

# Elementos de Administração 3

**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora

Ano 2019

**Clayton Robson Moreira da Silva**

(Organizador)

# **Elementos de Administração**

## **3**

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 3 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-176-3

DOI 10.22533/at.ed.763191303

1. Administração. 2. Empreendedorismo. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este terceiro volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende cinco capítulos que reúnem estudos sobre empreendedorismo, proporcionando ao leitor uma ampla visão sobre o tema em suas diferentes facetas, uma vez que são apresentados trabalhos envolvendo ensino de empreendedorismo, intenção e orientação empreendedora, e o papel do empreendedorismo em contextos sociais e econômicos. A segunda parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre inovação, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre a temática, que engloba estudos sobre inovação em micro e pequenas empresas, na indústria, de produtos e social. Na terceira parte deste volume, são apresentados cinco capítulos que contemplam pesquisas sobre redes interorganizacionais e de cooperação, possibilitando a compreensão dos diferentes arranjos entre as organizações, bem como a origem e o desenvolvimento de redes de relações e cooperação.

Dessa forma, este terceiro volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios, com foco na inovação e na construção de redes de relações e cooperações, objetivando o êxito empresarial.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

# SUMÁRIO

## PARTE I – EMPREENDEDORISMO

### CAPÍTULO 1 ..... 1

LIMITAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS DO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

*André Luiz Kopelke*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913031**

### CAPÍTULO 2 ..... 20

A INTENÇÃO EMPREENDEDORA COMO ATRATIVO PARA O DISCENTE EM ADMINISTRAÇÃO

*Arlindo Faray Vieira*

*Renilson Pinheiro Silva*

*Ricardo Henrique da Rocha Oliveira*

*Tatiana Mendes Bacellar*

*Mirelle Faray Vieira*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913032**

### CAPÍTULO 3 ..... 37

POR DENTRO DO SHOW: A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO A ESTRELA PRINCIPAL DO SHOWBIZ

*Eduardo Dantas Soares*

*Marcos Rogério Mazieri*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913033**

### CAPÍTULO 4 ..... 51

A PERCEPÇÃO DOS HABITANTES DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS EM RELAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO SER UM POSSÍVEL AGENTE AMENIZADOR SOBRE O DESEMPREGO

*Maximilian Espuny*

*Mauricio Bueno da Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913034**

### CAPÍTULO 5 ..... 59

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL E AS ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DO RISCO POLÍTICO

*Luiz Paulo da Silva Costa*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913035**

## PARTE II – INOVAÇÃO

### CAPÍTULO 6 ..... 79

INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: CATALISADORES E BARREIRAS

*Tiago Bomfim Claudino*

*Sandra Maria dos Santos*

*Augusto César de Aquino Cabral*

*Maria Naiula Monteiro da Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913036**

**CAPÍTULO 7 ..... 98**

INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO AMAZONAS: UMA ANÁLISE DOS DADOS DA PINTEC

*Bartolomeu Miranda Pereira*

*Maria Emilia Melo da Costa*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913037**

**CAPÍTULO 8 ..... 113**

INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ABERTA: UM ENFOQUE INTERCULTURAL

*Kleber Luís Celadon*

*Roberto Sbragia*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913038**

**CAPÍTULO 9 ..... 131**

P&D E MARKETING INTEGRADOS PARA O SUCESSO NA INOVAÇÃO DE PRODUTOS: A EXPERIÊNCIA DE UMA FABRICANTE DE MATÉRIAS-PRIMAS COSMÉTICAS (ARTIGO PUBLICADO NA REBRAE, V.10 N.2, MAIO-AGO 2017)

*Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos*

*Fabiano Gregolin*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913039**

**CAPÍTULO 10 ..... 147**

CRIPOMOEDAS E *BLOCKCHAIN* NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

*Fernando Alves Silveira*

*Érico Souza Costa*

*Amilde Adílio Cardoso*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130310**

**PARTE III – REDES INTERORGANIZACIONAIS E DE COOPERAÇÃO**

**CAPÍTULO 11 ..... 158**

AS REDES DE PAÍSES IMPORTADORES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS NOS ANOS DE 2010 A 2014

*Flávia Braga Chinelato*

*Diogo Batista de Freitas Cruz*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130311**

**CAPÍTULO 12 ..... 175**

A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO CATALISADORES DA EVOLUÇÃO DAS REDES

*Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova*

*Anne Carolina Tonon Seneme Casarin*

*Ernesto Michelângelo Giglio*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130312**

**CAPÍTULO 13 ..... 193**

RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

*Thaís Helena Vieira Lobo*

*Alejandro Lynn Pereira Ramirez*

*Renato Telles*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130313**

**CAPÍTULO 14 .....209**

A INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO E DA COMPETIÇÃO NA COOPETIÇÃO: UM ESTUDO NOS CLUSTERS VAREJISTAS DA CIDADE DE SÃO PAULO

*Rosângela Sarmiento Silva*

*Denis Donaire*

*Leandro Campi Prearo*

*Marcos Antonio Gaspar*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130314**

**CAPÍTULO 15 .....227**

COOPERAÇÃO TÉCNICA UNIVERSIDADE-EMPRESA: INICIATIVA ESTRATÉGICA PARA ALAVANCAR A COMPETITIVIDADE DO SETOR METALMECÂNICO NO ESTADO DO CEARÁ

*Priscilla Marques Carneiro*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130315**

**SOBRE O ORGANIZADOR.....245**

## INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: CATALISADORES E BARREIRAS

### **Tiago Bomfim Claudino**

Instituto Federal do Piauí  
Picos-PI

### **Sandra Maria dos Santos**

Universidade Federal do Ceará  
Fortaleza-CE

### **Augusto César de Aquino Cabral**

Universidade Federal do Ceará  
Fortaleza-CE

### **Maria Naiula Monteiro da Silva**

Universidade Federal do Ceará  
Fortaleza-CE

## 1 | INTRODUÇÃO

A inovação é considerada como algo indispensável para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1988) e um importante instrumento para melhoria da competitividade e sobrevivência das empresas de todos os portes (MAZOLLA, 2013). Por esta razão, diversos ramos do conhecimento e segmentos da sociedade manifestam interesse em conhecer e debater este fenômeno, especialmente no âmbito organizacional (CARVALHO, 2009; SANTOS, 2011).

Apesar do grande número de investigações acerca da inovação, é factível a dificuldade em analisar este fenômeno, pois sofre influências de vários fatores internos e externos à organização

(OCDE, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013). Silveira (2013) ressalta que o esforço em conhecer a inovação é tão importante quanto inovar, uma vez que sem o estudo não existe a possibilidade de gerenciamento do processo inovativo.

