucro. O referido autor destaca ainda que a inovação não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como



uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial.

Em suma, a inovação é um processo que se alimenta das experiências progressas, em que vão se acumulando erros e acertos, envolvendo diferentes atores em uma ação sinérgica, em busca de criar um ambiente adequado, que sistematicamente seja propício para a inovação e o desenvolvimento (SICSÚ; BOLAÑO, 2005).

Muitos são os empresários que desejam ter a inovação como elemento diferenciador na sua empresa, mas são poucos os empresários que a implementam e a gerenciam de forma estruturada e contínua. De acordo com Paulo Alvim, gerente de Inovação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em matéria da Revista Desafios do Desenvolvimento (IZIQUE, 2008), o Brasil, não tem cultura de tecnologia e inovação nos pequenos negócios, as empresas estão muito preocupadas em pagar as suas contas.

São diversas as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas para inovar, tais como: a falta de recursos para investir em inovação, acesso a financiamento para inovação, informações sobre entidades de apoio à inovação tecnológica, pessoal capacitado, limitação das máquinas e equipamentos, informações sobre mudanças tecnológicas, confiança em parcerias e alianças para inovação tecnológica e informações sobre mercados (CARON, 2004).

Segundo Pereira et al; (2009), quando as MPEs inovam em seus processos e produtos elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios.

É nesse contexto que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) concebeu o programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que tem como objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de micro e pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada (SEBRAE, 2016). Esta orientação é realizada por agentes, bolsistas do CNPq denominados agentes locais de inovação (ALIs), selecionados e capacitados pelo Sebrae, para acompanhar um conjunto de empresas.

Em Sergipe, o programa ALI encerrou o ciclo III. Este ciclo iniciou-se em abril de 2014 e foi concluído em março de 2016. Para tal, trinta agentes locais atuaram nas micro e pequenas empresas dos segmentos de madeira e móveis, têxtil e confecções, saúde, construção civil, educação e alimentos. Ademais, para formalizar a atuação junto aos pequenos negócios, todos os agentes locais produziram dois artigos sobre as dimensões do segmento acompanhado, nestes artigos, os agentes relatam as ações que foram desenvolvidas nas MPEs durante o programa.

Assim, acredita-se que as experiências/vivências do agente local de inovação, no momento de participação no Programa ALI em um processo de pesquisa-ação, são relevantes para identificação de aspectos inovadores, somado aos itens presentes no radar da inovação. Diante do exposto, justifica-se este estudo, tendo como objetivo geral analisar práticas de inovação nas micro e pequenas empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação em Sergipe no ciclo III (2014/2016).

Para tanto, este estudo está estruturado em cinco seções, esta parte introdutória, em seguida, dando suporte à pesquisa são expostos os estudos tomados como referência. Posteriormente, descrevem-se os procedimentos metodológicos seguidos pela análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

INOVAÇÃO



Inovar é imprescindível às empresas para se manterem competitivas nos mercados em que estão inseridas (TIDD; BESSANT 2015). Empresas que apresentam propostas inovadoras, geralmente, mesmo em tempos de crise econômica, tornam-se mais competitivas, movimentam a economia, aumentam sua fatia de mercado e frequentemente mudam de posicionamento.

Entretanto, é necessário destacar que inovação é diferente da invenção. De modo simples, pode-se dizer que a invenção é a criação de um processo, técnica ou produto que ainda não teve uma aplicação comercial efetiva enquanto a inovação implica na efetiva aplicação comercial da invenção (TIDD; BESSANT 2015; TIGRE, 2006; TETHER, 2006; TÁLAMO, 2002). Se a invenção se referir a um novo processo, a inovação ocorrerá de acordo com o seu primeiro uso operacional (UTTERBACK, 1971).

