

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDERSON DOS SANTOS

**O EFEITO DO PROGRAMA ALI DO SEBRAE/SP NOS ASPECTOS
RELACIONADOS AO *MARKETING* NAS MPEs DE PIRACICABA/SP**

**PIRACICABA
2017**

ANDERSON DOS SANTOS

**O EFEITO DO PROGRAMA ALI DO SEBRAE/SP NOS ASPECTOS
RELACIONADOS AO *MARKETING* NAS MPEs DE PIRACICABA/SP**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Interesse:

Marketing e Estratégia

Orientadora:

Profa. Dra. Rosana Borges Zaccaria

**PIRACICABA
2017**

Ficha Catalográfica

Santos, Anderson dos

O efeito do Programa ALI do Sebrae/SP nos aspectos relacionados ao *marketing* nas MPEs de Piracicaba/SP / Anderson dos Santos - 2017
102 f.

Orientadora: Profa. Dra. Rosana Borges Zaccaria
Dissertação (Mestrado Profissional) – Faculdade de Gestão e Negócios/ Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional – Universidade Metodista de Piracicaba – 2016.

1. Inovação. 2. Estratégia. 3. Competitividade. 4. Marketing. 5. Programa ALI do Sebrae/SP.
I. Zaccaria, Rosana Borges II. Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

ANDERSON DOS SANTOS

O EFEITO DO PROGRAMA ALI DO SEBRAE/SP NOS ASPECTOS RELACIONADOS AO *MARKETING* NAS MPEs DE PIRACICABA/SP

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Interesse:

Marketing e Estratégia

Orientadora: Profa. Dra. Rosana Borges Zaccaria

Data da defesa: 16 / fev / 2017.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Rosana Borges Zaccaria
(Orientadora)
FGN/Unimep

Profa. Dra. Teresa Dias de Toledo Pitombo
FGN/Unimep

Profa. Dra. Sonia Maria de Stefano Piedade
ESALQ/USP

Prof. Mestre José Eduardo Soriano
Sebrae/SP - ER Piracicaba

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado à minha família, que esteve, está e sempre estará ao meu lado. Ao meu pai, Gerson, que fomentou a base da minha educação. À minha mãe, Delazir, fonte inesgotável de amor. Ao meu amigo Mario Besso, que sempre acreditou nessa iniciativa. E ao meu amigo José Eduardo Soriano, que foi o principal incentivador dessa jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por mais esta oportunidade, pela experiência e pelo aprendizado.

Ao Sebrae/SP, por viabilizar minha participação neste mestrado.

À Universidade Metodista de Piracicaba, ao coordenador Prof. Dr. Giuliani e aos professores do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração – PPGA.

Em especial, à Profa. Dra. Rosana Borges Zaccaria, pela orientação, apoio e incentivo.

Aos colegas de turma, pela convivência e experiências vividas.

Aos colegas de trabalho, pelas opiniões e contribuições.

Aos amigos, pelo incentivo e encorajamento.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Na busca pela vantagem competitiva, as empresas provocam mudanças em seus produtos e serviços por meio de ações que ofereçam algum incremento, esperando que este seja percebido pelos clientes. Entretanto, essas ações – quando realizadas – são ocasionais e de baixo impacto, tendo como resultado a baixa ou nenhuma percepção dos benefícios, tanto por parte do empreendedor quanto dos clientes. Além disso, dado o possível fracasso nessas ações, o esforço, o tempo e os custos envolvidos acabam desmotivando o empreendedor e gerando uma cultura avessa à inovação. Nota-se, assim, baixa intenção em investir e promover uma cultura de inovação. Diante desse quadro, buscou-se, com este estudo, apresentar como as dimensões oferta, marca, clientes, relacionamento, presença e rede – todas relacionadas à inovação em *marketing* –, do Programa ALI do Sebrae/SP, podem contribuir para elevar a competitividade do negócio, bem como fomentar a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas. Desenvolveu-se um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, em que se realizou pesquisa bibliográfica e documental e análise comparativa do conteúdo dos documentos pesquisados, utilizando-se da ferramenta Diagnóstico / Radar de Inovação, composta por 13 dimensões, desenvolvida por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008), sendo elas: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. Os questionários foram aplicados em dois momentos – no início (T0) e ao final do programa (T1), depois de 24 meses. Os dados pesquisados foram coletados a partir de uma amostra composta por 30 empresas participantes do Programa ALI, sediadas na cidade de Piracicaba/SP, no período de 2013 a 2015. Analisando as seis dimensões destacadas e relacionadas com a área de marketing (oferta, marca, clientes, relacionamento, presença e rede), nota-se que mais de 70% das empresas participantes do Programa ALI (independente do setor) obtiveram um aumento do grau de inovação, passando de uma classificação de pouco inovadora para inovadora ocasional ou sistêmica, o que demonstra os benefícios de uma empresa ingressar no programa ALI do SEBRAE/SP.

Palavras-chave: Inovação; Competitividade; Estratégia; *Marketing*.

ABSTRACT

In the search for competitive advantage, companies cause changes in their products and services through actions that offer some increment, hoping that this will be perceived by customers. However, these actions - when performed - are occasional and of low impact, resulting in low or no perception of the benefits, both by the entrepreneur and the clients. Moreover, given the possible failure of these actions, the effort, time and costs involved discourage the entrepreneur and generate a culture that is inimical to innovation. Thus, there is a low intention to invest and promote a culture of innovation. With this study, the objective of this study was to present how the dimensions of the ALI do Sebrae / SP Program, which contributes to raising the competitiveness of the brand, customers, relationship, presence and network - all related to marketing innovation - Of the business, as well as fostering the culture of innovation in micro and small enterprises. An exploratory study was carried out, with a qualitative approach, in which a bibliographical and documentary research and comparative analysis of the content of the documents were carried out, using the 13 Dimension Diagnostic / Radar tool of Innovation developed by Sawhney, Wolcott and Arroniz (2006) and Bachmann and Destefani (2008). They are: supply, platform, brand, customers, solutions, relationship, value aggregation, processes, organization, supply chain, presence, network and innovative ambience. The questionnaires were applied in two moments - at the beginning (T0) and at the end of the program (T1), after 24 months. The data collected were collected from a sample composed of 30 companies participating in the ALI Program, based in the city of Piracicaba / SP, from 2013 to 2015. Analyzing the six dimensions highlighted and related to the marketing area (supply, brand , Customers, relationship, presence and network), it can be noticed that more than 70% of the companies participating in the ALI Program (sector independent) have achieved an increase in the degree of innovation from an innovative to occasional or systemic innovation, Which demonstrates the benefits of a company joining SEBRAE / SP's ALI program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas de Atendimento	54
Figura 2 – Localização dos Municípios no Estado	75
Figura 3 – Localização Detalhada dos Municípios	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Contribuição teórica sobre inovação e cultura de inovação	21
Quadro 2 – Processo criativo	38
Quadro 3 – Barreiras para a inovação	40
Quadro 4 – Matriz de amarração metodológica	48
Quadro 5 – Missão, visão e estratégia do Sebrae	49
Quadro 6 – Níveis propostos.....	50
Quadro 7 – Referenciais conceituais e as práticas do programa ALI.....	54
Quadro 8 – Detalhamento e conceituação das dimensões do Diagnóstico/ Radar da Inovação	56
Quadro 9 – Dimensões e itens do Diagnóstico/Radar de Inovação.....	59
Quadro 10 – Classificação das empresas de acordo com o Grau de Inovação (GI)	60
Quadro 11 – Item 1: Novos mercados	61
Quadro 12 – Item 2: Novos produtos	61
Quadro 13 – Item 3: Ousadia.....	61
Quadro 14 – Item 4: Resposta ao meio ambiente.....	62
Quadro 15 – Item 5: <i>Design</i>	62
Quadro 16 – Item 6: Inovações tecnológicas	62
Quadro 17 – Item 7: Sistema de produção.....	63
Quadro 18 – Item 8: Versões de produtos	63
Quadro 19 – Item 9: Proteção de marca	63
Quadro 20 – Item 10: Alavancagem da marca.....	63
Quadro 21 – Item 11: Identificação de necessidades	64
Quadro 22 – Item 12: Identificação de mercados.....	64
Quadro 23 – Item 13: Uso das manifestações dos clientes – Processo	64
Quadro 24 – Item 14: Uso das manifestações dos clientes – Resultado	64
Quadro 25 – Item 15: Soluções complementares	65
Quadro 26 – Item 16: Integração de recursos.....	65
Quadro 27 – Item 17: Facilidades e amenidades.....	65
Quadro 28 – Item 18: Informatização.....	66
Quadro 29 – Item 19: Uso dos recursos existentes	66
Quadro 30 – Item 20: Uso das oportunidades de interação.....	66

Quadro 31 – Item 21: Melhoria dos processos.....	67
Quadro 32 – Item 22: Sistemas de gestão	67
Quadro 33 – Item 23: Certificações.....	67
Quadro 34 – Item 24: Softwares de gestão.....	67
Quadro 35 – Item 25: Aspectos ambientais (ecológicos)	68
Quadro 36 – Item 26: Gestão de resíduos	68
Quadro 37 – Item 27: Reorganização	68
Quadro 38 – Item 28: Parcerias	69
Quadro 39 – Item 29: Visão externa	69
Quadro 40 – Item 30 – Estratégia competitiva	69
Quadro 41 – Item 31: Cadeia de fornecimento	70
Quadro 42 – Item 32: Pontos de venda	70
Quadro 43 – Item 33: Intermediação.....	70
Quadro 44 – Item 34: Diálogo com o cliente	71
Quadro 45 – Item 35: Fontes externas de conhecimento I.....	71
Quadro 46 – Item 36: Fontes externas de conhecimento II.....	72
Quadro 47 – Item 37: Fontes externas de conhecimento III.....	72
Quadro 48 – Item 38: Fontes externas de conhecimento IV	72
Quadro 49 – Item 39: Propriedade intelectual.....	72
Quadro 50 – Item 40: Ousadia inovadora	73
Quadro 51 – Item 41: Financiamento da inovação.....	73
Quadro 52 – Item 42: Coleta de ideias.....	73
Quadro 53 – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas	75
Quadro 54 – Dimensão Oferta	81
Quadro 55 – Dimensão Marca	82
Quadro 56 – Dimensão Clientes	84
Quadro 57 – Dimensão Relacionamento	86
Quadro 58 – Dimensão Presença.....	87
Quadro 59 – Dimensão Rede.....	89
Quadro 60 – Setor Indústria.....	91
Quadro 61 – Setor Comércio	92
Quadro 62 – Setor Serviço.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Aplicação do coeficiente	78
Tabela 2 – Classificação da confiabilidade do coeficiente alfa de Cronbach	78

LISTA DE ABREVIATURAS

ALI	Agentes Locais de Inovação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GI	Grau de Inovação
MPE	Micro e pequena empresa
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
T0	T“zero” – Primeira aplicação do diagnóstico
T1	T“um” – Segunda aplicação do diagnóstico

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de Pesquisa	18
1.2	Objetivos	188
1.2.1	Objetivo geral.....	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	Justificativa, Delimitação da Pesquisa e Relevância do Tema.....	19
1.4	Pressupostos.....	20
1.5	Metodologia.....	20
2	INOVAÇÃO E <i>MARKETING</i>	21
2.1	As Escolas Teóricas – Quadro de Referência.....	21
2.2	Inovação na Micro e Pequena Empresa	23
2.3	Análise Crítica e Potenciais do Programa ALI.....	25
2.4	Definição de <i>Marketing</i> e de suas Dimensões	26
2.4.1	Dimensão oferta	27
2.4.2	Dimensão marca.....	28
2.4.3	Dimensão clientes	28
2.4.4	Dimensão relacionamento	29
2.4.5	Dimensão presença.....	30
2.4.6	Dimensão rede	30
2.5	Conceitos de Inovação.....	30
2.6	Tipos de Inovação	32
2.7	Cultura Organizacional e Cultura de Inovação	35
2.8	Relação entre Cultura Organizacional e Inovação	35
2.9	Criatividade e Processo Criativo	37
2.10	Determinantes da Cultura Organizacional que Influenciam a Criatividade e a Inovação	38
2.11	Barreiras à Inovação	40
2.12	Processo de Inovação.....	41
3	METODOLOGIA.....	44
3.1	Tipo de Pesquisa.....	44
3.2	Etapas de Pesquisa	44
3.3	Universo da Pesquisa	45

3.4	Coleta de Dados.....	46
3.5	Procedimentos para Análise.....	46
4	OBJETO DE ESTUDO	49
4.1	Programa ALI – Agentes Locais de Inovação	51
4.2	Características do Programa ALI	52
4.3	Modelo de Atendimento	53
4.4	Diagnóstico/Radar de Inovação	55
4.4.1	Dimensão A – Oferta	61
4.4.2	Dimensão B – Plataforma	62
4.4.3	Dimensão C – Marca	63
4.4.4	Dimensão D – Clientes	64
4.4.5	Dimensão E – Soluções	65
4.4.6	Dimensão F – Relacionamento.....	65
4.4.7	Dimensão G – Agregação de valor.....	66
4.4.8	Dimensão H – Processos	66
4.4.9	Dimensão I – Organização	68
4.4.10	Dimensão J – Cadeia de fornecimento.....	69
4.4.11	Dimensão K – Presença	70
4.4.12	Dimensão L – Rede.....	70
4.4.13	Dimensão M – Ambiência inovadora	71
4.5	Análise dos Dados	73
4.6	Sobre o Escritório Regional Piracicaba	73
4.7	Sobre Piracicaba.....	75
4.8	Caracterização das Empresas que Compõem a Amostra.....	76
4.9	Sobre o Instrumento.....	76
5	RESULTADOS OBTIDOS.....	80
5.1	Apresentação dos Resultados por Dimensão	81
5.2	Apresentação dos Resultados por Setor.....	91
6	CONCLUSÕES	94
6.1	Limitação da Pesquisa e Sugestões para futuras pesquisas	96
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	946
	APÊNDICE A (Resultado do Radar – Setor Indústria)	100
	APÊNDICE B (Resultado do Radar – Setor Comércio).....	101
	APÊNDICE C (Resultado do Radar – Setor Serviços)	102

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado hipercompetitivo, as empresas provocam mudanças em seus produtos e serviços por meio de ações que ofereçam algum incremento, esperando que este seja percebido pelos clientes. Entretanto, essas ações – quando realizadas – são ocasionais e de baixo impacto, tendo como resultado a baixa ou nenhuma percepção dos benefícios, tanto por parte do empreendedor quanto dos clientes. Além disso, dado o possível fracasso nessas ações, o esforço, o tempo e os custos envolvidos acabam desmotivando o empreendedor e gerando uma cultura avessa à inovação. Nota-se, assim, baixa intenção em investir e promover uma cultura de inovação.