Pesquisas que discutem os fatores relevantes para o ambiente inovador concentram-se, em sua maioria, em empresas de grande porte. Portanto, faz-se necessário o estudo das peculiaridades das inovações nas Micro e Pequenas Empresas (MPE), e como suas características catalisam ou dificultam a implementação de inovações (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008; MAZOLLA, 2013).

Este estudo descritivo se concentra nas organizações de menor porte, por meio de 21 entrevistas, sendo 20 com empresários e 1 com o Agente ALI que fomentou a inovação nas empresas estudadas. Os roteiros de entrevistas semiestruturados proporcionaram dados qualitativos que foram analisados pela técnica de análise de conteúdo.

### 1.1 Problema de Pesquisa

Diante do relevante papel da MPE para o cenário econômico brasileiro e da importância da inovação para sua competitividade e sobrevivência (SANTOS, 2011), este trabalho levanta o seguinte problema: Quais os fatores

que agem como catalisadores e como barreira à inovação nas MPE?

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral de investigar os fatores que influenciam a inovação nas MPE se desdobra em dois objetivos específicos:

- a) identificar os catalisadores da inovação nas MPE e;
- b) identificar as barreiras da inovação nas MPE.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico faz o apanhado da literatura sobre o tema, dividindo em tópicos que tratam da inovação, os fatores que a influenciam e, por último, a peculiaridades da inovação nas MPE.

### 2.1 Inovação

Partindo da concepção inicial de Schumpeter (1988), a OCDE (2005) conceitua a inovação como 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. Assim, a inovação pode ser de produto, processo, marketing ou organizacional.

A inovação é algo que surge a partir de uma nova ideia que deve, obrigatoriamente, ser colocada em prática e que seja capaz de gerar valor para a empresa ou para os *stakeholders* (SCHUMPETER, 1988; CARVALHO, 2009). Para as organizações, a inovação possibilita maior competitividade e possibilidade de sobrevivência nos negócios (SCHUMPETER, 1988; OCDE, 2005; SANTOS, 2011; MAZOLLA, 2013).

É comum no processo de inovação a presença de vários fatores como individuais, tecnológicos e culturais, bem como possibilidades de incerteza e de mudanças ao longo de sua implementação (TIDD, BESSANT, PAVIT, 2008).

### 2.2 Fatores facilitadores (catalisadores) e dificultadores (barreiras) da inovação

Mazolla (2013) preconiza que a eficácia no processo de inovação é uma questão de gestão, e que esta deve ser realizada de maneira sistêmica, contemplando todos os departamentos da empresa. A tarefa de gerenciar a inovação relaciona-se com o estabelecimento de rotinas organizacionais e com a investigação de fatores do ambiente que afetam o êxito do processo inovativo (TIDD, BESSANT, PAVIT, 2008).

Os fatores relacionados à inovação são de natureza dinâmica, o que dificulta a mensuração e compreensão dos seus impactos de forma precisa. Fatores facilitadores podem catalisar a implementação de novas ideias e práticas, enquanto fatores

dificultadores podem deter a inovação completamente, atrasá-la ou elevar seus custos (OCDE, 2005; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

A literatura (ALENCAR, 1995; BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUSA, 2006; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; MAZOLLA, 2013; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; SILVA; DACORSO, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014) discute diversos fatores que influenciam a inovação, seja no ambiente externo ou interno à organização. Este trabalho adotou como principal referência os fatores descritos por Sousa (2006), Souza e Bruno-Faria (2013), categorizando nove fatores facilitadores e doze dificultadores no processo de inovação:

a) Facilitador 1 – Apoio da gestão: Suporte da alta administração e gerência de nível médio. Está representado pela Liberdade e autonomia para colaboradores; Estímulo à criatividade e produção de ideias; Apoio da direção/Suporte das chefias; Tolerância ao risco e a erros; Incentivos financeiros adequados; Presença de líderes criativos; Controle por meio de metas e resultados em detrimento a normas; Liderança; Estabelecimento da inovação como meta organizacional (ALENCAR, 1995; BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014).

b) Facilitador 2 - Apoio dos grupos de trabalho e colaboradores: Receptividade, motivação e envolvimento de colaboradores em relação à inovação. Envolve questões como Participação dos colaboradores; Suporte do grupo de trabalho e apoio dos colegas; Motivação e envolvimento pessoal; Aceitação das novas ideias; Cooperação; Interação entre atores; Compartilhamento do conhecimento (ALENCAR, 1995; BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; SOUSA, 2006; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

c) Facilitador 3 - Diversidade de competências do grupo: Distintas formações, experiências e habilidades requeridas pela inovação. Este fator é abordado como Aceitação das diferenças; Clima organizacional favorável; Aproveitamento de ideias; Sinergia; Abordagem da inovação sob múltiplas perspectivas (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUSA, 2006; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014).

d) Facilitador 4 - Divulgação de informações acerca da inovação: Utilização de canais de comunicação eficientes para implementação de inovações. Incluem-se nesta categoria Comunicação hábil entre gestores e equipe; Conhecimento da estratégia organizacional; Transparência e visibilidade no processo de inovação (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUSA, 2006; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

e) Facilitador 5 - Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais: Ações e estratégias que fomentem a incorporação de inovações. A literatura trata este fator como: Estrutura organizacional enxuta, flexível e desburocratizada; Ambiente físico adequado; Solução de adaptação à inovação;

Orientações e treinamentos (ALENCAR, 1995; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; SILVEIRA, 2013).

f) Facilitador 6 - Participação dos colaboradores provenientes do meio externo: Participação de profissionais externos à organização no processo de implementação. Este fator facilitador envolve: Captação de fontes externas de tecnologia; Recrutamento de novos profissionais; Contratação de consultorias; Valorização da inovação aberta; Parcerias; Presença de mestres e doutores nos projetos (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUSA, 2006; SILVA; DACORSO, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

g) Facilitador 7 - Planejamento das ações necessárias à implementação: Detalhado planejamento de ações a serem desenvolvidas, bem como os testes e ajustes necessários à implementação da inovação. A literatura aborda este fator como Disponibilidade de recursos financeiros, materiais e tecnológicos; Disponibilização de tempo para geração de ideias; Levantamento de informações; Identificação de melhores práticas; Experimentos para testar novas ideias e práticas (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

h) Facilitador 8 - Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação: Importância dada à implementação de novas ideias e práticas. É tratado na literatura como Estrutura de confiança e cooperação; Tarefas e missões desafiadoras; Aprendizado gerado para indivíduos e organização; Busca de apoio; Superação de desafios (ALENCAR, 1995; SOUSA, 2006; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

i) Facilitador 9 - Perspectiva sistêmica da inovação e das interações entre unidades organizacionais: Desenvolvimento visão global nas unidades da empresa. Este fator envolve Estratégia organizacional coesa; Abordagem sistêmica da inovação; Contemplação de todos os departamentos da empresa; Padronização de procedimentos (SOUSA, 2006; PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; MAZOLLA, 2013).

