



UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA – UFRR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO – PROFNIT



LUANDA MOURA CAVALCANTE

**AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE
INOVAÇÃO EM BOA VISTA/RR NO PERÍODO DE 2015 A 2018**

BOA VISTA, RR

2019

LUANDA MOURA CAVALCANTE

**AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE
INOVAÇÃO EM BOA VISTA/RR NO PERÍODO DE 2015 A 2018**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT da Universidade Federal de Roraima, como requisito para a obtenção do grau de Mestre Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, na área de concentração: Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Edson Gomes

BOA VISTA, RR

2019

LUANDA MOURA CAVALCANTE

**AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE
INOVAÇÃO EM BOA VISTA/RR NO PERÍODO DE 2015 A 2018**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT da Universidade Federal de Roraima, como requisito para a obtenção do grau de Mestre Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, na área de concentração: Administração. Defendida em 15 de agosto de 2019 e avaliada pela seguinte banca examinadora.

Prof. Dr. Francisco Edson Gomes
Orientador

Prof.^a. Dr^a. Técia Carvalho
Membro Interno

Prof. Dr. Dalton Chaves Vilela Júnior
Membro Externo

Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)
Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima

C377a Cavalcante, Luanda Moura.

Avaliação da implementação do Programa Agentes Locais de Inovação em Boa Vista/RR no período de 2015 a 2018 / Luanda Moura Cavalcante. – Boa Vista, 2019.

75 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Edson Gomes.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Roraima, Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT.

1 - Inovação. 2 - Programa agente local de inovação. 3 - Micro e pequenas empresas. 4 - Competitividade. I - Título. II - Gomes, Francisco Edson (orientador).

CDU - 658.102:66(811.4)

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária/Documentalista:
Maria de Fátima Andrade Costa - CRB-11/453-AM

Dedico primeiramente a Deus que me deu a oportunidade de realizar esse sonho. Aos meus pais Adelaide e Máris pelo amparo, motivação e exemplo diário de luta na vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por possibilitar o ingresso e por abençoar todo o caminho. Agradeço imensamente o Professor Francisco Edson Gomes, pela dedicação, competência, compreensão na orientação, disponibilidade e pela enorme sabedoria a mim transferida e direcionando na pesquisa. Ao Professor Rildo Dias da Silva, por sempre estar disponível em orientar e direcionar, pelo carinho e atenção dado nos momentos de desespero, as várias reuniões que muito serviu para encontrar sentido em minha escrita. Pelas leituras e correções, tornou-se um grande mentor primeiramente como Sênior quando fui bolsista do Programa Agente Local de Inovação e agora na concretização deste sonho, sempre fazendo seus “milagres”.

Aos professores do PROFNIT, pela nobre tarefa de contribuir para a busca e disseminação do conhecimento, absolutamente dedicados a esse ofício tão dignificante e transformador que é lecionar e mudar vidas. A todos os meus queridos colegas de curso, muitas vezes nos desesperando juntos e nos alegrando juntos pela conquista de cada um.

Aos meus pais Máris e Adelaíde e a minha irmã Luane, a quem dedico esta pesquisa e todas as minhas conquistas. Qualquer palavra é pouca para expressar o meu amor e admiração por vocês. Aos amigos que sempre me incentivaram a continuar, quem tem amigos tem tesouros nessa terra. A minha família querida, que muitas vezes compreenderam minha ausência nas reuniões familiares em decorrência de manter o foco para a finalização desta pesquisa.

Agradeço ao SEBRAE/RR em nome da senhora Superintendente Lucia Surita da Motta Macedo, por compreender e possibilitar a realização desta pesquisa e a coordenadora estadual do Programa ALI, Graciela Missio, pela disponibilidade de tempo e ajuda.

Ao SEBRAE RR em especial que se tornou um divisor de águas na minha carreira profissional em 2010 quando fui selecionada como bolsista do Programa ALI e da qual permaneci por dois anos, aprendendo, me capacitando e me apaixonando pelo empreendedorismo e a inovação nas MPEs e direcionou minha carreira profissional.

A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.
(Peter Drucker)

RESUMO

A dinâmica do mercado tem exigido que as empresas busquem alternativas e criem estratégias para se manterem ativas e competitivas. Entretanto, apesar da importância que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam na promoção do emprego e do desenvolvimento econômico do país, é elevada a taxa de mortalidade dessas empresas. Para diminuir a taxa e elevar o nível de competitividade destas, faz-se necessária a adoção de estratégias que estimulem um novo modo de pensar o empreendedorismo empresarial. A inovação é um instrumento de geração de vantagem competitiva. No Brasil, o governo federal realizou uma série de políticas com o objetivo de ampliar a competitividade das empresas brasileiras através da inovação. Com isso o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com a parceria do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), criou o Programa Agente Local de Inovação (ALI), que tem por objetivo implementar a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas como estratégia competitiva. Esta pesquisa tem como objetivo apresentar o Programa ALI como uma ferramenta de inovação para MPEs localizadas no município de Boa Vista, no período de 2015 a 2018. Esta é uma pesquisa qualitativa, descritiva, exploratória e aplicada, sendo caracterizada ainda, em razão dos meios, como pesquisa documental e de campo. Os dados primários foram obtidos por meio das entrevistas estruturadas com três coordenadores do SEBRAE RR e os dados secundários por meio da análise dos documentos obtidos através de dados consolidados de oitenta empresas dos seguintes setores: comércio, indústria, serviços e construção civil. A pesquisa caracteriza-se pela interação entre a pesquisadora e os pesquisados envolvidos na situação investigada, o que se justifica pelo fato de a pesquisadora em questão ter sido Agente Local de Inovação no primeiro ciclo de implementação do programa em Boa Vista nos anos de 2010 a 2012. Nota-se que o Programa ALI conseguiu atingir o objetivo nos primeiros ciclos do Programa, que era a implementação da cultura da inovação na MPEs. Foi um trabalho árduo dos Agente Locais de Inovação, e de grande relevância para as empresas, mesmo assim, são poucas as que estão realmente preparadas para implementação da gestão da inovação na prática.

Palavras-chave: Inovação. Programa Agente Local de Inovação, Micro e pequenas empresas, Competitividade.

ABSTRACT

Market dynamics have required companies to look for alternatives and devise strategies to stay active and competitive. However, despite the importance that micro and small enterprises (SMEs) represent in promoting employment and economic development in the country, the mortality rate of these companies is high. In order to reduce the rate and increase their level of competitiveness, it is necessary to adopt strategies that stimulate a new way of thinking about entrepreneurship. Innovation is a tool for generating competitive advantage. In Brazil, the federal government has implemented a series of policies aimed at increasing the competitiveness of Brazilian companies through innovation. With this, the Brazilian Micro and Small Business Support Service (SEBRAE) and in partnership with the National Council for Scientific and Technological Development (CNPq), created the Local Agent Innovation Program (ALI), which aims to implement the culture of innovation in micro and small enterprises as a competitive strategy. This research aims to present the ALI Program as an innovation tool for MSEs located in the municipality of Boa Vista, from 2015 to 2018. This is a qualitative, descriptive, exploratory and applied research, and is characterized by the means as documentary and field research. Primary data were obtained through structured interviews with three SEBRAE RR coordinators and secondary data through analysis of documents obtained through consolidated data from eighty companies in the following sectors: trade, industry, services and construction. The research is characterized by the interaction between the researcher and the respondents involved in the situation investigated, which is justified by the fact that the researcher in question was a Local Agent of Innovation in the first cycle of program implementation in Boa Vista in the years 2010 to 2012. It should be noted that the ALI Program was able to achieve its objective in the early cycles of the Program, which was the implementation of the innovation culture in MSEs. It was hard work by Local Innovation Agents, and of great relevance to companies, yet few are really prepared to implement innovation management in practice.

Keywords: Innovation. Local Agent Innovation Program, Micro and Small Business, Competitiveness

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Tipos de inovação x Resultados	38
Figura 2 - Metodologia do Projeto ALI.....	39
Figura 3 – Fases do Projeto ALI	40
Figura 4- Fluxo de acompanhamento do Projeto ALI	43
Figura 5 - Radar do grau de Inovação	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Dimensões do Radar da Inovação	45
Quadro 2 Grau de Inovação.....	47
Quadro 3 Classificação da inovação nas empresas quanto ao grau mensurado	47

LISTA DE SIGLAS

ALI	Agente Local de Inovação de Inovação
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
EaD	Ensino a Distância
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
ICT	Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação
MBC	Movimento Competitivo Brasileiro
MIV	Manual de Identidade Visual
MPEs	Micro e pequenas empresas
MVP	Minimum Viable Product
OCDE	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PNI	Prêmio Nacional de Inovação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAETEC	Serviços em Inovações e Tecnologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 CONCEITOS E TIPOS DE INOVAÇÃO	19
2.2 FATORES DE INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	24
2.3 O PROGRAMA AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO - ALI	28
2.4 RADAR DA INOVAÇÃO	44
3 METODOLOGIA	49
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1 ENTREVISTAS E CONSIDERAÇÕES	52
4.2 ANÁLISE DOS DADOS DAS EMPRESAS POR SEGMENTOS	59
CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

O mercado competitivo exige que as empresas sejam inovadoras em relação aos seus processos, produtos e serviços. Constituir e manter uma empresa inovadora é uma tarefa altamente desafiante e além disso as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento econômico e social no Brasil, principalmente para a geração de emprego e renda. Entretanto, apesar da importância que as MPEs representam na economia nacional, ainda é elevada a taxa de mortalidade dessas empresas, principalmente pela falta de consciência dos empresários pela inovação e proteção da propriedade intelectual gerada pela empresa.

Para diminuir a taxa de mortalidade e elevar o nível de competitividade destas, faz-se necessária a adoção de estratégias que estimulem a inovação na busca do empreendedorismo empresarial. Com isso o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que possui como missão, promover a competitividade e o desenvolvimento das pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo, juntamente com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), criou o Programa Agente Local de Inovação (ALI), que tem por objetivo promover a implementação da cultura da inovação e a prática continuada de ações de inovação nas Micro e Pequenas Empresas.

O programa conta com assessoria especializada, gratuita e busca o desenvolvimento de inovações em produtos, processos, marketing e organizacional nos setores da Indústria, Comércio, Serviços e Construção para MPEs. A ideia é sensibilizar empreendedores sobre a importância de inovar, rotineiramente, como uma estratégia para crescer, além, de realizar o mapeamento e diagnosticar os principais gargalos das empresas, apresentando a soluções às demandas do negócio e ensinando que inovar nem sempre é sinônimo de grandes investimentos financeiros.

Vale ressaltar que esta orientação é realizada por Agentes Locais de Inovação formados bolsistas do CNPq e devidamente recrutados, selecionados e capacitados na metodologia, tendo como característica principal a postura colaborativa para acompanhar um conjunto de empresas, definido estrategicamente pelo SEBRAE na elaboração de projetos de inovação, acompanhando e monitorando os resultados. O Programa espera

que as empresas participantes ao final do ciclo possam estar preparadas para a gestão da inovação, e que a inovação seja absorvida como prática rotineira nas empresas elevando seu potencial de inovação e competitividade, além de formar profissionais preparados para disseminar a cultura da inovação.

O referido Programa teve seu marco inicial em Boa Vista no ano de 2010 a 2012 inicialmente com 12 agentes locais de inovação atuando nos setores do Comércio, Indústria, Serviço e Construção. Sua segunda edição ocorreu nos anos de 2013 a 2014 e por último nos anos de 2015 a 2018 (período escolhido para a realização da pesquisa) finalizou a terceira edição do programa com 10 agentes locais de inovação, 01 sênior e 01 orientador e atendeu em torno de 400 empresas.

Na prática, o ALI vivencia o dia a dia da empresa e auxilia na identificação das necessidades de inovação, na elaboração de projetos, acompanhando e monitorando os resultados obtidos. No início do atendimento os agentes realizam a mensuração do grau de inovação utilizando a ferramenta Radar da Inovação que foi desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e complementada por Bachmann (2008) onde identificará as dimensões pelas quais uma empresa pode buscar caminhos para inovar. O diagnóstico de inovação objetiva medir o grau de inovação em que a empresa se encontra e apontar quais atividades inovadoras estão sendo desenvolvidas. Destaca-se que esse instrumento foi desenvolvido com base em entrevistas de gerentes responsáveis por atividades relacionadas à inovação de várias grandes empresas.

Através do Radar de Inovação é possível analisar o grau de inovação em que a empresa está e se a cultura de inovação foi disseminada na empresa fazendo uma comparação do radar aplicado no início do ciclo, no desenvolvimento e ao final do ciclo. Com base no Radar, as empresas serão estimuladas a desenvolverem ações inovadoras, aumentando assim, a média dos escores (grau de maturidade), e conseqüentemente fazendo com que os empresários acreditem na importância da inovação e na vital necessidade de praticá-la no dia-a-dia de seus empreendimentos.

No Brasil, as políticas de gestão e incentivo à inovação vêm sendo incrementadas, principalmente, por meio da implementação de políticas públicas de incentivo a um sistema nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), fortalecendo as atividades inovativas no país e desenvolvendo mecanismos legais para impulsioná-

las. A exemplo disso, tem-se a Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004, conhecida como a Lei de Inovação, a qual estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo (BRASIL, 2004) justamente pelo fato de que o Brasil não possui uma cultura de inovação bem difundida.

A inovação é fator de sobrevivência das MPEs e instrumento necessário para que elas aumentem sua participação na economia brasileira, consolidando posições no mercado interno e assegurando maior participação no mercado internacional. No Brasil, o governo federal realizou uma série de políticas com o objetivo de ampliar a competitividade das empresas brasileiras através da inovação, sendo uma dessas o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), objeto de estudo desta pesquisa. Para Schumpeter (1961) a inovação constitui-se no fator central do crescimento econômico, tendo nas empresas os agentes principais destas transformações. O comportamento das empresas é determinante para a ocorrência de mudanças tecnológicas, na medida em que são consideradas instituições de produção, de negócios e de aprendizado.

Assim, as MPEs se deparam com uma necessidade emergente de mudança, a fim de continuarem se mantendo no cenário competitivo de mercado, tendo em vista as inúmeras turbulências, sejam elas políticas, econômicas, culturais, tecnológicas e ambientais que vêm atravessando. Dessa forma, não há como pensar em sobreviver no mercado sem existir a capacidade para geração de inovações. Desse modo, observa-se um destaque nas empresas que tiveram atuações do ALI.

Pode-se sugerir que as organizações cooperem para estimular a inovação, podendo ser através do aumento do uso de novas tecnologias e de processos inovadores, com a finalidade de aumentar a competitividade e, portanto, viabilizar a continuidade dos negócios. Nesse contexto o problema levantado é: Os esforços inovativos estimulados pelo Programa ALI tiveram contribuição para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas atendidas no período de 2015 a 2018? No objetivo geral a proposta é apresentar o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), como ferramenta de empreendedorismo para as Micro e Pequenas Empresas localizadas no município de Boa Vista/RR no período acima compreendido, sob a responsabilidade do SEBRAE (RR).

Enquanto os objetivos específicos visam: Conceituar a inovação na perspectiva do empreendedorismo nas empresas de micro e pequeno porte participantes do programa Agente Local de Inovação (ALI); Descrever a implementação do Programa ALI como fomentador da cultura de inovação nas MPEs e por fim, elaborar um relatório técnico sobre a avaliação dos resultados da efetividade de implementação do programa no referido período.

A estrutura dessa pesquisa está composta da seguinte forma: capítulo 1 – Introdução; capítulo 2 – Referencial teórico da pesquisa descrevendo: o conceito e tipos de inovação, os fatores de inovação nas micro e pequena empresa, o Programa Agente Local de Inovação e Radar da Inovação; capítulo 3 – Metodologia, caracterizando os métodos utilizados para desenvolvimento da pesquisa; capítulo 4 – Resultados e discussões; capítulo 5 – Conclusão. Para análise dos Resultados e discussões foram coletados dados sobre o programa através de entrevistas estruturadas, realizadas com 03 coordenadores do Programa ALI em Boa Vista e dados obtidos através da pesquisa. O primeiro coordenador entrevistado, atuou na transição da segunda para a terceira edição do programa nos anos de 2014 a 2015, inclusive participando dos processos de recrutamento e seleção da nova equipe que iria atuar. A segunda coordenadora, que já possuía experiência com o programa ALI desde sua implantação nacional, assumiu a Coordenação do Programa no final de 2015 a 2018 finalizando a terceira edição. E também foi realizada entrevista com três coordenadores do SEBRAE RR com o objetivo de conhecer as mudanças ocorridas na metodologia ALI e as novas perspectivas do programa em âmbito local com atual Coordenadora do programa em Boa Vista.