O conceito inicial de inovação surgiu da perspectiva schumpeteriana, em 1920, que enfatiza o aspecto da novidade ao operacionalizar as coisas de maneira diferente, refletindo assim novos bens, novas qualidades, novos métodos de produção, novos mercados e/ou novas estruturas organizacionais (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Nelson e Winter (1982) e Tidd e Bessant (2015) veem a inovação como um processo por meio do qual o conhecimento e a tecnologia são desenvolvidos a partir da interação entre vários atores e fatores. Envolve a busca, a descoberta, o desenvolvimento, a melhoria, a adoção e a comercialização de novos processos, produtos, estruturas organizacionais e procedimentos. Assim, a partir do momento em que a empresa está introduzindo novos produtos, modernizando seus processos e alterando suas rotinas organizacionais, ela está inovando (TIGRE, 2006).

Já a definição criada por Crossan e Apaydin (2010, p. 1155) possui teor mais abrangente ao indicar que a inovação é:

A produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado em esferas econômicas e sociais; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão. É um processo e um resultado.

Corroborando o exposto, o Manual de Oslo (2006) define quatro tipos de inovações: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos ou processos de produção e de distribuição. As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Indo além, existem classificações propostas por outros autores. Tether (2006), Tigre (2006) e Tidd e Bessant (2015) evidenciam dois níveis de inovação segundo seus impactos: a inovação incremental, que ocorre de forma contínua, são melhorias nos produtos/serviços já existentes, agregando vantagens sem alterar o padrão, por meio de um acréscimo ou substituição, e a inovação radical ou descontínua, que rompe os limites da inovação incremental, apresenta uma proposta totalmente nova, e conseqüentemente, cria-se um novo



segmento. Sob outra perspectiva, Nagy, Schuessler e Dubinsky (2016) apresentam e discutem em seu estudo o conceito de inovação disruptiva, onde estas devem ser identificadas pelas características da inovação: funcionalidade radical, padrões técnicos descontínuos e propriedades de inovação, permitindo a mudança drástica da organização existente. Desta forma, novos mercados são criados, alguns enfraquecidos e outros são extintos.

Tidd e Bessant (2015) consideram a inovação uma questão de sobrevivência para as empresas, sendo necessária para se manterem competitivas nos mercados onde estão inseridas. Pereira *et al.*; (2009) afirmam que quando as MPEs inovam em seus processos e produtos elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios.

No entanto, introduzir ações inovadoras no contexto das micro e pequenas empresas torna-se muito mais delicado. Por essa razão, alguns autores preocuparam-se em analisar a inovação aplicada as MPEs, considerando as especificidades dessas empresas. Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008), observando tal realidade, criaram uma ferramenta chamada de “Radar da Inovação” para mensurar o grau de inovação nas MPEs.

RADAR DA INOVAÇÃO

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) pensaram em 12 dimensões da inovação para avaliação do grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte, e nomearam esta ferramenta de “Radar da Inovação”, posteriormente foi complementada por Bachmann e Destefani (2008) com mais uma dimensão. O objetivo desta ferramenta é mensurar a inovação nas Micro e Pequenas Empresas observando as especificidades deste tipo de empresa. Tendo em vista que há uma assimetria entre a realidade das grandes e pequenas empresas, mensurar a inovação através do mesmo parâmetro não demonstraria com fidedignidade o grau de inovação das MPEs. Nesse sentido, as 13 dimensões dispostas pelo radar de inovação são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora, sendo a Ambiência Inovadora a dimensão proposta por Bachmann e Destefani (2008).

O radar da Inovação é utilizado nos ciclos do Programa ALI, durante os diagnósticos das empresas participantes, para medir o grau de inovação em que a empresa se encontra, é com base no diagnóstico obtido por ele que serão planejadas as ações a serem implementadas na empresa com vistas à inovação, sendo a principal ferramenta para realização do trabalho do Agente Local de Inovação.

Para o cálculo do grau de inovação, aplica-se um questionário, formado pelas 13 dimensões, contendo 42 questões objetivas. Cada dimensão do diagnóstico radar da inovação possui questões que foram simplificadas em três situações com base num escore que recebe a pontuação 1 (pouca inovação ou não está presente), 3 (inovação é incipiente) ou 5 (inovação está presente), de acordo com a resposta dada pelo empresário. O indicador, resultante da média dos escores (grau de maturidade) de cada uma das dimensões da inovação, obtido pelas respostas das questões objetivas, resulta em uma métrica útil para mensurar o grau de inovação global.