Os facilitadores apresentados acima foram descritos por Sousa (2006) e Souza e Bruno-Faria (2013) e reforçado por vários autores que tratam da inovação. Em seguida, serão apresentados os 12 fatores que agem como dificultadores do processo inovativo.

a) Dificultador 1 - Descrença em relação à inovação: Sensação de desconfiança e descrédito em relação à inovação, associada aos aspectos de: Dúvidas quanto ao êxito da inovação; Falta de motivação, envolvimento e autoconfiança; Ausência de incentivos para inovações radicais; Suspeitas e ceticismo em relação à inovação (ALENCAR, 1995; PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUSA, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

b) Dificultador 2 - Dificuldade de interação organizacional: Obstáculos para atuação conjunta de unidades organizacionais, ocasionados por: Ambiente físico inadequado; Dificuldade na comunicação; Estrutura organizacional rígida e burocratizada; Dificuldade

de cooperação entre as áreas; Grande quantidade de normas e procedimentos; Rigidez no tratamento interpessoal (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; SOUSA, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014).

c) Dificultador 3 - Excesso de atividades e escassez de tempo: Tempo exíguo para realização de tarefas necessárias à implementação de inovações, que compreende: Pressão do tempo por excesso de atividades; Atrasos nas implementações; Falta de tempo para interação, treinamentos e troca de ideias (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; SOUSA, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; DOROW *et al.*, 2013).

d) Dificultador 4 - Falta de apoio da alta administração: Atitudes e comportamentos dos dirigentes denotando discordância, desaprovação ou omissão na implementação de inovações. Compreendem: Chefes rígidos e fechados a novas ideias; Falta de liberdade e autonomia; Remuneração desestimulante; Intolerância ao erro; Relutância em alocar recursos necessários; Falta de comprometimento com a inovação (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014).

e) Dificultador 5 - Limitações em termos de pessoas: Carência de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos à inovação, entre estas estão: Falta de treinamento; Fragilidade nas relações interpessoais; Relutância em compartilhar conhecimento; Individualismo; Falta de mão-de-obra especializada; Falta de conhecimentos gerenciais; Quantidade insuficiente de colaboradores; Pequena diversidade de formação e capacitação; Dificuldades para atuar em equipes (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; PETER; ANDRADE JÚNIOR, 2011; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; DOROW *et al.*, 2013).

f) Dificultador 6 - Limitações em termos de recursos financeiros: Dificuldades de acesso, obtenção e efetiva utilização de recursos financeiros necessários à inovação como: Falta de recursos e baixa capacidade de captação de crédito (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; PETER; ANDRADE JÚNIOR, 2011; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

g) Dificultador 7 - Limitações em termos de recursos tecnológicos: Dificuldade de acesso, obtenção e efetiva utilização de tecnologias necessárias à inovação. Incluem-se nesta categoria Falta ou dificuldade de acesso à tecnologia; Baixa competência tecnológica; Ausência de equipamentos técnicos e sistemas informatizados (SOUSA, 2006; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; PETER; ANDRADE JÚNIOR, 2011; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

h) Dificultador 8 - Obstáculos provenientes do meio externo: Barreiras decorrentes de aspectos externos à organização e não controláveis por seus dirigentes e colaboradores. Os dificultadores externos são abordados na literatura como Competição com outras empresas; Sistema político; Normas governamentais; Valores culturais; Relações com fornecedores; Avanço tecnológico; Questões sindicais; Restrições regulatórias e tributárias (ALENCAR, 1995; SOUSA, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

i) Dificultador 9 - Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo: Ênfase nas

atividades fim mais relacionadas ao negócio da organização e/ou de curto prazo. Estão incluídos neste fator Ausência de atividades de P&D; Paradigma Taylorista-Fordista; Precariedade do ambiente físico; Falta de planejamento e maturação; Tarefas repetitivas e não desafiadoras; Dificuldade de desenvolver projetos de risco de longo prazo (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; SILVEIRA, 2013; SILVA; DACORSO, 2013).

j) Dificultador 10 - Receio das consequências da inovação: Temor desencadeado pelas incertezas do processo de inovação como: Baixa propensão a correr riscos; Não aceitação de novas ideias; Sensação de insegurança; Alta complexidade, risco e incerteza; Possibilidade de cortes e demissões; Medo do desconhecido; Medo de errar; Receio de investimentos em inovação (ALENCAR, 1995; TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008; DOROW *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; MAZOLLA, 2013).

k) Dificultador 11 - Resistência à inovação por perda de poder: Ações, atitudes e comportamentos de colaboradores ou grupos que se sentem ameaçados em relação a mudanças nas estruturas de poder. Incluem-se neste fator Intolerância à ambiguidade; Inveja e ciúmes; Disputa pelo poder e autoritarismo; Mudanças nas estruturas hierárquicas; Perda de prestígio, poder político e de decisão (ALENCAR, 1995; PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

l) Dificultador 12 - Resistência à inovação por senso de acomodação: Ações, atitudes e comportamentos que se opõem à inovação, denotando dificuldades de aceitação de novas ideias e práticas, destacando-se: Hábito, formalismo e apego à tradição; Dogmatismo; Resistência à mudança; Relutância em adotar novas ideias; Aversão ao risco; Manutenção do *status quo* (ALENCAR, 1995; SOUSA, 2006; DOROW, *et al.*, 2013; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; GOMES; LAPOLLI, 2014).

Investigar a presença e como estes fatores agem nas MPE é importante para a mudança de paradigma, pois muitas se mantêm em uma perigosa zona de conforto, resignadas a lucros míos e com visão míope em relação aos benefícios da inovação (SILVEIRA, 2013).