Para o levantamento das informações necessárias foram utilizados artigos científicos elaborados pelos ALIs e publicados em âmbito local e nacional, com dados consolidados das empresas, elaborados pelos Agentes Locais de Inovação no período de 2015 a 2018, além de dados disponibilizados pelo SEBRAE RR.

Das 400 empresas atendidas pelos 10 Agentes Locais de Inovação (em torno de 40 cada) nos setores do comércio, serviço, indústria e construção civil, foi realizada uma seleção por amostragem por meio da análise dos documentos obtidos através de dados consolidados de oitenta empresas dos seguintes setores: comércio, indústria, serviços e construção civil. das empresas atendidas pelo Programa que mais se destacaram nas

ações de inovação. Cada ALI escolheu 20 empresas por amostragem, de alguns segmentos de atuação existentes em Boa Vista, para produzir um artigo científico com dados consolidados de em torno de 30 meses de atuação do Programa. Nestes artigos científicos cada ALI escreveu sobre os resultados da implementação do Programa nas MPEs, levando-se em consideração os Radares de Inovação realizado no início e ao final do atendimento e concluindo com a média dos Radares de Inovação por segmento atendido. Dessas 200 empresas selecionadas pelos Agentes locais de Inovação, foram escolhidas 80 empresas para serem analisadas por esta pesquisa, tendo como referência 4 artigos consolidados dos ALIs divididos da seguinte maneira: 20 empresas da cadeia da construção civil; 20 empresas do comércio varejista; 20 empresas do segmento de serviços; 20 empresas da cadeia alimentos e bebidas.

Além disso, este trabalho se justifica pelo fato de a pesquisadora em questão ter sido Agente Local de Inovação no primeiro ciclo de implementação do programa em Boa Vista nos anos de 2010 a 2012 e pela experiência adquirida pela sua participação onde pode fazer parte do processo de mudança das organizações e conhecer a importância da gestão da inovação de forma contínua nas empresas como uma estratégia de torná-las mais competitivas e assim diminuir a taxa de mortalidade das empresas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados os Conceitos e tipos de Inovação existentes, os Fatores de inovação nas Micro e Pequenas Empresas que a tornam cada vez mais competitiva num mercado globalizado, o Programa Agente Local de Inovação – ALL, contextualizando sua origem, atividades desempenhadas e estruturação e por último abordar sobre Radar da inovação.

2.1 CONCEITOS E TIPOS DE INOVAÇÃO

A Inovação não é um conceito novo, já no início do século 20, mais precisamente na década de 1920, surge a teoria da inovação, nos primeiros trabalhos do austríaco Joseph Schumpeter, “sobre os efeitos positivos da inovação nas firmas e nos países, posicionando-a como uma ‘mola propulsora’ para o crescimento econômico” (SANTOS, 2009). É comum considerar a obra de Schumpeter, do começo do século passado, como um marco importante para o seu estudo sobre a perspectiva econômica e empresarial (BARBIERI, 2007).

A definição de inovação dada por Schumpeter (1961) é considerada como a mais clássica das definições onde salienta que a inovação pode ser a introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em um processo existente, fala-se então da inovação incremental e radical. Existe a compreensão de que a inovação é tão benéfica para a economia quanto para o desenvolvimento empresarial, permitindo a melhora na competitividade e longevidade da empresa. Diante disso, a inovação pode ser analisada por diversas perspectivas.

As publicações da instituição intergovernamental Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), deram origem ao o Manual de Oslo com o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias, construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados. O Manual de Oslo traz um entendimento aceito internacionalmente por entidades, empresas e governos, nele se entende que uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial.

O Manual define quatro tipos de inovações que englobam um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing (OCDE, 2005). A seguir veremos o conceito de cada uma:

- Inovações em produtos: é a introdução de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, em relação às suas características e usos pretendidos. Inclui melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, softwares, interface com o usuário ou outras características funcionais. Exemplo: o telefone celular em comparação ao telefone fixo, a venda por internet em comparação à venda direta na loja;
- Inovações em processo: é a implementação de um novo ou significativamente melhorado processo (envolve técnicas, equipamentos e softwares utilizados para produzir bens e serviços) ou entrega (interesse na logística da empresa e embalagem do equipamento, *software* e técnicas para fornecer materiais, alocar suprimentos na empresa, ou métodos de entrega de produtos acabados). Isso inclui mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *software*. Exemplo: processo de aproveitamento de resíduos de produto usados e devolvidos pelo cliente, para a fabricação do mesmo produto totalmente novo (logística reversa);
- Inovações organizacionais: referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, podendo ser mudanças em práticas de negócios, na organização do ambiente de trabalho, ou nas relações externas da empresa. Exemplo: os métodos e técnicas de organização do ambiente de trabalho e de gestão da produção chamadas de “produção enxuta”;
- Inovações em *marketing*: envolvem implementação de novos métodos de marketing. Podem incluir mudanças na aparência do produto e sua embalagem, na divulgação e distribuição do produto e em métodos para definir preços de benefícios e serviços. Exemplo: venda de água de coco em copos, em carrinhos com perfuradora do fruto.

Além disso, no quesito intensidade, as inovações podem ser incrementais e radicais (OCDE, 2005):

- Inovação incremental: normalmente entendida como a melhoria do produto ou do processo existente cujo desempenho tenha sido significativamente melhorado ou a reconfiguração de uma tecnologia já existente para outros propósitos;
- Inovação radical: por produto ou processo cujas características, atributos ou uso difiram, significativamente, se comparados aos produtos e processos existentes. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas ou podem ser baseadas na combinação de tecnologias existentes para novos usos.

O Manual de Inovação (2008) ainda identifica que as inovações em relação à abrangência, devem apresentar um grau de novidade para a empresa, para o mercado ou para o mundo. Como veremos a seguir:

- Inovação para a empresa: quando a novidade implementada está limitada ao âmbito da empresa, mesmo que as mudanças já existam em outras empresas ou instituições, ou ainda que utilize conhecimentos técnicos já dominados e difundidos em outros lugares e empresas;
- Inovação para o mercado: quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação no seu mercado, seja esse regional ou setorial;
- Inovação para o mundo: quando os resultados das mudanças são introduzidos pela primeira vez em todos os mercados, nacionais e internacionais, no mundo todo, ou seja, não eram praticadas por outras empresas no país ou no exterior.

A inovação não está restrita às grandes empresas nem às empresas de tecnologia avançada. Todas as empresas podem inovar, desde que procurem pôr em prática ideias e métodos diferentes, que resultem em novos produtos e processos inovadores. As empresas estão em uma fase de competições nos mercados em que o maior risco dos processos inovativos é, certamente, não os fazer e, tardiamente descobrir que perderam mercado para empresas mais inovadoras.

A capacidade de inovação das empresas depende de muitos fatores, entre eles: os esforços para criar novos produtos; a melhoria dos processos de produção; a extensão da capacidade da mão de obra; a habilidade para aprender e o ambiente geral dentro do qual as empresas operam (PAPACONSTANTINO, 1997). Para Molina-Palma (2004), a capacidade de inovação é o potencial interno de uma empresa para gerar novas ideias,

identificar novos mercados e oportunidades tecnológicas, alavancando recursos e competências. O autor também afirma que empresas que trabalham com inovação são aquelas que capturam ou geram novas ideias constantemente.

Dobni (2010), afirma que a orientação da organização para a inovação é definida num contexto multidimensional que inclui: o interesse da organização em ser inovadora, a infraestrutura para sustentar a inovação, o comportamento do pessoal de nível operacional para influenciar a orientação para o mercado e o ambiente para sustentar a implementação da inovação.

A inovação é entendida tanto no processo de aprendizagem tecnológica da empresa, traduzido nas capacidades de desenvolvimento de tecnologia e capacidades de operações, como as rotinas gerenciais e transacionais, representadas pelas capacidades de gestão e de transação. A integração destas quatro capacidades de forma eficaz (desenvolvimento de tecnologia, operações, gestão e transação) promove a inovação que cria vantagem competitiva (ZAWISLAK et al, 2012).

Os autores também falam que as empresas são responsáveis pelo modo como alocam o seu conhecimento e com a integração das quatro capacidades (desenvolvimento; operacional; de gerenciamento e de mudança) é possível explicar porque empresas inseridas em contextos não tecnológicos também são capazes de inovar e alcançar sucesso.

A capacidade tecnológica é o resultado de um processo cumulativo de aprendizagem, que requer uma capacidade absorptiva, ou seja, habilidade para aprender e resolver problemas a partir de conhecimentos existentes que vão gerar novos conhecimentos e depende de fatores internos e externos à empresa (SOBANKE et al, 2014).

Entre os fatores internos, destacam-se: qualidade de recursos humanos, cientistas e engenheiros qualificados, treinamento e líderes empreendedores. Entre os fatores externos, destaca-se a iniciativa de interação entre os setores públicos e privados que importam, modificam e difundem novas tecnologias. A interação com diversos atores (universidades, institutos de pesquisa, associações profissionais e comerciais, concorrentes, consumidores, fornecedores e instituições financeiras de desenvolvimento)

ajuda na obtenção de informações sobre mercado e novas tecnologias (SOBANKE et al, 2014).

Para se criar condições para que a empresa possa inovar, não basta simplesmente ela entender a importância da inovação, é necessário que sejam desenvolvidos ambientes adequados, dentro e fora das empresas. Muitas boas ideias têm origem fora das atividades de produção, tais como: simples conversas informais, opiniões de clientes, análise da concorrência e análise de mercado. Contudo, para que as novas e boas ideias possam ser transformadas em inovações comercialmente bem-sucedidas, é preciso que estas possam emergir nas organizações. É de vital importância que as empresas estimulem a criatividade e comprometimento de seus colaboradores, que são definitivamente a maior fonte de inovação.

Práticas favoráveis à inovação devem ser implementadas nas empresas. Tais como: difusão de informações, qualificação da mão-de-obra e reconhecimento do esforço coletivo. A inovação raramente acontece por acaso, independente do ambiente. Não existem modelos ideais para inovar em uma empresa, pois o que é bom para uma empresa, pode não ser, da mesma maneira ou intensidade, para outra. O que existe são boas práticas, favoráveis à inovação. De acordo com o Rank et al (2008), elas podem ser resumidas em três grupos:

- Difusão de informações: ter uma comunicação aberta e constante, que possibilite a liberdade de expressão e a geração e o acúmulo de ideias;
- Qualificação da mão-de-obra: investir na capacitação constante de seu pessoal, tanto nas áreas de conhecimento como complementares;
- Reconhecimento do esforço coletivo: incentivar e premiar novas ideias, mesmo quando não tenham resultados comerciais imediatos.

As empresas mais inovativas são aquelas que conseguem alinhar os três pontos, criando um ambiente propício ao aperfeiçoamento contínuo, que fortaleça suas vantagens competitivas e possibilite o surgimento de novas ideias. Outro fato a considerar nesse contexto de inovação é a criatividade, pois é aonde nascem as ideias, seja da maneira retratada nos cafés, nos salões Parisienses, ou através das formas virtuais que estão dispostas na realidade em que vivemos. O fato é que a criatividade é, essencial para o desenvolvimento e a competitividade de uma empresa. Para cada

problema sempre há mais de uma solução. Do ponto de vista da competitividade, a melhor solução é a mais criativa.

O pensamento criativo é a base da ideia inovadora, para se traduzir em competitividade, essas ideias tem que apresentar resultados comerciais. Quanto mais ideias sejam geradas, mas provável será achar uma que realmente seja viável e inovadora. Por isso, é importante que a empresa ofereça condições e estimule seus colaboradores em inovar.

2.2 FATORES DE INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Em um cenário mundial altamente competitivo, com livre comércio assegurado por boa parte das nações, os produtos e serviços que se encontram a disposição dos consumidores são incontáveis e se tornam obsoletos em um curto espaço de tempo. Investir em inovação, pesquisa e desenvolvimento, de forma a agregar valor aos produtos e serviços já existentes, permite que as empresas disputem o primeiro lugar na corrida mercadológica.

Schumpeter (1961) destacou os efeitos da inovação no desenvolvimento e crescimento econômico, ressaltando a importância do empreendedor e, conseqüentemente da pequena empresa na construção de inovações. Peter Drucker (1984), reforça a relevância da inovação das pequenas empresas para a construção de riquezas e o desenvolvimento econômico a partir da geração/difusão das inovações, onde o processo de aprendizado se renova dinamizando a economia ao mesmo tempo em que as empresas se destacam na acumulação de conhecimentos, impactando diretamente na gestão do negócio, na melhoria de produtos e processos e na identificação de novos nichos de mercado para seus produtos e serviços.

As empresas inovadoras tendem a ser mais competitivas e crescem mais rapidamente que as tradicionais. A inovação pode ser vista como um fator determinante do desenvolvimento local, à medida que mais negócios e oportunidades são impulsionados, reduzindo assim a mortalidade empresarial (PEREIRA; DATHEIN, 2012). Os benefícios de se investir em inovação podem ser observadas através dos impactos sobre o faturamento da empresa, as mudanças na produtividade, eficiência e a conquista

de novos mercados. Entre outros impactos significativos nas esferas industrial e nacional estão às mudanças na competitividade internacional e na produtividade total (OCDE, 2005).

Pereira e Dathein (2012) falam que a empresa se caracteriza como a agente central da inovação, desempenhando papel fundamental na dinâmica econômica capitalista. A empresa é uma instituição dotada de capacidade de acumulação de conhecimento, o qual vem sendo tratado como o principal insumo produtivo, responsável pelas constantes inovações que são o resultado da trajetória evolutiva empresarial, que está atrelada ao processo de aprendizado desenvolvido nos ambientes interno e interativo em que a empresa atua.

A literatura destaca algumas hipóteses para a explicação da vantagem competitiva das micro e pequenas empresas na inovação, como: fontes de geração de conhecimento, flexibilidade organizacional, menos níveis hierárquicos e de estruturas menos burocratizadas facilitam a tomada de decisões e as alterações no processo produtivo, constituindo importantes elementos a favorecer a atividade de inovação (OCDE, 2005), ou seja o processo de inovação nas MPEs torna-se mais fácil.

As MPEs atuam como um “elo” entre geração, uso e disseminação de inovações e o desenvolvimento econômico. Elas desempenham simultaneamente o papel de agentes da inovação e instituições de aprendizado (NELSON, 2006). E a relevância das MPEs para a economia brasileira podem ser observadas pelos dados da pesquisa do SEBRAE (2018), os quais demonstram que as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 72% dos empregos formais gerados em abril. Nos primeiros quatro meses de 2018, as MPEs acumularam 293 mil empregos formais, quase o dobro do acumulado no mesmo período do ano de 2017 (155,5 mil). Fica evidente que o que impulsiona a economia nacional é a atuação direta das micro e pequenas empresas.

Apesar dos resultados positivos dos últimos meses na geração de emprego formal, o país continua com dificuldade para resgatar a dinâmica do mercado de trabalho e ainda é alto o índice de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil. Alguns fatores que provocam essa mortalidade são: a opressão das grandes empresas; as limitações do mercado; as dificuldades na obtenção de recursos financeiros voltados para a

inovação; o gerenciamento do capital de giro e a carga tributária elevada (MOTTA, 2000; AZOULAY, 2001; MAHAMID, 2012; SANTINI *et al.*2015).

Outro fator que dificulta a sobrevivência das MPEs referem-se a baixa capacidade dos empreendedores para gerir seus negócios ou a pouca habilidade destes em administrar os recursos, elevando os riscos e as dificuldades que circundam a implantação de inovações, que por sua vez, irão assegurar a competitividade e continuidade do negócio (ZWAN; VERHEUL; THURIK, 2011).

