

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO INDUSTRIAL: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

EUGÊNIO MAURICIO DA SILVA NETO

A APLICAÇÃO DA INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA
NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

MONOGRAFIA

PONTA GROSSA

2012

EUGÊNIO MAURICIO DA SILVA NETO

**A APLICAÇÃO DA INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA
DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Industrial: Conhecimento e Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco

PONTA GROSSA

2012



Ministério da Educação
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PONTA GROSSA
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Monografia

A APLICAÇÃO DA INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

por

Eugenio Mauricio Da Silva Neto

Esta monografia foi apresentada no dia **10 de março de 2012** como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM GESTÃO INDUSTRIAL: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^ª. Dr^ª. Joseane Pontes (UTFPR)

Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti (UTFPR)

**Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco
(UTFPR)**
Orientador

Visto do Coordenador:

Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco
Coordenador ESPGI-CI
UTFPR – Campus Ponta Grossa

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que permitiu que eu conseguisse superar este caminho cheio de dificuldades e obstáculos, porém repleto de oportunidades futuras e de pessoas que me apoiam a seguir em frente nesta busca.

À memória do meu pai Jaime Mauricio da Silva, que sempre me ensinou a lutar e correr atrás dos objetivos, à minha mãe Vilma Mello da Silva, que serviu de exemplo de pessoa guerreira e que mostrou que as dificuldades da vida podem ser superadas seja quais forem pelos ensinamentos que ambos me deram e colaboraram para o meu desenvolvimento como pessoa em todos os aspectos da vida.

Ao amor da minha vida Rosemille Mocroski Scarante da Silva, minha esposa que ao meu lado colaborou a superar momentos de dificuldade, cansaço, tensão e que é minha fonte de inspiração para alcançar os objetivos desejados.

Ao meu professor orientador Professor Dr. Antonio Carlos de Francisco, que através da riqueza de seus conhecimentos me ajudou a buscar as informações necessárias para todo o desenvolvimento das pesquisas, além do incentivo dado pela busca dos resultados.

Aos demais professores que compartilharam toda sua experiência e vasto conhecimento para que o resultado final, ou seja, o conhecimento fosse alcançado.

“A cada momento de nossa existência temos que escolher entre um caminho e outro. Uma simples decisão pode afetar uma pessoa para o resto da vida.”

(Paulo Coelho)

RESUMO

As pequenas e médias empresas possuem algumas vantagens competitivas que podem ser mantidas caso os gestores busquem novas alternativas estratégicas e desta forma consigam manter o nível de competitividade, que atualmente é exigido das organizações. Sendo a inovação vista como uma ótima oportunidade de estratégia em busca do alcance da vantagem competitiva, a presente monografia visa identificar conceitos, teorias e características da inovação, gestão estratégica, vantagem competitiva que possam colaborar de forma concreta para as micro e pequenas empresas alcançarem seu nível de competitividade. Após o levantamento de algumas teorias pode se observar que a inovação é um excelente caminho para se conseguir melhorias no mercado adotando a inovação como uma estratégia.

Palavras-chave: Inovação. Gestão estratégica. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

Small and medium sized companies have some competitive advantages that can be sustained if managers seek new strategic alternatives and thus can maintain the level of competitiveness, which is currently required of organizations. With innovation viewed as a great opportunity strategy in search of the reach of competitive advantage, this monograph is to identify concepts, theories, and characteristics of innovation, strategic management, competitive advantage that could contribute concretely to the micro and small businesses reach their level competitiveness. After a survey of some theories may be noted that innovation is an excellent way to achieve improvements in the market by adopting innovation as a strategy.

Keywords: Innovation. Strategic management. Competitive advantage.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de inovação	15
Quadro 2 - Exemplos de listagem de verificação para inovação.....	15
Quadro 3 - Tipos de Inovação em relação aos produtos e serviços.....	18
Quadro 4 - Tipos de inovação em relação a novos mercados	19
Quadro 5 - Tipos de inovação em relação a novos processos ou métodos	19
Quadro 6 - Tipos de inovação em relação ao nível de investimento em novos produtos ou serviços	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 JUSTIFICATIVA.....	8
1.2 IMPORTÂNCIA.....	9
1.3 PROBLEMA.....	9
1.4 OBJETIVO GERAL.....	9
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	11
2.1 INOVAÇÃO.....	11
2.2 MODELO A-F DE INOVAÇÃO.....	12
2.3 DEFINIÇÃO DOS NÍVEIS DE INOVAÇÃO.....	14
2.4 DEFINIÇÃO DO FOCO E DOS NÍVEIS DE INOVAÇÃO.....	15
2.5 GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	16
2.6 PERFIL DA INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	18
2.7 VOLUME DE INVESTIMENTOS CONFORME MODELO DE INOVAÇÃO.....	19
2.8 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS...21	
2.8.1 Estratégia Ofensiva.....	22
2.8.2 Estratégia Defensiva.....	22
2.8.3 Estratégia Imitadora.....	23
3 RELAÇÃO ENTRE PEQUENA EMPRESA E ESTRATÉGIA	24
4 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DA INOVAÇÃO NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA.....	27
4.1 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE.....	28
5 COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	30
6 CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios tem exigido cada vez mais dos empresários a proatividade em relação a sua forma de agir ou de identificar de forma antecipada as demandas do mercado. Para que consigam êxito nos negócios uma alternativa essencial é a inovação seja qual forma ela seja implementada, pois é através da inovação que as empresas conseguirão obter maiores fatias de mercado, novos clientes, desenvolvimento de tecnologia entre outros aspectos que de forma direta ou indireta irão colaborar de forma significativa para o sucesso nos negócios.