### 2.3 Inovação na Micro e Pequena Empresa

Apesar da maior parte da literatura apontar as MPE como empreendimentos que possuem grandes dificuldades para inovar, há características que beneficiam a adoção de inovações (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Silva e Dacorso (2013) apresentam três proposições teóricas para definir padrões de inovações nas MPE. A primeira defende que estas empresas inovam constantemente por meio de seus processos, seja por modificações ou melhorias, seja por substituição por outros processos. A segunda, preconiza que estes empreendimentos são os que mais se beneficiam com o formato de inovação aberta, usando como principais fontes de conhecimento as ideias de clientes, fornecedores e concorrentes. A última proposição sugere que estas fontes externas de conhecimento atuam como substitutos

de P&D interno, suprimindo deficiências internas a baixo custo.

A estrutura organizacional enxuta e simplificada, típica da MPE figura como um fator positivo em relação a empresas maiores com grande quantidade de níveis hierárquicos e rígidos controles gerenciais. Assim, a estrutura do pequeno negócio agiliza a comunicação e tomada de decisão, facilita a receptividade às novidades e a coordenação de atividades, e aumenta o comprometimento das equipes envolvidas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SILVEIRA, 2013).

Na realidade da MPE a inovação não exige a aplicação de grandes investimentos e a prática de inovar não está necessariamente atrelada a uma grande descoberta, mas sim ao uso da criatividade e do comprometimento com a inovação (OCDE, 2005; SILVEIRA, 2013; COSTA; OLAVE, 2014).

As deficiências tecnológicas e dificuldade de desenvolvimento de projetos de risco em longo prazo são apontadas como uma das dificuldades para inovação nas MPE (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). O reflexo disso é a baixa frequência de inovações radicais, sendo mais comum nas MPE a inovação incremental, que se desenvolve a partir de pequenas mudanças para resolver problemas do dia a dia (SILVEIRA, 2013). Costa e Olave (2014) indicam que a inovação nas MPE ocorre de forma pontual, ocasional e reativa e citam que em muitos casos esse processo se resume à adoção de inovações extramuros, como, por exemplo, a aquisição de novas máquinas e equipamentos.

Outras deficiências das MPE no processo de inovação são: distanciamento das instituições de pesquisa, baixo investimento em P&D, falta de planejamento e maturação da inovação, dificuldade de aprendizado no processo inovativo e baixa disponibilidade de recursos financeiros (SILVEIRA, 2013).

Ainda incipientes, estudos empíricos sobre esta realidade são relevantes para entender mais profundamente as peculiaridades na MPE, especialmente sobre importância da inovação para sua competitividade e para o desenvolvimento do país (OCDE, 2005; COSTA; OLAVE, 2014).

### **3 | METODOLOGIA**

A pesquisa tem caráter descritivo, por expor as características de determinada população (MPE picoenses) e de determinado fenômeno (fatores de inovação) (VERGARA, 2007).

O alvo de investigação são as empresas que participaram do Programa ALI 1 em Picos - PI. O ALI é um programa nacional, desenvolvido pelo Sebrae em parceria com o CNPq, e busca fomentar a inovação empresarial como fator de diferenciação e aumento da competitividade nas MPE (SANTOS, 2011).

Os dados foram coletados em pesquisa de campo realizada em 20 das 22 empresas que participaram do Programa ALI 1. Os respondentes foram os empreendedores (ou

seus representantes), por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado. Além da investigação feita junto aos empresários, foi realizada entrevista com o Agente ALI que atuou no programa como fomentador da inovação nestas empresas.

O material estudado nesta pesquisa foi categorizado, analisado e interpretado segundo a classificação de análise de conteúdo descrita por Bardin (2011). O quadro 1 apresenta as categorias e subcategorias adotadas no trabalho.

Categoria	Subcategoria
Facilitadores	Apoio da gestão (F1)
	Apoio de grupos de trabalho e colaboradores (F2)
	Diversidade de competências do grupo responsável pela inovação (F3)
	Divulgação de informações acerca da inovação (F4)
	Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais (F5)
	Participação de colaboradores provenientes do meio externo (F6)
	Planejamento de ações necessárias à implementação (F7)
	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação (F8)
	Perspectiva sistêmica da inovação e das interações entre unidades organizacionais (F9)
Dificultadores	Descrença em relação à inovação (D1)
	Dificuldades de integração interorganizacional (D2)
	Excesso de atividades e escassez de tempo (D3)
	Falta de apoio da alta administração (D4)
	Limitações em termos de pessoas (D5)
	Limitações em termos de recursos financeiros (D6)
	Limitações em termos de recursos tecnológicos (D7)
	Obstáculos provenientes do meio externo (D8)
	Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo (D9)
	Receio das consequências da inovação (D10)
	Resistência à inovação por perda de poder (D11)
	Resistência à inovação por senso de acomodação (D12)

Quadro 1- Categorização para análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Sousa (2006) e Souza e Bruno-Faria (2013).

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção apresenta-se os resultados obtidos compreendendo duas subseções: os elementos facilitadores e os dificultadores da inovação

### 4.1 Catalisadores para inovação nas MPE picoenses

A tabela 1 apresenta a frequência com que os fatores catalisadores/facilitadores foram citados pelos respondentes.

Facilitadores	Qtde. de Verbalizações	Qtde. de entrevistados que verbalizaram	Percentual
F1. Apoio da gestão	23	11	25,27%
F2. Apoio de grupos de trabalho e colaboradores	11	10	12,09%
F3. Diversidade de competências do grupo responsável pela inovação	2	2	2,20%
F4. Divulgação de informações acerca da inovação	4	3	4,40%
F5. Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais	11	11	12,09%
F6. Participação de colaboradores provenientes do meio externo	7	7	7,69%
F7. Planejamento de ações necessárias à implementação	17	17	19,68%
F8. Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	9	9	9,89%
F9. Perspectiva sistêmica da inovação e das interações entre unidades organizacionais	7	7	7,69%
Total	91	77	100%

Tabela 1- Frequência de verbalizações em relação aos facilitadores da inovação

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pelos dados exibidos na tabela 1, percebe-se que todos os facilitadores categorizados foram evidenciados pelos entrevistados. Destaque para o F1 - Apoio da gestão (23 verbalizações) e F7 - Planejamento das ações necessárias à implementação (17 verbalizações). A seguir, são apresentadas as principais falas de cada categoria.

O F1 (Apoio da gestão) é fundamental para a implementação de mudanças organizacionais. Não por acaso, foi a categoria o mais citada, identificada em 23 falas de 11 respondentes.

Na realidade pesquisada os gestores são, com poucas exceções, os próprios empreendedores e atuam como os principais responsáveis pelas inovações, o que pode ser observado no trecho a seguir:

O empresário tem que ter vontade de mudar, estudar, pesquisar, se capacitar... buscar o que tem de novo, mesmo que seja mais caro. Também se planejar, ter cronogramas... depende mais dele (E18).