A implementação das inovações gera incerteza, que é representada por mudanças cada vez mais rápidas, e por novas exigências que surgem a cada momento, pressionando as empresas a buscarem informações para agirem e reagirem no mercado. Dessa forma, a inovação assume papel crucial para a sobrevivência das pequenas empresas (MELLO; MACHADO; JESUS, 2010).

Para que uma empresa continue competitiva em seu mercado é preciso que a atitude de inovar possa ser implementada em várias áreas funcionais da empresa. A seguir veremos algumas áreas empresariais que é possível inovar de acordo com o Rank *et al* (2008):

- Marketing: novas formas de comunicação, novos seguimentos de mercado;
- P&D: novos produtos, bens ou serviços;
- Comercial: ouvir os clientes, percepção de suas necessidades;
- Logística: novas embalagens, nova organização, nova distribuição;
- Compras: novos fornecedores, nova tabela de preços;
- Produção: mais qualidade, dentro dos prazos;
- Gerencial: novos métodos e ferramentas de gestão;
- Recursos Humanos: novas fontes e formas de recrutamentos, profissionais de novas áreas, novas formas de remuneração e de motivação.

Estes são alguns exemplos de ações em que os empreendedores podem inovar dentro da sua empresa. Cabe ressaltar que a partir do momento que uma empresa busca por inovações, o conhecimento gerado é imensurável. Quando a empresa começa seu processo inovativo e agrega também conhecimento externo oriundo de diversas fontes das quais podemos citar: demais empresas, universidades através de acesso a laboratórios de testes juntamente com profissionais qualificados para atuar em parceria,

institutos de pesquisa e desenvolvimento ligados ao governo federal, entre outros conhecimentos disponíveis nas redes, a cultura da inovação é instituída dentro da empresa.

Portanto, mesmo em empresas que já possuem uma cultura de inovação instituída, como nas empresas não inovadoras, a inovação pode ser inibida por uma série de obstáculos de aspectos tanto internos quanto externos. Nos aspectos internos destacam-se: a própria cultura empresarial pela indisposição em inovar, experiências negativas em projetos anteriores, receio de mudar processos e produtos que já trazem resultados ou simples resistência em projetos em que não apresentem resultados imediatos; limitação de fundos, neste ponto observa-se poucos recursos destinados a novos projetos e por último a gestão de pessoal, através das críticas à iniciativa dos colaboradores e a falta de incentivo às novas ideias.

Nos aspectos externos, destacam-se: o caráter econômico como altos custos, principalmente quando se trata de inovação de produto que envolve investimento em tecnologia, riscos econômicos e escassez de fontes de financiamento, porém, neste quesito, as inovações em produtos e processos têm sido objeto de discussão por parte de órgãos de fomento brasileiro, daí a criação de políticas de incentivo a inovação com objetivo de promover a competitividade das empresas brasileiras à medida que percebe-se a importância de inovar.

Existem várias experiências na literatura mundial que comprovam que empresas que inovam têm uma maior produtividade, pagam melhores salários e exportam mais, garantindo sua sobrevivência e liderança na economia do conhecimento, além, de melhorarem a qualidade dos seus produtos, reduzir custos e ampliar a sua participação abrindo novos mercados. Contudo, não somente as grandes e médias empresas se beneficiam da atividade de inovação, as micro e pequenas empresas têm mostrado que inovar tem trazido resultados satisfatórios.

Botelho, Carrijo e Kamasaki (2007) defendem que quanto menor o tamanho da empresa, mais inovadora ela pode ser e destacam que os fatores favoráveis à atividade inovadora das pequenas empresas são: a localização em arranjos produtivos locais e as interações e proximidade com as instituições de P&D. Benedetti (2006), constatou em seu estudo que ações voltadas à inovação têm importante contribuição para o

crescimento da empresa e que seus proprietários estão constantemente procurando desenvolver pequenas inovações, com a finalidade de garantirem a competitividade e a lucratividade do negócio de forma contínua.

Por isso, o SEBRAE criou o Programa Agentes Locais de Inovação que, em parceria com o CNPq, tem como objetivo principal aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas, por meio da difusão de informações sobre inovação, tecnologia e aplicação de soluções, de acordo com as características de cada negócio, gerando impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos e serviços, de modo a tornar as empresas participantes do programa mais inovadoras, competitivas, capacitadas em um cenário cada vez mais global. O Programa Agentes Locais de Inovação tem como referência o Manual de Oslo (OCDE, 2005), no qual são abordados os tipos de inovação atualmente aceitos.

2.3 O PROGRAMA AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO - ALI

O Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) foi criado pelo SEBRAE em parceria com o CNPq com o objetivo de desenvolver a cultura da inovação na gestão de MPEs. O ALI, visa oferecer aos pequenos empresários a oportunidade de tornar-se mais competitivo junto ao mercado do seu segmento de atuação. A didática dessa difusão de informações está de acordo com as peculiaridades de cada negócio, com a intenção de gerar impacto interno na gestão empresarial e impactos externos nos mercados, concorrentes e clientes e tem como objetivo investir em uma ampla política de extensão tecnológica, que promove a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de uma orientação proativa, gratuita e personalizada.

O Programa inicialmente foi criado em 2008, baseado em experiências piloto nos estados do Paraná e Distrito Federal. Em 2010, passou a ter abrangência nacional e foi consolidado como diferencial na estratégia de competitividade para os pequenos negócios. O objetivo inicial do Programa ALI, de acordo com o Manual de implantação do ALI (SEBRAE, 2009, p.4), era o de testar e aperfeiçoar metodologia que melhor se adeque ao esforço de preparar o empresário para a inovação e a gestão da inovação,

além, de ajudar na formação de um seleto grupo de profissionais com aptidão para inovação, enfrentando todos os obstáculos e levar as informações sobre a inovação e a gestão da inovação para um segmento tão diverso, tão complexo e com tamanha distribuição espacial como é o da micro e pequena empresa, público alvo do SEBRAE.

O Programa ALI auxilia na competitividade das MPEs, através da difusão de informações sobre inovação, tecnologia e aplicação de soluções, impactando diretamente na gestão do negócio, na melhoria de produtos e processos e na identificação de novos nichos de mercado para seus produtos e serviços (SILVA NETO,2012).

Os Agentes Locais de Inovação são profissionais capacitados pelo SEBRAE com profundos conhecimentos técnicos sobre inovação e gestão da inovação, e são profissionais cada vez mais requisitados a medida em que o país retome a trajetória do desenvolvimento econômico, com níveis de competitividade internacionais. Os ALIs são bolsistas do CNPq formados na faculdade com até 3 anos de formação. Esse requisito mudou com a reformulação do Programa em 2018 que veremos mais a seguir, esses profissionais são selecionados e capacitados pelo SEBRAE com os pré-requisitos necessários para prestar acompanhamento especializado em concordância com o empresário, com o objetivo de acompanhar e disseminar a cultura da inovação nas empresas com a ajuda e aval dos Consultores Sêniores.

O papel desses Agentes é de sensibilizar, orientar, articular e facilitar a busca de soluções para a demanda de cada empresa, estimulando o desenvolvimento de novos processos, serviços e produtos inovadores para as empresas e para o mercado. Ao final do período, os bolsistas elaboram artigos científicos, com o auxílio do Orientador, onde apresentam os resultados das empresas beneficiadas e os melhores são publicados em um caderno de inovação em pequenos negócios do SEBRAE e disponibilizado em âmbito nacional.

Nos primeiros anos do Programa, os agentes orientavam um grupo de até 50 empresas, porém, na região norte foi estipulada uma meta de 40 empresas por agente pela singularidade da região, pelo período de 24 meses, na busca de soluções para a demanda destas, fomentando o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços inovadores. A partir de 2015 o Programa passou a ter uma duração de 30 meses, e cada

agente acompanharia no máximo 40 empresas (GONÇALVES,2014).

O Programa Agentes Locais de Inovação tem como base a metodologia indiana de transferência de conhecimentos para a formação da cultura da inovação na gestão das MPEs, e possui como referência de inovação o Manual de Oslo, no qual, são abordados os tipos de inovação atualmente aceitos. A necessidade dessa transferência de conhecimento sobre inovação, está baseada na dificuldade em se levar informações ao empresário desse porte de empresas, devido à grande quantidade de MPEs existentes e os mais variados segmentos em que atuam, especialmente quando comparada as médias e grandes empresas que possuem uma estrutura melhor e o nível de desenvolvimento é maior, pois, geralmente competem em mercados nacionais e internacionais e dispõem de ferramentas de inteligência competitiva mais avançadas.

Já as MPEs, defrontam-se com informações mercadológicas limitadas, cujo acesso é mais difícil se a sede da empresa for distante dos grandes centros e some-se a essa realidade, a pouca eficiência das instituições resultantes de associações de empresários e as dificuldades financeiras e de gestão na própria condução das suas empresas. A metodologia do Programa ALI tem como um dos principais objetivos levar o conhecimento sobre a inovação aos empresários aonde eles estiverem e aumentar o grau de competitividade dessas empresas. De acordo com o Manual de Implantação do Programa ALI (2009), os principais fatores que influenciaram a criação e a implementação do Programa a nível nacional está nos seguintes fatores:

- A falta da cultura da inovação na formação do empresário do segmento de MPEs é considerada uma das mais complexas dificuldades para o desenvolvimento regional porque simultaneamente limita a capacidade competitiva das empresas sediadas na região, afeta a expansão da renda dos empreendedores e compromete a formação de empreendedores locais para promover a desejável expansão econômica da região, então, o fato de investir na cultura da inovação é, por essas razões, considerado um serviço público de cunho estratégico básico;
- A atividade a ser desenvolvida pelos ALI é de cunho instrucional, ou seja, de desenvolvimento cultural do empresário mediante a transferência de conhecimentos essenciais para o sucesso do seu negócio;

- Os profissionais a serem mobilizados para a atividade de sensibilização e formação dos empresários são recém-formados, na sua grande maioria com dificuldades de acesso ao mercado de trabalho ou de implementação de atividades que os levem à criação dos seus próprios negócios. É importante a percepção de que, independente da formação cultural dos empresários, estão sendo formados profissionais com rara qualificação no mercado, ou seja, com profundos conhecimentos de inovação e de gestão da inovação.

O Programa ALI também propõe através da atuação dos Agentes Locais de Inovação:

- Modificar a cultura dos empresários, que está sedimentada a décadas;
- Exigir procedimentos que, gradativa e sistematicamente, incorporem novos valores à formação dos empresários;
- Demanda a necessidade de conhecimentos avançados em inovação, cuja, transferência de conhecimento para os empresários, exige um alto nível de especialização na gestão.

Alguns requisitos são considerados essenciais para que o Agente Local de Inovação tenha sucesso em sua jornada profissional: boa formação cultural, boa apresentação, bom domínio dos conceitos de inovação e de gestão da inovação, iniciativa, perseverança, facilidade de argumentação e capacidade de convencimento. Porém, o conhecimento da realidade local, tanto econômica, social, étnica e de lazer são requisitos essenciais para o sucesso na atuação do ALI. Por essa razão, a condição de um ALI ser local tem lógica e constitui-se em estratégia importante na definição do biotipo profissional ao qual caberá a responsabilidade pela transformação cultural de dezenas de empresários que, a médio e longo prazo, impactarão no próprio desenvolvimento econômico e social do território em que atuam (BARBIERI, 2007).

É importante ter claro, também, que um Agente Local de Inovação não é um consultor de empresas. Ele é um profissional que, pela experiência que vier a incorporar no Programa ALI, pode vir a alçar a condição de especialista em inovação, mas enquanto, ainda Agente tem o apoio e aval para tomada de decisões de Consultores Seniores experientes e especialistas na área de inovação que também passam pela capacitação juntamente com os agentes que irão orientar. Ao longo desse período de 10 anos de

implementação do Programa ALI, tiveram mais de 6.360 bolsistas capacitados, 4.360 bolsistas em campo, 139 orientadores acadêmicos e acompanhamos cerca de 140 mil pequenos negócios em todo País (SEBRAE, 2018).

De acordo com o Manual de metodologia da capacitação do Programa ALI (SEBRAE, 2015) desde a sua concepção em 2008 até 2018, já passou por 5 reformulações (2010,2012,2014, 2015 e 2018) com objetivo de aperfeiçoar ainda mais o Programa. Na versão de 2015 (período que foi escolhido para a pesquisa), a capacitação foi organizada com carga horária presencial e em EaD, sendo que na modalidade à distância foi priorizado o desenvolvimento das competências cognitivas e na presencia as competências práticas. Na capacitação EaD, que obrigatoriamente deverá ser realizada antes da capacitação presencial, é a parte que contempla a base teórica conceitual das unidades temáticas.

Os Agentes tem acesso a Universidade Cooperativa do SEBRAE onde fazem essa capacitação nas seguintes áreas de competência: conceituar a inovação; caracterização dos principais tipos de inovação e o seu impacto nas MPEs; conhecer as principais instituições ligadas à pesquisa no Brasil; estratégias e as formas de acesso à inovação nas MPEs; formas e fontes de obtenção de recursos materiais, humanos e financeiros para a implantação da inovação na empresa; identificar boas práticas de estímulo à inovação; conhecer os indicadores empresariais de inovação; conhecer as etapas do processo de inovação nas MPEs; identificar os fatores que facilitam ou dificultam a implementação da inovação; identificar ambientes favoráveis à inovação e à mudança; conhecer as características das empresa inovadoras e conhecer a avaliação do grau de inovação da empresa.

A parte teórica ainda aborda o diagnóstico e o plano de ação que são interessantes para esta pesquisa, pois essas são os instrumentos de trabalho do Agente que são eles: diagnóstico empresarial, diagnostico de inovação que será detalhado no subcapítulo Radar da Inovação, devolutiva e a ferramenta para a elaboração do plano de ação. Na parte presencial que conta com uma carga horária de 160h de atividades prática, ela são divididas em seis unidades temáticas, da seguinte forma: UT1 – O SEBRAE e Programa ALI; UT2 – Prospecção e negociação; UT3 – Inovação na empresa de pequeno porte; UT4 – Conhecendo a gestão da empresa de pequeno porte; UT5 – Diagnóstico e Plano

de Ação; UT6 – Atividades e Procedimentos Operacionais do ALI e finaliza com o *Workshop – O time ALI* (SEBRAE, 2015).

Quando os ALIs estiverem em campo, todas as competências desenvolvidas ao longo da formação durante a capacitação são colocadas na prática. Mesmo com a última reformulação na metodologia ocorrida no ano de 2018, a respeito à capacitação do ALI, não houve alterações de acordo com a Coordenadora atual do Programa ALI em Boa Vista. E dentre as principais funções desenvolvidas pelos ALIs, estão a de desempenhar as seguintes atividades:

- Prospectar e aderir, no mínimo 40 empresas em até 6 meses;
- Realizar visitas técnicas;
- Realizar diagnósticos e devolutivas;
- Elaborar relatórios;
- Realizar apresentações;
- Buscar informações que subsidiem o acompanhamento das MPEs;
- Interagir com os interlocutores que tenham interface com o segmento empresarial acompanhado;
- Contribuir com a elaboração e acompanhar o plano de ação das empresas assistidas;
- Propor estratégias para que as empresas desenvolvam a cultura e o ambiente organizacional da inovação;
- Incentivar, acompanhar e valorizar os resultados intermediários finais das empresas acompanhadas;
- Realizar negociações;
- Interagir com a coordenação nacional e estadual, consultor sênior e orientador;
- Participar da formação continuada;
- Participar das reuniões de acompanhamento (nacional e/ou estadual e/ou mensal e/ou individual);
- Frequentar ambientes associativos das empresas;
- Fomentar o processo de aproximação no segmento empresarial;
- Elaborar agenda de trabalho e um programa de visitas às empresas;
- Produzir (artigo e estudo de caso) com os resultados obtidos após a investigação

sobre a experiência como Agente, conforme a metodologia SEBRAE e CNPq;

- Ser um Agente de aproximação das soluções de inovação entre a demanda e a oferta;
- Atualizar informações no sistema nacional de gestão e monitoramento do Programa ALI – SistemALI;
- Obter do empresário as assinaturas dos documentos previstos no Programa;
- Orientar os empresários nas inscrições para o Prêmio Nacional de Inovação na categoria ALI.