Para o Sebrae (2011b), a maioria das micro e pequenas empresas (MPEs) não tem a cultura de inovar, ou até promovem algum tipo de inovação, mas fazem isso de maneira inconsciente, sem critério, propósito ou estratégia. Vale ressaltar que a competitividade e a manutenção das empresas estão relacionadas à sua capacidade de inovação e participação no mercado. Para serem competitivas, as organizações precisam gerar ideias originais e incorporá-las aos seus processos, produtos, serviços e relacionamentos. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2006), a inovação precisa fazer parte das micro e pequenas empresas. Incentivar o desejo de fazer as coisas de maneira diferente, entender, de forma simples, questões complexas, ter propensão aos riscos e ser tolerante ao erro bem-intencionado são alguns dos requisitos para a criação de uma cultura propícia à inovação.

Para Bezerra (2011), uma organização inovadora é uma empresa dinâmica, que possui um norte, mas que é flexível quanto ao caminho para alcançá-lo. O desafio é vencer os dogmas, o jogo político, as regras preestabelecidas, e desenvolver a capacidade de entender o presente e pensar o futuro, além de sensibilizar e comprometer os envolvidos na mudança das etapas, dos fluxos, dos processos e das ferramentas que utilizam para fazer a inovação acontecer. Não existe um fluxo único para as etapas de um processo de inovação, tudo vai depender das estratégias e da cultura de cada organização para criar seu próprio processo de inovação.

O processo de integralização da cultura de inovação passa pelo planejamento e pela implantação da inovação, proporcionando efetivos resultados gerados a partir das condições favoráveis à sua realização. Para Bessant e Tidd (2009, p.46), “a

inovação não é um evento único, é um processo ampliado de busca e seleção de ideias de mudança, viabilização e concretização das mesmas”.

Nota-se que as organizações têm buscado a inovação como meio para o fortalecimento e crescimento de seus negócios, entretanto, dada as dificuldades apontadas, percebe-se pouca aplicação prática na criação, desenvolvimento e implementação da inovação. Essa prática tem sido apoiada pelo Sebrae por meio do programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que tem como objetivo promover a cultura de inovação nas MPEs para melhoria de seus produtos, serviços, processos e ações de *marketing*.

1.1 Problema de Pesquisa

Como o programa ALI do SEBRAE pode contribuir para o aumento da competitividade (com ênfase em *marketing*) e no fomento da cultura de inovação na micro e pequena empresa.

1.2 Objetivos

Os objetivos deste estudo (geral e específicos) são apresentados na sequência.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar o efeito do Programa ALI do Sebrae/SP nos aspectos relacionados ao *marketing* nas MPEs de Piracicaba/SP.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever e analisar conceitos, tipologias e características da inovação, da cultura de inovação e do *marketing*;
- b) Pesquisar os fatores determinantes que influenciam a criatividade e a inovação;
- c) Identificar fatores inibidores da prática inovadora;

- d) Verificar a evolução do grau de inovação nas micro e pequenas empresas participantes do Programa ALI do Sebrae/SP (Escritório Regional Piracicaba) – com ênfase nas dimensões oferta, marca, clientes e relacionamento –, contribuindo para a competitividade das empresas e para o fomento da cultura de inovação.
- e) Comparar os setores do comércio, indústria e serviço, a fim de se verificar em quais deles se deu a evolução das categorias adotadas.

1.3 Justificativa, Delimitação da Pesquisa e Relevância do Tema

A importância das micro e pequenas empresas brasileiras é inquestionável, pois elas apresentam uma representatividade de mais de 98% dos empreendimentos abertos no país e empregam cerca de 48% da mão de obra (SEBRAE, 2014).

Dada a sua importância, este estudo pretende contribuir para o fomento da inovação – com ênfase na inovação em *marketing* – e, conseqüentemente, alavancar a competitividade das micro e pequenas empresas.

O estudo não pretende esgotar a temática relacionada ao assunto, mas a busca, na literatura e em entidade específica, no caso, o Sebrae, por conteúdos relacionados à inovação, apresentando informações tanto para contribuições acadêmicas quanto sua aplicabilidade e desenvolvimento nas MPE's.

Portanto, a realização desta dissertação colabora com o desenvolvimento de um conteúdo específico na área da Administração, com ênfase na inovação, inclusive para o Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). Ademais, incrementa o desenvolvimento de mais uma contribuição para o grupo de pesquisas da Faculdade de Gestão e Negócios, na área de *Marketing* e Estratégia, apresentando-lhe a importância da inovação para o crescimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas.

Para o mestrando, este trabalho contribuirá para a fomentação da pesquisa científica, compartilhando esses conhecimentos com seus discentes e profissionais da área acadêmica e empresarial.

1.4 Pressupostos

Pressuposto 1: segundo o Sebrae (2011b), a maioria das micro e pequenas empresas não tem a cultura de inovar, ou até promovem algum tipo de inovação, entretanto fazem isso de forma não planejada, sem critério, propósito ou estratégia.

Pressuposto 2: a implementação da inovação possibilita o desenvolvimento e o fortalecimento da micro e pequena empresa em ambientes hipercompetitivos nos diferentes setores: comércio, indústria e serviços.

Pressuposto 3: a falta da prática inovadora nas dimensões escolhidas (oferta, marca, clientes, relacionamento, presença e rede) dificulta o crescimento e a continuidade das micro e pequenas empresas no Brasil.

1.5 Metodologia

O tipo de pesquisa consiste em um estudo exploratório e descritivo (VERGARA, 2004) utilizando de referências bibliográficas e documentais. (VERGARA, 2004). Para isso, os dados documentais foram extraídos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, objetivando pesquisar o Programa ALI – Agentes Locais de Inovação, oferecido pelo Sebrae às pequenas empresas. O propósito é o de verificar os efeitos do Programa ALI através do grau de inovação das empresas pesquisadas acerca das dimensões oferta, marca, clientes, relacionamento, presença e rede e a sua contribuição para o fortalecimento e a competitividade das micro e pequenas empresas. Os dados da pesquisa foram analisados de forma qualitativa, pois, para Roesch (1999), a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada. Já Godoy (1995) a conceitua como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, traduzindo e expressando os sentidos dos fenômenos.

2 INOVAÇÃO E MARKETING

O objetivo deste capítulo consiste em estruturar o quadro de referência e apresentar as principais correntes teóricas que servem de suporte para o desenvolvimento da presente dissertação.

Como o tema trata de estudar e analisar a inovação – com ênfase em *marketing* – e a cultura de inovação nas MPEs, a teoria da inovação é essencial para o entendimento do presente estudo.

Na sequência, são apresentadas as principais escolas teóricas que embasam a pesquisa.

2.1 As Escolas Teóricas – Quadro de Referência

A construção do quadro de referência é de suma importância para apresentar o estado da arte. Para tanto, foi necessária a revisão dos principais autores que contribuem para o debate do desenvolvimento e fortalecimento da cultura da inovação, conforme se apresenta no Quadro 1:

Quadro 1 – Contribuição teórica sobre inovação e cultura de inovação

ANO	AUTOR (ES)	CONTRIBUIÇÃO
1982	Schumpeter	Teoria da Destruição Criativa.
1991	Damanpour	Inovação implica na geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias e comportamentos, sendo vista como uma forma de mudança de uma organização em resposta às mudanças nos seus ambientes internos e externos.
1992	Schein	Define cultura como um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprende à medida que resolve seus problemas, e que passa a ser ensinada e adotada pelos novos membros como o meio correto de perceber, pensar, sentir e reagir em relação aos problemas enfrentados.
1998	Ahmed	As organizações mais inovadoras são as que possuem uma cultura voltada ao desenvolvimento da criatividade e que possibilitam aos atores organizacionais desenvolverem sua capacidade para inovar.
2006	OECD em Manual de Oslo	Inovação é a implementação de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
2009	Bessant e Tidd	Inovação é um processo ampliado de busca e seleção de ideias de mudança, viabilização e concretização das mesmas.

2011	Bes e Kotler	A inovação também deve ser entendida como desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais.
2011	Dauscha	Define cultura de inovação como a ausência de comportamentos, regras e ambientes que impeçam o desenvolvimento do ímpeto natural das pessoas em sugerir melhorias e inovações, aliada a um conjunto de visões, procedimentos e recursos que potencializem estas iniciativas.
2014	Faria e Fonseca	Cultura é um contexto que inclui a intenção, a infraestrutura, o comportamento orientado pelo valor e o ambiente favorável à sua implementação.
2014	Machado, et al.	A cultura organizacional é vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçar ou inibir comportamentos que contribuam com a prática inovadora. A inovação precisa ser acompanhada por um contexto, um ambiente organizacional adequado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schumpeter (1982); Damanpour (1991); Schein (1992); Ahmed (1998); OECD (2006); Bessant e Tidd (2009); Des e Kotler (2011); Dauscha (2011); Faria e Fonseca (2014) e Machado et al. (2014).

Um dos principais fatores que motivam empresários na adoção de práticas inovadoras é a busca por vantagem competitiva, segundo Porter (1990), a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, proporcionando à empresa conquistar uma posição única, valiosa e (pelo menos temporariamente) sustentável no mercado. No cenário empresarial, existe grande vontade de inovar por parte das corporações. Isso aponta para a busca por um posicionamento no mercado, porém essa vontade não é traduzida em competências para implementação da cultura da inovação.

Os autores Bes e Kotler (2011) acrescentam que:

De fato, a inovação nem sempre acarreta saltos gigantes adiante. A inovação gradual, passo a passo, também é inovação - é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. Isso é o que realmente torna um negócio sustentável. A inovação também deve ser entendida como desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais. A inovação requer pessoas criativas, mas também significa à definição de objetivos claros para a inovação, fixando estratégias, estabelecendo quais são os recursos e os riscos, alocando responsabilidades e, de modo ainda mais relevante, delimitando de maneira clara e definindo os processos de inovação, com alguém encarregado em cada área respectiva (BES; KOTLER, 2011, p 18).

Para sobreviver em um mercado altamente competitivo, as organizações precisam criar estratégias para conquistar espaço e que favoreçam a aceitação de suas ideias por meio de produtos e serviços novos ou melhorados. Essas ações são

derivadas de um processo de planejamento, que envolve a liderança, a cultura, os processos e principalmente as pessoas. O processo de inovação assemelha-se ao ato de plantar, requer sementes (ideias), que serão cultivadas em solo fértil (cultura), nas condições ideais para crescimento (processos), por pessoas que o agricultor (liderança) utiliza para essa e para as próximas safras, ou seja, somente um processo contínuo de inovação pode garantir a sobrevivência das empresas diante das intempéries do mercado (BEZERRA, 2011).

Diante desse cenário, este estudo pretende apresentar os conceitos, tipologias, desafios, bem como os fatores determinantes que incentivam a criatividade e a inovação. Tais fatores são considerados críticos para a implementação da cultura de inovação pelo programa ALI (Agentes Locais de Inovação), desenvolvido pelo Sebrae. Esse programa promove e incentiva a implementação das práticas de inovação e fomenta a cultura de inovação nas micro e pequenas empresas.