Além de diagnosticar o grau de inovação global de inovação em que a MPE encontra-se, o Radar da Inovação pode efetivamente ser utilizado como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva à medida que aponta as dimensões que têm sido pouco exploradas e que podem vir a constituir-se num diferencial competitivo.



METODOLOGIA

Diante do objetivo geral da pesquisa, que consiste em analisar práticas de inovação nas micro e pequenas empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação em Sergipe no ciclo III, adotou-se um caráter descritivo-exploratório para o desenvolvimento da análise empírica. A pesquisa descritiva procura descobrir e descrever a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos enquanto a perspectiva exploratória visa prover maior conhecimento e familiaridade sobre o tema ou problema de pesquisa que permitam investigações mais profundas futuramente (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2006).

No Ciclo III do Programa ALI em Sergipe foram atendidas 1500 empresas por 30 agentes locais de inovação, em seis segmentos: alimentos e bebidas, têxtil e confecções, educação, construção civil, madeira e móveis e saúde. Os ALIs fizeram diagnósticos iniciais, promoveram ações para inovação e realizaram novos diagnósticos. Desta forma, acredita-se que os agentes foram importantes na promoção da inovação nas micro e pequenas empresas do programa, tornando-se intuito desta pesquisa descrever e explorar tais percepções.

Assim, o presente estudo utiliza como estratégia de pesquisa a *survey*, tendo como principais características produzir descrições quantitativas de uma população e fazer uso de um instrumento pré-definido (FREITAS *et al.*, 2000).

A população desta pesquisa são os agentes locais participantes do ciclo III do programa ALI em Sergipe, totalizando 30 agentes. Foi enviado o link de acesso ao questionário e estimulada a participação dos agentes por diversas vezes durante dois meses (maio/2017 a junho/2017). Contudo, obteve-se a participação voluntária de 21 agentes, 70% do total populacional, que fomentam a amostra não probabilística, por acesso, deste estudo.

Deste modo, os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: pesquisa documental e o questionário. A pesquisa documental deu-se por meio da análise dos artigos que foram elaborados pelos agentes ao final da edição do programa, a fim de propiciar informações sobre como ocorreu o Ciclo III do Programa ALI em Sergipe e também serviu de base para a elaboração do questionário.

O questionário constituiu-se de perguntas abertas e itens mensurados por escala de Likert de 5 pontos. Assim, tal instrumento foi estruturado em 2 partes: perfil do entrevistado e questões relacionadas aos objetos de estudo (a percepção de inovação, o Radar da inovação, o programa ALI e as práticas de inovação). O instrumento foi testado e validado por meio de pré-teste com três agentes e, posteriormente, disponibilizado na plataforma *Google Forms*, facilitando o envio do link de acesso aos participantes tanto por e-mail quanto por *WhatsApp*.

Os dados da pesquisa foram tratados por meio de análise estatística descritiva. Os dados obtidos das questões fechadas e de escala foram exportados para o *Software Statistic Package for Social Sciences* (SPSS), versão 23, para a apresentação de frequências, medidas de tendência central e medidas de dispersão dos resultados encontrados. Nas questões abertas empregou-se análise interpretativa para fazer inferências sobre o conhecimento relativo às práticas de inovação das empresas participantes do programa ALI.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