O modelo de abordagem desses agentes nas MPEs é semelhante ao modelo de assistência à saúde das famílias, o *home care*. Esses agentes são previamente capacitados para o exercício da função de convencer os empresários a aderir ao projeto e incentivá-lo a atingir o estágio em inovação desejável. Por essa razão, a atividade que os agentes locais de inovação desempenham é considerada de persuasão do empresário, de sensibilização para a perfeita compreensão dos objetivos e conteúdo do programa. De acordo com Silva Neto (2012), o Programa ALI é dividido em sete etapas, que são:

1. Sensibilização de empresários: para a adesão, esta parte é composta pela sensibilização através de palestras, captação e seleção das empresas;
2. Adesão da empresa ao Projeto ALI: as empresas se comprometem a fazer parte do projeto assinando um Termo de Adesão, com a finalidade de se comprometerem a implantarem as futuras ações propostas pelos agentes;
3. Diagnóstico empresarial: o agente aplica o questionário na empresa que busca informações com o objetivo de identificar oportunidades de melhorias que viabilizem a inovação nas empresas. O mesmo busca conhecer e avaliar a organização do negócio, baseando-se na gestão empresarial, na gestão ambiental, na valorização da marca, na tecnologia da informação, na gestão produtiva e na gestão da inovação. Com isso, é possível buscar soluções para o aprimoramento da gestão e a disseminação do espírito inovativo dentro da empresa. O modelo de diagnóstico utilizado é o mesmo do MPE Brasil;
4. Medir grau de inovação através do Radar da Inovação: com base no diagnóstico e na aplicação do questionário que identifica o grau de inovação da empresa. Ele busca

medir o grau que as empresas se encontram referente à inovação e apontar quais atividades inovadoras estão sendo desenvolvidas pela empresa. A ferramenta utilizada é baseada no instrumento radar da inovação, desenvolvida por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e utiliza treze dimensões e é preenchida pelo ALI juntamente com o empresário;

5. Devolutiva: elaborada pelo ALI, a devolutiva é o resultado da análise dos dados e evidências coletadas no Diagnóstico Empresarial e do Radar da Inovação;
6. Matriz FOFA (forças/fraquezas/ameaças/oportunidades) mais o Plano de ação: após a entrega da devolutiva, o ALI deverá elaborar a Matriz FOFA e o Plano de ação juntamente com o empresário. Este plano deverá conter no mínimo cinco ações distintas;
7. Início do Plano de ação T0, T1, T2, T3 e Monitoramento do Plano de Ação: o empresário, acompanhado pelo ALI e supervisionado pelo Consultor Sênior, acompanha a empresa na implantação das ações.

A promoção do desenvolvimento local sustentável e a busca de uma maior competitividade das micro e pequenas empresas é o fundamento do Programa ALI, que tem obtido, por meio da atuação destes agentes em todo o território nacional, grande capilaridade no insumo da inovação, aproximando dois segmentos que muito têm a ganhar com tal relação: de um lado, micro e pequenas empresas que enfrentam muitas dificuldades na implementação de processos e programas inovadores e do outro, provedores de solução científico tecnológico, como universidades, centros de pesquisa e desenvolvimento, instituições de ensino e pesquisa, organizações certificadoras, parques tecnológicos e incubadoras.

Na medida em que os agentes locais de inovação iniciam seus trabalhos com o levantamento sistematizado de dados sobre a empresa ou o segmento de atuação que está atendendo, estas informações levantadas possibilitam tanto a tomada de conhecimento quanto um planejamento direcionado que traduzirá novas alternativas de crescimento. O conhecimento sistematizado é, assim, a base de formulação para planos de inovação comprometidos com a realidade local.

Atualmente o Programa passou por uma atualização no modelo de operação, de atuação e denominação que agora é Projeto Agente Local de Inovação. A nova

metodologia é mais focada na gestão da inovação, com foco nas empresas com alto potencial para inovação e/ou potencial de alto impacto, ela foi construída com base em métodos mais atuais de inovação. Diferente das edições anteriores que o foco estava na disseminação da cultura de inovação e não havia como pré-requisito já ter uma gestão mais estruturada, mais sim a simples vontade do empresário em querer inovar.

De acordo com a Coordenadora atual do Projeto ALI em Boa Vista, a nova metodologia será testada no ano 2019, depois de finalizado o processo de seleção dos novos seis Agentes Locais de Inovação, um Consultor Sênior e um orientador. Os agentes serão contratados via bolsa CNPq, sendo que dois dos Agentes Locais de Inovação atuarão como reserva. Cada agente atenderá 20 empresas em cada ciclo do Projeto que passarão por um processo de seleção realizado pelo SEBRAE RR.

A principal finalidade do Projeto ALI na nova metodologia é possibilitar que o pequeno negócio aumente a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções inovadoras de maneira acelerada, promovendo a prática continuada de ações de inovação nos pequenos negócios com potencial inovador e com potencial de alto impacto, de acordo com o grau de maturidade de gestão e motivação para implantação da gestão da inovação, por meio de orientação proativa e personalizada.

O Projeto ALI tem como público alvo os Pequenos negócios com potencial inovador e/ou potencial de alto impacto (que é medido através da ferramenta Radar da Inovação) e que tenha faturamento anual de até R\$ 4.800.000,00 dos setores: Indústria, Comércio ou Serviços. De acordo com a Coordenadora do Programa ALI, as empresas que estejam fora dessas características serão conduzidas a outros Projetos do SEBRAE para um atendimento mais adequado às suas necessidades, até que atinjam o grau de maturidade exigido pelo Projeto. Houve mudanças também nas atribuições dos Agentes Locais de Inovação como veremos a seguir:

- Acompanhar, no mínimo, 20 (vinte) empresas em cada Ciclo do Projeto podendo esse número ser alterado para mais ou para menos, de acordo com a demanda encaminhada pela coordenação do Projeto;
- Obter do empresário a formalização do comprometimento em participar do Projeto;
- Realizar diagnósticos e devolutivas, além de elaborar relatórios e realizar

apresentações e dinâmica de grupo;

- Buscar informações que subsidiem o acompanhamento dos empreendimentos;
- Interagir com os interlocutores que tenham interface com o modelo de negócio das empresas acompanhadas;
- Contribuir para a elaboração e aplicação das ferramentas da Metodologia de Gestão da Inovação pelas empresas acompanhadas;
- Estimular a estruturação de estratégias para que as empresas desenvolvam a cultura e o ambiente organizacional da inovação;
- Incentivar, acompanhar e valorizar o desenvolvimento de inovações nas empresas acompanhadas;
- Interagir com a coordenação nacional e estadual, consultor e orientador;
- Participar da capacitação continuada;
- Participar de reuniões de acompanhamento;
- Frequentar ambientes de promoção à inovação;
- Fomentar o processo de aproximação entre as empresas e o ecossistema de inovação;
- Elaborar agenda de trabalho e disponibilizar ferramentas necessárias às empresas;
- Realizar visitas técnicas periódicas nas empresas;
- Produzir, no mínimo, um artigo e um estudo de caso com os resultados obtidos com a experiência de facilitador na implantação da gestão da inovação nos pequenos negócios e os resultados alcançados pelas empresas;
- Inserir e atualizar informações em plataforma de Monitoramento e gestão definida pelo SEBRAE;
- Obter do empresário as assinaturas nos documentos previstos no Projeto;
- Orientar os empresários nas inscrições para o Prêmio Nacional de Inovação, na categoria ALI.

Dentre as principais atribuições do Agente na nova metodologia, é o de acompanhamento da Inovação (nova solução, inovação na solução atual, inovação em modelo de negócios, inovação de processos) como meio para geração de resultados concretos para as empresas participantes, seja na forma de aumento de receita, redução

de custos e/ou aumento de produtividade. Os tipos de inovação e a vinculação com os resultados podem ser vistos na figura apresentada a seguir:

Figura 1- Tipos de inovação x Resultados



Fonte: SEBRAE (2018)

De acordo com SEBRAE (2018) o compromisso principal dos atores do Programa ALI é facilitar a implementação da gestão da inovação nas empresas de forma que estas observem os ganhos oriundos da prática da inovação, bem como introduzi-las no ecossistema de inovação. O trabalho deve atentar-se também para o fator educação e ensinamentos do ALI para o empresário sobre a gestão da inovação e a forma como a empresa pode, continuamente, refletir sobre suas oportunidades de inovar e ganhar competitividade e sustentabilidade no mercado.

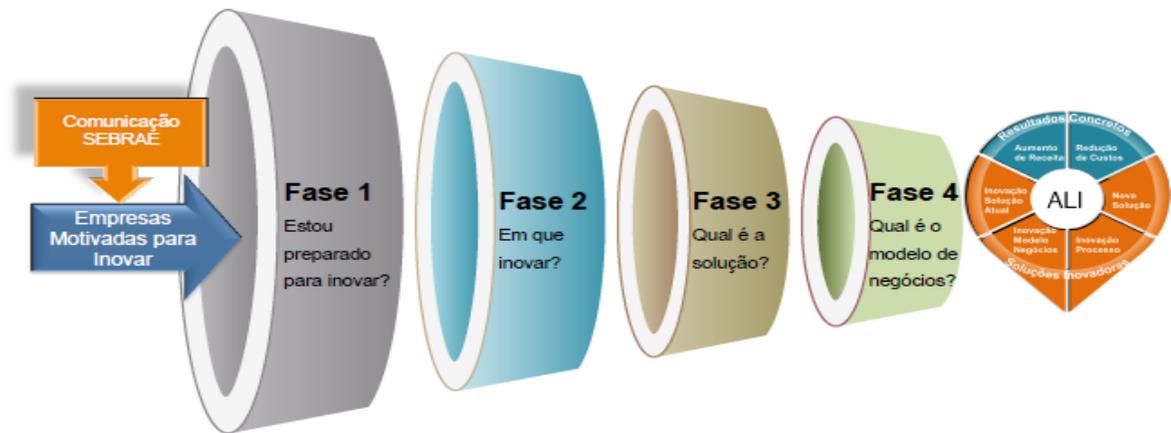
Para entregar a proposta de valor descrita e os resultados esperados para os pequenos negócios, a metodologia prevê o trabalho conjunto e colaborativo de diferentes profissionais: o Agente Local de Inovação, o Orientador, o Consultor, o Gestor Estadual e o Ecossistema de Inovação, conforme veremos na figura abaixo:

Figura 2 - Metodologia do Projeto ALI

Fonte: SEBRAE (2018)

Em relação aos instrumentos e fluxo de acompanhamentos a metodologia do Projeto ALI versão 2018 está estruturada em 4 fases que definem os passos que uma empresa precisa executar para conceber, gerar e implementar uma inovação, como veremos na figura abaixo (SEBRAE,2018):

Figura 3 – Fases do Projeto ALI



Fonte: SEBRAE (2018)

Fase 1 – única fase coletiva da metodologia. Ao final desta fase a empresa poderá saber seu grau de maturidade para inovar, através da resposta ao diagnóstico de inovação. Temos um problema identificado?

Fase 2 – início dos encontros presenciais entre empresários e ALIs. Durante esta fase a empresa avalia e valida qual é a oportunidade de inovação que pode trazer maiores resultados. Temos um problema que vale a pena ser resolvido?

Fase 3 – uma vez identificado o foco da inovação, o próximo passo é estruturar uma solução inovadora que atenda ao que o cliente está tentando fazer e não consegue. Temos uma solução que resolve o problema?

Fase 4 – objetivo desta fase é desenvolver um modelo de negócios que seja replicável e sustentável para a solução inovadora que foi desenvolvida na fase anterior. Temos um modelo de negócio escalável?

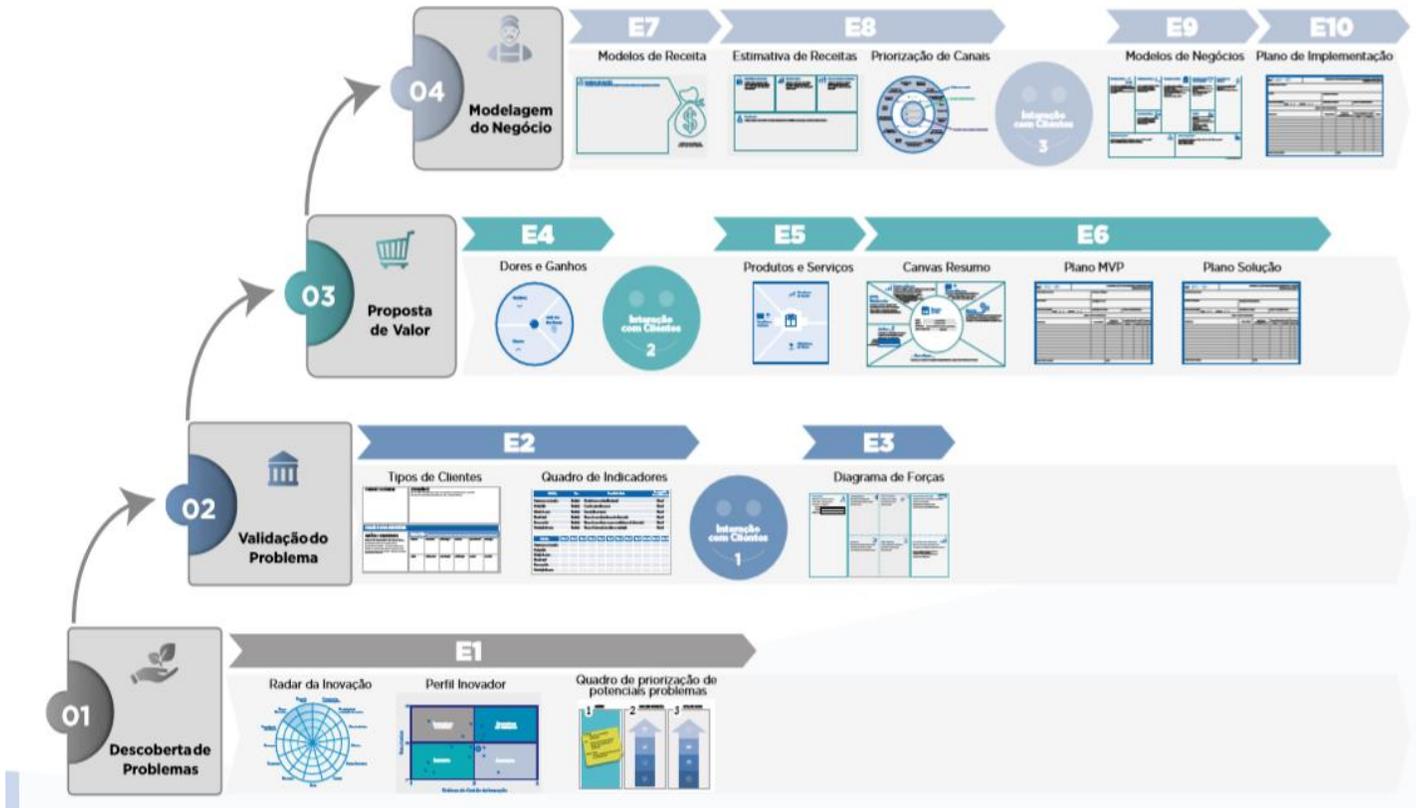
Essa nova metodologia foi organizada de forma que a cada fase a empresa possa alcançar um resultado concreto para a sua operação e evolução, em termos de geração e oferta de soluções inovadoras. Ao final de cada ciclo deverá ser, obrigatoriamente, gerada ao menos uma inovação na empresa assistida pelo ALI.