As evidências mostram que parcela considerável dos empresários apresentavam alguma resistência (DOROW *et al.*,2013). Mas ao reconhecerem os possíveis benefícios do processo de mudança (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013) se dispõem a inovar, como mostra a entrevista do Agente ALI:

Apesar da resistência inicial, quando [os empreendedores] implementavam as mudanças, via de regra, eles reconheciam o seu valor. [...] Cada inovação que eles faziam, por mais simples que fosse, eles gostavam, e ali a gente comemorava e eles acabavam reconhecendo que tinha sido algo bom pra eles (AGENTE ALI).

Outros elementos presentes nas entrevistas foram a propensão para investir e correr risco (ALENCAR, 1995; GOMES; LAPOLLI, 2014); força de vontade e disposição dos gestores para arregaçar as mangas no trabalho árduo (DOROW *et al.*, 2013) e; valorização da participação dos colaboradores no processo de inovação (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; DOROW *et al.*, 2013).

Em relação ao F2 (Apoio dos grupos de trabalho e colaboradores) foram extraídas 11 verbalizações, que ressaltam os colaboradores como elementos importantes no processo de inovação, como percebido no trecho: Havia participação dos funcionários. Por sugestão nossa, a gente procurava envolver o maior número deles [colaboradores] para debater junto com o patrão (Agente ALI).

O F3 (Diversidade de competências do grupo) teve apenas dois registros nas entrevistas, ambas enfatizando a importância e necessidade da qualificação das pessoas envolvidas no processo de inovação.

Para haver inovação é preciso que as pessoas sejam mais estudadas, mais capacitadas (E8)

Uma das coisas mais importantes para inovar é a qualificação dos funcionários, seja dentro ou fora da empresa. A experiência é melhor que a teoria (E20).

A predominância de inovações incrementais e de pequena envergadura (SILVEIRA, 2013; COSTA; OLAVE, 2014), não exige a formação de grupos grandes e especializados no contexto das MPE. Por essa razão, pode-se considerar que este fator tem pouca importância na realidade estudada.

O F4 (Divulgação de informações) é apresentado na literatura como elemento crucial para a inovação, podendo ser comprovado pelo seguinte trecho de uma entrevista: *“Inovação depende muito de informação. É importante que todos estejam bem informados para falarem a mesma língua”* (E7).

Apesar disso, apenas 4 entrevistados citaram esse fator. A percepção é que a comunicação não é um problema relevante para as MPE (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SILVEIRA, 2013). A presença de poucos funcionários facilita a troca de informações, normalmente realizada de forma verbal e presencial. Apesar disso, o Programa ALI atuou positivamente neste fator: *“Há poucos problemas de comunicação, mas a participação no ALI deixou ainda melhor, especialmente com os quadros de aviso e as reuniões periódicas com os membros da empresa”* (Agente ALI).

Em relação ao F5 (Estratégias para incorporação da inovação), foram registradas 11 falas de 7 entrevistados, demonstrando a preocupação das empresas com a transição da antiga para a nova realidade organizacional. As principais ações relatadas dizem respeito à disposição em mostrar os benefícios da inovação (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006), incentivar os colaboradores a participarem em cursos, além de orientação e capacitação na própria empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; DOROW *et al.*, 2013), como destacadas nos trechos a seguir:

Passamos a contar com a orientação da nutricionista, que fez inúmeras mudanças [...]. Ela capacita muito bem o pessoal da cozinha e até do atendimento (E5).

A empresa busca investir em treinamento para colaboradores que são mais interessados, que fazem as coisas com gosto (E11).

O F6 (Participação dos colaboradores provenientes do meio externo) foi identificado em 7 falas de 7 entrevistados. Como se pode observar nas verbalizações abaixo, há exemplos de contratações de nutricionistas, que atuam como consultoras, bem como contratação de profissionais experientes para o quadro de funcionários, capazes de dinamizar a atividade da empresa.

Contratamos recentemente uma nutricionista para dar suporte à produção. Dar treinamento e orientação para casos especiais como diabéticos, por exemplo (E2).

Tive as condições de oferecer novos produtos a partir da contratação de uma pessoa já com experiência, com qualificação na área de salgados (E20).

A própria parceria com o Sebrae para participação no Programa ALI é uma demonstração de que todas as empresas estudadas buscaram e aproveitaram as orientações para inovarem em seus negócios.

Em relação ao F7 (Planejamento das ações necessárias), foram registradas 17 verbalizações de 11 entrevistados, que demonstram a preocupação com o planejamento das ações, especialmente quando se tratam de inovações que requerem maiores esforços (adaptação ou alocação de recursos). Destaque para os seguintes trechos:

Normalmente planejamos as mudanças. Especialmente quando envolve mais recursos financeiros, a gente pensa melhor, mas sem cronograma muito rígido (E4).

Quando vamos criar novos sabores, a gente vai fazendo misturas, fazendo testes, experimentações, até chegar a um ponto em que nós consideramos legal (E9).

Apesar das várias falas, percebe-se que a maioria das situações planejadas estão a nível tático ou operacional, não havendo muita preocupação estratégica e de longo prazo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). As principais ações são experimentação e pesquisas para lançamento de produtos e identificação de boas práticas (*benchmarking*) em outras empresas.

Para o F8 (Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação) foram identificadas 9 verbalizações de 6 respondentes. Exemplos:

Percebi que precisava inovar no marketing. Mudamos a logomarca e padronizamos em vários objetos [...]. Vi que deu outro aspecto à empresa (E2).

Hoje temos que modernizar nossa empresa. O cliente está mais informado, mais

exigente... e se a gente não acompanhar essa evolução, essas inovações, a gente fica pra trás (E13).

Algumas falas revelam o nível de confiança dos empresários em relação ao retorno dos investimentos feitos em melhorias nas empresas. Segundo o Agente ALI, essa confiança e vontade de inovar “aumentou à medida que as pequenas mudanças começaram a surtir efeitos na percepção do cliente e até mesmo no caixa [faturamento] da empresa”.

As verbalizações apresentadas demonstram que esses efeitos foram materializados em forma de melhorias no layout (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006), atendimento e marketing (OCDE, 2005), redução de custos (OCDE, 2005); e aumento de faturamento e lucro (SCHUMPETER, 1988; OCDE, 2005).