Vários aspectos relacionados à inovação, competitividade e pequenas empresas serão apresentados na presente pesquisa visando identificar quais situações são positivas para que o empresário busque na inovação mudanças que proporcionem resultados satisfatórios aos seus negócios.

1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema justifica-se pela verificação da importância da inovação nas pequenas e médias, pois com um mercado bastante concorrido e globalizado as empresas com estas características devem buscar algum diferencial para conseguir manterem-se competitivas. Para Fernando Trías de Bes e Philip Kotler (2011), a inovação é vista pelas empresas como uma necessidade e que dependem da criatividade de seus executivos para que seja executada. De acordo com Peter Drucker a inovação é um esforço para criar alterações úteis ao potencial econômico e social da empresa sendo ainda considerada como uma indispensável disciplina de gestão empresarial. Estudos apresentados por Reis (2004) apontam que um número elevado de empresas ao se lançarem no mercado em uma primeira fase chamada de experimentação consegue disputar mercado, porém a partir do momento que um grupo destas empresas passa a inovar as que não inovam começam a perder mercado e ficam estagnadas correndo riscos até de desaparecer. Para o mesmo autor a introdução de inovações incrementais nas pequenas e médias empresas são empregadas na sua grande maioria, tecnologias já desenvolvidas dependendo da

adoção de práticas de gestão e de estratégias adequadas para que sejam introduzidas.

1.2 IMPORTÂNCIA

A inovação é fator fundamental para o crescimento e desenvolvimento das empresas seja qual for o perfil, para isso as empresas de pequeno e médio porte devem buscar nesta opção de estratégia a sua capacidade de se manter no mercado que está cada vez mais exigente e competitivo.

O presente estudo levará a identificação da importância do processo inovador pelas empresas de pequeno e médio porte onde levantará de forma teórica os aspectos que são essenciais ao processo de inovação buscando apresentar de forma conceitual as características dos aspectos da inovação e da competitividade das pequenas e médias empresas.

Acredita-se que os dados levantados irão colaborar para a divulgação dos conceitos e importância da inovação no mundo dos negócios dando ênfase as pequenas e médias empresas podendo desta forma mostrar aos empresários possíveis caminhos para a inovação.

1.3 PROBLEMA

Quais as dificuldades encontradas nos processos de inovação pelas pequenas e médias empresas?

1.4 OBJETIVO GERAL

Identificar as dificuldades encontradas nos processos de inovação pelas pequenas e médias empresas.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar a importância da inovação nas pequenas e médias empresas;
- Mostrar possíveis caminhos para alcançar a inovação;
- Avaliar as necessidades da inovação de produtos e gestão nas pequenas e médias empresas;
- Apontar as vantagens e desvantagens do processo de inovação.
- Identificar pontos estratégicos da inovação;
- Apresentar possíveis custos para introdução do processo de inovação nas empresas.

1.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para Peter Drucker, a inovação é uma forma de criar alterações úteis ao potencial econômico e social das empresas além de ser indispensável uma disciplina de gestão empresarial.

Outra fonte observada por Reis (2004) está na capacidade da empresa de interpretar as necessidades do mercado e identificar possíveis mutações de preferência do utilizador. Além das fontes já citadas é importante ressaltar a interação com os fornecedores, pois são fontes importantes para a inovação e competitividade.

Para Reis (2004) as empresas ao buscarem a inovação estão assumindo riscos com a expectativa de assumir vantagem competitiva em relação às demais na forma de lucros diferenciados, devendo ser suficiente para compensar os enormes riscos ao tomar a decisão de inovar.

Portanto o presente trabalho limita-se a identificar as condições favoráveis de implementação da inovação nas empresas de pequeno e médio porte identificando também dificuldades que as empresas encontram até a concretização do processo inovador.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

A inovação tem sido cada vez mais importante para o desenvolvimento das empresas de pequeno e médio porte, tornando necessária a divulgação de conceitos e características dos processos de inovação nos seus diferentes focos com o objetivo de alcançar um diferencial competitivo.

2.1 INOVAÇÃO

A inovação pode ser entendida sob vários aspectos que levam a crer que o foco principal da inovação é a busca de melhorias e desenvolvimento para se manter no mercado cada vez mais globalizado e exigente, forçando as empresas a buscar através da inovação uma alternativa de estratégia competitiva.

Segundo dados da Associação Nacional das Pequenas Empresas Inovadoras ANPEI cerca de 70% das empresas identificam que a inovação é uma das formas mais importantes para atingir e superar a concorrência e alcançar resultados satisfatórios nos negócios e com isso atingem um índice de crescimento de aproximadamente 20% ao ano em relação às empresas que não buscam a inovação.

Estudos realizados pelo SEBRAE-SP mostram que as empresas que se preocupam com a inovação têm um crescimento no nível de produtividade, faturamento e comprometimento dos funcionários bem mais satisfatório em relação às empresas que não buscam na inovação estratégias de desenvolvimento.

A inovação pode ser conceituada como a implementação de um novo produto (bem ou serviço) novo ou melhorado. Segundo De Bes e Kotler (2011) a inovação significa mudar algo que teoricamente funciona, porém caso a empresa tome a iniciativa da inovação corre o risco de sacrificar o que já existe deixando de tirar proveito dos lucros oriundo de investimentos já realizados. Por outro lado o autor identifica que se for buscar a inovação pelo aspecto da maximização dos lucros, a empresa que não inovar facilitará para a concorrência tomar tal atitude previamente levando a empresa que não inova a perder mercado, portanto os autores observam que a identificação precisa e correta do momento mais adequado

para a inovação deve ser realizada antes mesmo de se tomar alguma medida em relação a isso.