Em relação ao fluxo de acompanhamento, cada fase será desdobrada em etapas:

- Etapa 1: É realizado o radar da inovação com o objetivo de mensurar e avaliar o nível de maturidade de inovação da empresa. Em seguida, definido o perfil inovador da empresa, considerando as vertentes do radar em relação às práticas de gestão da inovação que ela possui e os resultados alcançados a partir destas práticas. Depois, é elaborado um quadro de priorização de potenciais problemas e selecionados aqueles que serão utilizados durante o ciclo ALI;
- Etapa 2: É a validação do problema observando os tipos de clientes 1 a partir do problema priorizado, o próximo passo é detalhar melhor o contexto do problema e identificar os clientes que precisam ser entrevistados para trazer insights e informações para a compreensão do problema, de maneira a verificarmos se temos um problema que vale a pena ser resolvido. Em seguida é definido indicadores que a empresa precisa monitorar para verificar se está alcançando resultados com investimento em inovação para partir para a próxima etapa;
- Etapa 3: Análise dos cenários com a elaboração do Diagrama de Forças, que tem como finalidade coletar informações junto aos clientes e identificar os incômodos, motivações, hábitos e ansiedades, de maneira a descobrir o progresso desejado pelo cliente;
- Etapa 4: Definição da proposta de valor identificando as dores e ganhos a partir dos incômodos, motivações, hábitos e ansiedades levantados na Interação com Clientes 1. A equipe da empresa irá selecionar aquelas dores e ganhos que foram mais citados pelos clientes na Interação com o Cliente. Em seguida, é elaborado a Interação com o Cliente 2, a partir das dores e ganhos selecionados com o auxílio do Canvas da Proposta de Valor, a equipe da empresa irá realizar nova interação com clientes (diferentes dos entrevistados na primeira interação). O objetivo é identificar as dores e ganhos que são mais importantes sob o ponto de vista do cliente e que não estão sendo bem atendidos pelas soluções atuais utilizadas pelos clientes;
- Etapa 5: Prototipagem de um novo produto ou serviço inovador a partir da priorização das dores e ganhos identificados na interação com o cliente;

- Etapa 6: Criação do Canvas resumo, onde é definido o texto da proposta de valor. Em seguida é elaborado o Plano MVP (Mínimo Produto Viável), onde serão definidas as estratégias para desenvolver o MVP e por último o Plano de Desenvolvimento da Solução para a inovação através do MVP que tem o objetivo de reduzir o tempo para que se possa validar a solução com o cliente. Entretanto, a empresa precisa planejar como irá desenvolver a solução (produto ou serviço), destacando os recursos e parcerias a serem utilizados;
- Etapa 7: Elaboração do Modelo de Receita. Uma vez definida a solução inovadora a ser desenvolvida, o objetivo é definir os potenciais modelos que podem trazer receitas para o negócio;
- Etapa 8: Nesta etapa é definido a Meta de Receita desejada pela empresa, além do número de clientes necessários para gerar essa receita. É realizada uma seleção dos Canais que serão utilizados para difundir e entregar a proposta de valor para o cliente gerando a Interação com o Cliente 3 que tem como objetivo validar se o cliente compra a solução oferecida, dentro do Modelo de Receita estabelecido e por meio dos Canais selecionados;
- Etapa 9: Elaboração do Modelo de Negócios para a empresa com o intuito de estruturar a maneira com que a empresa gera, entrega e captura valor com a inovação que será desenvolvida;
- Etapa 10: A última etapa é a elaboração do Plano de Implementação do novo Modelo de Negócio definido. Nesta etapa a empresa precisa definir os desafios que precisam ser superados para gerar um negócio sustentável e escalável. Finalizando assim, a última etapa do ciclo.

Figura 4- Fluxo de acompanhamento do Projeto ALI



Fonte: SEBRAE (2018)

Como é possível observar, a Metodologia ALI em Gestão da Inovação pode ser aplicada pela empresa em dois momentos:

- Para o desenvolvimento de novas soluções para o mercado (empresa identifica a necessidade em desenvolver novos produtos e serviços para atender necessidade dos clientes);
- A empresa identifica a necessidade de reestruturação do seu modelo de negócio atual (empresa não está satisfeita com os seus resultados e precisa repensar seu modelo de negócio).

Um dos principais benefícios que os empresários tem quando participam do Projeto ALI, é que os acompanhamentos são 100% subsidiado, pois, destaca-se a não cobrança de nenhuma taxa para o acompanhamento do ALI na empresa participante do

programa. Compreende-se, naturalmente, que as ações decorrentes dos trabalhos ALI podem incorrer em custos para o empresário, principalmente se envolver a aquisição de novos equipamentos, serviços ou tecnologias, mas, custo para a implementação da inovação recomendada pelo agente depende do aval ou não do empresário em arcar os custos com essa inovação. O SEBRAE também pode subsidiar algumas inovações através de seus programas, como por exemplo o SEBRAETEC, onde o subsídio pode chegar a 70% do custo da inovação implementada.

Observa-se com essa reformulação, o Projeto traz novas ferramentas que são utilizadas em programas de aceleração de Startups, ou seja, o que tem de mais novo em conceito de inovação. O principal objetivo do Projeto nessa nova versão é a gestão da Inovação em sim dentro das empresas, principalmente em uma economia em constante desenvolvimento, inovar é uma ação fundamental para se manter no mercado.

2.4 RADAR DA INOVAÇÃO

O Radar da Inovação é uma ferramenta que foi adaptada pelo SEBRAE para utilização no Projeto ALI, onde a metodologia adotada admite que a inovação não seja um evento ou fato isolado, mas fruto de um processo. Por esse motivo, a preocupação de avaliar não apenas o resultado do número de inovações, mas a maturidade do processo de gestão da inovação pelas empresas participantes (SEBRAE, 2010).

O Radar da Inovação, adaptada pelo SEBRAE para o Programa ALI, tem como origem a ferramenta *Innovation Radar* desenvolvida por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e é composta por 12 dimensões da inovação obtidos através da aplicação de um diagnóstico abordando diferentes aspectos da organização que se dividem em: oferta, plataforma, marca, cliente, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, experiências. Esta ferramenta tem como objetivo averiguar o grau de inovação de uma empresa. A ferramenta foi complementada por Bachmann e Destefani (2008), com a dimensão ambiência inovadora, por entender que a ferramenta não contempla o ambiente interno da empresa no Radar da Inovação, para os autores, o ambiente inovador é um pré-requisito importante para uma empresa inovadora. Veremos cada uma destas dimensões conforme a tabela abaixo:

Quadro 1 Dimensões do Radar da Inovação

Dimensão	Características	Abrangência
Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa. A empresa é considerada ao passo que lança novos produtos.	Novos produtos ou serviços; ousadia; resposta ao meio ambiente; design e inovações tecnológicas de produto.
Plataforma	Adaptação dos recursos e infraestrutura da empresa às demandas de mercado.	Sistemas de produção e versões de produto.
Marca	Forma que a empresa utiliza e se apropria de sua marca.	Proteção de marcas e alavancagem da marca.
Cliente	Verificar como a empresa consegue ouvir e atender as necessidades dos clientes e identificar novos mercados.	Identificação de necessidade; Identificação de mercado; Uso de manifestações dos clientes – processos e clientes – resultados.
Soluções	Avalia a forma como a empresa integra bens, serviços e informações para minimizar as dificuldades do cliente.	Soluções complementares; Integração de recursos.
Relacionamento	Aborda a relação dos clientes com a empresa.	Facilidades e amenidades; Informatização.
Agregação de valor	Formas como a empresa se relaciona com o cliente, parceiros e fornecedores, oferecendo serviços extras que agregam receita.	Uso dos recursos existentes; Uso das oportunidades de interação.
Processos	Forma como a empresa usa seus processos para buscar melhorias na sua eficiência operacional.	Melhoria dos processos; Sistema de gestão; Certificações; Software de gestão; Aspectos ambientais; Gestão de resíduos.
Organização	Métodos pelos quais a empresa estrutura as responsabilidades dos colaboradores.	Reorganização; Parcerias; Visão externa;

		Estratégia competitiva.
Cadeia de fornecimento	Avalia como a empresa minimiza os custos atribuídos a aspectos logísticos.	Cadeia de fornecimento.
Presença	Corresponde aos canais de distribuição e pontos de venda que a empresa utiliza para promover os seus produtos no mercado.	Pontos de venda; Novos mercados.
Rede	Maneira como a empresa interage com a cadeia de fornecimento e com os clientes.	Diálogo com o cliente.
Ambiência Inovadora	Mede como a empresa cria um ambiente propício à inovação.	Fontes externas de Conhecimento; Propriedade intelectual; Ousadia inovadora; Financiamento da inovação; Coleta de ideias.

Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Bachmann; Destefani (2008)

A metodologia considera as dimensões nas quais uma empresa pode inovar. O método mede a propensão a inovar de cada empresa em cada dimensão. O indicador, resultante da média dos escores (grau de maturidade) de cada uma das dimensões da inovação, através das respostas de um questionário que resulta em uma métrica útil para mensurar o Grau de Inovação. Esse método permite diagnosticar possíveis formas de inovação por parte das empresas.

O diagnóstico de inovação é dividido em dois blocos. O bloco I aborda questões relacionadas ao perfil da empresa e contém informações a respeito da caracterização da empresa. Já no bloco II, denominado de cálculo do grau de inovação, é formado pelas treze dimensões e por 42 questões objetivas. Cada dimensão é composta de um conjunto de variáveis que recebem a pontuação 5, 3 ou 1, de acordo com a resposta dada pelo empresário. As variáveis terão a sua pontuação conforme quadro abaixo:

Quadro 2 Grau de Inovação

Escore	Situação
3,6 – 5,0	Organização inovadora sistêmica
2,6 – 3,5	Organização inovadora ocasional
1,0 – 2,5	Organização pouco ou nada inovadora

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Bachmann e Destefani (2008)

O grau de inovação das empresas será avaliado a partir da pontuação mensurada por meio do radar da inovação, no qual o score em cada uma das 13 dimensões tem variância de 1 a 5 pontos e o valor global de inovação das empresas é determinado pela média das dimensões, levando em consideração que a 13ª dimensão (ambiência inovadora) possui peso 2. Através da Tabela 3 é possível observar uma escala de inovação nas empresas, a partir da pontuação alcançada no radar:

Quadro 3 Classificação da inovação nas empresas quanto ao grau mensurado

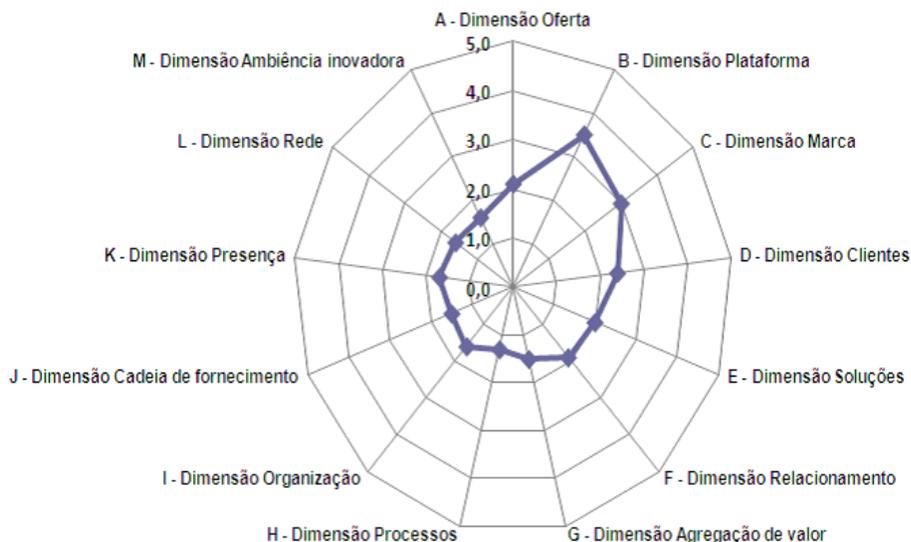
Grau de Inovação	Classificação
1,0 – 2,5	Pouco inovadoras
2,6 – 3,5	Inovadoras ocasionais
3,6 – 5,0	Inovadoras sistêmicas

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Bachmann e Destefani (2008)

Para uma melhor visualização dos valores das médias obtidas em cada uma das dimensões, as informações estão sintetizadas no Radar do Grau de Inovação abaixo:

Figura 5 - Radar do grau de Inovação

Grau de Inovação



Fonte: Adaptada de Bachmann; Destefani (2008)

Assim, o grau de inovação é obtido a partir da divisão do somatório dos valores das médias obtidas em cada dimensão pelo número total de dimensões. Conforme os autores criadores da ferramenta, a empresa considerada inovadora não pode apresentar valores abaixo de 3 nas treze dimensões. Dessa forma, as empresas são classificadas em três grupos, onde aquelas que apresentarem média igual ou superior a 4 são definidas como inovadoras sistêmicas.

As empresas com pontuação igual ou superior a três e inferior a quatro são consideradas inovadoras ocasionais, ou seja, empresas que inovaram nos últimos três anos, porém não há sistematização do processo. Já as empresas com pontuação entre 1 e 3 são definidas como pouco ou nada inovadoras, são aquelas que inovaram pouco ou nada.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se com uma pesquisa aplicada, pois, é voltada à aquisição de conhecimentos com vista à aplicação numa situação específica, pois, ao final, foi elaborado um relatório técnico para a executora do Programa ALI sobre a análise dos resultados da implementação do Programa Agente Local de Inovação em Boa Vista.

O processo de construção desta pesquisa utilizou inicialmente um estudo sobre o tema, por meio de pesquisa exploratória que tem por objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema. A pesquisa contextualizou o Programa Agente Local de Inovação – ALI do SEBRAE, a Inovação e os tipos de Inovação existentes e aceitos de acordo com o Manual de Oslo, os Fatores de Inovação nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil, além de descrever o Radar de Inovação, ferramenta utilizada para medir o grau de inovação nas empresas e adotada pelo Programa ALI. Esta pesquisa teve como intuito apresentar subsídios para auxiliar na formulação de um referencial teórico sobre o assunto abordado.

A pesquisa é descritiva pois de acordo com Gil (2017) teve como objetivo descrever a implementação do Programa Agente Local de Inovação como uma ferramenta de empreendedorismo para a disseminação da cultura de inovação nas Micro e Pequenas Empresas. A pesquisa descritiva trabalha com fatos sem precisar manipulá-los, e busca descobrir a frequência com que os mesmos ocorrem, sua relação com outros, sua natureza e características, explica Cervo e Bervian (2007).

Quanto aos meios utilizados, a pesquisa caracteriza-se como documental, pesquisa de campo e participante. Pesquisa documental porque baseia-se em documentos institucionais cedidos pela executora do Programa ALI, além de artigos, reportagens, casos de sucesso disponibilizados nacionalmente. É uma pesquisa de campo, pois, de acordo com Gonçalves (2001), exige um encontro mais direto onde o fenômeno ocorre com o objetivo de reunir um conjunto de informações a serem documentadas, pois, para a realização desta pesquisa, os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas estruturadas (Apêndice A) com os Coordenadores do Programa ALI nos períodos de 2015 a 2018 e da atual Coordenadora do Programa responsável pela implementação da nova reformulação 2019.

Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 102) explicam que:

A entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa (...) os pesquisadores devem recorrer às entrevistas sempre que têm necessidade de obter dados que não estão disponíveis em registros e fontes documentais, mas que podem ser fornecidos por certas pessoas.

Os dados secundários foram obtidos por meio de análise dos documentos identificados como relevantes para a pesquisa, como por exemplo, os Manuais de Implementação do Programa ALI, o programa de formação dos ALIs, artigos e casos de sucesso com dados consolidados das empresas atendidas no período de 2015 a 2018, Editais, Caderno de Inovação e os Manuais de Inovação e de Oslo.

Por se tratar de um universo muito grande de empresas pesquisadas, em torno de 400 empresas atendidas pelos 10 Agentes Locais de Inovação (em torno de 40 cada) nos setores do comércio, serviço, indústria e construção civil, foram realizadas uma seleção por amostragem das empresas atendidas pelo Programa que mais se destacaram nas ações de inovação. Cada ALI escolheu 20 empresas por amostragem, de alguns segmentos de atuação existentes em Boa Vista, para produzir um artigo científico com dados consolidados de em torno de 30 meses de atuação do Programa. Nestes artigos científicos cada ALI escreveu sobre os resultados da implementação do Programa nas MPEs, levando-se em consideração os Radares de Inovação realizado no início e ao final do atendimento e concluindo com a média dos Radares de Inovação por segmento atendido.