O F9 (Perspectiva sistêmica da inovação e das interações entre unidades) foi citado por 7 entrevistados em 7 falas, das quais se extraíram as seguintes:

Quando há uma nova proposta, nós buscamos envolver todos na empresa (E2).

As novidades em termos de sabores e novos produtos normalmente sou eu [proprietária] quem trago, aí a minha mãe desenvolve e depois repassa para o pessoal da linha de produção. Termina que todos se envolvem de alguma forma (E9).

A inovação vista por uma lente sistêmica é extremamente importante (MAZOLLA, 2013), sobretudo em instituições de maior porte, nas quais há grande capilaridade em termos de unidades organizacionais ou áreas funcionais. O fato de nenhuma das empresas estudadas possuir filial ou departamentalização bem estruturada reduz o nível de complexidade em relação à interação organizacional. Dessa forma, as verbalizações demonstram a preocupação de envolvimento de uma interação global, mas se verifica essa prática a nível de pessoas ou grupos e não a nível de estrutura formal e departamentalizada.

## 4.2 Barreiras para inovação nas MPE picoenses

Este tópico apresentará os fatores dificultadores (barreiras) da inovação, iniciando pela tabela 2, que contabiliza a frequência de cada categoria.

Dificultadores	Qtde. de Verbalizações	Qtde. de entrevistados que verbalizaram	Percentual
D1. Descrença em relação à inovação	7	5	7,60%
D2. Dificuldades de integração interorganizacional	5	5	5,43%
D3. Excesso de atividades e escassez de tempo	8	7	8,69%
D4. Falta de apoio da alta administração	4	4	4,34%
D5. Limitações em termos de pessoas	16	11	17,39%

D6. Limitações em termos de recursos financeiros	7	7	7,60%
D7. Limitações em termos de recursos tecnológicos	3	3	2,17%
D8. Obstáculos provenientes do meio externo	4	3	4,34%
D9. Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo	7	6	7,60%
D10. Receio das consequências da inovação	16	11	17,39%
D11. Resistência à inovação por perda de poder	0	0	0%
D12. Resistência à inovação por senso de acomodação	16	10	17,39%
Total	93	72	100%

Tabela 2- Frequência de verbalizações em relação aos dificultadores da inovação

Fonte: Elaborada pelos autores.

As barreiras mais citadas foram D5 - Limitações em termos de pessoas, D10 - Receio das consequências da inovação e D12 - Resistência à inovação por senso de acomodação, cada um com 16 verbalizações. Apenas a categoria D11 não foi evidenciada.

Alguns entrevistados apontaram a receptividade e a motivação das pessoas em relação à inovação nos facilitadores F1 e F2. Apesar disso, foram identificadas 7 falas de 5 entrevistados que representam o D1 (Descrença em relação à inovação), principalmente associadas a resistência às novidades (DOROW *et al.*, 2013), ausência de sugestões, falta de iniciativa e envolvimento e pessimismo (ALENCAR, 1995), como podem ser visualizadas nos trechos a seguir:

A principal barreira para inovar é o pessimismo das pessoas, a falta de garra e de visão empreendedora (E1).

A resistência é a pior delas [barreiras à inovação]... Quase sempre há resistência às inovações. Aí temos que fazer um trabalho de convencimento com os funcionários (E2).

Essas barreiras à inovação são atribuídas principalmente ao corpo de funcionários das empresas, fato que merece dois comentários. O primeiro é que os respondentes fazem parte do corpo gestor, sendo proprietário ou gerente. Assim, há possibilidade de emergirem mais críticas aos colaboradores e menos críticas aos próprios gestores. O segundo é que, mesmo declarando a aversão inicial à inovação por parte dos colaboradores, muitos respondentes admitem que, com o passar do tempo, há uma redução da resistência favorecendo o processo de adaptação e aprendizado.

O D2 (Dificuldades de interação organizacional) foi identificado em 5 falas de 5 entrevistados, das quais se ressaltam as seguintes:

Eu tenho consciência dos benefícios que as inovações podem trazer para a empresa, mas nem todo mundo aqui tem essa preocupação de inovar (E6).

Investigo para saber mais detalhes, e ainda tento melhorar. Mas sofro resistência do meu marido que não gosta de coisas novas (E17).

Dada a estrutura organizacional enxuta, típica das MPE (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SIILVEIRA, 2013), a interação organizacional é representada não por filiais ou departamentos, mas por pessoas (ou pequenos grupos). Os cinco empresários relataram a falta de unidade em relação aos projetos de inovação, seja entre os colaboradores ou entre os membros da família proprietária.

Três empreendedoras se queixaram da resistência exagerada dos esposos em relação a inovações. A hipótese de que o gênero feminino seria mais propenso a inovar foi evidenciada pela declaração do Agente ALI:

O engraçado é que as mulheres são mais abertas e mais entusiasmadas pelas novidades. Quando a gente tentava implementar alguma coisa ou dava alguma sugestão, os homens tinham mais resistência. As mulheres eram mais receptivas.

Com relação ao D3 (Excesso de atividades e escassez de tempo) foram realizados 8 registros na fala de 7 entrevistados, que revelam o fator tempo como um dos grandes problemas das MPE, conforme trechos a seguir:

Como estávamos correndo muito, num ritmo muito intenso, resolvemos diminuir o tamanho do negócio para aliviar para nós dois [proprietários] (E7).

É um programa [o ALI] excelente! Mas não consegui implantar todas as etapas, principalmente por falta de tempo (E14).

A sobrecarga de atividades (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996), a falta de planejamento e de clareza na distribuição das tarefas e responsabilidades (PAROLIN; VASCONCELOS; BORDIGNON, 2006) se soma ao pequeno número de funcionários, gerando um ciclo que prejudica as atividades rotineiras e, principalmente, os projetos de médio e longo prazo como a implantação de inovações.

O D4 (Falta de apoio da alta administração) foi registrado em 4 falas de 4 respondentes, revelando ausência de envolvimento e/ou de interesse (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) com a implementação de inovações nas MPE, conforme recortes abaixo:

Ela [proprietária] não é muito de estar inovando não (E2).

Eu sei que a inovação é importante. Recebi toda a orientação do programa [ALI] e não inovei mesmo porque não quis, [...] falta de interesse mesmo (E6).

Para o Agente ALI, aqueles que empreenderam para aproveitar uma oportunidade são mais entusiasmados com as novidades, apresentando as características do inovador descritas por Schumpeter (1988). “Já aqueles que empreenderam por necessidade, porque não tinham outra atividade, não tinham tanto tesão em promover mudanças” (AGENTE ALI).