2.2 Inovação na Micro e Pequena Empresa

Para os autores Bessant e Tidd (2009), Bes e Kotler (2011) e Bezerra (2011), a inovação realmente faz a diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos. Se não mudarmos aquilo que ofertamos ao mercado (bens e serviços), corremos o risco de sermos superados por outros que o façam; em última instância, trata-se de uma questão de sobrevivência. Do ponto de vista positivo, a inovação é fortemente associada ao crescimento pela geração de vantagem competitiva. A sobrevivência e o crescimento representam um problema para as empresas, mas também é uma oportunidade para novos entrantes. Com o crescente número de participantes, é gerado um ambiente competitivo.

Segundo Bezerra (2011), o ambiente está cada vez mais competitivo, tanto para as pessoas como também para as organizações. É como na natureza, onde existem os grandes e os pequenos, sendo que os grandes possuem força e escala, e os pequenos, agilidade e autonomia.

Porter (1990) considera o ambiente que a empresa opera como uma arena de competição, sujeita às forças da concorrência e tendo que lidar com elas para

sobreviver. Ele analisa os efeitos que a concorrência tem sobre as empresas e as formas como essas empresas podem enfrentá-la.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), muitas micro, pequenas e médias empresas (MPEs) fracassam porque não veem ou não reconhecem a necessidade de mudanças em seus produtos e processos; são introspectivas, preocupadas em resolver seus problemas diários e mais interessadas em lidar com crises do que com tempestades que poderão surgir. Contudo, a busca por novas formas de se manter no mercado competitivo é um dos grandes desafios das MPEs.

A chave para a diferenciação e, conseqüentemente, para a obtenção de uma maior fatia do mercado está ligada à capacidade de uma MPE inovar; por outro lado, para o micro e pequeno empreendedor, existe certo grau de dificuldade em compreender os conceitos de inovação. Segundo Bes e Kotler (2011), o fato das inovações radicais, como o iPhone, da Apple, ou o Google, na internet, se tornarem notícias e serem evidenciadas como inovações faz com que essas práticas inovadoras estejam fora de alcance das MPEs, distorcendo o conceito e seu entendimento. Para os autores, esse fenômeno faz parecer para a sociedade que inovar só é possível para grandes organizações, ou seja, apenas para aquelas que mudam as diretrizes do mercado.

Bezerra (2011) afirma que as micro e pequenas empresas são organizações complexas, que fazem parte de segmentos e setores em que alguns são mais competitivos que os outros, entretanto, todos estão fazendo algo para sobreviver. Nesse sentido, a diferenciação é o único caminho para a obtenção de uma vantagem competitiva.

Diante de acirrada concorrência, Franco e Haase (2010) enfatizam que a necessidade de se ter um diferencial no mercado, altamente competitivo, e a busca por novos padrões de qualidade nos produtos e serviços oferecidos têm limitado ainda mais o desempenho das MPEs. Além disso, para os autores, as pequenas e médias empresas disputam o mercado com grandes corporações, o que os faz acreditar que se trata de uma competição desigual, já que as organizações são capazes de alocar recursos em larga escala e investir em tecnologia e inovação. Assim, as grandes empresas contam com profissionais altamente qualificados e que possuem, muitas vezes, visão de mercado superior. Isso demonstra que essas organizações detêm vantagens competitivas em relação às MPEs, que têm

dificuldades em implementar aparatos tecnológicos de ponta e em investir em pesquisa e desenvolvimento que as possibilitem inovar.

Há diversos obstáculos enfrentados pelas MPEs no ambiente competitivo, dentre eles, destaca-se: a dificuldade na aquisição de financiamentos; as condições desiguais de mercado, por competirem com grandes corporações; a baixa qualificação profissional; baixo índice de apoio institucional, de cooperação e de trabalho em rede; gestores com baixo nível de escolaridade e visão de negócio limitada; capital social frágil; falta de aptidão para identificar os problemas enfrentados pela empresa; e desempenho de múltiplos papéis por parte dos profissionais que delas fazem parte (FRANCO; HAASE, 2010).

Percebendo as dificuldades na superação desses obstáculos – além da aversão ao risco e da falta de estratégia –, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Sebrae oferece às micro e pequenas empresas o programa ALI (Agentes Locais de Inovação), cujo objetivo é incentivar a implementação da cultura de inovação em suas empresas.

O Sebrae tem como diretriz agir como incentivador e fomentador do empreendedorismo e da competitividade na micro e pequena empresa. Essa iniciativa tem como propósito incentivar as micro e pequenas empresas a otimizarem seu desempenho por meio da inovação, seja pelo aumento da demanda de produtos/serviços e clientes, seja pela necessidade de diminuição dos custos. Essas melhorias podem ocorrer por meio de inovações que possibilitem acréscimos na sua produtividade, na diferenciação de produtos, nos ganhos de *marketshare*, no aumento de competitividade e, por fim, na internalização do conceito de inovação e no fomento à cultura da inovação nas micro e pequenas empresas atendidas pelo programa.

2.3 Análise Crítica e Potenciais do Programa ALI

Como já afirmado por Bessant e Tidd (2009), muitas micro, pequenas e médias empresas (MPEs) fracassam porque não veem ou não reconhecem a necessidade de mudanças em seus produtos e processos; são introspectivas, preocupadas em resolver seus problemas diários e mais interessadas em lidar com crises do que se com tempestades que poderão surgir. Diante desse cenário, nota-

se que há dificuldade dessas empresas em práticas básicas de gestão e em controles de processos financeiros, operacionais e comerciais, os quais estão relacionados, principalmente, às questões de *marketing* e à gestão organizacional.

Por meio da metodologia do Programa ALI, o agente do Sebrae aplica o diagnóstico, que visa identificar quais são os fatores que comprovam que a inovação é incipiente/inexistente. A partir dos resultados obtidos, ele propõe ações que apontam para a solução de problemas e para a busca de melhoria no desempenho das empresas atendidas. A maioria das ações propostas é de cunho organizacional e/ou de *marketing* (FERREIRA; MOURA, 2011).

Dentre as 13 dimensões avaliadas pelo programa ALI, destacam-se as dimensões relacionadas ao *marketing*: oferta, marca, clientes, relacionamento, presença e rede, as quais serão o objeto deste estudo, considerando sua aplicação, evolução e contribuição na busca pela inovação e, conseqüentemente, pelo aumento da competitividade das empresas avaliadas.

2.4 Definição de *Marketing* e de suas Dimensões

De acordo com Ferreira e Moura (2011), a maioria das ações propostas é de cunho organizacional e/ou de *marketing*. Essa característica não traz prejuízo ao Programa ALI, mas sim demonstra uma abordagem peculiar, com perspectivas mais específicas quanto às ações propostas. Isto é, pode acontecer de serem geradas inovações tecnológicas a partir das ações do Programa ALI, mas é compreensível que a maioria dos planos de trabalho, elaborados pelos agentes, seja voltada para ações no âmbito das inovações não tecnológicas, o que representa que essas questões são de cunho organizacional e de *marketing*.

Como afirma Sahwney, Wolcott e Arroniz (2006), o termo “Business Innovation” é relacionado a novo valor, e não a novas coisas, numa referência à perspectiva de que inovação é relevante somente quando cria valor para os clientes, e não necessariamente quando se introduz algum artefato no negócio. Isso reforça o apelo de que as inovações não tecnológicas são importantes, dentre elas destaca-se o *marketing*.

Segundo Las Casas (2006), o *marketing* teve origem no Brasil por volta de 1954. *Marketing* é uma palavra inglesa que, traduzida para o português, significa

“ação no mercado” ou mercado em movimento. Ainda para o autor (2006, p.14), em 1960, a Associação Americana de Marketing definiu o termo como “desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Kotler (2000, p. 30) conceitua *marketing* como o “processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Las Casas (2006) define *marketing* como a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores.

O Sebrae (2013) afirma que tais necessidades e desejos são satisfeitos mediante a compra de produtos e serviços. Essa compra pode ser impulsionada por uma necessidade fisiológica (alimentação, abrigo, frio) ou psicológica (*status*, segurança, diversão etc.).

Dada a característica do estudo, e de acordo com as dimensões do Diagnóstico/Radar de Inovação, detalha-se, na sequência, as dimensões de *marketing* relacionadas com o Programa ALI, quais sejam: oferta, marca, clientes, relacionamento, presença e rede.

2.4.1 Dimensão oferta

Para atendimento dessa necessidade, as empresas devem ofertar produtos e serviços que satisfaçam – ou excedam – as expectativas dos clientes.

Toda oferta traz em sua essência uma ideia básica. [...] Produtos e serviços são plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício. As empresas empenham-se arduamente na busca da necessidade essencial que tentarão satisfazer (KOTLER, 2000, p.21).

Para Bergo (2011), a oferta é como um conjunto de diversos tipos e quantidades, que os produtores estão dispostos a oferecer ao mercado em dado período de tempo. Nesse contexto, a análise da oferta busca explicar o comportamento do empresário, caracterizado por um sujeito interessado em produzir e ofertar um determinado produto ou serviço.

2.4.2 Dimensão marca

A marca pode ser entendida como uma integração de elementos, tais como nome, símbolo, termo e desenho, com o propósito de identificar os bens ou serviços de uma organização, distinguindo-os da concorrência. Martins (2005) afirma que uma marca é um sistema integrado de ações, que envolve a absoluta eficiência na preparação, entrega e manutenção dos atributos materiais do seu negócio.

A marca é, em essência, uma promessa da empresa em fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. Kotler (2000, p 31.) define que

a garantia de qualidade vem junto com as melhores marcas, mas uma marca é um símbolo mais complexo, podendo trazer até seis níveis de significados:

- Atributos: a marca tem o poder de trazer à mente certos atributos;
- Benefícios: estes são traduzidos em benefícios funcionais e emocionais;
- Valores: a marca também transmite os valores da empresa;
- Cultura: a marca tem o poder de representar certa cultura;
- Personalidade: a marca pode projetar certa personalidade;
- Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que pode usar determinado produto.

Para Kotler (2000, p. 33), “Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável”.

2.4.3 Dimensão clientes

Os clientes são as organizações e as pessoas que compram produtos para uso direto ou para incorporá-los a outros produtos (Kotler, 2000).

Na visão de Dias et al. (2011, p.38) “cliente é uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização”. Portanto, cliente é aquele que troca unidades monetárias por serviços ou produtos na expectativa de atender suas necessidades e/ou desejos.

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p.477), “a medida que a satisfação aumenta, também aumenta a fidelidade”, sendo assim, a ligação entre o comércio e o cliente se torna uma relação de extrema importância e confiança, o que possibilita ao cliente contribuir com a conquista de novos clientes, simplesmente pelo fato de

dividir suas experiências com outras pessoas. Da mesma forma, Hoffman e Bateson (2006, p.332) acreditam que “clientes satisfeitos compram mais produtos com mais frequência e é menor a possibilidade de perdê-los para concorrentes em comparação a clientes insatisfeitos”.

No entanto, para os autores, “altos índices de satisfação não significam necessariamente que uma empresa reterá um cliente para sempre”, deve-se sempre estar atento às futuras necessidades dos clientes, e não só focar no que o cliente quer no momento. É preciso também satisfazer os funcionários, pois se eles não estão satisfeitos não oferecem um bom atendimento (HOFFMAN; BATESON, 2006, p. 343).

2.4.4 Dimensão relacionamento

O relacionamento com o cliente preconiza uma mudança radical no foco das transações comerciais: da aquisição/transação para a retenção/relacionamento. Isso quer dizer que a cada transação comercial bem-sucedida espera-se que o cliente deseje repeti-la, na expectativa de ter ou perceber os mesmos benefícios da transação anterior, o que gera a retenção e fidelização do cliente. Para tanto, são apresentadas algumas definições:

O marketing de relacionamento estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações. Nos casos mais bem-sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras (KOTLER, 2000, p.35).

Segundo McKenna (1991), *marketing* de relacionamento ou *pós-marketing* significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, o desenvolvimento de processos industriais e o processo de vendas.

Já segundo Morgan e Hunt (1994, p. 22), *marketing* de relacionamento consiste em “todas as atividades de marketing voltado a estabelecer, desenvolver e manter troca relacional bem-sucedida”.

O Sebrae (2014) declara que relacionamento trata da experiência do cliente, representando tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando

interage com a empresa, estabelecendo uma relação empática, prazerosa e bem-sucedida com seus clientes.

2.4.5 Dimensão presença

O Sebrae (2014) conceitua presença como canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado, além dos locais onde esses itens podem ser adquiridos. A presença permite, de forma criativa, a concepção de novos pontos ou a utilização dos já existentes.

Kotler (2000) considera presença como “praça” e define como “ponto comercial” o local cuidadosamente escolhido para a instalação, levando em conta a presença de sua clientela e/ou dos potenciais clientes que transitam naquela localidade, como também a concentração de outras lojas que contribuem para o fluxo de pessoas.