Para McKinsey (2007) a abordagem da inovação é realizada de maneira informal fazendo com que os líderes fiquem carentes de confiança em suas decisões inovadoras. Segundo o mesmo autor esta situação de carência na inovação não sofrerá alteração a não ser que as empresas vejam a inovação como uma área de gerenciamento empresarial, havendo esta abordagem os problemas de falta de controle e indecisões sobre inovar ou não será minimizado ou até mesmo extinto, pois assim será possível um controle mais rigoroso pela área de gerenciamento.

2.2 MODELO A-F DE INOVAÇÃO

O modelo A-F de inovação desenvolvido por De Bes e Kotler (2011) tem como foco a superação de barreiras à inovação. O modelo pode ser implementado por empresas de qualquer perfil e é adaptável a qualquer prática que envolva a inovação.

Para os autores e desenvolvedores do modelo a inovação está diretamente ligada à capacidade das empresas em conciliar tarefas que são aparentemente contraditórias. Outro fator que os autores identificam dificuldades para a inovação está no ser humano que por natureza é avesso a mudanças o que dificulta a implementação de qualquer processo inovador.

Para as pessoas aceitarem um processo inovador elas devem mudar suas rotinas, repensar suas suposições e efetuar um comparativo com organizações que implantam o processo inovador desta forma avaliam as condições e divulgam para outros grupos da equipe que podem estar envolvidas no processo conseguindo desta forma a aceitação por parte de todo o grupo para a inovação.

Segundo os autores nas empresas que alcançaram sucesso com a inovação as pessoas que são designadas para realizar as tarefas da inovação são removidas das suas operações diárias com o objetivo de divulgar a importância e a necessidade de inovar para manter-se competitiva no mercado.

Para os autores os projetos de inovação mudarão a rotina e as regras das empresas sejam nos produtos, serviços, produção, gestão e outros setores cabendo

aos envolvidos à necessidade de percepção da importância e a colaboração no sentido de inovar, quebrando as barreiras da mudança.

Como todo projeto a inovação tem prazo determinado de início e fim onde são administrados por equipes próprias que possuem objetivos definidos.

Apesar de ter início e fim os autores De Bes e Kotler afirmam que a inovação deve ser um processo constante nas empresas. Portanto identificam empresas inovadoras as que são capazes de combinar processos independentes e que tenham andamento diversos processos inovadores simultaneamente.

Sendo processo um conjunto de tarefas os autores concluem que para inovar é necessário um projeto que deve ser definido por fases que variam na quantidade necessária para cada caso específico da inovação.

Para os autores os processos de inovação dificilmente podem ser parametrizados, pois são processos que sofrem várias alterações devido à complexidade.

O presente modelo proposto pelos autores tem como objetivo listar funções básicas existentes nas empresas e que identificam práticas positivas de inovação. Diante disso as empresas quando buscarem a inovação devem inicialmente definir funções e atribuí-las a pessoas específicas que tenha comprometimento e a partir disso estabelecer objetivos, buscar recursos para que sejam criados os próprios processos.

De Bes e Kotler (2011) identificam algumas funções básicas para o processo de inovação:

a) Ativadores: pessoas que darão início ao processo de inovação não tendo a preocupação com os estágios ou fases;

b) Buscadores: São pessoas especializadas em busca de informações, com o objetivo de investigar ao longo do processo informações necessárias tanto para iniciar o processo como a aplicação de novas ideias;

c) Criadores: responsáveis pela divulgação de novos conceitos e possibilidades e buscar novas soluções em qualquer etapa do processo;

d) Desenvolvedores: Principal função é a transformação de ideias em soluções ou produtos e serviços, ou seja, inventar.

e) Executores: são os responsáveis pela implementação da inovação, ou seja, levar a inovação em desenvolvimento para a organização e para o mercado;

f) Facilitadores: são as pessoas responsáveis pela aprovação dos investimentos necessários à medida que o processo de inovação avança, evitando que o processo seja paralisado pela falta de recursos.

2.3 DEFINIÇÃO DOS NÍVEIS DE INOVAÇÃO

Segundo De Bes e Kotler (2011) existem quatro níveis de inovação que variam de acordo com os níveis estratégicos ao mais tático são eles.

NÍVEL 1: Inovação de modelos de negócios.

NÍVEL 2: Inovação de processo.

NÍVEL 3: Inovação de mercado.

NÍVEL 4: Inovação de produto e serviço

A inovação de modelo de negócios identifica mudança na forma que as empresas criam valores, portanto para isso é necessário uma reestruturação da organização ou a criação de uma nova unidade de negócios. Para os autores De Bes e Kotler (2011) a inovação de processo significa mudanças nos processos logísticos, vendas ou no processo produtivo das empresas.

Para o terceiro nível ou nível da inovação de mercado visa buscar novos clientes ou consumidores dos produtos produzidos pela empresa, atendendo novas necessidades de consumo ou exigências do mercado.

Segundo os autores De Bes e Kotler (2011) a inovação de produto e serviço está fundamentado e focado na inovação tecnológica para atender as necessidades dos clientes.

Uma identificação adequada de qual nível pretende se atingir é fundamental para evitar transtornos para as empresas, pois, qualquer um dos níveis acarretam riscos, investimentos e implicações específicas para cada nível a ser focado.

2.4 DEFINIÇÃO DO FOCO E DOS NÍVEIS DE INOVAÇÃO

O foco da inovação deve ser definido para que a equipe envolvida possa ter um direcionamento das tarefas que vão desempenhar delimitando um arcabouço da inovação mais preciso.

Os autores De Bes e Kotler (2011) identificam alguns exemplos de focos de inovação identificados por quatro níveis.