O D5 (Limitações em termos de pessoas) é, sem dúvida, uma das principais barreiras para inovação na MPE. Foram registradas 16 verbalizações em 11 entrevistas apresentando deficiências de recursos humanos. Os destaques foram:

Para o novo projeto [...] a equipe que tem hoje não tem capacidade técnica (E14).  
A falta de pessoas qualificadas é o grande problema do nosso setor. Os poucos que tem não se empenham, botam banca pra trabalhar (E19).

A mão-de-obra disponível é quase sempre sem experiência ou capacitação compatível (PETTER; ANDRADE JÚNIOR, 2011) para preenchimento das vagas, como informado pelo Agente ALI: “[Os colaboradores] via de regra, eram desqualificados [...]. Nunca tinham participado de cursos, nem mesmo de uma palestra, por exemplo” (AGENTE ALI).

Os maiores problemas identificados nas entrevistas são: desinteresse e acomodação dos trabalhadores (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006; GOMES; LAPOLLI, 2014), especialmente os mais jovens; ausência de instituições que qualifiquem profissionais na região; baixa produtividade; baixa capacitação gerencial dos empreendedores (PETTER; ANDRADE JÚNIOR, 2011).

O D6 (Limitação de recursos financeiros), foi apontado como grande barreira da inovação para 7 dos empresários entrevistados, cujas visões entendem que somente com dinheiro é possível inovar, como no trecho: A principal barreira é a questão financeira. Para inovar é preciso gastar e ter coragem para gastar (E13).

Em oposição a essa visão majoritária, algumas empresas conseguiram gastar pouco e inovar com resultados, como revelou o empresário E11: “dá pra inovar em algumas coisas mesmo sem investir quase nada. Por exemplo, um simples quadro de aviso que colocamos aqui, resolveu inúmeros problemas que tínhamos”. Já o Agente ALI afirmou que:

Praticamente teve um ou dois casos apenas que ‘teve’ investimentos grandes, mas o que prevaleceu foram pequenas mudanças no dia a dia [...]. O que praticamente todos alegavam era que pra inovar precisa de muito dinheiro, mas no final, praticamente todos conseguiram inovar.

Portanto, há inovações incrementais e de pequena amplitude que proporcionam ganhos importantes para as empresas e que podem ser implementadas sem a necessidade de grandes investimentos (SILVA; DACORSO, 2013). Esse tipo de inovação é o que prevalece no contexto das MPE (SILVEIRA, 2013; COSTA; OLAVE, 2014) que necessitam de melhorias e usam a criatividade como substitutivo de gastos.

Apesar de ter sido registrado em apenas três entrevistas, o D7 (Limitação em termos de recursos tecnológicos) é uma realidade nos empreendimentos de pequeno porte, como se pode verificar nos trechos abaixo:

“Tenho um plano para inserir um sistema de atendimento informatizado, mas estou encontrando dificuldade, principalmente com os garçons. Quando a gente fala nisso eles já pulam lá longe, começando pelo gerente (risos)” (E1).

“Nós iniciamos um projeto para informatizar e controlar o estoque, mas ninguém aqui tem muita prática com ‘negócio’ de computador, aí a gente terminou deixando de lado” (E7).

Esta falta de conhecimento e habilidades tecnológicas (PETTER; ANDRADE JÚNIOR, 2011) atinge tanto colaboradores quanto os próprios empreendedores e prejudica a capacidade gerencial das empresas. Para o Agente ALI *“a maioria delas realiza sua comunicação e seus controles operacionais por meios tradicionais, sem o auxílio de ferramentas computacionais”*.

Quanto ao D8 (Obstáculos provenientes do meio externo), foram identificadas 4 falas de 3 respondentes. Situações como burocracia imposta por bancos e instituições públicas (ALENCAR, 1995), dificuldades com parceiros comerciais (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013) e quantidade de exigências das legislações tributária e trabalhista (ALENCAR, 1995) foram verbalizadas neste fator. As principais verbalizações foram:

Já procuramos financiamento junto a bancos para comprar novas máquinas, mas a burocracia emperra muito (E2).

Para o pequeno empresário é uma luta, muito imposto, muita cobrança trabalhista. Isso dificulta muito (E6).

O Agente ALI acrescentou uma questão importante em relação às adversidades externas. Para ele, há pouco incentivo governamental à inovação, especialmente para empresas menores e que nos períodos de recessão econômica o empresário reduz a confiança e o investimento, inibindo ações inovadoras de maior relevância.

Outro aspecto que merece atenção é em relação à concorrência, pois segundo o Agente *“quando o empresário descobria que os concorrentes estavam fazendo isso ou aquilo, ele se estimulava a fazer o mesmo ou inovar em alguma coisa”*. Assim, a ação dos competidores (ALENCAR, 1995) pode ser encarada também como um catalisador da inovação empresarial.

O D9 (Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo) foi registrado em 6 entrevistas com 7 verbalizações, demonstrando que o planejamento de longo prazo (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013) não está entre as principais preocupações do pequeno empresário, como mostra o trecho a seguir:

As mudanças ocorrem de maneira ocasional, sem muito planejamento ou preparação de longo prazo. [...] Geralmente a gente visa mais o que tem retorno rápido e que custa pouco... vai fazendo aos pouquinhos (E3).

O Agente ALI reforça que a predominância das inovações nestas empresas eram em forma de pequenas mudanças (SILVEIRA, 2013; COSTA; OLAVE, 2014), as quais eram implementadas de maneira espontânea, sem um monitoramento sistemático dos empresários e sem vislumbrar grandes objetivos. *“Era algo que acontecia sem se dar conta que estava evoluindo”*, declarou o Agente.

Como foi abordado no Facilitador 7, o planejamento de longo prazo normalmente é empregado nas inovações que envolvem maiores investimentos. Apesar disso,

algumas decisões importantes, que podem comprometer a estrutura financeira da empresa, são tomadas por impulso:

Normalmente fazemos a mudança sem pensar muito, sem muito planejamento. A máquina de lavar louça mesmo eu decidi comprar de uma hora para outra, quando passei uma raiva com uma funcionária aqui. No outro dia já 'tava' comprando (E16).

O D10 (Receio das consequências da inovação) foi citado por 11 respondentes, em 16 verbalizações, figurando como uma das maiores barreiras à inovação. As principais falas demonstram o conservadorismo em relação a investimentos financeiros na inovação (PETTER; ANDRADE JÚNIOR, 2011), resistência às novidades (DOROW *et al.*, 2013) e sentimento de que as inovações não influenciam a demanda, como mostram os trechos a seguir:

A modernização às vezes pode espantar alguns clientes mais tradicionais. [...] Tenho um certo temor de fazer grandes investimentos e ser um tiro no pé”

Na maioria eram empreendedores resistentes às mudanças. Foi muita luta até mesmo para aderirem ao programa. [...] Teve situações de você perceber claramente que o colaborador 'ter' medo... medo de perder o emprego; medo de aumentar o serviço pra ele... (AGENTE ALI).