Dessas 200 empresas selecionadas pelos Agentes locais de Inovação, foram escolhidas 80 empresas para serem analisadas por esta pesquisa, tendo como referência 4 artigos consolidados dos ALIs divididos da seguinte maneira: 20 empresas da cadeia da construção civil; 20 empresas do comércio varejista; 20 empresas do segmento de serviços; 20 empresas da cadeia alimentos e bebidas. Os dados obtidos deram subsídio para analisar a efetividade da implementação do Programa para as MPEs em Boa Vista. Também foram analisadas as informações obtidas através das entrevistas com os coordenadores do Programa, confrontando com os resultados obtidos pelas empresas, e chegando à análise final.

A pesquisa é participante pois caracteriza-se pela interação entre a pesquisadora e os pesquisados envolvidos na situação investigada, o que se justifica pelo fato de a pesquisadora em questão ter sido Agente Local de Inovação no primeiro ciclo de implementação do programa em Boa Vista nos anos de 2010 a 2012, quando o Programa passou a ter uma abrangência nacional e pela experiência adquirida pela sua participação, onde pode fazer parte do processo de mudança das organizações e conhecer a importância da disseminação da cultura da inovação e da gestão da inovação de forma contínua nas empresas como uma estratégia de torná-las mais competitivas em um mercado cada vez mais globalizado.

E em relação a abordagem do problema identificado: Os esforços inovativos estimulados pelo Programa ALI tiveram contribuição para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas atendidas no período de 2015 a 2018? A pesquisa tem caráter qualitativo, pois, os dados são coletados através de interações sociais e analisadas subjetivamente. Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno estudado, procurando conhecer sua natureza. A análise dos resultados será apresentada no capítulo a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem como finalidade apresentar os resultados da pesquisa e propor um Relatório Técnico para a executora do Programa ALI, o SEBRAE, sobre a análise dos resultados da implementação do Programa Agente Local de Inovação em Boa Vista. Em outras palavras, dizer qual foi o impacto das ações dos Agentes nas MPEs, comprovar se a cultura de inovação foi implementada nessas empresas, descrever sua metodologia e identificar o Programa como uma ferramenta de empreendedorismo para alavancar a competitividade das empresas através das ações de inovação.

Em um primeiro momento, foram realizadas perguntas com a finalidade compreender, através de informações obtidas por meio de entrevista com os 03 Coordenadores do Programa ALI: Coordenador 01 atuou no ano de 2015, participando inclusive da seleção destes Agentes; Coordenadora 02 atuou no programa no final do segundo semestre de 2015 até a finalização do ciclo e finalizando com a atual Coordenadora em 2019 responsável por implementar a nova reformulação do Programa em Boa Vista. As perguntas tiveram como objetivo conhecer sobre o funcionamento do Programa ALI, sua metodologia, os resultados, as dificuldades encontradas e as perspectivas da nova metodologia em Boa Vista.

Em um segundo momento, foi feita uma análise dos 04 artigos científicos publicados por 04 Agentes Locais de inovação selecionados para a pesquisa, levando-se em consideração a média dos Radares de Inovação obtidos nos seguintes setores de atuação do Programa em Boa Vista, que é: Comércio, Indústria, Serviços e Construção Civil e divididas por segmento de atuação das MPEs atendidas: cadeia da construção civil; cadeia de alimentos e bebidas; serviços; comércio varejista com foco em artigos do vestuário, dados estes, já consolidados pelos Agentes, que engloba um universo de 80 empresas analisadas, no período de 2015 a 2018.

4.1 ENTREVISTAS E CONSIDERAÇÕES

No primeiro questionamento buscou-se identificar como surgiu a ideia do Programa Agente Local de inovação. Para esta pergunta, o Coordenador 01 do Programa

ALI explicou que:

O SEBRAE percebeu que as empresas brasileiras, por mais que tentem se manter competitivas no mercado, muitas vezes elas não investem em inovação, e não se investe em inovação, por quê? E se percebeu que os conceitos de inovação que se tinha no Brasil, até o momento era que inovação estava atrelada a tecnologias e por isso se tornava muito cara, e também que a inovação tem que ser algo disruptivo, criação de um novo produto que irá revolucionar o mercado. O SEBRAE percebeu que inovação não era isso. Então o SEBRAE reuniu sua equipe de especialistas do SEBRAE Nacional, SEBRAE Minas Gerais, SEBRAE Rio de Janeiro e SEBRAE São Paulo que se juntaram para fazer esse Projeto piloto.

Pelo que se percebe, a ideia do Programa ALI nasceu como uma forma de desmistificar o conceito de inovação que existia no Brasil na época, demonstrando para as empresas primeiramente o que é inovação e como elas podem inovar em várias áreas, e que inovar não “era um bicho de sete cabeças”, que é possível fazer inovação com poucos recursos. O objetivo foi criar uma cultura de inovação dentro das empresas, motivando as MPEs, público alvo do SEBRAE, a inovar e se tornar mais competitivas.

No segundo questionamento buscou-se identificar como os ALIs são capacitados na temática inovação. Para esta pergunta, os coordenadores do Programa ALI explicaram que os ALIs participavam de uma capacitação que envolvia toda a temática de gestão da inovação e tudo o que precisa saber para poder inovar nos pequenos negócios. Eles aprendiam sobre ambientes inovativos, os processos de inovação, quais os tipos de inovações principais que podem ser desenvolvidos pelos pequenos negócios, além, das ferramentas necessárias para a execução das atividades, como por exemplo: os diagnósticos de inovação e empresarial, entre outros. Tudo com o objetivo de preparar o ALIs a atender e orientar os empresários de forma simplificada. E em relação a metodologia:

Na nova metodologia do ciclo de 2018, permanece parte da capacitação em EAD (nivelamento) e o restante será na forma presencial: 1 semana com a participação de empresários + 2 semanas em que os ALIs que estão sendo capacitados tem a tarefa de implantar o conhecimento em 1 empresa.

Com a nova reformulação do Programa ALI, a capacitação novamente passou por mudanças e alguns tópicos abordados na capacitação em 2015 foram retirados e foram incluídos outros, mas a metodologia permanece a mesma. A capacitação dos ALIs continua sendo uma parte EaD e a outra parte presencial. A atual Coordenadora do Programa ALI em 2019, complementou dizendo o seguinte:

Para o próximo ciclo do Programa que irá acontecer em 2019, foram capacitadas 03 colaboradoras do SEBRAE RR na nova metodologia, onde atuarão como multiplicadoras em Boa Vista. Os novos ALIs continuarão tendo a parte teórica que farão através da plataforma da Universidade Cooperativa do SEBRAE, já a parte presencial, eles (ALIs) ficarão sob imersão no SEBRAE, onde viverão a realidade das empresas em Boa Vista. Eles terão que aplicar a metodologia aprendida na prática, ou seja, eles terão que ir a campo já na capacitação. Eles terão que fazer o diagnóstico das empresas, estudar suas necessidades e problemáticas, conhecer mais a fundo o cliente desta empresa, pois, o foco da nova versão do Programa ALI é os clientes, além de terem que desenvolver uma solução inovadora até o final da capacitação.

A capacitação dos Agentes Locais de Inovação passou por várias mudanças, com o objetivo de tornar-se mais efetiva e eficiente para o cumprir a missão a qual foi designada para os ALIs. Observa-se, que a capacitação é um diferencial na formação do ALI, pois, como eles são formados em várias áreas do conhecimento como: Zootecnista, Biologia, Administração, Publicidade e Marketing, Engenharia Civil, entre outros, era necessário que a metodologia pudesse nivelar o nível de conhecimento deles. Um outro ponto importante a se observar é que, a capacitação na forma presencial é bem prática, eles têm a experiência real do que irão encontrar quando forem a campo. Um outro diferencial nesta metodologia é que os agentes se tornam especialistas em inovação, ou seja, um profissional com esta formação é muito requisitado no mercado.

Quando perguntado sobre a importância do Programa ALI para a inovação e empreendedorismo para as MPEs de Boa Vista, na visão da gestão do SEBRAE, a Coordenadora 02 foi enfática em dizer o Programa ALI foi essencial para desmistificar a ideia que os empresários tinham sobre inovação. E quando os empresários eram abordados se eles inovavam em suas empresas, todos respondiam que sim, porém, quando eram direcionados a realizar o diagnóstico de inovação, que tornou evidente que havia uma má interpretação do conceito de inovação por parte deles.

No momento que o ALI vai para dentro da empresa, ele tem o objetivo de envolver não somente o empresário, mas todos os seus colaboradores no processo de inovação. Neste momento, o empresário passa a entender de fato o que é inovação, e que inovar pode trazer competitividade para seu negócio.

Quando questionado sobre a maneira como os ALIs abordavam o tema inovação e competitividade nas empresas na metodologia antiga, a resposta foi que se utiliza de palestras preparadas pela metodologia para sensibilizar os empresários sobre a

importância de inovar e se destacar no mercado. Em seguida, se avalia o estágio de maturidade da empresa em relação a inovação por meio das perguntas do Radar de Inovação, também era aplicado o diagnóstico empresarial com base no questionário do MPE Brasil para analisar a gestão do negócio e através destas informações, os ALIs elaboravam e entregavam a devolutiva com a análise de como estava a empresa ao empresário.

Em seguida os ALIs precisavam propor ações de inovação através do plano de ação, e convencer o empresário que inovar iria trazer competitividade para sua empresa. Este plano era proposto para o empresário, com o aval do Consultor Sênior, profissional experiente credenciado pelo SEBRAE (especialista em inovação e gestão empresarial). Porém, observa-se por meio dos artigos dos agentes que a inovação desenvolvida era superficial geralmente focada no processo, raramente no produto da empresa, e em razão disso, haviam poucos resultados de empresas que desenvolveram produtos. Outra problemática da metodologia antiga era que o ALI focava na maioria das vezes, no empresário, quando deveria envolver todos os colaboradores para desenvolver uma cultura inovadora na empresa.

Quando questionados sobre que tipos de ações de fomento à inovação os ALIs são orientados a executar nas empresas, observou-se que os ALIs recebem a orientação de que as soluções podem ser obtidas pelo Programa SEBRAETEC, já que as consultorias do Programa são realizadas, na grande maioria, pelas ICTs credenciadas.

Cerca de 90% das ações de fomento eram disponibilizados pelo SEBRAE, pois, ele tem subsídios que facilitam bastante o processo de inovação para as MPEs, já que o SEBRAE arcava com 70% do custo de implementação da inovação e o empresário 30%, mas a decisão final por aderir ou não ao subsídio é do empresário. O foco do SEBRAE está na efetividade das ações de inovação, independente, se a solução da inovação fosse dada pelo SEBRAE ou não. Mas observa-se, que falta a movimentação das ICTs para mostrar aos ALIs como elas podem contribuir mais com a inovação, pois, o ecossistema de inovação envolve várias instituições que podem fazer parceria com o programa ALI.

Em relação ao questionamento sobre os principais fatores de sucesso e pontos a melhorar alcançados pelo programa, a gestão informou que tiveram muitos pontos positivos, como por exemplo, o capital humano formado pelo Programa ALI que são os

Agentes Locais de Inovação, que são profissionais especialistas em inovação, prontos para o mercado de trabalho e para atuar na gestão de inovação nas empresas. Um ponto de melhoria poderia ser, o mercado absorver essa mão de obra especializada, e que eles pudessem atuar na área de inovação, na qual, foram treinados.

Entretanto o que se vê é que nas suas áreas específicas de formação, eles demonstram muito sucesso, principalmente por entenderem de gestão empresarial e muitos deles acabaram abrindo suas próprias empresas, atuando com consultores, sendo contratados até pelas próprias empresas das quais fizeram atendimento como ALI.

Outro ponto positivo da atuação do Programa ALI, é o fato de as empresas participantes terem tido retorno financeiro, depois da implementação das ações de inovação, houve empresas que aumentaram seu faturamento, expandiram a cartela de clientes e reduziram custos, principalmente considerando o momento de crise econômica na qual estamos passando. Quem abraçou a oportunidade e enxergou que não adiantava continuar fazendo as mesmas coisas de sempre e resolveu inovar como um meio de sobreviver e dar continuidade ao negócio, teve sucesso.

Quando pedido para fazer uma análise geral do Programa, sobre o resultado da parceria SEBRAE x CNPq X MPEs, a resposta a essa pergunta foi que a avaliação foi extremamente positiva, embora as MPEs no primeiro ciclo tiveram um pouco de dificuldade de entender o objetivo do Programa ALI, em 2015, eles já tinham esse entendimento e já abraçavam o Programa ALI. Muitas delas conseguiram absorver a cultura de inovação dentro das suas empresas.

A parceria com o CNPq foi essencial para o sucesso do Programa ALI pois dava credibilidade a ele. A parceria também possibilitou, por meio da concessão das bolsas dos Agentes Locais de Inovação a continuidade do Programa. Além disso, houve produção de conhecimento através dos artigos e estudos de casos, gerados pela atuação dos ALIs para o público acadêmico e em geral com a orientação do Orientador, ator fundamental nesse processo.

Quando perguntado se os ALIS são orientados a pensar e propor às empresas a busca de parcerias como meio de inovar? Em relação a essa pergunta os gestores responderam que sim. Como a realização de parcerias é a forma mais eficiente e menos onerosa para inovar numa empresa, os ALIs são orientados a pensar e propor às

empresas a busca de parcerias como meio para inovar, porém de forma sutil. Após a capacitação, esperava-se que o ALI percebesse que a busca por parcerias é uma ação importante para as empresas que querem inovar. Mas na nova versão da metodologia ALI, ao final de cada encontro e com base nas necessidades que foram levantadas, vai ser tarefa do agente buscar trazer possíveis fontes de parceria para resolver os problemas dessas empresas.

Quando questionado sobre o que acontece com as MPEs depois de finalizado sua participação no Programa ALI, o coordenador 01 explicou que todo encerramento de ciclo, o SEBRAE Nacional faz uma pesquisa com as empresas atendidas pelo Programa. De acordo com o Coordenador, em 2015, período de sua gestão, o SEBRAE RR recebeu a avaliação do ciclo de anterior que serviu como base para direcionar os trabalhos que seriam implementados. Então com base nesta pesquisa o Coordenador selecionou as empresas que participaram do ciclo anterior de acordo com a execução do plano de ação.

Aquelas que, ainda não haviam concluído o plano de ação em sua totalidade, foram encaminhadas a participar novamente do Programa para dar continuidade as ações de inovação. Já as empresas que concluíram todas as etapas do plano de ação foram encaminhadas aos Projetos do SEBRAE RR nas cadeias de segmentos específicas, para que continuasse um relacionamento com o SEBRAE e que usufruísse das ações da Instituição. Também foi constatado que o Programa ALI executado em Boa Vista – Roraima, foi o Programa mais bem avaliado nos 27 estados da federação. Nesta pesquisa, foram avaliados a efetividade do Programa, a aplicabilidade e ações que foram implementadas nas empresas.

Já a atual coordenadora do Programa ALI quando questionada disse:

As empresas que já participaram do Programa ALI que queiram participar da nova versão de uma maneira mais desruptivas, elas podem participar, limitado em até 10% do total de empresas participantes neste ciclo que será de 120 empresa nas duas etapas, para justamente dar oportunidade para novas empresas participarem. Essas empresas que migrarão de outros ciclos do Programa iniciarão um processo e ideias totalmente novas no novo ciclo.

Quando questionados sobre as maiores dificuldades encontradas pelos gestores em disseminar a cultura da inovação no meio empresarial, os coordenadores são enfáticos em dizer que o problema não é disseminar a cultura de inovação, mas fazer o

empresário entender os processos de gestão básica que ele tem que desenvolver dentro da empresa. Muitos desses empresários são excelentes nas áreas técnicas nas quais atuam, porém, a gestão da empresa, é a maior dificuldade. Isso fica claro, nos artigos dos ALIs, pois, boa parte das ações de inovação, incluem processos básicos de gestão, como, por exemplo, fazer o controle financeiro da empresa, informatização, entre outros.

No novo modelo do Programa, o público alvo são pequenos negócios e entende-se que pelo porte e maturidade da empresa, já possuam uma gestão mais estruturada. Muitos dos empresários já entenderam os processos de gestão da sua empresa e o ALI vai ajudar a forçar para alcançar o objetivo de maneira mais rápida, mais por outro lado tem pequenos negócios que ainda precisam estruturar sua gestão. Essas empresas serão encaminhadas a outros programas do SEBRAE, onde passaram por consultorias até chegar ao nível de maturidade para participar do Programa ALI.