Modelo de negócios	Processo	Mercado	Produtos e serviços
Tipos de acordo com fornecedores	Sistema de armazenamento	Novos clientes de acordo com classe social	Data de validade dos produtos
Seleção de clientes	Controle de qualidade	Políticas e promoções de vendas no ponto de venda	Embalagem
Planos de pagamento e precificação dos clientes	Organização dos planos de produção	Novos segmentos de acordo com a faixa etária do cliente	Tempo de espera do cliente em receber um produto

Quadro 1 - Níveis de inovação
Fonte: adaptado de De Bes e Kotler (2011)

Para os autores antes de iniciar o processo de inovação deve ser identificada uma lista de verificação para a inovação, fato este que facilita o desempenho do processo e minimiza possíveis falhas que podem acarretar em prejuízos, perda de tempo ou arrependimento por parte dos empreendedores no processo inovador. A lista de verificação deve ser montada conforme segue exemplos no quadro abaixo:

1- O projeto é realmente necessário?
2- Quando concluído, que benefícios o projeto trará para os clientes?
3- O projeto ajudará de alguma forma, os funcionários ou a empresa em geral?
4- É necessário assumir o projeto neste momento ou haverá repercussão negativa se for adiado?
5- Trabalhar no projeto impedirá as operações da empresa e afetará seus objetivos?
6- Quais e quão úteis são os objetivos finais do projeto?
7- Qual é o período total e como mensurar o progresso?
8- O projeto é econômico? Quais são as vantagens em termos de custo-benefício?

Quadro 2 - Exemplos de listagem de verificação para inovação
Fonte: Adaptado de De Bes e Kotler (2011)

De acordo com os autores estas questões devem ser realizadas para que sejam minimizadas as possibilidades de erros ou precipitação na hora de implementar um processo de inovação dentro da empresa. Estes questionamentos dados como exemplo devem ser realizados em todas as etapas do processo visando evitar as probabilidades de desvios dos pontos presentes nas listas de verificações.

2.5 GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A inovação tecnológica segundo Reis (2004) pode ser definida como a aplicação de novos conhecimentos tecnológicos, que resulta em novos produtos, processos ou serviços, ou em melhoria em alguns dos seus atributos. Aliado a esta definição o autor considera a ideia de que os produtos ou serviços, novos ou melhorados, devem ter aceitação no mercado ou no mínimo uma ampliação da aceitação que conseqüentemente gerem o aumento de rentabilidade da empresa inovadora.

De acordo com Reis (2004) a inovação envolve além de conhecimentos teóricos ou práticos conhecimentos nas áreas de marketing e na área de gestão das organizações.

O autor destaca que a inovação tecnológica não leva, necessariamente, ao completo abandono das tecnologias utilizadas anteriormente. O sucesso da inovação tecnológica está vinculado, a um cuidadoso estudo das práticas antigas que levarão a identificação das que deverão ser abandonado e das que deverão ser mantidas.

A inovação para Reis (2004) é dividida em duas situações: incremental e radical, onde a primeira é representada pelas mudanças técnicas menores surgidas do acúmulo de experiências, assim como as inovações surgidas ou introduzidas após a inovação original.

As inovações incrementais não resultam necessariamente de práticas de P&D, mas de melhoramentos sugeridos por funcionários da indústria ou por utilizadores do produto.

A segunda situação da inovação radical está relacionada às tecnologias de ponta onde envolvem alterações profundas no conjunto de conhecimentos

aplicados, que dão origem a novos produtos ou processos e com atributos ou especificações substancialmente diferentes da versão anterior.

Em relação às pequenas e médias empresas Reis (2004) acredita que o processo de inovação ou a introdução de inovações tecnológicas incrementais seja mais simples um pouco, pois considera que a grande maioria emprega tecnologias já desenvolvidas. Fato este que não envolve grandes limitações em termos de disponibilidade de conhecimentos da pesquisa básica e depende de uma maior adoção de práticas de gestão e de estratégias de formação tecnológicas adequadas.

A estratégia da gestão está ligada diretamente a inovação onde deve ser capaz de antecipar necessidades, monitorar a tecnologia e controlar custos.

Para Reis (2004) as fontes de inovação podem ser divididas em fontes externas e fontes internas. As fontes externas são aquelas relacionadas à sociedade como um todo e que refletem, em grande medida, aspectos estruturais, resultantes de processos sociais de longo prazo, conforme associação abaixo:

- a) composição e ao índice geral de qualificação da força de trabalho do país;
- b) abrangência e ao grau de excelência dos cursos e programas de formação de recursos humanos para todas as fases do processo de produção;
- c) grau de excelência das equipes de pesquisadores atuantes nas áreas de conhecimento relevantes;
- d) grau de domínio de outros paradigmas tecnológicos, isto é, a capacidade tecnológica já alcançada pela sociedade.

Por outro lado existem as fontes internas de inovação onde o autor identifica como sendo as atitudes, recursos e mecanismos que, de um lado, levam a empresa a buscar sistematicamente a criação ou a introdução de inovações.

As principais fontes de inovação apresentadas por Reis (2004) são:

- a) a experiência acumulada na atividade inovadora;
- b) o grau de qualificação e motivação dos recursos humanos;
- c) o compromisso institucionalizado com a mudança e a inovação, com a qualidade do produto e com a satisfação do cliente;
- d) a preocupação com o desenvolvimento de fontes de fornecimento de matéria-prima, partes e componentes confiáveis;
- e) a preocupação com o estabelecimento de vínculos com fontes de inovação e informações tecnológicas externas.

Utterback identifica a inovação de produto como seguidora da inovação de seu processo produtivo e finalmente a estabilização que utiliza a inovação para se manter no mercado, em uma sequência de três fases: fluida, transitória e específica. Na primeira fase ocorrem mudanças significativas e frequentes no produto, na segunda fase a transitória ocorrem mudanças significativas no processo e finalmente na fase específica ocorrem inovações incrementais para o produto, com melhorias cumulativas em produtividade e qualidade.