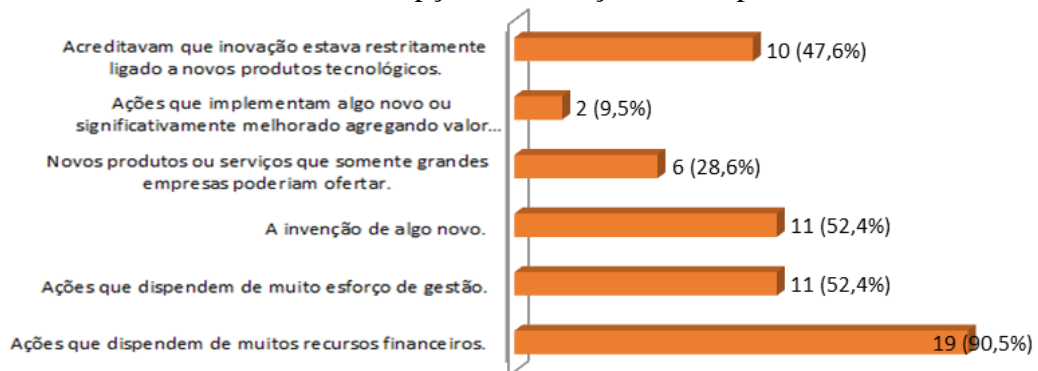
A análise da pesquisa começa com a definição do perfil dos 21 agentes da amostra. Os respondentes foram predominantemente do sexo feminino (81%), entre 25 e 29 anos (81%), sendo a amplitude de 10 anos (25 a 35 anos), com graduação em Engenharia (52,4 %) ou Administração (33,3%). A maioria dos agentes atuou no programa do início ao fim do ciclo



(52,4%) e tinham experiências profissionais anteriores (71%). Além disso, os participantes também relataram experiências profissionais posteriores ao programa (67%), tendo como atividade principal desempenhada a consultoria e assessoria, provenientes do trabalho realizado no programa ALI.

A fim de verificar o entendimento dos empresários sobre a inovação, solicitou-se que os agentes indicassem as percepções mais recorrentes no cenário introdutório do programa. Observa-se no gráfico 1 que dezenove (90,5%) agentes asseguram que os empresários acreditavam que para inovar necessita-se de muito esforço financeiro, onze (52,4%) agentes também apontam ações que dispendem de muito esforço de gestão e a invenção de algo novo, dez (47,6%) agentes também apontam a percepção de inovação apenas como produtos tecnológicos e seis (28,6%) apontam como produtos e serviços que só grandes empresas conseguem ofertar. Entretanto, o item que converge com o conceito do Manual de Oslo (OCDE, 2006), implementação de algo novo ou significativamente melhorado, apresentou menor porcentagem (9,5%).

Gráfico 1 – Percepção de inovação dos empresários



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Pelo apresentado, considerando que geralmente as micro e pequenas empresas não dispõem de muitos recursos financeiros ou não existe uma gestão apropriada de tais recursos, o empresário vê como uma ameaça qualquer proposta de inovação, e desmitificar essa visão, sem dúvidas, é o maior desafio do programa agente local de inovação.

O Radar da inovação é sistematicamente utilizado durante o programa para mensurar o grau de inovação global das empresas. Como descrito anteriormente, esse indicador é construído a partir da média de todos os escores atribuídos nas treze dimensões do radar e representa uma ferramenta chave na metodologia do programa. Assim, numa escala de 5 pontos, os agentes pontuaram se as 13 dimensões da Ferramenta Radar da Inovação eram suficientes para medir a inovação nas MPEs e se eram necessárias mais ferramentas de inovação para medir o grau de inovação nas MPEs (Tabela 1).

Tabela 1 – Radar da Inovação

RADAR DA INOVAÇÃO	MÉDIA	MODA	DESVIO
Considero as 13 dimensões da Ferramenta Radar da Inovação suficientes para medir a inovação nas MPEs.	2,29	2	0,783
Acredito que seja necessária mais de uma ferramenta da inovação para medir o grau de inovação nas MPEs.	3,76	4	1,091

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

No primeiro item da Tabela 1, percebe-se que a média e a moda, com escores de 2,29