Durante as entrevistas vários empreendedores relataram a resistência dos colaboradores em relação à inovação. Agora tem-se a declaração do Agente ALI afirmando ter enfrentado muita resistência dos empreendedores, até mesmo para participarem do programa gratuito de fomento à inovação.

Em relação ao D11 (Resistência à inovação por perda de poder), não houve nenhuma declaração que o apresentasse como barreira à inovação. Este fenômeno pode ser explicado pela rigidez na estrutura de poder, caracterizada pelo comando do empreendedor ou familiar de confiança, não deixando margem para mudança e, portanto, para ameaça às relações de poder.

O D12 (Resistência à inovação por senso de acomodação) foi outro bastante citado, sendo identificado em 16 falas de 10 respondentes. Exemplos:

Quando há uma nova proposta, nós buscamos envolver todos na empresa, mas nem todos abraçam pra valer. Eles [colaboradores] têm medo de mudança e não querem sair da zona de conforto (E2).

Nossa empresa não aproveitou a oportunidade de inovar. De maneira geral, inovamos muito pouco, mas por falta de coragem e iniciativa nossa mesma (E13).

A acomodação foi relatada por empresários e pelo Agente ALI em várias situações, com destaque para falta de envolvimento com a inovações (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006) e falta de prazer pelo aprendizado, gerando uma situação de mesmice que os coloca numa zona de conforto, que inibe as ações inovadoras.

Alguns empresários reconhecem que este sentimento não é exclusivo dos

funcionários, e assumem seus posicionamentos conservadores (GOMES; LAPOLLI, 2014) ao não empreenderem esforços para melhorias. Um deles, alegando estar satisfeito com a situação atual, deixou bem clara sua intenção de não inovar com a máxima: “*time que está ganhando não se mexe*”.

## 5 | CONCLUSÃO

As empresas estudadas são caracterizadas pela dependência da figura do empreendedor, que quase sempre tem baixa qualificação em gestão, mas que é o principal responsável pelas novidades no negócio.

Verificou-se que, apesar da falta de cultura inovadora e da resistência inicial à inovação, as MPE que receberam o incentivo do Programa ALI realizaram mudanças organizacionais que proporcionaram avanços administrativos, como redução de custos, aumento da oferta de produtos, aumento de faturamento, melhoria na comunicação e na motivação.

Em relação aos catalisadores para adoção de inovações, o maior destaque é para o F1 – Apoio da gestão, que, pela estrutura simplificada da MPE, está sempre vinculada à figura do empreendedor. Os empresários que implementaram inovações obtiveram retornos satisfatórios, mudando a percepção e valorizando a inovação.

O outro destaque é o F7 – Planejamento das ações, caracterizado principalmente pelo lançamento de produtos e adoção de práticas existentes no mercado (*benchmarking*). Este planejamento está mais concentrado em ações de curto e médio prazo, principalmente com as inovações que exigem mais recursos materiais e humanos.

Quanto às barreiras, destacaram-se o D5 - Limitação em termos de pessoas, identificado pela falta de profissionais qualificados para assumir postos na empresa; D10 - Receio das consequências da inovação, associado ao conservadorismo de empreendedores e colaboradores relação a investimentos financeiros, relutância e sentimento de insegurança com as inovações e; D12 - Resistência à inovação por senso de acomodação, que reflete a falta de envolvimento e prazer com as inovações, gerando uma situação de manutenção da zona de conforto e do *status quo*.

As entrevistas revelaram outras três questões que merecem destaque: a) empresários que empreendem por necessidade se mostram menos motivados e mais resistentes à inovar; b) foi desmistificado o paradigma empresarial de que ‘inovar é caro’, uma vez que muitas MPE realizaram inovações gastando pouco ou quase nada, utilizando a criatividade como principal matéria-prima.

O estudo tem como limitação o fato de a investigação nas empresas ter sido restrita aos empresários, podendo apresentar viés desta perspectiva de gestores. As sugestões para futuras investigações são: a) pesquisa junto a outros atores do processo inovativo, em especial os colaboradores; b) estudos que investiguem as ações do Programa ALI, que foram capazes de impulsionar a inovação nas MPE.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1995.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.
- BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50-61, abr./jun. 1996.
- CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidade do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, M. S.; OLAVE, M. E. L. Inovação em micro e pequenas empresas: uma visão dos Agentes Locais de Inovação do Sebrae em Aracaju - SE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: ANEPEPE, 2014.
- DOROW, P. F.; MEDEIROS, C.; SOUZA, J.; DANDOLINI, A. Barreiras e facilitadores para a geração de ideias. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 3, set./dez. 2013.
- GOMES, R. K.; LAPOLLI, E. M. Os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional. **Revista Borges: Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais e Aplicadas**, Florianópolis, v. 5, n. 2, dez. 2014.
- MAZOLLA, B. G. **Gestão da inovação em empresas de micro, pequeno e médio porte: um estudo de empresas do APL de Santa Rita do Sapucaí**. 2013. 110 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OECD, [2005].
- PAROLIN, S. R. H.; VASCONCELLOS, E.; BORDINGNON, J. A. Barreiras e facilitadores à inovação: o caso Nutritional S/A. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 12-34, 2006.
- PETTER, R. R.; ANDRADE JÚNIOR, P. P. Fatores determinantes na adoção de inovação em micro e pequenas empresas: um estudo comparativo. **Revista CAP**, n. 5, ano 5, v. 5, 2011.
- SANTOS, C. A. (Coord.). **Pequenos negócios: desafios e perspectivas – programas nacionais do SEBRAE**. Brasília, DF: SEBRAE, 2011. v. 2.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988.
- SILVA, G.; DACORSO, A. Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, set./dez. 2013.
- SILVEIRA, T. F. **Economia da inovação: um estudo de caso sobre as micro e pequenas empresas de calçados dos vales do Sinos e do Paranhana**. 2013. 89 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- SOUSA, J. C. **Inovação no contexto organizacional: fatores facilitadores e fatores dificultadores**. 2006. Dissertação (mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 10, n. 3, p. 113-136, jul./set. 2013.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-176-3



9 788572 471763