2.6 PERFIL DA INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2008) alguns dados foram levantados a respeito do perfil inovador de empresas com estas características de micro e pequenas empresas. O objetivo da pesquisa do SEBRAE foi avaliar a questão da inovação e da competitividade no universo das micro e pequenas empresas brasileiras.

Em relação à inovação segue alguns dados apresentados pela pesquisa em relação a quais tipos de inovação são implementados em empresas de diversos segmentos.

Inovação	MPEs
Produtos alimentícios	6%
Produtos de confecção/têxtil	2%
Máquinas e equipamentos	2%
Materiais de construção	2%
Serviços de informática	1%
Produtos de madeira/mobiliário	1%
Produtos de metal	1%
Outros	9%
Total das MPEs	24%

Quadro 3 - Tipos de Inovação em relação aos produtos e serviços
Fonte: Adaptado de SEBRAE-SP (2008)

Inovação	MPEs
Novos tipos de clientes	7,4%
Outras cidades	4,4%
Novos setores	2,9%
Outros estados	1,8%
Mercado externo	0,4%
Outros	0,2%
Total de MPEs	17%

Quadro 4 - Tipos de inovação em relação a novos mercados
Fonte: Adaptado dos dados levantados pesquisa SEBRAE-SP (2008)

Inovação	MPEs
Máquinas e equipamentos	6%
Informatização	5%
Mudanças na mão-de-obra	4%
Ações de marketing	3%
Novas tecnologias	2%
Aceitar cartão de crédito	2%
Mudanças de layout	1%
Outros	3%
Total de MPEs	25%

Quadro 5 - Tipos de inovação em relação a novos processos ou métodos
Fonte: Adaptado dos dados levantados pesquisa SEBRAE-SP (2008)

Dados da pesquisa apontam que vários fatores levam as empresas a buscar pela inovação ou por melhorias para suas empresas e que 34% das empresas buscam a inovação por iniciativa dos próprios donos, 33% por sugestões dos clientes, e que 30% devido à pressão da concorrência.

2.7 VOLUME DE INVESTIMENTOS CONFORME MODELO DE INOVAÇÃO

A pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE-SP (2008) identifica que as empresas possuem perfis e condições financeiras diferenciadas quando a busca pela inovação envolve investimentos. Pode se observar que a grande maioria das empresas com o perfil de pequenas e médias fazem investimentos relativamente baixos onde 38% investem até R\$1.000,00, porém pode ser observado também um volume que se for verificado gera até certo contraste neste perfil onde 25% das empresas com as mesmas características acabam investindo um valor acima de

R\$10.000,00. O quadro abaixo relaciona o volume de investimentos de acordo com a inovação em produtos ou serviços novos.

R\$0,00 a R\$1.000,00	38%
R\$1.001,00 a R\$2.000,00	6%
R\$2.001,00 a R\$3.000,00	5%
R\$3.001,00 a R\$4.000,00	3%
R\$4.001,00 a R\$5.000,00	7%
R\$5.001,00 a R\$6.000,00	3%
R\$6.001,00 a R\$7.000,00	1%
R\$7.001,00 a R\$8.000,00	3%
R\$8.001,00 a R\$9.000,00	0%
R\$9.001,00 a R\$10.000,00	7%
R\$10.001,00 acima	25%

Quadro 6 - Tipos de inovação em relação ao nível de investimento em novos produtos ou serviços

Fonte: Adaptado dos dados levantados pesquisa SEBRAE-SP (2008)

Dados levantados pela pesquisa em relação ao grau de inovação das pequenas e médias empresas apontam que 54% das empresas com características não inovadoras não realizaram nenhuma inovação de produto, processo e mercado nos últimos 12 meses anteriores à pesquisa, no mesmo levantamento foi identificado que 43% das empresas pesquisadas e com o perfil de empresas inovadoras realizaram inovação no mesmo período alguma inovação de produto ou processo ou de mercado. Já as empresas caracterizadas como muito inovadoras apenas 4% realizaram a inovação em produtos ou processos ou de mercado.

De acordo com o grau de inovação por regiões do país apresentam as regiões sudeste e sul como as que possuem um maior número de empresas consideradas não inovador ficando com um percentual de aproximadamente 55% e as demais regiões norte, nordeste e centro oeste ficam aproximadamente com 49% das empresas com características não inovadoras.

Em relação às empresas consideradas inovadoras o quadro se modifica em relação as não inovadoras tendo como as principais regiões a norte, nordeste e centro-oeste com um percentual de aproximadamente 47% de empresas que buscam a inovação.

As empresas muito inovadoras estão praticamente no mesmo nível percentual em todas as regiões sendo aproximadamente de 5%.

A pesquisa apontou também que as empresas que buscam a inovação conseguem atingir resultados favoráveis quando implantam a inovação de produtos, processos ou de mercado apontando que 92% das empresas muito inovadoras aumentaram seu volume de produção em relação ao ano anterior à pesquisa 2007, 86% aumentaram o seu faturamento, 77% conseguiram ampliar o nível de produtividade por empregado, 72% conseguiu uma melhor remuneração média dos empregados, e 45% de pessoas consideradas ocupadas, sendo de acordo com o SEBRAE as pessoas que estão diretamente ligadas aos processos da empresa incluindo os proprietários.

2.8 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

De acordo com Reis (2004) a capacidade tecnológica de uma organização pode ser definida pelo seu grau de domínio e experiência no processo de inovação tecnológica. Um fator que pode ser identificado como fundamental para o processo de inovação tecnológica está no capital humano, pois através do acúmulo de conhecimentos e construção de capacidades tecnológicas das empresas surgem a partir disso as vantagens competitivas.

Outro fator considerado como fundamental para fonte de inovação e competitividade está na capacidade dos empresários identificarem e interpretarem as necessidades do mercado.