2.4.6 Dimensão rede

A dimensão rede está relacionada a canais de comunicação. Para Kotler (2000), os canais de comunicação são empregados para transmitir mensagens a compradores-alvo e deles receber mensagens. Em geral, esses canais podem ser jornais, revistas, rádio, televisão, correio, telefone, *outdoor*, *folders*, *internet*, feiras, eventos corporativos, entre outros.

De acordo com o Sebrae (2014), rede consiste em estabelecer um canal de comunicação, ou seja, é a forma com que a empresa dialoga com seus clientes – e vice-versa –, fazendo com que os recursos utilizados tragam uma comunicação ágil e eficaz entre empresa e cliente.

2.5 Conceitos de Inovação

O conceito de inovação é conhecido desde o século XVIII, com fundamentação em Adam Smith, que estudou a relação entre acúmulo de capital e tecnologia de manufatura, compreendendo conceitos relacionados à mudança tecnológica, divisão do trabalho e competição.

Somente a partir do trabalho de Schumpeter (1982) estabeleceu-se uma relação entre inovação e desenvolvimento econômico, a chamada “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, por sua teoria "destruição criativa", que sustentava que o sistema capitalista progredia por revolucionar constantemente sua estrutura econômica: novas firmas, novas tecnologias e novos produtos, substituindo constantemente os antigos. De forma simplificada, o termo inovação “schumpeteriana” é utilizado para definir inovações que “destroem” o modo como se fazia determinada atividade. A partir dessas primeiras ideias, a inovação consistia na introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem, ou ainda, na introdução de um novo método de produção, definindo, com isso, a abertura de um novo mercado. A inovação, assim conceituada, podia também ser obtida pela conquista de uma nova fonte de suprimento de matéria-prima substituta ou do aparecimento de uma nova estrutura de organização de um setor.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o desenvolvimento de características originais, diferenciadas e incomuns, incorporadas a produtos e serviços, com aumento de valor percebido pelas partes interessadas, levam à inovação.

O Manual de Oslo (OCDE, 2006) registra que uma inovação é a implementação de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Para Damanpour (1991, p.556), “uma inovação pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou um novo plano ou programa adaptado pela organização”. A adoção da inovação implica na geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias e comportamentos, sendo vista como uma forma de mudança de uma organização, seja ela em resposta às mudanças nos seus ambientes internos e externos ou como uma ação tomada no sentido de tentar influenciar esse mesmo ambiente (DAMANPOUR,1991).

Bessant e Tidd (2009, p.104) defendem que “a inovação não é um evento único, é um processo ampliado de busca e seleção de ideias de mudança, viabilização e concretização das mesmas”.

Há diversos fatores que são decisivos no processo de estimular, inibir ou impedir a inovação. Dentre os que são inibidores, citam-se a insegurança, devido aos riscos no insucesso da inovação; os recursos financeiros, já que a empresa deverá despende de certo valor; a limitação do mercado em absorver o produto ou serviço; e falta de recursos humanos qualificados. Esses fatores, aliados à ausência de estratégia e aversão ao risco pelos empreendedores, tornam-se as principais barreiras para a implementação da cultura de inovação (BES; KOTLER, 2011).

Diante do exposto, os autores referenciados revelam que inovação não é uma novidade, entretanto, a implementação das práticas inovadoras tem sido um grande desafio na cultura das organizações, o que implica no exercício de atividades para geração de novos produtos, processos, métodos e práticas de negócios, com propósito de gerar benefícios de forma contínua aos clientes.

2.6 Tipos de Inovação

A maior parte da história econômica moderna – cobrindo aproximadamente os últimos 200 anos – está associada a invenções revolucionárias (tangíveis e intangíveis), possibilitadas pelos avanços no conhecimento em ciências, que permitiram às empresas a criação e a transformação desse conhecimento em bens e serviços para atendimento das necessidades e desejos do mercado. Esse avanço em tecnologia permitiu ao mercado experiências notáveis e, por consequência, sucessos estrondosos às empresas que lançaram essas invenções – que se transformaram em inovações – na forma de produtos e serviços (SCHOLTISSEK, 2012).

Por outro lado, a inovação não se aplica exclusivamente a produtos e serviços, temos outros aspectos menos tangíveis para ilustrar: o modo como um negócio é operado; como os processos de uma empresa se vinculam uns aos outros; como os canais de venda são organizados e explorados e como as culturas corporativas são determinadas (SCHOLTISSEK, 2012).

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2006), há quatro tipos de inovações que englobam um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas, dentre elas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*.

As inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para os já existentes.

Segundo o Sebrae (2013), as inovações de produto podem envolver novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo “produto” abrange tanto bens como serviços. As inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços, como também melhoramentos significativos nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes. Como exemplo do exposto no parágrafo, pode-se citar as mudanças no *design* de produtos de higiene pessoal, tal como o da escova dental.

As inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção, operação e distribuição. São implementadas para criar novos produtos ou serviços ou para aumentar a rapidez, elevar a qualidade e/ou reduzir os custos de produção ou de serviços prestados.

O Sebrae (2013) entende que as inovações em processos envolvem mudanças no fluxo de atividades e na forma como essas atividades operacionais juntas contribuem para produzir um produto ou serviço. Essas mudanças englobam os métodos de produção, técnicas, procedimentos, equipamentos e *softwares* utilizados para produzir bens e serviços. As inovações de processo visam reduzir custos de operação, produção e/ou distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda, produzir ou distribuir produtos novos significativamente melhorados. São modelos de novos métodos de produção a introdução de novos equipamentos de automação e a implementação de *design* auxiliado por computador (prototipagem) para o desenvolvimento de produto. Como exemplo histórico, cita-se o sistema Ford de produção, em 1908.

As inovações organizacionais referem-se à reestruturação, modificação e/ou implementação de novos métodos organizacionais, tais como: mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho, na divisão do trabalho ou nas relações externas da empresa. Um exemplo de inovação organizacional é a adoção de painel “gestão à vista”.

Para o Sebrae (2013), as inovações organizacionais visam a melhoria no desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a

produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos. O aspecto distintivo da inovação organizacional, se comparada com outras mudanças organizacionais em uma empresa, é a implementação de um método organizacional (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas) que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência.

As inovações de *marketing* envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no “*design*” do produto e na embalagem, na promoção do produto e em sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. A mudança na embalagem do produto leite condensado, de lata para bisnaga, exemplifica a inovação em *marketing* (SEBRAE, 2013).

Inovações em *marketing* são voltadas para melhor atender às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, cujo objetivo é o de aumentar as vendas. A característica distintiva de uma inovação em *marketing*, comparada com outras mudanças nos instrumentos de *marketing* de uma empresa, é a implementação de um método de *marketing* que não tenha sido utilizado previamente. Isso deve fazer parte de um novo conceito ou estratégia que representa um distanciamento substancial dos métodos de *marketing* já existentes (SEBRAE, 2013).

Uma organização que está copiando a inovação de um concorrente não está inovando, mas apenas imitando ou adaptando. Além disso, essa prática não significa que a empresa que copiou o produto, o processo, as práticas organizacionais e/ou de *marketing* terá sucesso no mercado. Esse êxito depende, essencialmente, da cultura da organização (SCHOLTISSEK, 2012).

As mudanças desses produtos, modelos, métodos e/ou processos organizacionais dependem, necessariamente, de recursos e de um ambiente favorável à inovação, o qual está relacionado à cultura organizacional, composta de fatores favoráveis e/ou limitantes à prática inovadora.

2.7 Cultura Organizacional e Cultura de Inovação

Faria e Fonseca (2014) afirmam que a cultura é um contexto que inclui a intenção, a infraestrutura, o comportamento orientado pelo valor e o ambiente favorável à sua implementação.

Cultura organizacional, para Schein (1992), é um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprende à medida que resolve seus problemas de adaptação e integração interna, que funciona suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, passa a ser ensinada e adotada pelos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir e reagir em relação aos problemas enfrentados.

Segundo Dauscha (2011, p.1), cultura de inovação é definida como

a ausência de comportamentos, regras e ambientes que impeçam o desenvolvimento do ímpeto natural das pessoas em sugerir melhorias e inovações, aliada a um conjunto de visões, procedimentos e recursos que potencializem estas iniciativas. Uma cultura da inovação só terá terreno fértil para estabelecer processos alinhados, focados e contínuos se não existirem obstáculos internos – muitas vezes ocultos – que possam barrar de saída, fantásticas ideias ou sofisticadas visões estratégicas.

Uma mudança organizacional só será bem-sucedida se houver uma investigação prévia das premissas culturais. Essas premissas são influenciadas pelas crenças estabelecidas pelos fundadores e/ou líderes e permanecem por anos, mesmo após eles terem deixado a organização (SCHEIN, 1992).

Portanto, diante dos autores apresentados no presente capítulo, os fatores culturais dependem essencialmente de: pessoas capacitadas, criativas, capazes de perceber e explorar as possíveis oportunidades e dispostas a ousar sem medo de errar, sendo assim, determinantes para o desempenho da organização.

2.8 Relação entre Cultura Organizacional e Inovação

A cultura organizacional é vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçar ou inibir comportamentos que contribuam com a prática inovadora. A inovação precisa ser acompanhada por um contexto, um ambiente organizacional adequado (MACHADO et al, 2014). Nesse contexto, cultura, para Faria e Fonseca, é definida como:

[...] conjunto de valores (conhecimento, crenças, pressupostos, mitos, normas, comunicação, entre outros) que compartilhados auxiliam os membros da organização a compreender o funcionamento organizacional e assim guiar o pensamento e o comportamento (FARIA; FONSECA, 2014, p. 379).

De acordo com Bessant e Tidd (2009), o ambiente é diferente da cultura, pois é mais visível dentro da organização, mais superficial e suscetível a mudanças; já a cultura refere-se a valores, normas e crenças, bem mais profundos e duradouros dentro de uma empresa.

A capacidade de inovar está associada a uma cultura organizacional propícia à sua realização. Nesse sentido, Faria e Fonseca (2014) concordam que para que a cultura de inovação aconteça é necessário que haja espaços para a criatividade das pessoas e que a comunicação permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como tema central.

Já Bezerra (2011) acredita que o sucesso da empresa está na capacidade de se diferenciar. E para inovar precisa-se criar o ambiente e a cultura que inspiram as pessoas. Ainda segundo Faria e Fonseca (2014), para desenvolvimento da cultura da inovação as organizações devem atrair pessoas inovadoras, para que – por meio de estímulos, encorajamento e empoderamento (*empowerment*) – alavanquem vantagens competitivas sem desmotivar os empregados.

Na opinião de Rodrigues e Santos (2001), o *empowerment* (ou empoderamento) é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.

As inovações organizacionais são implementadas nas empresas com o objetivo de melhorar o desempenho e a satisfação no trabalho, tendo como consequência a redução dos custos, dos desperdícios e o aumento do comprometimento e da competitividade das empresas (OCDE, 2006).

Para inovar, Bezerra (2011) sugere que uma empresa necessita criar um ambiente adequado, uma cultura certa para inspirar as pessoas e potencializar suas mentes a atingir todo seu potencial. Não adianta comprar máquinas, processos, sistemas e não trabalhar o indivíduo. Trata-se de uma das tarefas mais importantes para os líderes, pois não existem fórmulas, antes de criar as inovações, faz-se necessário criar os inovadores.

Estímulos, encorajamento e empoderamento são a base para a promoção da criatividade; estão associados a um ambiente onde as ideias são bem recebidas, valorizadas e tratadas com importância. Dessa forma, é fundamental que se leia a criatividade, ou seja, o processo criativo nesse ambiente.

2.9 Criatividade e Processo Criativo

As organizações mais inovadoras são aquelas que possuem uma cultura voltada à promoção e ao desenvolvimento da criatividade, estimulando os atores organizacionais a desenvolver sua capacidade de inovar (AHMED, 1998).

Alencar (1996, p. 5-6) afirma que “a criatividade tem sido apontada como a habilidade de sobrevivência para o próximo milênio” e como um valioso recurso para lidar com os problemas que surgem.

Duailibi e Simonsen Jr. (2000) conceituam criatividade como a capacidade de formar mentalmente ideias, imagens e coisas não presentes e/ou dar existência a algo novo, único e original, porém, com um objetivo. Desse modo, a criatividade dentro da empresa não significa a busca de originalidade, mas sim a busca por soluções de problemas objetivos.

Michalko (2000) sugere que, ao se buscar a solução ou uma nova ideia para o problema, não se pense diretamente no problema, mas em linhas mais genéricas. Segundo o autor, ao se projetar um novo carro, por exemplo, é preferível, em vez de pensar logo em um carro, pensar inicialmente em um corpo com formas genéricas se movendo. Para ele, há evidências de que uma definição abstrata e abrangente de um problema leva a soluções mais criativas e inovadoras do que uma definição precisa e concreta.