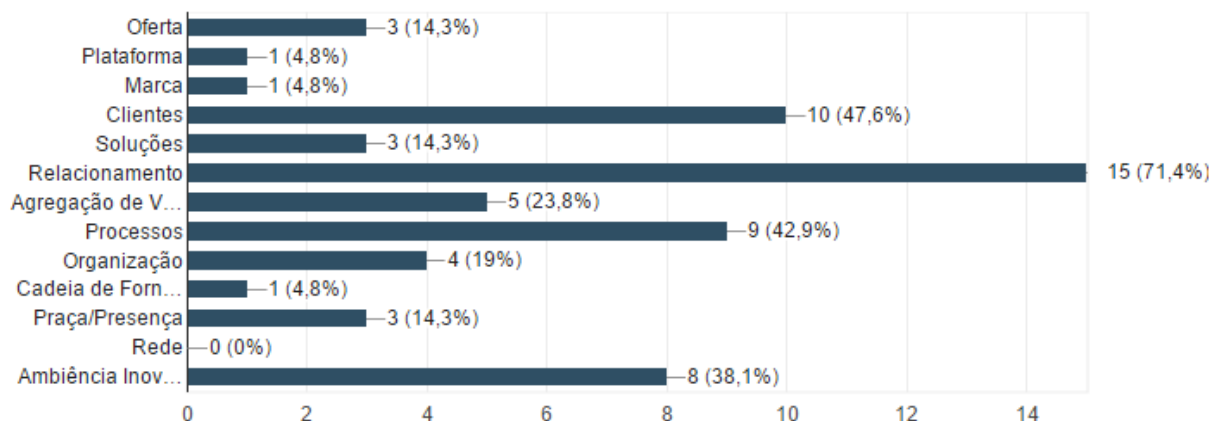


e 2 respectivamente, indicaram discordância parcial em uma escala de 5 pontos. Desta forma, os agentes não acreditam que somente as treze dimensões sejam suficientes, para medir a inovação das empresas. No segundo item, a média tendeu a concordância (3,76), demonstrando que na visão dos agentes seria interessante utilizar também outra ferramenta para medir o grau de inovação nas empresas do programa, apesar do desvio padrão (1,091) apresentar alta dispersão das respostas, a moda (4) indica que é a opinião da maioria dos agentes.

Questionou-se abertamente qual dimensão adicional o agente sugeriria ao radar e apenas um indicou que poderia incluir a dimensão “Estrutura física”, este acredita que melhorias físicas da organização impactam diretamente nos resultados, portanto seria interessante.

Com o intuito de identificar quais as dimensões que os agentes julgam mais importantes, apresentou-se o seguinte cenário aos respondentes: “Supondo que fosse o gestor de uma MPE, cite três (3) dimensões que você buscaria desenvolver fortemente, por considerar que estas são fundamentais para que uma empresa seja inovadora”. A dimensão Relacionamento (71,4%) foi a mais indicada, seguida pela dimensão Cliente (47,6%) e a dimensão Processos (42,9%) como observado no gráfico 2.

Gráfico 2 – Dimensões fundamentais.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Em relação às práticas que promovem a inovação, por meio da análise dos 30 artigos escritos ao final do programa, levantaram-se as práticas que foram aplicadas durante o programa visando o aumento do escore em cada dimensão. Para tanto, dividiu-se em seis grupos as práticas mais realizadas (capacitação do empresário e melhoria na gestão; parcerias; melhoria na estrutura organizacional; oferta de produtos/serviços; marca e marketing; relacionamento com os clientes) na tentativa de identificar as mais indicadas pelos agentes, como promotoras da inovação nas MPEs do programa.

Sobre a capacitação do empresário e melhoria da gestão, 43% dos agentes escolheram a prática de buscar apoio ao SEBRAE/SEBRAETEC como a principal prática para promover inovação e isto pode ter ocorrido por ser o SEBRAE o idealizador do Programa ALI, além de oferecer diversos apoios para que as micro e pequenas empresas se fortaleçam no mercado. Logo após, identifica-se a participação dos empresários em cursos, palestras e eventos com 28%, seguido por buscar constantemente por melhores práticas de gestão com 24%.