A interação com fornecedores para Reis (2004) é outra fonte importante de inovação sendo para as PMEs o fornecimento de bens de equipamentos e sistemas a serem usados no processo.

O autor identifica também além de tudo a importância da atitude e predisposição da empresa para inovação, ou seja, as buscas por uma constante atualização do seu conjunto de conhecimentos levam a isso mais uma fonte importante de inovação.

Para Reis (2004) alguns autores consideram que as PMEs mais inovadoras do que as grandes empresas, pois as pequenas e médias empresas inovam, pois teoricamente têm menos a perder, ou mais a ganhar, com as mudanças da sua

estrutura ou porque possuem custos mais baixos e apresentam maior flexibilidade para a mudança.

2.8.1 Estratégia Ofensiva

Segundo Reis (2004) a estratégia ofensiva é utilizada por um número pequeno de empresas, pois possui a característica de buscar uma posição de liderança técnica e de mercado tomando a iniciativa de inovar e de disputar o mercado com a concorrência.

As empresas que adotam a estratégia ofensiva como estratégia de inovação possuem um departamento de P&D que apresenta uma importância fundamental, mesmo quando recorre a outras fontes técnicas e científicas, pois as informações necessárias dificilmente estão plenamente disponíveis. Porém as pequenas e médias empresas estão entre as que mais apresentam essa característica de inovação ofensiva, o autor considera que é possível que a presença marcante de empresas com este perfil dificultem as grandes empresas de adotarem estratégias ofensivas.

2.8.2 Estratégia Defensiva

Para Reis (2004) a estratégia defensiva é um tipo de estratégia identificada com mercados que predominam oligopólios. As empresas normalmente não estão relacionadas aos tipos mais originais de inovação. As estratégias das empresas prendem-se mais ao fato de aproveitar-se de eventuais erros pioneiros. Estas empresas também realizam atividades de pesquisa e desenvolvimento, no entanto, diferem de estratégia ofensiva quanto à natureza e ao ritmo da introdução das inovações. As atividades de P&D realizadas por essas empresas fazem com que elas reúnam capacidades de resposta e de adaptação às inovações introduzidas pelas concorrentes, as empresas buscam a diferenciação dos seus produtos, incorporando avanços técnicos, porém com custos inferiores.

Uma forma de enfraquecer a liderança técnica de empresas que são pioneiras na inovação tecnológica é o investimento em patentes, contratando recursos humanos de elevada qualidade técnica e científica.

2.8.3 Estratégia Imitadora

De acordo com Reis (2004) as empresas que se enquadram nessa característica não disputam posições com os líderes, apenas os acompanham à distância, segundo o autor as buscas pelo mercado podem apenas provocar mudanças substanciais no seu produto. Estas empresas buscam patentes secundárias como subproduto de suas atividades, possuindo uma forte capacidade de engenharia e de desenho de produção, geralmente possuindo custos inferiores de produção ou em vantagens organizacionais.

3 RELAÇÃO ENTRE PEQUENA EMPRESA E ESTRATÉGIA

A relação existente entre estratégia e pequenas empresas é identificada por Gimenez (2000) onde a estratégia é altamente influenciada por duas grandes abordagens específicas uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora, sendo a de natureza empreendedora tendo o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Esta abordagem busca identificar as características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica da pequena empresa.

Castor (2009) afirma que a essência da estratégia está na capacidade de pensar estrategicamente a respeito dos elementos que compõem o cenário em que a empresa atua, e suas tendências em articular algumas ideias centrais. A partir disso segundo Castor (2009) todas as ações a serem tomadas deverão previamente ser identificadas através de um diagnóstico da situação para que não sejam tomadas atitudes desnecessárias.

Robinson e Pearce (1984 apud GIMENEZ, 2000) identificaram uma classificação dos eixos básicos sobre administração estratégica em pequenas empresas em quatro categorias.

- 1- Confirmar empiricamente a presença ou ausência de práticas de planejamento estratégico;
- 2- Fornecer evidência empírica do valor do planejamento estratégico;
- 3- Examinar direta ou indiretamente a adequação de aspectos específicos do processo de planejamento;
- 4- Examinar empiricamente as estratégias adotadas pelas pequenas empresas.

O processo de escolhas estratégicas segundo Bamberger (1986 apud GIMENEZ, 2000) depende das condições ambientais e também dos recursos disponíveis da empresa e da personalidade dos dirigentes para que se possa medir o desempenho e o impacto causado ao se adotar uma estratégia.

Um estudo realizado por Miller, Vries e Toulouse (1982 apud GIMENEZ, 2000) onde foi estabelecida uma relação entre personalidade do dirigente e comportamentos relacionados à formação de estratégia. Identifica que dirigentes

cuja personalidade enfatiza controle interno tende a buscar mais inovações a correr mais riscos e alcançar a liderança de mercado ao invés de seguir os concorrentes.

Outro estudo realizado por Carland e Ahy (1989 apud GIMENEZ, 2000) onde foi investigada a relação entre as características de personalidade e adoção de planejamento permitiu descobrir que planejadores formais tinham uma preferência maior por inovação, menor propensão em oposição a planejadores informais ou não planejadores.

De acordo com Porter (1980 apud GIMENEZ, 2000) pode ser adotada uma estrutura que inclua três estratégias competitivas genéricas que variam na ênfase dadas as duas dimensões: diferenciação x liderança de custo (vantagem estratégica); e indústria em geral x segmento particular (objetivo estratégico). A estratégia de liderança de custo se dá através da ação de empresas que almejam aumentar sua participação no mercado, buscando menores custos em relação a seus concorrentes.

Diferenciação é a busca de uma vantagem competitiva através do fornecimento de produtos ou serviços que são vistos como únicos em algumas qualidades desejadas pelo consumidor.