Para Alencar (1996), a criatividade envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa (personalidade, habilidades de pensamento) e ao ambiente (clima psicológico, cultura organizacional e oportunidades para a expressão de novas ideias).

De acordo com Duailibi e Simonsen Jr. (2000), o processo criativo se divide em sete estágios, a seguir apresentados:

Quadro 2 – Processo criativo

Desejo	A pessoa deve, por qualquer razão, querer criar algo original, isso é o que se chama de “atitude de trabalho”.
Preparação	Acumulação de dados que visa tornar familiar o que é estranho.
Manipulação	É uma tentativa de síntese, de juntar conceitos aparentemente não relacionados ou de tornar estranho o que já é familiar.
Incubação	O componente inconsciente do processo criador.
Antecipação	Trata-se de um sentimento de premonição, ou seja, algo que nos diz que o problema está prestes a ser resolvido.
Iluminação	A solução esperada.
Verificação	A confirmação da viabilidade da solução.

Fonte: Adaptado de Duailibi e Simonsen Jr. (2001).

Isto posto, entende-se que existam elementos pessoais que podem influenciar e estimular a criação de um processo criativo no ambiente organizacional, mediante a cultura do ambiente.

2.10 Determinantes da Cultura Organizacional que Influenciam a Criatividade e a Inovação

O fator humano é importante, entretanto não é o único. De acordo com Faria e Fonseca (2014), dentre os fatores apontados como determinantes, que influenciam a criatividade e a inovação nas empresas, destacam-se: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamento, comunicação e liderança.

Estratégia: é um conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza. Uma estratégia orientada para a criatividade e a inovação deve estar descrita em sua missão. Exemplo da 3M: “Ser reconhecida como um provedor de soluções inovadoras por todos os nossos clientes”.

Estrutura: neste item, destacam-se a flexibilidade e o *empowerment* (ou empoderamento). A flexibilidade dá-se por meio da capacidade da organização adaptar-se às diferentes e frequentes mudanças impostas pelo ambiente (interno e

externo) sem perder sua estratégia. Já o *empowerment* baseia-se na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.

Mecanismos de Suporte: reconhecer e recompensar as iniciativas por meio do conhecimento orientado para ideias e práticas inovativas, com disponibilidade de recursos (pessoas, tecnologia, tempo) capazes de oferecer o suporte necessário à sua implementação, por meio dos chamados ambientes de inovação.

Comportamento que encoraja a inovação: trata-se da criação de valores que apoiam e encorajam a equipe no oferecimento de ideias e na decisão de correr riscos para buscar soluções, além de desenvolver o conhecimento a partir das experiências vivenciadas e compartilhadas.

Comunicação: é o comportamento interativo e integrado, no qual as pessoas se sentem seguras e encorajadas a ter iniciativa e a manifestar ideias, opiniões e interesses.

Liderança: é fator fundamental para a implementação de práticas inovadoras, alinhadas com a estratégia orientada para o tipo de inovação (seja de produto, processo, organizacional, *marketing*), com uso dos recursos disponíveis.

Segundo Faria e Fonseca (2014), nota-se que na micro e pequena empresa o fator liderança se sobressai, dada a importância daquele que ocupa essa posição, considerando seu amplo papel de decisão e de orientação na consecução dos objetivos. Entretanto, o processo de inovação não se dá de maneira tranquila, linear, é parte de novas estratégias e depende fundamentalmente da vontade da liderança e das oportunidades para implementá-la.

Esses fatores, quando combinados, oportunizam as condições para se inovar. Por outro lado, o Sebrae (2011b) destaca que tais fatores, quando colocados em prática, são ocasionais e de baixo impacto, tendo como resultado a baixa ou nenhuma percepção dos benefícios, tanto por parte do empreendedor quanto dos clientes. Além disso, se constatado o possível fracasso nessas ações, o esforço, o tempo e os custos envolvidos acabam desmotivando o empreendedor e gerando uma cultura avessa à inovação, assim, nota-se, por parte do empresário, baixa intenção em investir e em promover uma cultura de inovação. Desse modo, certifica-se que existem barreiras comportamentais e estruturais que inibem a prática inovadora.

2.11 Barreiras à Inovação

Inovar é estratégico para as empresas. Aquelas que não inovam enfrentam muitas as dificuldades em um mercado altamente competitivo. Por outro lado, a necessidade de inovação gera descontentamento com todo o processo que a envolve. Bes e Kotler (2011, p. 15) afirmam que:

A inovação é um processo desordenado: difícil de mensurar e difícil de administrar. A maioria das pessoas o identifica quando gera uma onda de crescimento. Quando as receitas e os lucros declinam durante uma recessão, os executivos muitas vezes concluem que iniciativas de inovação não valem a pena. Talvez a inovação não seja tão importante, pensam.

Muito embora detenham importância e relevância econômica e social, as micro e pequenas empresas brasileiras têm dificuldades de atuação por conta de suas limitações estruturais internas e às pressões do mercado.

Nessa perspectiva, Silva e Dacorso (2013) apontam os principais problemas enfrentados pelas MEI's em sua atuação no ambiente dos negócios, como exposto no quadro subsequente:

Quadro 3 – Barreiras para a inovação

FATORES	DESCRIÇÃO
Relacionados ao ambiente interno da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de pessoal interno com as competências necessárias ao negócio; • Inovação por imitação, que quando se torna a única forma de inovar, pode coibir a iniciativa criativa; • Baixa capacidade de pesquisa e desenvolvimento; • Falta de informação tecnológica; • Dificuldades em arcar com os custos de comercialização de produtos relativos à inovação; • Pouco conhecimento de mercado.
Relacionados ao ambiente externo da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades em encontrar mão de obra qualificada; • Incerteza de mercado quanto à criação de produtos inovadores; • Dificuldade na obtenção de crédito em virtude do elevado risco de incerteza tecnológica; • Competição em mercados monopolistas ou oligopolistas.

Fonte: Adaptado de Silva e Dacorso (2013).

Diante disso, a performance de inovação dessas empresas se vê restringida, já que detêm pouca capacidade de investir em inovações que envolvam grandes pesquisas e recursos, em virtude do risco e incerteza inerentes à inovação perante a dinâmica de mercado. Somado a isso, Franco e Haase (2010) evidenciam que as micro e pequenas empresas disputam espaço com as grandes empresas, as quais apresentam maior capacidade financeira de arcar com o desenvolvimento de inovações e estratégias mais abrangentes.

De acordo com a pesquisa realizada pelos autores Bes e Kotler (2011), junto à Strategos – empresa de consultoria de Gary Hamel –, a respeito das barreiras que impedem a inovação, 63% das menções consideram como principal fator limitador o foco no curto prazo e nas operações cotidianas.

No entanto, Bes e Kotler (2011) indicam que os principais fatores restritivos à inovação nas organizações estão fortemente correlacionados aos modelos de gestão adotados, a saber, às práticas de gestão de pessoas, processos e recursos organizacionais. Nesse contexto, é necessário que os gestores desenvolvam uma clara compreensão da dinâmica dos processos da gestão da inovação dentro de suas organizações. Isso visa promover o desenvolvimento de sua capacidade inovadora e permite incorporar a gestão estratégica do capital humano e de seus ativos intangíveis em seu repertório de práticas administrativas para que possam desenvolver seu potencial inovador e atuar competitivamente nos atuais e futuros cenários.

2.12 Processo de Inovação

A inovação, embora crítica para o sucesso dos negócios, resulta de um processo complexo e de difícil gerenciamento. Segundo o Sebrae (2014), o processo de gestão da inovação conta com uma dimensão física, como estruturas organizacionais que favorecem a inovação, e uma dimensão intangível, relacionada a comportamentos, liberdade de comunicação, cultura de aceitação de riscos e à prática de técnicas de criatividade.

O grande desafio do processo de inovar está apoiado na conciliação da gestão da eficiência existente no dia a dia das empresas e no pensar na mudança daquilo que funciona hoje, considerando que essas duas tarefas são aparentemente

contraditórias. Segundo Bes e Kotler (2011), para que pessoas e organizações possam mudar o modo como trabalham, elas devem repensar o que estão fazendo hoje e pensar em novas possibilidades, avaliá-las, projetá-las, refiná-las e testá-las; por fim, implementá-las como um novo procedimento, produto, processo, arranjo organizacional ou promoção.

O estabelecimento de um processo de gestão da inovação vai depender do modo como a empresa se relaciona com outras organizações, quer seja do mesmo setor/segmento, quer seja de outros setores, além de entidades que fomentam tal prática. O envolvimento com outros atores pode influenciar e impulsionar o processo criativo. As dificuldades encontradas na geração de inovações, sejam elas nas práticas, técnicas, processos ou nos produtos e serviços, podem ser minimizadas com a interação com outros atores organizacionais que tenham competências e conhecimentos na dinâmica de aprendizagem e na prática inovadora. Bes e Kotler (2011) acreditam que o processo de inovação não pode ser predeterminado, mas deve emergir como resultado da interação de um conjunto de funções ou papéis desempenhados por outras organizações.

Entretanto, outros autores se opõem a essa abordagem. Paredes, Santana e Fell (2014) apontam algumas etapas essenciais para a criação, planejamento e implementação de um programa de gestão da inovação nas empresas. Os autores afirmam que para que a gestão da inovação nas organizações seja implementada de forma eficaz e eficiente, os gestores necessitam cumprir essas etapas, que possibilitarão ter processos, produtos ou serviços, estratégias de *marketing* e de gestão bem definidos. Os autores afirmam, ainda, que esse processo perpassa pelas seguintes etapas:

- a) Idealização: a captação das ideias oriundas do interior e do exterior da empresa. Nessa primeira etapa, a quantidade de ideias é mais importante do que a qualidade.
- b) Seleção de experimentos: etapa que consiste em desenvolver os conceitos, aplicar os critérios de seleção predefinidos e transformar ideias em projetos de inovação.
- c) Desenvolvimento: fase que contempla o planejamento do projeto, o aprimoramento dos conceitos aprovados, o início da aplicação de recursos, a execução e a experimentação.

d) Implementação: aqui, o projeto de inovação é submetido ao teste de mercado para que seja validado pelos consumidores-alvo.

Ademais, o processo de gestão da inovação deve ser visto de forma cíclica e sistêmica, uma vez que erros no processo devem ser identificados e corrigidos. Sem o comprometimento de toda a equipe de trabalho, o processo pode apresentar diversos problemas, tornando necessário que os dirigentes atuem diretamente na implementação de cada etapa.

Em recente estudo, Balestrin e Verschoore (2010) buscaram entender a dinâmica de aprendizagem e de inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. Os autores identificaram que a busca e a cooperação em rede ocorrem por meio da realização de cursos de capacitação, acesso a serviços de consultorias, participação em feiras, missões internacionais e em confraternizações organizacionais, já que proporcionam condições para a aprendizagem e a inovação nas empresas associadas.

Os estudiosos destacam as redes de cooperação como um mecanismo difusor de informação e facilitador de socialização do conhecimento, já que a inovação é, frequentemente, o resultado de uma atividade intensiva em conhecimento externo à empresa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Nesta etapa, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

Segundo Vergara (2004), os procedimentos metodológicos permitem que o pesquisador responda ao problema proposto e, conseqüentemente, atinja os objetivos esperados. Possibilitam traçar novos caminhos científicos a fim de reformular uma teoria, caso ela já exista, ou seja, caso os resultados apresentem novas perspectivas acerca do fenômeno pesquisado. O tipo de pesquisa consiste em um estudo exploratório e descritivo (VERGARA, 2004).

As consultas às fontes pesquisadas permitiram a construção do referencial teórico e ampararam a elaboração e interpretação da pesquisa. Já a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa em que “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (ANDRADE, 2001, p. 124). Adicionalmente, “[...] uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática” (ANDRADE, 2001, p. 124). Quanto aos procedimentos de pesquisa, aplicou-se a pesquisa de campo, já que se trata do local onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, de modo que o pesquisador não interfere neles. Também, pode-se utilizar a pesquisa de campo

[...] com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (ANDRADE, 2001, p.127).

3.2 Etapas de Pesquisa

No primeiro momento, foi realizado um levantamento bibliográfico e documental em fontes secundárias (MARCONI; LAKATOS, 2013). A pesquisa bibliográfica teve como foco a pesquisa em livros, periódicos, banco de teses e dissertações sobre o tema. De acordo com Marconi e Lakatos (2013), a pesquisa

bibliográfica permite que o pesquisador tenha contato com tudo o já foi escrito sobre o assunto pesquisado, propiciando o exame do tema sob um novo enfoque, chegando a conclusões inovadoras. Já a pesquisa documental baseia-se na coleta de dados restrita a documentos, como arquivos, fontes estatísticas, gráficos e fotografias sobre o campo de pesquisa e/ou objeto de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2013).

Os dados foram transcritos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, tendo como objetivo pesquisar o Programa ALI – Agentes Locais de Inovação, oferecido pela entidade às pequenas empresas. Como propósito, o levantamento visa verificar a relação do Programa ALI com a cultura de inovação nas micro e pequenas empresas.