Tabela 2 – Práticas para capacitação do empresário e melhoria na gestão

Capacitação do Empresário e a Melhoria da Gestão	Agentes	%
--	---------	---



Buscar apoio a órgãos como SEBRAE/SEBRAETEC.	9	43%
Buscar constantemente por melhores práticas de gestão.	5	24%
Buscar consultoria em empresas juniores.	1	5%
Participação dos empresários em cursos, palestras e eventos.	6	28%

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

No tocante as parcerias, as práticas buscar constantemente por novas parcerias e melhorar o compartilhamento de informações/experiências com fornecedores obtiveram a mesma frequência (43%) das opiniões. Acredita-se que, de certa forma, estas práticas devem acontecer sequencialmente: primeiro firmar novas parcerias e posteriormente manter uma comunicação ágil e eficaz entre as partes, para juntos somarem esforços e alcançarem melhores resultados. Adotar políticas mais flexíveis nas relações com fornecedores foi menos votado com 14%, o que não significa que seja menos importante, no entanto, para adotar políticas mais flexíveis com fornecedores requer uma relação de confiança, geralmente só conquistada a longo prazo.

Tabela 3 – Práticas de parcerias

Parcerias	Agentes	%
Adotar políticas mais flexíveis nas relações com fornecedores	3	14%
Buscar constantemente novas parcerias.	9	43%
Melhorar o compartilhamento de informações/experiências com fornecedores.	9	43%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Foram mencionadas seis práticas recorrentes no que diz respeito à estrutura organizacional, com destaque para ouvir, motivar e compensar seus colaboradores, incentivando-os a prática mais promotora da inovação (52%). Tal fato é corroborado por Ahmed (1998) quando afirma que a inovação surge principalmente de uma cultura corporativa que incentiva os indivíduos (colaboradores) para exercer determinado comportamento. Com relação às demais práticas, destacam-se ainda a adoção de procedimentos e práticas do sistema de gestão da qualidade (19%) e um quadro de colaboradores capacitados para inovar (14%), inferindo que as relações interpessoais, o capital intelectual e o gerenciamento da qualidade são os recursos estruturais mais importantes considerados pelos agentes para a inovação empresarial.

Tabela 4 – Práticas referentes à estrutura organizacional

Estrutura Organizacional	Agentes	%
Adotar práticas e Procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).	4	19%
Adquirir máquinas/ Tecnologias/ Sistemas de Gestão.	1	5%
Constantemente revisar seus processos.	1	5%
Ouvir, motivar e compensar seus colaboradores, incentivando-os a serem inovadores.	11	52%
Ter acesso a recursos financeiros para inovação.	1	5%
Ter em seu quadro de pessoal, profissionais capacitados em inovar.	3	14%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

No tocante aos produtos/serviços oferecidos, a prática de ofertar produtos complementares, customização e soluções aos seus clientes teve maior destaque (52%), seguido por estar atento ao surgimento e atendimento de novos mercados (38%) e atualizar



sistematicamente seu portfólio de produtos (10%). Assim, as MPEs geram novas receitas por intermédio da identificação de outras necessidades dos clientes e de novos mercados.

Tabela 5 – Práticas sobre produtos/serviços

Produtos/Serviços	Agentes	%
Atualizar sistematicamente seu portfólio de produtos.	2	10%
Está atento ao surgimento e atendimento de novos mercados.	8	38%
Ofertar Produtos Complementares, customização e soluções aos seus clientes.	11	52%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Sobre a marca e o marketing da MPE, houve destaque na prática de ampliar a divulgação da marca, das promoções e criar relacionamento com o cliente por meio de mídias sociais, aplicações móveis e websites com 71% das indicações. Além disso, registrar endereço e telefone no *google*, visando facilitar a busca dos atuais e novos clientes (10%) é outro meio de divulgação *online*. O marketing digital, atrelado ao uso da internet, é geralmente de baixo custo e maior alcance, sendo bastante acessível e condizente com a realidade das MPEs. No entanto, alguns empresários, por não estarem adeptos ao uso da tecnologia, ainda não realizam tais práticas.

Ampliar a divulgação da marca, das promoções através de fachadas, *outdoor*, *busdoor*, carro de som e panfletagem, que representam uma promoção de baixo custo, porém tradicional, obteve 14% das respostas e o registro de marcas e patentes obteve 5% das respostas, indicando mais uma vez que a inserção da empresa no contexto virtual é o meio mais importante para garantir vantagem promocional.