Para Porter (1980 apud GIMENEZ, 2000) a estratégia de foco está baseada em dirigir os esforços da empresa para atender as necessidades de um nicho específico de mercado, definido seja em termos geográficos ou em termos de tipo de consumidor. A estratégia de foco implica na possibilidade de aplicar uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação ao segmento de mercado escolhido.

Outra interpretação em relação às estratégias genéricas é apresentada por Miles e Snow (1978 apud GIMENEZ, 2000), diferentemente da classificação de Porter identificam de forma mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso.

O foco dado por Miles e Snow está que a estratégia genérica possui uma relação entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes.

De acordo com a interpretação de Miles e Snow (1978 apud GIMENEZ, 2000) as empresas podem ser classificadas em uma das quatro categorias teóricas facilmente, e seus comportamentos podem ser previstos com base em sua classificação como defensivas, prospectoras, analíticas ou reativas.

Segundo Miles e Snow (1978 apud GIMENEZ, 2000) há uma diferenciação entre estratégia competitiva e estratégia corporativa. Enquanto as estratégias corporativas dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, as estratégias competitivas relacionam-se como a organização compete em determinado negócio.

De acordo com a Teoria de Adaptação-Inovação proposta por Kirton (1976 apud GIMENEZ, 2000) em relação a um estilo cognitivo esta teoria pode estar associada, pelo menos em níveis teóricos, com as categorias estratégicas propostas por Miles e Snow (1978 apud GIMENEZ, 2000), com base nestas definições dos autores pode se afirmar que inovadores possuem uma tendência em adotar uma estratégia prospectora.

A teoria apresentada por Kirton (1976 apud GIMENEZ, 2000) em relação a Adaptação-Inovação, propõem que indivíduos adotem estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisões.

O estilo inovador é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas. As abordagens inovadoras ou adaptativas são dois estilos de solução de problemas e tomada de decisão diferente, onde cada um tem seus potenciais e ao mesmo tempo possuem suas fraquezas.

A Teoria de Adaptação-Inovação tem como objetivo, colaborar com o indivíduo no entendimento de sua preferência com prováveis comportamentos, ajudando de forma decisiva a ter um desempenho mais eficiente.

Uma característica identificada na Teoria de Adaptação-Inovação é que fica perceptível que diferentes grupos ocupacionais acabam desenvolvendo estilos cognitivos mais apropriados às condições ambientais nas quais trabalham.

4 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DA INOVAÇÃO NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Planejamento pode ser definido de acordo com Peter Drucker (1993 apud MAXIMIANO, 2011) na consistência em tomar decisões, para se prevenir das incertezas do futuro, de acordo com Drucker planejar consiste em tomar três tipos de decisões.

- 1 - Definir o objetivo ou objetivos – qual situação deverá ser alcançada;
- 2 - Definir um ou mais cursos de ação – caminhos para atingir o objetivo;
- 3 - Definir meios de execução – previsão dos recursos necessários para realiza o objetivo.

Segundo Castor (2009) planejamento estratégico é o processo organizacional e gerencial mediante o qual uma empresa, a partir do pensamento estratégico, articula seus recursos para alcançar objetivos globais que lhe permitam enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo, ou seja, Castor (2009) afirma que planejamento estratégico é uma resposta aos problemas ou situações estratégicas enfrentadas pela empresa.

De acordo com Maximiano (2011) o processo de planejamento é uma cadeia de objetivos e meios. Quando essas decisões afetam a empresa e seu futuro, trata-se de planejamento estratégico. Estratégico de acordo com Maximiano (2011) significa tudo o que é importante para a realização dos objetivos de mais alto nível da empresa, ou seja, sua missão, sua sobrevivência, sua competitividade. Dessa forma existem fornecedores estratégicos, clientes estratégicos, instalações estratégicas etc.

A base de planejamento estratégico é a escolha de um negócio, um produto ou serviço destinado a um mercado ou a um cliente. À medida que a empresa cresce, as práticas de planejamento estratégico evoluem para dar sustentação ao seu desenvolvimento. A entrada em novos mercados, a criação de novos produtos ou o aprimoramento da competitividade e dos sistemas internos passam a ser decisões dos planos estratégicos.

Planejamento estratégico segundo Maximiano (2011) é o processo de definir a estratégia da empresa englobando essencialmente a escolha de uma missão ou negócio, dentro de uma área de atuação ou ramo de negócios. A missão ou negócio é também chamado de proposição de valor, é a proposta que a empresa faz aos

clientes e mercados para que eles se motivem a oferecer dinheiro em troca. A partir do momento que o empreendedor define o negócio de sua empresa, já está fazendo planejamento estratégico.

A definição de objetivos específicos de desempenho dentro da estratégia como ser o líder de vendas no ramo de negócios, desenvolver-se dentro de um novo mercado ou aumentar a linha de produtos e serviços.

Para Maximiano (2011) a definição de como realizar a estratégia escolhida é conhecida como implementação ou estratégias de implementação. Para implementar a estratégia e os objetivos específicos de desempenho, é necessário à estruturação e mobilização de recursos e de vantagens competitivas para lidar com as empresas que disputam os mesmos objetivos.

Implementar é definir e acionar os recursos para fazer a estratégia funcionar, atuando como vantagem no mercado.

4.1 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE

O ambiente organizacional é feito principalmente de mercado, concorrência e muitos outros elementos, onde todos oferecem ameaças e oportunidades: conjuntura econômica, ação do governo, mudanças tecnológicas e várias outros fatores que obrigam o empreendedor a monitorar constantemente. Quanto mais rápidos e mais complexos esses elementos ou mais rápida a mudança, mais necessário se torna o planejamento estratégico.