Além dos métodos de coleta apresentados, utilizou-se também da observação do pesquisador, sendo do tipo não participante. Marconi e Lakatos (2013) detalha a participação como aquela em que o pesquisador toma contato com a realidade estudada, presencia o fato, mas sem interagir ou integrar-se a ela.

3.3 Universo da Pesquisa

Para a realização desta pesquisa, foram utilizados diagnósticos de 30 empresas participantes do Programa ALI no período de 2013 a 2015, sendo: 10 empresas do setor da indústria, 10 empresas do comércio e 10 empresas do setor de serviços – todas sediadas na cidade de Piracicaba/SP.

Esses diagnósticos foram aplicados em dois momentos distintos: a primeira ocasião deu-se com a entrada da empresa no programa, referenciado como “T0”; a segunda, ao final do programa, referenciado como “T1”.

Essas empresas foram selecionadas pelos gestores nacionais do Programa ALI, que levaram em conta a relevância, a aderência, a efetividade, o grau de importância e a localização da empresa. A cidade de Piracicaba/SP contempla o maior número de empresas participantes no programa.

3.4 Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas pessoalmente pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs), junto aos proprietários das empresas participantes do Programa. A primeira coleta de dados ocorreu no período de janeiro a março de 2013 – referenciada como T0 – por meio da aplicação do diagnóstico. A segunda coleta – referenciada como T1 – por meio do mesmo diagnóstico, realizada entre setembro e dezembro de 2015.

3.5 Procedimentos para Análise

Os dados foram analisados quantitativamente e qualitativamente por meio da análise estatística descritiva. Para a tabulação dos dados, foi utilizado o *software* SPSS 220, no qual os resultados são apresentados pelas frequências médias e desvios padrão. A análise comparativa foi realizada com a aplicação do método não paramétrico de Wilcoxon, que compara a pré e a pós-aplicação da ferramenta. Para verificar o grau de confiabilidade do questionário, levando em conta o setor de atividade e dimensão, foi utilizada a ferramenta estatística denominada Alfa de Cronbach.

Os dados da pesquisa foram analisados de forma qualitativa, pois, para Roesch (1999), a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada. Entretanto, Godoy (1995) conceitua a pesquisa qualitativa como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, traduzindo e expressando os sentidos dos fenômenos.

Quanto à forma de abordagem da pesquisa, ela também pode ser classificada como quantitativa. De acordo com as autoras Silva e Menezes (2001, p. 20), a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, entre outros). Já a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em

números”. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (SILVA E MENEZES, 2001, p.26).

Ainda, segundo Malhotra (2012), a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser não estruturada, de natureza exploratória, e baseia-se em pequenas amostras, além de proporcionar melhor visão e compreensão acerca do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados, aplicando análise estatística para sua interpretação. Portanto, este estudo é caracterizado como pesquisa qualitativa e quantitativa.

Foi adotada a técnica de amostragem não probabilística, o que evidencia, na opinião de Malhotra (2012), que as amostras não probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população. Para tanto, foi utilizada a técnica de amostragem por julgamento, em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador, escolhendo os elementos que são considerados interessantes e apropriados (MALHOTRA, 2012).

Devido ao acesso restrito às empresas – imposto pelos gestores do Programa ALI e justificado pelos motivos já apresentados –, ao grau de controle e à relevância, foram selecionadas pelos gestores e disponibilizadas ao pesquisador 30 empresas participantes do Programa ALI – edição 2013/2015, sendo 10 do setor industrial, 10 do comércio e 10 do setor de prestação de serviços. Essas empresas estão sediadas na cidade de Piracicaba/SP (sede do escritório regional do Sebrae/SP).

Para este estudo, foi utilizado o questionário Diagnóstico/ Radar de Inovação, do Programa ALI do Sebrae/SP. É importante salientar que esse questionário foi testado e validado pelo Sebrae em nível nacional, quando da implementação do Programa Agentes Locais de Inovação. O questionário é composto por três partes, sendo:

- a) Primeira: dados cadastrais da empresa;
- b) Segunda: questionário composto por 42 questões objetivas, divididas em 13 dimensões, as quais podem receber pontuação 1, 3 ou 5, de acordo com a afirmativa que mais se aproxima da realidade da empresa;
- c) Terceira: resumo das médias aritméticas de cada dimensão e da média geral.

Quadro 4 – Matriz de amarração metodológica

Problema de pesquisa: Como o programa ALI pode contribuir para o aumento da competitividade (com ênfase em <i>marketing</i>) e no fomento da cultura de inovação na micro e pequena empresa.			
Objetivo geral: Verificar o efeito do Programa ALI do Sebrae/SP nos aspectos relacionados ao <i>marketing</i> nas MPEs de Piracicaba/SP.			
MODELO DE PESQUISA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES DA PESQUISA	ANÁLISE DOS DADOS
Levantamento bibliográfico sobre inovação, cultura de inovação e <i>marketing</i> .	Descrever conceitos, tipologias e características da inovação, da cultura de inovação e do <i>marketing</i> .	Quais são as estratégias para a implementação da inovação nas micro e pequenas empresas?	Pesquisa bibliográfica/ análise qualitativa.
Levantamento dos fatores determinantes que influenciam a criatividade e a inovação.	Descrever os fatores que influenciam a criatividade e a inovação.	Quais são os fatores críticos para o sucesso na implementação da inovação em micro e pequenas empresas?	Pesquisa bibliográfica/ análise qualitativa.
Levantamento dos fatores inibidores da prática inovadora.	Descrever os fatores que inibem a prática inovadora.	Quais são os fatores que inibem (ou impedem) a implementação da inovação nas micro e pequenas empresas?	Pesquisa bibliográfica/ análise qualitativa.
Levantamento e análise do Diagnóstico/ Radar de Inovação (T0 e T1) aplicados nas empresas participantes do programa ALI da cidade de Piracicaba/SP.	Descrever as dimensões oferta, marca, clientes, relacionamento, presença e rede, as quais estão relacionadas às inovações em <i>marketing</i> .	Verificar a evolução (ou não) do grau de inovação nas MPE's participantes do Programa ALI do Sebrae/SP de Piracicaba/SP – com ênfase nas dimensões oferta, marca, clientes, relacionamento, presença e rede, contribuindo para a competitividade das empresas, bem como para o fomento da cultura de inovação.	Pesquisa documental/ análise quantitativa e qualitativa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Telles (2001).

4 OBJETO DE ESTUDO

A escolha do objeto de estudo deste trabalho foi orientada pela observação do papel que o Sebrae exerce no universo das MPEs. Porém, antes de tratar do Programa ALI, é abordado um pouco mais sobre o que é, quais as características e como trabalha o Sebrae junto ao micro e pequeno empresário.

O Sebrae é uma organização privada, sem fins lucrativos, que tem como finalidade principal a promoção da competitividade e o desenvolvimento das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) brasileiras, isto é, aquelas que possuem faturamento anual de até 3,6 milhões.

O cerne da atividade do Sebrae está alicerçado na consolidação do empreendedorismo e no fortalecimento dos pequenos negócios, por meio da orientação para uma gestão mais eficaz e pela formulação de estratégias adequadas a essa categoria de empresas.

No Quadro 5, apresentamos a missão, a visão e a estratégia do Sebrae.

Quadro 5 - Missão, visão e estratégia do Sebrae

Missão	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.
Visão	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.
Estratégia	A estratégia como resultado da construção participativa; O mapa estratégico como peça de comunicação estratégica; A seleção e definição de indicadores de resultado; A importância das metas para manutenção do foco nos resultados; O monitoramento das mudanças nos cenários nacional e internacional; Processo de gestão estratégica uniforme, coerente e consistente para o Sebrae, envolvendo todos os atores relevantes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sebrae (2015a).

Dessa maneira, como fomentadora do empreendedorismo e da competitividade das micro e pequenas empresas no Brasil, essa instituição opera em quatro níveis principais, que são percebidos pelo autor deste trabalho como:

promoção da cultura empreendedora; estímulo à formalização; preparo dos micro e pequenos empresários para ingressar no mercado; e capacitação dos empreendedores para gerenciarem o seu negócio.

Para cumprir a missão descrita no Quadro 5, o Sebrae tem sua atuação pautada em um amplo portfólio, que é ofertado aos micro e pequenos empresários e atende aos níveis mencionados anteriormente. Os produtos e serviços oferecidos funcionam como instrumentos que subsidiam o empreendedor de informações e ferramentas aplicáveis à gestão do seu negócio e ao seu desenvolvimento.

Como forma de melhorar a compreensão do proposto neste estudo, o Quadro 6 propõe um alinhamento entre os principais itens do portfólio do Sebrae e os níveis de operação aqui sugeridos.

Quadro 6 – Níveis propostos

NÍVEIS PROPOSTOS	PRINCIPAL ITEM DO PORTFÓLIO OFERECIDO AO MICRO E PEQUENO EMPRESÁRIO
1. Promover a cultura empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> • JEPP – Jovens Empreendedores Primeiros Passos: programa de capacitação de professores do 1º ao 9º ano, das redes pública e privada, para atuarem como agentes do empreendedorismo nas escolas. • Escola de Negócios SEBRAE-SP: criada em parceria com o Centro Paula Souza, constitui-se na primeira escola gratuita de empreendedorismo do Brasil. • EMPRETEC – Seminário com carga horária de 60h, para aprimorar o comportamento empreendedor. A metodologia usada pertence à ONU – Organização das Nações Unidas – e no Brasil é realizado somente pelo Sebrae.
2. Estimular a formalização	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Começar Bem – Oficina de Formalização: oficina com carga horária de 4h e que aborda os caminhos para a formalização. • Palestra - Como se tornar Microempreendedor Individual: encontro com carga horária de 2h para informar o potencial empresário sobre a Lei do Microempreendedor Individual. • Sala do Empreendedor: convênio feito em parceria com prefeituras para formalização dos empresários nos municípios atendidos pelo Sebrae.

3. Preparar para o mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Palestra - Planejamento: o primeiro passo para começar seu negócio: encontro com carga horária de 2h e que aborda a importância e os passos do planejamento para a constituição de um negócio. • Transforme sua ideia em Modelo de Negócio: oficina com carga horária de 12h, que utiliza o modelo de negócios CANVAS como base, aplicado às micro e pequenas empresas. • Atendimento gratuito no balcão dos escritórios regionais do Sebrae.
4. Capacitar o empreendedor para a gestão do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria Individual: atendimento gratuito feito pelo site do Sebrae-SP ou presencialmente no Escritório Regional. Contempla as especialidades: Administração Geral, Finanças, <i>Marketing</i>, Gestão de Pessoas, Produção, Jurídico, Comércio Exterior. • Palestras e Oficinas nas áreas: Administração Geral, Finanças, <i>Marketing</i>, Gestão de Pessoas, Produção, Jurídico, Inovação. • Programa Na Medida: O programa engloba 5 cursos: <ul style="list-style-type: none"> - Na Medida Finanças (20h) - Na Medida Gestão de Pessoas (24h) - Na Medida Marketing (16h) - Na Medida Planejamento Estratégico (16h) - Na Medida Internet (16h). • Programa ALI – Agentes Locais de Inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sebrae (2015b).

Existem vários outros componentes que integram o portfólio do Sebrae, porém, para efeitos deste trabalho, é abordado no próximo item o Programa ALI (Agentes Locais de Inovação).

4.1 Programa ALI – Agentes Locais de Inovação

O Sebrae (2011b), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), desenvolveu o Programa ALI - Agentes Locais de Inovação, que visa disponibilizar assessoria especializada e gratuita às micro e pequenas empresas em nível nacional. Esse serviço objetiva o

desenvolvimento de inovações tecnológicas em produtos e processos, o que ajuda a tornar as empresas dinâmicas e competitivas no mercado. Por meio de processo seletivo, o Sebrae seleciona e capacita bolsistas do CNPq, – chamados de Agentes Locais de Inovação – para atuarem no programa.

Os Agentes Locais de Inovação (ALIs) são bolsistas do CNPq, possuem formação superior completa e são capacitados pelo Sebrae para orientar nas ações de inovação dentro das empresas. Estão sob a supervisão constante de especialistas do Sebrae. O trabalho dos agentes, dentro das empresas, é identificar pontos a serem melhorados, em busca de soluções inovadoras e de acordo com as peculiaridades de cada empreendimento.

Por meio do diagnóstico aplicado, o agente identifica gargalos e propõe soluções para que essas empresas possam melhorar seus produtos e processos, modificando a percepção e o olhar do empreendedor ao negócio, implantando ações orientadas para a inovação, criando e possibilitando melhorias para o empreendimento, promovendo a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas atendidas.

As empresas atendidas pelo Programa ALI do Sebrae são aquelas formalizadas e classificadas como EPP (empresa de pequeno porte), com faturamento de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões /ano.