Quando feita esta pergunta para a atual coordenadora do Programa, ela respondeu que a maior dificuldade de implementar a nova metodologia será o fato de fazer com que o empresário avance em cada etapa proposta pela metodologia, porque serão deixadas tarefas para a empresa realizar. Fazer com que o empresário entenda a importância da execução de cada etapa, ter tempo para executá-la, e não desistir na primeira dificuldade, isso sim será um desafio.

Quando perguntado para a atual Coordenadora do Programa ALI em Boa Vista, sobre quais as perspectivas sobre a nova reformulação do Programa que está previsto para rodar em 2019, ela vê como uma oportunidade de deixar algo mais concreto para as empresas do que só um plano de ação para as empresas cumprirem. O objetivo é deixar um protótipo validado que gere retorno financeiro, e que a empresa implante de fato a inovação.

Para os antigos coordenadores do Programa, é um grande desafio, pois, os critérios para as empresas participarem do Programa mudaram. Agora o foco são pequenos negócios, além do desenvolvimento da gestão da inovação e a criação de um protótipo pela empresa. As empresas participantes devem possuir pelo menos uma inovação implementada nos últimos dois anos e serem avaliadas pelo radar para medir o grau de inovação da empresa, além de ter a gestão da empresa já estruturada para poder implementar a inovação, fato esse desafiador, ao se considerar a realidade das

empresas em Boa Vista.

Esta nova metodologia se difere da anterior pelo fato não existir mais a etapa dos planos de ação. Os ALIs aplicam a etapa do Radar da Inovação, que sofreu algumas adaptações, e a partir daí o ALI tem que desenvolver com a empresa uma inovação. Para isso, o ALI deve fazer uso de algumas ferramentas a serem aplicadas com o empresário, com o objetivo de produzir uma inovação que gere resultado financeiro, caso contrário não é considerado inovação. Desta forma, o novo processo do agente ALI segue as seguintes etapas:

1. Radar da Inovação;
2. Priorização de problemas do cliente da empresa, juntamente com o empresário;
3. Escolha do principal problema, ou seja, aquele que mais “dói” no cliente;
4. Necessidade de o empresário verificar com os clientes se aquilo que ele acha que é o problema, realmente é o problema.

Com a nova metodologia a prioridade do ALI é descobrir, juntamente com a empresa, qual o principal problema do cliente. Identificado o problema, inicia a construção da proposta de valor, com o mínimo de recurso possível, para verificar se realmente a solução encontrada atende a necessidade do cliente. A solução deve ser prototipada para que a empresa não faça grandes investimentos antes de ter a certeza da viabilidade da inovação. Se os testes forem positivos, inicia a construção do modelo de negócios (CANVAS) para identificar a potencialidade daquela inovação no mercado.

O que também difere da versão antiga da metodologia é que o ALI não encerra sua ação na empresa atendida com o plano de ação. Ele só sai da empresa quando concretizar pelo menos uma inovação que gere lucro. Com isto em prática, espera-se atender mais a indústria, já que a inovação deverá ser caracterizada por um produto.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS DAS EMPRESAS POR SEGMENTOS

O primeiro segmento estudado é da Construção civil onde foram analisados dados consolidados de uma amostra de 20 empresas de um universo de 40 empresas atendidas. Ao final do ciclo de atuação do Agente Local de Inovação, foi elaborado um

artigo com os dados desse segmento. Os dados são obtidos através da média dos radares de inovação onde observa-se as 13 dimensões analisadas pelos ALI, que são: oferta; plataforma; marca; cliente; soluções; relacionamento; agregação de valor; processos; organização; cadeia de fornecimento; presença; rede e ambiência inovadora.

Através dos dados obtidos, possibilitou avaliar quais dimensões necessitavam ser tratadas como prioridade na atuação dos ALIs. As análises e resultados das médias do Radar de inovação mensurado no início do atendimento (ciclo 0), revelaram o seguinte:

1. As médias dos scores apresentados pelo segmento revelam que as empresas são pouco inovadoras, levando – se em consideração que a média do seguimento foi abaixo de 2,0 (Ver quadro 2 - Grau de inovação);
2. As dimensões, marca e à agregação de valor obtiveram a menor pontuação dos scores, mostrando um desinteresse nessas áreas pelas empresas. Lembrando que dimensão marca se refere à aparência personalizada de uma empresa e a dimensão agregação de valor diz respeito a execução de alternativas inteligentes para gerar receita;
3. Já as dimensões que se destacaram foram as dimensões plataforma e clientes. As dimensões clientes, relacionamento e redes foram consideradas prioridades pelos empresários para ser trabalhada nas ações de inovação.

A atuação do ALI para essas empresas, foram focadas nas dimensões: clientes, relacionamento e rede, propondo soluções inovadoras para as empresas, baseando-se nestes principais questionamentos: como identificar novos nichos de mercado; como divulgar a empresa de maneira eficiente sem grandes investimentos; como estreitar o relacionamento com os clientes e por último como construir uma imagem positiva.

Boa Vista é uma cidade que possui uma economia mantida basicamente pelo serviço público, além, da crise econômica que se estendeu no Brasil nos últimos anos. Fica evidente que os empresários atendidos pelo Programa ALI, viram na atuação dos agentes como uma oportunidade de se manter no mercado. Muitas das empresas, não possuíam a cultura da inovação implementada e não tinham ações básicas de gestão para a criação de um ambiente propício a inovação. Então a primeira ação dos Agentes Locais de Inovação no ciclo inicial foi promover ações de gestão para promover mudanças no

ambiente interno das empresas, desmistificando conceitos acerca da inovação e aperfeiçoar o perfil de liderança dos gestores.

Outro ponto a observar é que uma parcela considerável fez o uso das soluções oferecidas pelo SEBRAE RR principalmente, no que diz respeito à participação de cursos de capacitação acompanhados por consultorias e adesão aos projetos voltados à cadeia da construção civil e a execução de ações via SEBRAETEC o que refletiu em mudanças positivas. As principais ações executadas pelo ALI nas empresas envolvem ações de marketing e mudanças em processos internos como: criação de cadastro de clientes; criação de ações de fidelização; introdução da empresa na era digital, utilizando-se das mídias sociais; pesquisa de satisfação do cliente; pós-venda; entre outros. Um ponto importante a se observar é que a maior parte destas empresas não conhecem a fundo os seus clientes, as “dores” deles e nem analisam os dados que possuem para criar estratégias para atender as necessidades deles.

A introdução da cultura de inovação nas MPEs deste segmento foi inicialmente simplificada com a sugestão de ações básicas e exequíveis para modificar a ideia de que ações de inovação são onerosas. Um outro ponto evidente nos relatos é a desmotivação dos empresários devido a situação econômica atual. Inicialmente algumas empresas mostraram uma certa objeção às ações de inovação sugeridas pelo ALI. Também é evidente que de forma geral, os empresários acabam deixando para segundo plano, áreas do negócio relacionadas a gestão, principalmente no que se trata da saúde financeira do negócio e estratégias para continuar sendo competitivas no mercado.

Ao final do ciclo 1 foi aplicado novamente o radar de inovação para analisar os impactos das ações de inovação nas empresas. Verificou-se que:

1. As empresas que implementaram as ações propostas conseguiram melhorar principalmente no tocante às dimensões clientes, relacionamento e redes. Observa-se que a princípio não eram essas as áreas inicialmente identificadas pelo diagnóstico, esses elementos foram priorizados pelos empresários, pois eles apresentaram uma maior preocupação em trabalhar ações voltadas aos clientes, seja para atraí-los ou para fidelizá-los;
2. As dimensões marcam e agregação tiveram uma melhora, mais não muito significativa.

3. Em todas as outras dimensões houve melhorias, mais não tão significativas.

As ações possibilitaram uma maior visibilidade da empresa no mercado e houve uma melhora no relacionamento com os clientes. Mas é necessário que os empresários voltem a atenção para todas as dimensões consideradas no radar de inovação, pois, cada dimensão representa um papel fundamental para a sustentação e sucesso do negócio.

O segundo segmento analisado é o do comércio varejista com foco em artigos do vestuário tendo como amostra 20 empresas em um universo de 40 empresas atendidas pelo Programa ALI. As análises e resultados das médias do Radar de inovação mensurado no início do atendimento (ciclo 0), revelam o seguinte:

1. As médias dos scores apresentados pelo segmento revelam que as empresas são pouco inovadoras, levando – se em consideração que a média do score foi abaixo de 2,0 (Ver quadro 2 - Grau de inovação);
2. As dimensões que mais destacaram no setor foram: marca, relacionamento e rede;
3. As dimensões que menos se destacaram foram: plataforma e ambiência inovadora.

Isso ocorreu em decorrência da revisão realizada no Radar de inovação em 2014. O indicador Plataforma passou a não ser considerado no setor comércio, visto que avalia sistemas de produção e versões de produto, itens que se adequam mais aos setores da indústria e serviço, não estudados nessa amostra. O indicador ambiência inovadora tem como princípios analisar a ousadia em testar novos produtos e processos, cultura de erros, valorização do conhecimento adquirido ao desenvolvido, prática de experimentação, relacionamento com fontes de conhecimentos externos à empresa, financiamento para a inovação, propriedade intelectual e coleta de dados (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Observa-se que são poucas as empresas do segmento que apresentam este item desenvolvido.

As ações de inovação do ALI priorizaram as dimensões que mais se destacaram (marca, relacionamento e rede) no radar de inovação. A dimensão relacionamento refere-se às facilidades e amenidades no atendimento, bem como os equipamentos de informática acionados para interagir com os consumidores. A dimensão marca

caracteriza-se por aprimorar a comunicação com o cliente, permitindo ou não artifícios da tecnologia da informação, entre negociações da organização. E por último a dimensão marca que está ligada a divulgação consolidada da marca no mercado.

Outro ponto importante, é que foram sugeridas ações de gestão básicas para as empresas com o objetivo de preparar o ambiente para as inovações. As ações de gestão propostas foram: a participação dos empresários e colaboradores em cursos de capacitação em vitrinismo e estratégias de marketing, treinamento para colaboradores em atendimento ao cliente, planejamento estratégico de eventos e datas comemorativas, pesquisa de satisfação, pós venda e ações de fidelização dos clientes e posicionamento da marca no mercado utilizando dos recursos das mídias digitais, mudanças de fachadas e visitas técnicas em Feiras de Moda nacional. As ações de inovação tiveram mais foco no marketing de relacionamento com o cliente e nos processos internos da empresa.

O SEBRAETEC também aparece como principal provedor de soluções principalmente pelo subsídio que oferece ao empresário nas ações voltadas como design de ambientes e fachadas, manual de identidade visual (MIV), registro de marca entre outros. Ao final do ciclo 1 foi aplicado novamente o radar de inovação para analisar os impactos das ações de inovação nas empresas. Verificou-se que:

1. As empresas que implementaram as ações propostas conseguiram evoluir nas dimensões marca, relacionamento e redes, onde já se destacavam na avaliação do radar de inovação no ciclo anterior, uma vez que as empresas se dedicaram a solucionar as adversidades empresariais por meio de intervenções do ALI que resultaram na progressão dos índices de inovação;
2. Em todas as outras dimensões houve melhora, mais não tão significativas.

Um fator importante a se ressaltar, e que impulsionou alguns empresários a implementar as ações de inovação, foram as indicações aos prêmios: MPE Brasil apoiado pelo SEBRAE, Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), GERDAU e Movimento Brasil Competitivo (MBC), Prêmio Nacional de Inovação (PNI) promovido pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI).

Outro ponto importante a ser analisado na pesquisa é que a maioria das empresas deste segmento específico possuem banco de dados de cliente existentes, porém, a maioria não emprega os instrumentos adequados para fortalecer a relação

empresa/cliente baseada em critérios saudáveis de comunicação e tentavam de maneira empírica a fidelização dos clientes. Desta forma entende-se que as empresas que utilizam o radar de inovação como ferramenta de avaliação do seu negócio, podem idealizar estratégias para se destacarem em relação aos seus concorrentes, e isso proporciona também a um ambiente inovador para todos na empresa.

O terceiro segmento analisado é o de serviços dos segmentos de saúde, estética e beleza e algumas no segmento gastronômico, tendo como amostra 20 empresas em um universo de 60 empresas atendidas pelo Programa ALI. As análises e resultados das médias do Radar de inovação mensurado no início do atendimento (ciclo 0), revelam o seguinte:

1. As médias dos scores apresentados pelo segmento revelam que as empresas são consideradas inovadoras ocasionais, levando – se em consideração que a média dos segmentos foi de 2,9 (Ver quadro 2 - Grau de inovação);
2. As dimensões que mais destacaram no setor foram: plataforma, relacionadas a um conjunto de componentes, métodos ou tecnologias usadas na construção de um portfólio; a dimensão clientes caracteriza-se por consumidores que usam ou consomem produtos para acompanhar suas necessidades e por último a dimensão organização que se refere ao modo como a empresa está estruturada.
3. As dimensões que menos se destacaram foram: presença relacionados aos canais de distribuição que as empresas utilizam para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores; cadeia de fornecimento que se refere ao pensar diferentes formas de fornecimento e cumprimento/desempenho; e por último a dimensão rede que estão relacionadas às redes integradas e inteligentes de ofertas e processos que buscam redesenhar processos nas empresas.

Observa-se que as empresas que atuam no setor de serviços demonstraram mais propícias a inovação de impacto, pois, possui uma ambiência inovadora mais significativa e possuem uma estrutura de gestão mais organizadas, com processos internos mais estruturados. As ações de inovação focam em inovações de marketing de relacionamento

ao cliente, pois foram priorizados pelos empresários.

Verificou-se que muitas empresas não tinham a preocupação de como os seus clientes eram recebidos na empresa e o retorno deles enquanto a satisfação nos serviços prestados. Os empresários tem noção sobre estas questões, mas deixavam para segundo plano a execução de melhoria ou adequação de soluções para explorar melhor a satisfação dos seus clientes.

Ao final do ciclo 1 foi aplicado novamente o radar de inovação para analisar os impactos das ações de inovação nas empresas. Verificou-se que:

1. As dimensões globais do Radar de inovação de 2,9 foram para 3,8 (índice inicial x índice final) o que elevou o patamar das empresas de inovadoras ocasionalmente para inovadoras sistêmicas;
2. As dimensões que mais evoluíram foram: clientes e relacionamento. Áreas primordiais para o setor de serviço.

As principais ações de inovações implementadas nas empresas foram as seguintes: aplicação de pesquisa de satisfação; implementação do pós-venda; treinamento de equipe com foco em vendas e liderança; reuniões internas de aprimoramento; benchmarking e participações em feiras, seminários e workshops na capital Boa Vista e em outros locais do Brasil como São Paulo.

Houve a participação de alguns empresários no EMPRETEC – Metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU), que tem por objetivo desenvolver características de comportamento empreendedor, bem como a identificação das oportunidades de negócios. Algumas empresas implementaram ações de inovação utilizando dos serviços do SEBRAETEC e muitas participaram e tiveram destaque em premiações locais como Prêmio Mulher de Negócio e outros em nível nacional, o que provocou recorrente satisfação dos empresários ao levar o nome da sua empresa em destaque.

Os resultados positivos que obtiveram as empresas deste segmento foi fruto do entendimento dos empresários em relação a inovação. Observa-se que esses empresários estavam mais abertos as novas ideias propostas pelo ALI o que contribuiu significativamente para o desenvolvimento da competitividade destas empresas.

O quarto e último segmento estudado é o da cadeia de alimentos e bebidas tendo como amostra 20 empresas em um universo de 60 empresas atendidas pelo Programa

ALI. As análises e resultados das médias do Radar de inovação mensurado no início do atendimento (ciclo 0), revelam o seguinte:

1. As médias dos scores apresentados pelo segmento revelam que as empresas são consideradas pouco ou nada inovadoras, levando – se em consideração que a média do seguimento foi abaixo de 2,0 (Ver quadro 2 - Grau de inovação);
2. As dimensões que mais destacaram no setor foram: oferta, plataforma e marca onde apresentaram melhores pontuações;
3. As dimensões que menos se destacaram foram: presença e cadeia de fornecimento onde apresentaram pontuação menor.