Em relação às oportunidades Maximiano (2011) identifica como o mercado e consumidores duas situações antagônicas como sendo uma oportunidade e ao mesmo tempo uma ameaça, para definir qual a situação se enquadra é necessário a seguinte análise.

1- Dados sobre os consumidores: quantidade, distribuição geográfica, poder aquisitivo, sazonalidade das compras etc.

2- Poder dos consumidores sobre as empresas que atuam no mercado.

3- Comportamento dos consumidores: atitudes e preferências, estilos de vida, expectativas e medos coletivos, tendências e hábitos.

Em relação à concorrência para identificar as ameaças e oportunidades devem ser levantados os seguintes pontos.

1- Dados sobre as empresas que atuam no mercado: participação nas vendas, volume de produção, faturamento, número de funcionários, localização etc.

2- Linhas e características dos produtos das empresas que atuam no mercado.

3- Facilidade de entrada de novos concorrentes.

4- Possibilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos, que poderão tornar o produto da empresa e dos seus concorrentes obsoletos.

5 COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Segundo Maximiano (2011) vantagens competitivas são os atributos que fazem um produto, serviço ou empresa ter a preferência dos clientes e superioridade sobre os concorrentes.

A qualidade de projeto e ausência de deficiências é identificada por Maximiano (2011) como uma das principais vantagens competitivas, pois, é a qualidade intrínseca do produto ou serviço e sua adequação a um determinado mercado ou tipo de uso.

De acordo com Maximiano (2011) uma das principais razões para o sucesso é a capacidade de inovar e chegar primeiro ao mercado através da inovação. Empresas possuem políticas de inovação como estratégia para manter e aumentar sua presença no mercado. Outras empresas com perfil menos inovador preferem ser seguidoras e esperar que os concorrentes inovem primeiro para depois apenas copiá-los.

De acordo com Zogbi (2008) para ser uma empresa competitiva em qualquer mercado ou situação social, é necessário inovar. Para Zogbi (2008) a gestão da inovação é a ferramenta concebida para que a inovação aconteça com o máximo de aproveitamento e impacto e o mínimo de erros e riscos.

Zogbi (2008) afirma que a competitividade é cada vez mais acirrada, identificando as margens de lucro ou quanto às empresas devem ceder para tornar seus negócios viáveis, percebe-se que a dificuldade de atingir as expectativas está cada vez maior. Para Zogbi (2008) apenas com a diferenciação é que surgem novas oportunidades. Diferenciar é inovar, buscar singularidade, originalidade.

Um dos caminhos a ser percorrido para se alcançar a competitividade através da gestão da inovação segundo Zogbi (2008) é uma melhoria ou aperfeiçoamento da relação da pesquisa e desenvolvimento com o marketing, pode assim se tornar uma empresa mais competitiva.

Para Zogbi os setores de P&D desenvolvem seus projetos de inovação de forma sigilosa com o objetivo de impedir que informações de extrema importância sejam vasadas, porém atualmente devido à facilidade e o fluxo de informações cada vez mais acelerado estão exigindo um controle cada vez menor destes novos projetos.

Algumas propostas mais ousadas sugerem que sejam comercializados os projetos de inovação de P&D para seus concorrentes, buscando assim redução no tempo de vantagem competitiva, e reduzindo investimentos.

Zogbi (2008) percebe que o que existe de novo no mundo do marketing é a gestão da inovação. Aliado ao P&D o marketing tem a incumbência de criar estratégias que unam novos produtos e serviços criados corporativamente aos nichos de mercado existentes, onde há menos resistência à aceitação da inovação, e como consequência, mais resultados a curto prazo. Se os resultados a curto prazo forem favoráveis, a justificativa por investimentos em inovação e a necessidade da identificação do nicho.

6 CONCLUSÃO

Para que as empresas realizem inovações é necessário que, em primeiro lugar tomem consciência da importância de inovar no cenário competitivo vigente onde as mudanças ocorrem a cada momento a cada dia e as empresas devem através da inovação acompanhar a velocidade destas mudanças.

Pela presente pesquisa é possível concluir que a importância da inovação dentro das empresas é o que leva as empresas a se manterem competitivas. Não há como se tornar uma empresa inovadora sem dar a devida importância à inovação.

Conclui-se pela pesquisa que várias são as etapas e os aspectos que podem e devem ser abordados para a inovação. A inovação requer análise de vários aspectos que irão determinar a viabilidade ou não da inovação, irão determinar qual o tipo de inovação é mais adequada para determinado momento, apontar se realmente é o momento mais propício para inovar.

À medida que as empresas se interessam pela inovação, em um primeiro momento elas devem entender realmente o que é inovação e qual a sua importância para o desenvolvimento da empresa e o alcance da vantagem competitiva.

A partir do momento que as empresas se interessam e tomam o conhecimento da realidade da inovação elas podem começar a traçar uma estratégia que deve estar alinhada com os objetivos da empresa e que atenda as condições necessárias para que o objetivo final seja alcançado de forma satisfatória.

A pesquisa mostra que o foco no futuro das empresas é uma premissa para que as empresas tomem a atitude de inovar.

Outro aspecto que a presente pesquisa colaborou foi a verificação da importância do capital humano dentro das organizações para que a inovação seja alcançada. E para que isso aconteça empresas estão buscando adaptar ou criar condições favoráveis aos funcionários em buscar na inovação a vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2009.

DE BES, Fernando T.; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação.** São Paulo: Lua de Papel, 2011.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **O estrategista na pequena empresa.** Maringá: [s.n.], 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios: 2. ed.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

REIS, Dalcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica.** Barueri (SP): Manole 2004.

SEBRAE-SP. Disponível em: www.sebraesp.com.br. Acesso em: 12 nov. 2011.

ZOGBI, Edson. **Competitividade através da gestão da inovação.** São Paulo: Atlas, 2008.