Diante do que foi exposto, a metodologia proposta pelo Sebrae para a aplicação desse programa consiste em, por meio de diagnóstico, identificar gargalos e propor soluções inovadoras. Dessa forma, possibilita que as empresas atendidas tenham um novo modo de olhar o negócio e estejam dispostas a implantar ações orientadas pela inovação, as quais transformam e possibilitam melhorias para qualquer empreendimento.

4.2 Características do Programa ALI

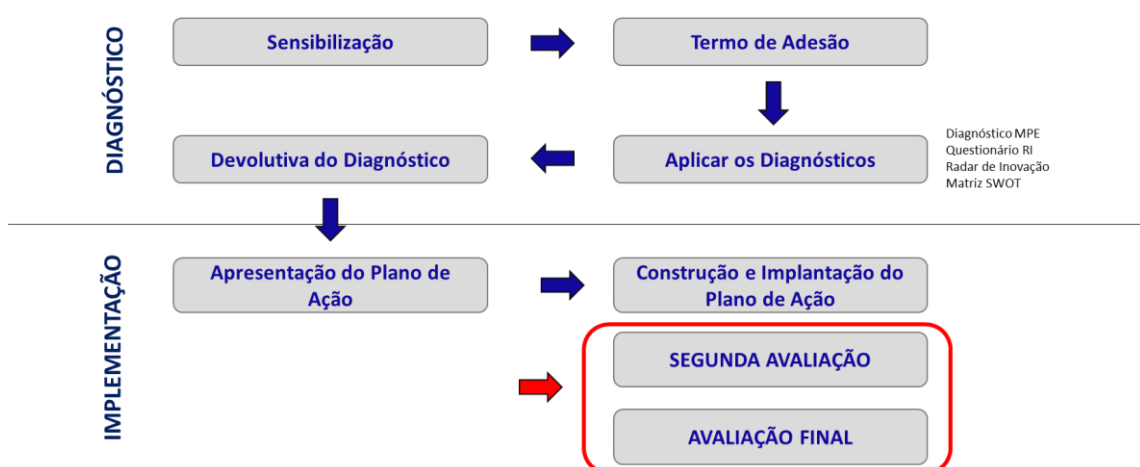
De acordo com o Sebrae (2011b), após a apresentação e sensibilização do programa ALI junto ao cliente, e de posse do aceite no contrato, inicia-se o atendimento na empresa, ou seja, o agente segue até o local em dia e horário mais adequados à rotina do empresário para começar a primeira fase do diagnóstico. A seguir, apresentamos algumas características do modelo de atendimento:

- a) O atendimento oferecido pelo agente é gratuito para a empresa, isento de honorários e custos acessórios (deslocamento até a empresa, alimentação e hospedagem).
- b) O atendimento é customizado, ou seja, é individualizado e personalizado. As ações sugeridas pelo agente são resultado do diagnóstico realizado na empresa.
- c) Como se trata de um programa, o atendimento é continuado, ou seja, o agente acompanhará a implementação das ações propostas para a empresa durante o prazo de 24 meses.

4.3 Modelo de Atendimento

O programa ALI do Sebrae (2011b) divide-se em duas partes: a primeira, trata-se do diagnóstico, e a segunda, da implementação das ações propostas. O diagnóstico compreende as etapas de sensibilização, termo de adesão, aplicação dos diagnósticos e devolutiva dos diagnósticos. A partir da conclusão e compreensão dos diagnósticos, é elaborada uma sugestão de plano de ação (implementação) – fase que compreende a segunda parte do programa, composta das etapas: apresentação do plano de ação, construção e implantação do plano de ação, segunda avaliação e avaliação final, conforme ilustra a Figura 1:

Figura 1 – Etapas de Atendimento



Fonte: Sebrae (2011b).

De acordo com o Sebrae (2011b), o processo de atendimento às empresas inscritas no programa ALI divide-se nas seguintes etapas:

- a) Sensibilização do empresário: processo em que é feita a apresentação e difusão das informações sobre inovação e tecnologia;
- b) Termo de Adesão: documento que formaliza o aceite por parte do cliente;
- c) Aplicação de diagnóstico para identificação de oportunidades de inovação na empresa por meio das ferramentas: Diagnóstico MPE, Diagnóstico/Radar de Inovação e Matriz SWOT;
- d) Devolutiva do diagnóstico e construção de um plano de ação para inserção de soluções inovadoras no ambiente da empresa;
- e) Implementação do plano de ação, colocando em prática as ações estratégicas e a implementação de melhorias e/ou eliminação de gargalos, a fim de aumentar a competitividade da empresa;
- f) Auxílio e acompanhamento no processo de implantação dessas soluções;
- g) Realização de avaliação dos resultados gerados;
- h) Avaliação final.

Todo o trabalho realizado pelo agente é supervisionado por consultor especializado do Sebrae, com experiência no setor.

De acordo com Faria e Fonseca (2014), para elucidar os fatores determinantes que influenciam a criatividade e a inovação, elaboramos, no Quadro 7, o comparativo entre os referenciais conceituais e as práticas do programa ALI.

Quadro 7 – Referenciais conceituais e as práticas do programa ALI

FATORES DETERMINANTES	FARIA E FONSECA (2014)	PROGRAMA ALI (2014)
Estratégia	Um conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro, num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza.	Os diagnósticos iniciais, aplicados dentro do programa, são os norteadores oferecidos para que as empresas possam olhar para o futuro próximo e de longo prazo. Um verdadeiro raio-X da empresa, voltado para inovação.
Estrutura	Capacidade de organização em se adaptar às diferentes e frequentes mudanças impostas pelo ambiente.	A existência do agente como ponte de ligação entre a empresa e o Sebrae-SP facilita a atualização de informações e proporciona mudanças rápidas nos planos de ação, mostrando flexibilidade às mudanças mercadológicas.

Mecanismos de Suporte	Reconhecer e recompensar as iniciativas por meio do conhecimento orientado para ideias e práticas inovativas, com disponibilidade de recursos (pessoas, tecnologia, tempo) capazes de oferecer o suporte necessário à sua implementação.	No percurso do programa, a estrutura existente no escritório local do Sebrae-SP propicia consultorias nas três principais áreas da gestão: (Administração Geral, Finanças e Marketing) às empresas participantes, identificando, corrigindo e reconhecendo as boas práticas empresariais.
Comportamento que encoraja inovação	Criação de valores que apoiam a equipe no oferecimento de ideias e a encorajam a correr riscos.	Dentro do programa estão agendadas feiras e missões nos mais diversos segmentos para que o empresário tenha oportunidade de abrir seus horizontes com relação ao mercado em que atua, conhecendo novos clientes e fornecedores. Ademais, o Sebrae permite a participação das empresas no Prêmio Nacional de Inovação (PNI), valorizando e premiando as empresas inovadoras.
Comunicação	Comportamento interativo e integrado, no qual as pessoas se sintam seguras e encorajadas a manifestar ideias, opiniões e interesses.	O banco de dados criado dentro do programa ALI permite integração entre as empresas participantes. Pode, inclusive, ser usado como plataforma de compartilhamento de boas práticas voltadas para a inovação, disponibilizadas para todo o grupo.
Liderança	A liderança é fundamental para a implementação de práticas inovativas alinhadas com a estratégia para o tipo de inovação (seja produto, processo, organizacional e/ou <i>marketing</i>) com uso dos recursos disponíveis.	O foco do Sebrae-SP e do programa ALI sempre foi o de capacitar o empresariado local. Dessa maneira, a liderança e as boas práticas de gestão dos negócios estão diretamente ligadas à capacitação do empresário, a sua liderança junto aos seus subordinados e ações no mercado em que atua.

Fonte: Adaptado de Faria e Fonseca (2014) e Sebrae (2014).

4.4 Diagnóstico/Radar de Inovação

Preocupado com a competitividade das micro e pequenas empresas, e buscando capacitar o empresário, o Sebrae (2014) estabeleceu como uma de suas diretrizes estratégicas desenvolver projetos que promovam a inovação, o que impacta no aumento da capacidade competitiva e estimula a cultura de inovação na cultura empresarial das micro e pequenas empresas atendidas pelo programa ALI.

A partir das contribuições de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), criou-se a ferramenta denominada Diagnóstico/Radar de Inovação, que apresenta doze dimensões possíveis para apurar o grau de inovação nos negócios, são elas: oferta, plataforma, solução, cliente, experiência, valor, processo, organização, cadeia de

fornecimento, presença, redes e marca. Cada dimensão oferece diferentes modos de inovar.

Vale salientar que o Diagnóstico/Radar de Inovação, aplicado pelo Programa ALI do Sebrae, possui pequenas alterações se comparado ao Radar de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), que aparentemente ignora o ambiente interno das organizações. Assim, a fim de suprir uma carência, foi desenvolvida uma décima terceira dimensão para o Programa ALI, denominada “ambiência inovadora”. Essa dimensão foi criada por Bachmann e Destefani (2008), por entenderem que um clima organizacional propício à inovação é pré-requisito para uma empresa inovadora.

Desse modo, no caso do Diagnóstico/Radar de Inovação do Sebrae, são treze dimensões analisadas: (A) Oferta, (B) Plataforma, (C) Marca, (D) Clientes, (E) Soluções, (F) Relacionamento, (G) Agregação de Valor, (H) Processos, (I) Organização, (J) Cadeia de Fornecimento, (K) Presença, (L) Rede e (M) Ambiência Inovadora, as quais detalhamos e conceituamos no Quadro 8:

O Quadro 8 ilustra as dimensões do Diagnóstico/Radar de Inovação do Sebrae e as questões que compõem cada dimensão. Em relação à validade, destaca-se que o Diagnóstico/Radar de Inovação está alicerçado na literatura, especialmente com base em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e em Bachmann e Destefani (2008). No que se refere à confiabilidade, destaca-se o elevado número de estudos realizados por meio do Radar, aplicado pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs) nas empresas participantes do programa.

Quadro 8 – Detalhamento e conceituação das dimensões do Diagnóstico/ Radar da Inovação

Nº	DIMENSÕES	CONCEITO
01 (A)	Oferta	Produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
02 (B)	Plataforma	Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias utilizadas, analisando o modo de fazer e de prestar serviços.
03 (C)	Marca	Forma como a empresa transmite sua imagem ao cliente.
04 (D)	Clientes	Pessoas ou organizações que usam serviços ou consomem produtos satisfazendo às suas necessidades.
05 (E)	Soluções	Combinação customizada de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente.

06 (F)	Relacionamento	Experiência do cliente, representando tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando interage com a empresa.
07 (G)	Agregação de valor	Forma pela qual a empresa percebe novos meios de captar e transferir valor ao cliente.
08 (H)	Processos	Configurações das atividades usadas na condução das operações internas da empresa, a fim de produzir um produto ou prestar um serviço.
09 (I)	Organização	Modo como a empresa está estruturada, relacionando as parcerias estabelecidas com o papel e a responsabilidade dos colaboradores.
10 (J)	Cadeia de Fornecimento	Sequência de atividades que movem produtos, serviços e informações, da origem à entrega, abrangendo aspectos relacionados com a logística do negócio.
11 (K)	Presença	Canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado, além dos locais onde esses itens podem ser adquiridos.
12 (L)	Rede	Aspectos relacionados com a rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes, fazendo com que os recursos utilizados tragam uma comunicação ágil e eficaz entre empresa e cliente.
13 (M)	Ambiência Inovadora	Conjunto de ferramentas, processos e atitudes que promovem ou motivam os empregados a criar algo novo e/ou melhorias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir desse instrumento, o agente do Programa ALI aplica o Diagnóstico Radar da Inovação, que se dá por meio de um formulário avaliativo, no qual constam 42 perguntas com atribuição de conceitos quantitativos (escores) em cada dimensão, quais sejam:

- (1) - ausência de inovação;
- (3) - inovação incipiente;
- (5) - inovação presente.

O resultado da aplicação desse instrumento permite verificar as carências da organização e destacar as áreas que oferecem oportunidades e/ou desafios para a inovação.

Após a aplicação do diagnóstico, o levantamento dos pontos de melhoria e a elaboração dos respectivos planos de ação, o agente do Programa ALI – considerando a execução dos planos sugeridos ao empresário – aplica novamente o Radar (com as mesmas dimensões e critérios de pontuação – escores) para avaliar o grau de melhoria (GI) nas empresas.

Com base nessas premissas, a determinação do Diagnóstico/Radar de Inovação se sustenta em três pilares: o que avaliar (dimensões da inovação), como medir (escala usada) e qual período de tempo considerar.

De acordo com o Sebrae (2014), a determinação do Diagnóstico/Radar da Inovação presume que a inovação não é um evento ou fato isolado, mas fruto de um processo. Daí a preocupação em avaliar não o simples resultado (número de inovações), mas a maturidade dos processos de inovação das empresas. Muitos novos empreendimentos decorrem de uma única ideia de sucesso, frequentemente casuísta; isto não é suficiente para caracterizar tal organização como inovadora. Assim, é dado um escore maior àquelas empresas que têm uma prática estruturada (ação sistemática) para buscar e gerar inovações.