Tabela 6 – Práticas referentes a Marca e o Marketing

Marca e Marketing	Agentes	%
Ampliar a divulgação da marca, das promoções através de fachadas, <i>outdoor</i> , <i>busdoor</i> , carro de som e panfletagem.	3	14%
Ampliar a divulgação da marca, das promoções através de mídias sociais, aplicações móveis e websites.	15	71%
Registrar endereço e telefone no <i>google</i> , visando facilitar a busca dos atuais e novos clientes.	2	10%
Registrar marcas e Patentes.	1	5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

No tocante ao relacionamento com clientes, observa-se que buscar permanentemente ouvir seus clientes, facilitando e aprimorando os meios de comunicação é a prática promotora da inovação de maior destaque na visão dos agentes, sendo atribuídos 62%. Em segundo lugar, fazer uso de mídias sociais e aplicações móveis para informatizar alguns processos e relacionar-se com o cliente (19%), em terceiro, buscar ofertar amenidades que sejam significativas para os clientes (14%) e, com apenas 5%, estar atento a novas oportunidades de agregação de valor.

Tabela 7 – Práticas de relacionamento com clientes

No tocante ao Relacionamento com Clientes	Agentes	%
Buscar ofertar amenidades que sejam significativas para os clientes.	3	14%
Buscar permanentemente ouvir seus clientes, facilitando e aprimorando os meios de comunicação.	13	62%



Estar atento a novas oportunidades de agregação de valor.	1	5%
Fazer uso de mídias sociais e aplicações móveis para informatizar alguns processos e relacionar-se com o cliente.	4	19%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Em relação às práticas que inibem a inovação, as questões abertas do instrumento de coleta de dados indagaram sobre quais práticas que os respondentes julgavam ser inibidoras da inovação nas micro e pequenas empresas participantes do programa ALI. Os principais relatos foram acerca da gestão ineficiente, comodismo e resistência dos empresários e a falta de recursos financeiros.

Comumente as MPEs são administradas por seus fundadores, em sua maioria pessoas com pouca ou nenhuma noção de gestão tornando-as vulneráveis à má gestão. Nessas empresas, geralmente, o empreendedor toma decisões envolvendo áreas nas quais ele não dispõe de conhecimento suficiente, se baseando, portanto, na sua intuição (LONGENECKER *et al.*, 1997). Para os Agentes Locais da Inovação, a prática de manter uma gestão ineficiente advém da falta de preparo, organização e gestão.

O comodismo e a resistência dos empresários também foram indicados pelos agentes como práticas inibidoras. Segundo Gonçalves (2008) a introdução de inovações nas MPE dependente da figura do empresário, ele quem dissemina a cultura, o tipo de gestão e organiza a estrutura da empresa. Destacam-se os relatos:

“A resistência dos empresários em deixar de fazer o que sempre fizeram há anos e passar a empregar ferramentas de inovação” (Agente 15).

“A resistência de alguns empresários em aderir às inovações propostas” (Agente 19).

Considerando o cenário da micro e pequena empresa, já era de se esperar que a falta de recursos financeiros também fosse um aspecto inibidor. Sobre isso, também foi destacado a falta de conhecimento sobre linhas de financiamento específicas para as micro e pequenas empresas. Além de não adotarem práticas básicas para melhoria da gestão financeira da empresa, como por exemplo: separação entre as contas do proprietário e as da empresa, planejamento de retiradas e a existência de registros financeiros formais (GONÇALVES, 2008).

Vale ressaltar que os demais relatos a cerca das práticas inibidoras da inovação abordaram a visão distorcida do que era inovação, a ausência de foco no cliente a falta de recursos devido à crise.

CONCLUSÕES

Conclui-se que a experiência vivenciada pelos agentes locais de inovação, no momento de participação no programa ALI, foi relevante para identificação de aspectos e práticas inovadoras. O Agente tem destaque neste processo, não somente por ser o autor das ações que são implantadas, mas também por fazer um trabalho de motivação, conscientização e mudanças de paradigmas durante todo o programa. Reter a atenção do empresário que exerce diferentes papéis dentro da empresa, assim como, conquistar a sua credibilidade, para que o objetivo do programa realmente seja atingindo são responsabilidades do ALI que, de fato, assume um papel de agente transformador.