No período de execução do Programa ALI, o país enfrentava uma forte crise política e econômica e como reflexo desse cenário negativo as empresas buscavam diminuir custos e elevar suas receitas. De maneira geral o foco das inovações priorizadas pelos empresários foram os clientes e de como atrair e fidelizá-los, além de divulgar a marca da empresa, uma vez que essas ações demandam um baixo investimento e um rápido retorno financeiro. Também se observou a necessidade de ações voltadas a gestão empresarial com foco nas áreas financeira, recursos humanos, planejamento estratégico, além de conhecimento em leis e normas referente aos seus segmentos de atuação, capacitação e processos.

Ao final do ciclo 1 foi aplicado novamente o radar de inovação para analisar os impactos das ações de inovação nas empresas. Verificou-se que:

1. As empresas que implementaram as ações propostas conseguiram evoluir significativamente nas dimensões marca, relacionamento e redes, onde já se destacavam na avaliação do radar de inovação no ciclo anterior. No ciclo 0 as dimensões marca, relacionamento e redes tiveram as seguintes pontuações: 2,5; 2,0 e 2,0. Já no ciclo 1 com as implementações das inovações o resultado dessas dimensões foram: 3,0; 3,0 e 3,5. Com destaque para a ambiência rede.
2. Por mais que tenham sido consideráveis a evolução de algumas dimensões, de modo global as empresas continuaram com média do score de inovação abaixo de 2,0 o que mantém as empresas com o status de pouco inovadora.

As ações de inovação focaram em: pesquisa de satisfação do cliente; cartão fidelidade; estratégias de interação com os clientes nas redes sociais; pós-venda; registro da marca da empresa; manual de identidade visual (MIV); reformulação de fachadas; eficiência energética; Apps de vendas; marketing digital e de relacionamento com o cliente de forma geral.

Esses dados mostram como as ações de inovação foram a mola propulsora da cultura da inovação nas organizações atendidas. Observa-se que o SEBRAE e parceiros do sistema S atuaram como provedores de solução para essas demandas. Muitas ações foram realizadas utilizando do subsídio do SEBRAETEC como o registro de marca, projetos de fachada e MIV.

CONCLUSÃO

A pesquisa realizada ao longo deste trabalho permitiu apresentar o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), como ferramenta de empreendedorismo para as Micro e Pequenas Empresas localizadas no município de Boa Vista/RR no período de 2015 a 2018, sob a responsabilidade do SEBRAE (RR), além de descrever as mudanças ocorridas com a nova reformulação do Programa que será implementado em 2019.

A pesquisadora entende que esse objetivo foi alcançado, pois através de entrevistas estruturadas e as análises dos artigos publicados com dados consolidados de 80 empresas participantes do Programa. Os resultados da pesquisa indicam que:

1. Em geral a maioria das empresas, exceto o setor de serviços que já entendia a importância da inovação, tinham conceitos precipitados sobre o que era inovar e que a inovação poderia gerar competitividade para suas empresas;
2. Boa parte das empresas atendidas pelo Programa ALI possuem uma visão tradicionalistas de seus empreendimentos e não estão tão abertos a inovação e as novas ideias, exceto o setor de serviços, que se mostrou bastante inovador. Devido as características de Boa Vista que é uma cidade que possui uma economia mantida basicamente pelo serviço público e agravada pela crise econômica que se estendeu no Brasil nos últimos anos, essas empresas foram obrigadas a mudarem a forma como sempre trabalharam. Elas viram a necessidade de inovar para se manter no mercado;
3. Em 90% das ações propostas pelos ALIs tinham como foco ações de gestão básicas nas empresas. Fazer como o que os empresários entendessem os processos de gestão das suas empresas, foi o mais desafiante e ficou evidente nas ações implementadas pelos ALIs;
4. Na maioria das empresas atendidas, não havia um ambiente propício a inovação. O que se observa é que a inovação não era tratada como um todo na organização. Os colaboradores não participavam da implementação das ações;
5. Em relação aos provedores de soluções, verificou-se que 80% das soluções executadas pelas empresas foi através do SEBRAETEC e do portfólio do

próprio SEBRAE devido aos subsídios dados através deste viés.

6. Faltam parcerias do SEBRAE com outras ICTs para atuarem como provedores de soluções. Considerando que o ecossistema de inovação é muito grande e possuem instituições que possuem capacidade técnica e podem ajudar as empresas no processo de inovação;
7. No setor de serviço, foi onde o Programa ALI teve resultados mais importantes. Verifica-se que essas empresas estão preparadas para ações de inovação, e pelo perfil apresentado, podem ser alvos do Programa ALI na nova reformulação da metodologia, pois, foi o único setor que apresentou inovações de impacto desenvolvidas.
8. Outro ponto a se observar é o desenvolvimento das ações de inovação na nova metodologia do programa que é mais voltada a prototipagem de um produto ou serviço.
9. Observa-se que as inovações ocorridas nas empresas, em sua maioria, foram inovação de marketing e inovação organizacionais. Os outros tipos de inovação como inovação em produto e em processos poderiam ser mais explorados pelos ALIs.

Apesar do sucesso do Programa, as inovações apresentadas nos vários ciclos já realizados sempre foram simples e com pouco impacto. Em razão disso a metodologia do Programa foi reformulada para este ano de 2019, para que as inovações geradas a partir da atuação dos ALIs seja inovações de impacto e para isso os empresários precisam desprender de tempo e/ou de recurso para investir no processo de inovação, senão, a ação não se torna efetiva. E fazer com que os empresários saiam do operacional e pense algo novo e envolver os colaboradores no processo de inovação é um grande desafio. Também há a resistência dos empresários, em relação a mudanças, pois, ainda se vê muito do pensamento “em time que está ganhando, não se meche”. O Programa ALI vem com o intuito de mudar isso.

Em relação ao problema levantado que era de: Os esforços inovativos estimulados pelo Programa ALI tiveram contribuição para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas atendidas no período de 2015 a 2018? Os resultados foram contundentes ao mostrar que sim. A atuação do Programa ALI foi essencial para

que essas empresas continuassem no mercado e algumas delas conseguiram até aumentar seu faturamento, aumentar a cartela de clientes e reduzir custos em tempos de crise econômica e política no Brasil.

Nota-se que o Programa ALI conseguiu atingir o objetivo nos primeiros ciclos do Programa, que era a implementação da cultura da inovação na MPEs. Foi um trabalho árduo dos Agente Locais de Inovação, e de grande relevância para as empresas, mesmo assim, são poucas as que estão realmente preparadas para implementação da gestão da inovação na prática. É necessária uma mudança de mentalidade sobre os conceitos de gestão empresarial e de inovação do empresariado local. Muitos iniciaram seus negócios sem um planejamento adequado, muitos contando com as experiências de erros e acertos ao longo de anos para se manter no mercado. O cenário mudou, os clientes se tornam mais exigentes, a concorrência mais agressiva e inovar pode se tornar a solução para que a empresa se torne mais competitiva em um cenário totalmente global.

Trabalhar com MPEs é sempre uma grande responsabilidade, pois, não é só uma empresa é o sonho de alguém. A MPEs são responsáveis pelo sustento de milhares de famílias. O Programa ALI mesmo com a reformulação, ele não pode deixar de existir, pois, ele mostra para as empresas que há um futuro e que existe possibilidades de crescimento e que basta aproveitar as oportunidades. E é notório que as empresas que participaram do Programa ALI se destacam no mercado.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO DO TRABALHO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS: 2015. 8.ed /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília, DF: DIEESE, 2017.

ARAUJO, Geraldo Jose Ferraresi de. **As Políticas de Acesso a Inovação no Brasil: o Programa ALI.** 2009.

AZOULAY, P.; SHANE, S. **Entrepreneurs, contracts, and the failure of young firms.** Management Science, v. 47, n. 3, p. 337-358, 2001.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE.** Curitiba: Bachmann & Associados, 2008. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudelInovacaonasMPE.pdf>. Acesso em dezembro de 2018.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras sustentáveis.** In.: BARBIERI, J.C.; SIMANTOB, M. A. (Org.). Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007. p. 85 – 108.

BENEDETTI, M. H. **A inovação como fator de crescimento de pequenos negócios.** Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, Rio Grande do Sul, Brasil, 2006.

BOTELHO, M. R. A., CARRIJO, M. C., & Kamasaki, G. Y. **Inovações, pequenas empresas e interações com instituições de ensino/pesquisa em arranjos produtivos locais de setores de tecnologia avançada.** Revista Brasileira de Inovação, 6(2), 331-371, 2007.

BRASIL, Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004. **Lei de Inovação Tecnológica.** Diário Oficial da União, Brasília, DF: Congresso Nacional. Atos do Poder Legislativo. 2004.

CARPEJANI, Eduardo. **A influência do Programa ALI no processo de inovação de micro e pequenas empresas do Estado de Sergipe.** / Eduardo Carpejani. – Rio de Janeiro, 2015. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) - Universidade Estácio de Sá, 2015.

CAVALCANTE, Bianca Ramos. **O Marketing como ferramenta competitiva nas empresas, influenciando o relacionamento em rede.** SEBRAE. 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DOBNI, C. B. The relationship between an innovation orientation and competitive strategy. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 14, nº 2, pp. 331-357. 2010.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1985.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, A. D. **Extensão tecnológica para os pequenos negócios: histórico, impacto e futuro dos programas nacionais do Sebrae: ALI e SEBRAETEC** / Adriana Dantas Gonçalves (Coord.). – Brasília: Sebrae, 2014.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea. 2001.

MAHAMID, I. **Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective**. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 19, n. 3, p. 269-285, 2012.

RANK, Liliane; EMEDIATO, Gustavo; OSÓRIO, Héctor Hermán González. **Manual de Inovação** coordenação. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008.

MELLO, C. M.; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. **Considerações sobre a inovação em PMES: o papel das redes e do empreendedor**. *Revista de Administração da UFSM*, v. 3, p. 41- 57. 2010

MINEIRO, Simão Souza. **Marketing de Relacionamento como estratégia para fidelizar clientes em Boa Vista (RR)**. SEBRAE. 2018.

MOLINA-PALMA, M. A. **A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia**. São Paulo, 2004. Tese (doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MOTTA, F. G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

NELSON, R. R. **As fontes do crescimento econômico**. Campinas: UNICAMP, 2006.
ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO OPERATION DEVELOPMENT. *Impacts of national technology programmes*. Paris: 1995.

NONAKA, I. **The knowledge-creating company**. *Harvard Business Review*, jul./aug. 2007.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: OCDE, EUROSTAT, FINEP, 2005.

PAPACONSTANTINOU, G. **Technology and industrial performance. The OECD Observer**, OECD, n. 204, pp. 6-10, February/March, 1997. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Dropbox/Artigos_2014/Technology%20and%20industrial%20performance%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Dropbox/Artigos_2014/Technology%20and%20industrial%20performance%20(1).pdf) Acessado em janeiro de 2019

PASSOS FORTES, Gustavo; SILVA LOPES, Carla Cristine; MEIRA TEIXEIRA, Rivanda: Aprendizagem Empreendedora para Inovação: **Estudo de casos de pequenas empresas do programa ALI**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 10, núm. 3, julio-septiembre, 2016, pp. 82-99 Universidade Federal Fluminense Rio de Janeiro, Brasil Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441747930007>. Acessado em Maio de 2019.

PEREIRA, A. J.; DATHEIN, R. **Processo de aprendizado, acumulação de conhecimento e sistemas de inovação: a “Co evolução das tecnologias físicas e sociais” como fonte de desenvolvimento econômico**. Revista Brasileira de Inovação, v. 11 n. 1 p. 137-166. 2012.

PIRES, Daniela de Sá Jacobina. **Núcleo de Inovação Tecnológica e empresas: um modelo de interação por meio dos Agentes Locais de Inovação**. Orientador: Irineu Afonso Frey, Coorientador, Rolf Hermann Erdmann. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação, Florianópolis. 2018.

SALDANHA, Gleyciane Malinowski. **Atendimento na perspectiva do Marketing de relacionamento**. SEBRAE. 2018.

SANTINI, S.; FAVARIN, E. de V.; NOGUEIRA, M. A.; OLIVEIRA, M. L. de.; RUPPENTHAL, J. E. **Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: Um estudo na região central do Rio Grande do Sul**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

SANTOS, D. F. L. **A influência da inovação no desempenho das firmas no Brasil**. 2009. 315 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=147510. Acesso em maio de 2019.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C. e ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan Management Review. Vol. 47, nº 3, pp. 74-81, 2006.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1961.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). (2011). **Programa Agente Local de Inovação - ALI**. Disponível em: <<http://app.pr.sebrae.com.br/ali/Conteudo.do?codConteudo=2083&codMenuAtivo=709>>. Acesso em: Março, 2019.

_____. **Gestão da inovação: inovar para competir**. Manual do Participante. Programa SEBRAE Mais. Brasília: SEBRAE, 2010.

_____. **Manual da Metodologia da Capacitação do Programa ALI**. 2015.

_____. **Manual da Metodologia da Capacitação do Programa ALI**. 2015.

_____. **Manual de Implantação do Projeto Agentes Locais de Inovação**. 2009.

_____. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. 2018.

_____. **Programa Agente Local de Inovação**. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-suaempresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em Março 2019.

_____. **Quem Somos**. 2018. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos Acesso em Fevereiro de 2019.

SILVA JÚNIOR, Almir. **Relacionamento com os clientes como estratégia de atração e fidelização**. SEBRAE. 2018.

SILVA NETO, A.T. **Mensuração do grau de inovação em micro e pequenas empresas do estado de Sergipe**, Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão de Empreendimentos Locais) – Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, 2012.

SOBANKE, V.; ADEGBITE, S.; ILORI, M.; EGBETOKUN, A. **Determinants of Technological Capability of Firms in a Developing Country**. *Procedia Engineering* N. 69, pp. 991 – 1000, 2014. Disponível em: http://ac.els-cdn.com/S1877705814003270/1-s2.0-S1877705814003270-main.pdf?_tid=3ace68ec-160e-11e5-906600000aab0f27&acdnat=1434668787_9859148dbace57346769f0a8b6c34e0b. Acessado em 18 fevereiro de 2019.

VIANNA, J. F. Avaliação do desempenho em inovação e gestão do segmento de indústria no programa agentes locais de inovação. *In: Cadernos de inovação em pequenos negócios: orientadores [bis.sebrae.com.br]*. / Sebrae, CNPq. v. 4, n. 4 (2017) – Brasília: Sebrae, 2017.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A.C.; TELLO-GAMARRAS, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT F, M. **Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability**. Journal of Technology Management Innovation. Volume 7, Issue 2, 2012. Disponível em: <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art248/686>.

Acessado em fevereiro de 2019.

ZWAN, P.; VERHEUL, I.; THURIK, A. R. **The entrepreneurial ladder, gender, and regional development**. Small Business Economics, 2011.

APÊNDICE A: Roteiro para entrevista com Gestores regionais do Programa Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/RR no período de 2015 a 2018.

1. Como surgiu a ideia do Programa Agente Local de Inovação?
2. Como os ALIs são capacitados na temática inovação?
3. Como pode definir a importância do Programa ALI para a inovação e empreendedorismo para as MPEs do nosso município?
4. Como os ALIs abordam o tema inovação e competitividade nas empresas?
5. Que tipo de ações, de fomento à inovação, os ALIs são orientados a executar nas empresas?
6. Quais foram os principais fatores de sucesso e pontos a melhorar alcançados pelo programa?
7. Na visão da gestão (Sebrae), como foi o resultado da parceria: Sebrae x CNPq x MPEs?
8. Os ALIs são orientados a pensar e propor às empresas a busca de parcerias como meio para inovar?
9. O que acontece com as MPEs depois de finalizado sua participação no programa ALI?
10. Quais as maiores dificuldades encontradas pelos gestores em disseminar a cultura da inovação no meio empresarial?
11. Quais as novas perspectivas sobre a nova reformulação do Programa ALI para o município de Boa Vista?