Nesta direção, mediante participação no programa, o agente instiga a cultura de inovação na empresa e contribuiu para a mudança de percepção sobre a inovação dos pequenos empresários.

Com base na experiência nos momentos de aplicação do radar, os agentes não



acreditam que as treze dimensões do radar da inovação proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008) são suficientes. Na visão dos agentes, seria interessante utilizar também outra ferramenta para medir o grau de inovação nas empresas, não somente o Radar. As dimensões Relacionamento, Clientes e Processos foram indicadas como fundamentais para que empresas de pequeno porte fossem inovadoras.

Ademais, foi possível identificar as práticas consideradas mais promotoras e mais inibidoras da inovação nas MPEs participantes do programa ALI na visão dos agentes. Sobre as práticas que inibem no contexto investigado, vale ressaltar a má gestão, o comodismo e resistência dos empresários, a falta de conhecimento de linhas de financiamento específicas para as micro e pequenas empresas e a falta de práticas básicas para melhoria da gestão financeira da empresa. Diante de tais lacunas, programas como o Agente Local de Inovação, de autoria do SEBRAE em parceria com o CNPq, são extremamente importantes por desenvolver a cultura da inovação, considerando as peculiaridades dessas empresas.

Para futuros estudos podem ser consideradas as seguintes sugestões: realizar um estudo com agentes de outros ciclos do programa em Sergipe e realizar estudos com amplitude regional, por exemplo, coletando dados com todos os agentes locais da região nordeste, ou, indo além, com os agentes de todas as regiões do Brasil.

REFERÊNCIAS

AHMED; P. K. **Benchmarking innovation best practice. Management & Technology**, Vol. 5 No. 1, pp. 45-58, 1998a.

CARON, A. Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas. **Revista FAE BUSINESS**. Número 8. Maio, 2004.

CRAINER, S. et al. **Inovação: como levar sua empresa para o próximo nível**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul. 2000.

GONÇALVES, N. B. de S. **Caracterização das Práticas Gerenciais em Pequenas Empresas: Fundamentação de Elementos Internos por Meio da Metodologia de Diagnóstico**.2008.

IZIQUÉ, C. Tecnologia longe dos pequenos. Anos de esforços não conseguem levar a tecnologia ao alcance dos pequenos negócios no país. **Revista Desafios do Desenvolvimento**. IPEA. Brasília, ano 5, n 43. Maio, 2008.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Person Education, 1997.



NAGY, D.; SCHUESSLER, J.; DUBINSKY, A. Defining and identifying disruptive innovations. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 119-126, 2016.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed, Brasília: Finep, 2006.

PEREIRA, M. F. et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p.50-65, 2009.

SAMPIERI R. H.; COLLADO C. F.; LUCIO P. B., **Metodología de la investigacion**. 4 ed. México: Mac Graw Hill, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, 2013.

_____. **Programa Agentes Locais de Inovação**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inovacao:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>. Acesso em: 17 jun 2017.

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas**. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 08 jun 2017.

SICSÚ, A. B.; BOLAÑO, C. R. S. **Reflexões para uma política de C&T no Nordeste: uma preocupação com as tecnologia da informação e comunicação**. In: SICSÚ, Abraham B.;

TÁLAMO, J. R. **A inovação tecnológica como ferramenta estratégica**. Revista Pesquisa & Tecnologia FEI, n. 23, p. 26-33, 2002.

TETHER, B. S. **What is innovation?:** Approaches to distinguishing new products and processes from existing products and processes. Centre for Research on Innovation and Competition, University of Manchester, 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão Inovação** .5 ed. Bookman 2015.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

UTTERBACK, J. M. The process of technological innovation within the firm. **Academy of Management Journal**, v. 14, n. 1, p.75-88, 1971.



VAN DE VEN et al. **Research on the management of innovation: the Minnesota studies.**
New York: Ballinger/Harper & Row, 1989.