É importante saber que, a partir do resultado da aplicação do Diagnóstico/Radar da Inovação, pode-se fomentar a cultura de inovação, que poderá fazer avançar as dimensões que apresentam desafios, problemas ou falhas à inovação.

A questão que motivou tal investigação pretende apresentar a possível relação existente entre a primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0) e a segunda aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), evidenciando a possível elevação no grau de inovação (GI) e tendo como resultado o aumento da capacidade competitiva da empresa e o fomento da cultura de inovação das MPEs participantes do programa.

Na proposta desta pesquisa, essa relação entre as dimensões do Diagnóstico/Radar da Inovação e a cultura de inovação torna-se importante critério analítico na medida em que permite verificar qual a relação entre ambos e, conseqüentemente, identificar a interferência da cultura de inovação na promoção da inovação nas MPEs.

O Diagnóstico/Radar de Inovação avalia o quanto o ambiente é propício à inovação. O Sebrae (2011b) declara que uma empresa inovadora é aquela em que as pessoas estão capacitadas para resolver problemas e a criatividade é parte da cultura organizacional. Portanto, os resultados do Diagnóstico/Radar de Inovação não são absolutos, mas uma referência quanto às oportunidades de inovar o que é existente na empresa avaliada.

Para essa avaliação, apresentamos, no Quadro 9, os 42 itens que compõem as 13 dimensões do Diagnóstico/Radar de Inovação:

Quadro 9 – Dimensões e itens do Diagnóstico/Radar de Inovação

DIMENSÃO	ITENS
A – Oferta	Item 01 – Novos mercados Item 02 – Novos produtos Item 03 – Ousadia Item 04 – Resposta ao meio ambiente Item 05 – Design Item 06 – Inovações tecnológicas
B – Plataforma	Item 07 – Sistema de produção Item 08 – Versões de produtos
C – Marca	Item 09 – Proteção de marca Item 10 – Alavancagem de marca
D – Clientes	Item 11 – Identificação de necessidades Item 12 – Identificação de mercados Item 13 – Uso das manifestações dos clientes - Processo Item 14 – Uso das manifestações dos clientes – Resultado
E – Soluções	Item 15 – Soluções complementares Item 16 – Integração de recursos
F – Relacionamento	Item 17 – Facilidades e amenidades Item 18 – Informatização
G - Agregação de valor	Item 19 – Uso dos recursos existentes Item 20 – Uso das oportunidades de interação
H- Processos	Item 21 – Melhoria dos processos Item 22 – Sistemas de gestão Item 23 – Certificações Item 24 – Softwares de gestão Item 25 – Aspectos ambientais (ecológicos) Item 26 – Gestão de resíduos
I – Organização	Item 27 – Reorganização Item 29 – Parcerias Item 29 – Visão externa Item 30 – Estratégia competitiva
J - Cadeia de fornecimento	Item 31 – Cadeia de fornecimento
K – Presença	Item 32 – Pontos de venda Item 33 – Intermediação
L – Rede	Item 34 – Diálogo com o cliente
M - Ambiência inovadora	Item 35 – Fontes externas de conhecimento I Item 36 – Fontes externas de conhecimento II Item 37 – Fontes externas de conhecimento III Item 38 – Fontes externas de conhecimento IV Item 39 – Propriedade intelectual Item 40 – Ousadia inovadora Item 41 – Financiamento da inovação Item 42 – Coleta de ideias

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário, denominado Diagnóstico/ Radar de inovação, é composto pelas 13 dimensões e por 42 questões objetivas. Cada dimensão contempla três variáveis, que recebem a pontuação 5, 3, ou 1, de acordo com a resposta dada pelo empresário. As variáveis terão sua pontuação conforme a terminologia: (5) quando a variável é sistemática ou comum, (3) quando a variável se faz presente ocasionalmente ou (1) quando a variável não se faz presente/não existe. O número que identifica o grau de inovação da empresa é obtido pela soma da pontuação das perguntas de cada dimensão e dividido pelo número de perguntas, obtendo uma média aritmética. Após a obtenção das médias (somam-se as médias das 13 dimensões e divide o resultado pelo número de dimensões), tem-se como resultado a média geral por empresa.

As aplicações do questionário ocorrem em dois momentos distintos: primeiro, quando a empresa adere ao programa, chamado de T0, e segundo, ao final do programa, chamado T1. A partir da comparação entre T0 e T1 avalia-se a variação do grau de inovação (GI).

Para classificar o grau de inovação que a empresa participante obtém a partir da aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação, dos escores e das médias obtidas, utiliza-se a tabela desenvolvida pelo Sebrae (2014), representada no Quadro 10.

Quadro 10 – Classificação das empresas de acordo com o Grau de Inovação (GI)

TIPO DE EMPRESA	DEFINIÇÃO	PONTUAÇÃO NO GRAU DE INOVAÇÃO (GI)
Inovadora sistêmica	É aquela que pratica sistematicamente a gestão da inovação.	O GI é igual/acima de 4,0.
Inovadora ocasional	É a empresa que inovou nos últimos anos, porém não há sistematização do processo.	O GI é igual/maior que 3,0 e igual/menor de 3,9.
Pouco ou nada inovadora	É a empresa que inova pouco ou não inova.	O GI é acima de 1,0 e abaixo de 2,9. Se a pontuação do GI for 1, a empresa não é inovadora.

Fonte: Adaptado do Manual de Aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação, Sebrae (2014).

A partir da pontuação e da classificação, pode-se definir o grau de inovação, o qual classifica a empresa como: pouco (ou nada) inovadora, ocasionalmente

inovadora (que eventualmente realiza algum tipo de inovação) ou sistematicamente inovadora (aquela empresa que frequentemente realiza algum tipo de inovação).

Para aferir a inovação, o Sebrae (2014) utiliza-se da ferramenta Diagnóstico/Radar de Inovação, a qual detalhamos na sequência.

4.4.1 Dimensão A – Oferta

A oferta se refere aos produtos oferecidos pela empresa no mercado. O escore dessa dimensão é dado pela média aritmética de seis itens.

Quadro 11 – Item 1: Novos mercados

Item	Afirmativa	E
1- Novos Mercados	A empresa tem uma sistemática (rotina) para encontrar novos mercados para seus produtos.	
	A empresa identificou um ou mais mercados para seus produtos.	
	A empresa não identificou novos mercados para seus produtos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 12 – Item 2: Novos produtos

Item	Afirmativa	E
2- Novos produtos	A empresa lançou, com sucesso, mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos.	
	A empresa lançou, com sucesso, um novo produto no mercado nos últimos 3 anos.	
	A empresa não lançou , com sucesso, qualquer produto no mercado nos últimos 3 anos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 13 – Item 3: Ousadia

Item	Afirmativa	E
3- Ousadia	Nos últimos 3 anos, a empresa lançou mais de um produto que não deu certo.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa lançou apenas um produto que não deu certo.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não lançou nenhum produto que não deu certo.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 14 – Item 4: Resposta ao meio ambiente

Item	Afirmativa	E
4- Resposta ao meio ambiente	A empresa mudou características de mais de um produto por razões ambientais (ecológicas).	
	A empresa mudou alguma característica de um de seus produtos por razões ambientais (ecológicas).	
	A empresa não mudou qualquer característica de seus produtos por razões ambientais (ecológicas).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 15 – Item 5: Design

Item	Afirmativa	E
5- Design	A empresa fez mudanças significativas na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em mais de um dos produtos.	
	A empresa fez alguma mudança significativa na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em pelo menos um dos produtos.	
	A empresa não fez qualquer mudança significativa na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em nenhum produto.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 16 – Item 6: Inovações tecnológicas

Item	Afirmativa	E
6- Inovações Tecnológicas	A empresa adotou mais de uma das seguintes inovações de produto: uso de novos materiais - uso de novos produtos intermediários - uso de novas peças funcionais - uso de tecnologia radicalmente nova.	
	A empresa adotou pelo menos uma das seguintes inovações de produto: - uso de novos materiais - uso de novos produtos intermediários	
	A empresa não adotou pelo menos uma das seguintes inovações de produto: uso de novos materiais.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.2 Dimensão B – Plataforma

Plataforma é o nome dado a um conjunto de componentes comuns, aos métodos de montagem ou às tecnologias que são usadas de forma modular na construção de um portfólio ou família de produtos. A habilidade em usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete maior capacidade inovadora. O escore dessa dimensão se dá pela média aritmética de dois itens.

Quadro 17 – Item 7: Sistema de produção

Item	Afirmativa	E
7- Sistemas de produção	Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem a mais de uma família de produtos.	
	Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem a uma família de produtos.	
	Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem a apenas um produto.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 18 – Item 8: Versões de produtos

Item	Afirmativa	E
8- Versões de produtos	O mesmo produto ou serviço é oferecido em mais de duas versões, para atingir mercados ou nichos diferentes.	
	Algum produto ou serviço é oferecido em duas versões, para atingir mercados ou nichos diferentes.	
	Cada produto ou serviço é oferecido em uma única versão.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.3 Dimensão C – Marca

Marca é entendida como o conjunto de símbolos, palavras (*slogans*) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem. O escore dessa dimensão se dá pela média aritmética de dois itens.

Quadro 19 – Item 9: Proteção de marca

Item	Afirmativa	E
9- Proteção de marca	A empresa tem uma ou mais marcas registradas.	
	A marca da empresa não é registrada.	
	A empresa não tem uma marca.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 20 – Item 10: Alavancagem da marca

Item	Afirmativa	E
10- Alavancagem da marca	A empresa usa sua marca em outros tipos de produtos ou negócios.	
	A empresa usa sua marca exclusivamente em seus produtos .	
	A empresa não usa sua marca nos produtos ou negócio.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.4 Dimensão D – Clientes

Os clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. O escore dessa dimensão se dá pela média aritmética de quatro itens.

Quadro 21 – Item 11: Identificação de necessidades

Item	Afirmativa	E
11- Identificação de necessidades	A empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade de seus clientes.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não identificou qualquer nova necessidade de seus clientes.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 22 – Item 12: Identificação de mercados

Item	Afirmativa	E
12- Identificação de mercados	A empresa tem uma sistemática para identificar novos mercados para seus produtos.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa identificou aos menos um novo mercado para seus produtos.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não identificou qualquer novo mercado para seus produtos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 23 – Item 13: Uso das manifestações dos clientes - Processo

Item	Afirmativa	E
13- Uso das manifestações dos clientes - Processo	A empresa faz uso sistemático de manifestações dos clientes (sugestões, reclamações etc.) para apoiar o desenvolvimento de novos produtos.	
	A empresa faz uso eventual de manifestações dos clientes (sugestões, reclamações etc.) para apoiar o desenvolvimento de novos produtos.	
	A empresa não usa as manifestações dos clientes (sugestões, reclamações etc.) para apoiar o desenvolvimento de novos produtos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 24 – Item 14: Uso das manifestações dos clientes – Resultado

Item	Afirmativa	E
14- Uso das manifestações dos clientes - Resultado	A empresa lançou mais de um novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.	
	A empresa lançou apenas um novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.	
	A empresa não lançou nenhum novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.5 Dimensão E – Soluções

Soluções são ofertas que demonstram preocupação com o cliente e contribuem para estabelecer boa vontade e simpatia e/ou ampliar a lucratividade. O escore dessa dimensão se dá pela média aritmética de quatro itens.

Quadro 25 – Item 15: Soluções complementares

Item	Afirmativa	E
15- Soluções complementares	Nos últimos 3 anos, a empresa ofertou mais de um novo produto complementar a seus clientes, criando novas oportunidades de receita.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa ofertou um novo produto complementar a seus clientes, criando nova oportunidade de receita.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não ofertou qualquer novo produto complementar i.e. fora de seu negócio central.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 26 – Item 16: Integração de recursos

Item	Afirmativa	E
16- Integração de recursos	Nos últimos 3 anos, a empresa ofereceu mais de uma nova solução a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa ofereceu uma nova solução a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não ofereceu novas soluções a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.6 Dimensão F – Relacionamento

Essa dimensão avalia a experiência do cliente, representando tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando interage com a empresa.

Quadro 27 – Item 17: Facilidades e amenidades

Item	Afirmativa	E
17- Facilidades e amenidades	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 28 – Item 18: Informatização

Item	Afirmativa	E
18- Informatização	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática (web site, e-mail, CD etc.) para se relacionar com os clientes.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou um novo recurso de informática (web site, e-mail, CD etc.) para se relacionar com os clientes.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer novo recurso de informática (web site, e-mail, CD etc.) para se relacionar com os clientes.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.7 Dimensão G – Agregação de valor

Essa dimensão considera os mecanismos que uma empresa explora para criar valor. O escore dessa dimensão se dá pela média aritmética de dois itens.

Quadro 29 – Item 19: Uso dos recursos existentes

Item	Afirmativa	E
19- Uso dos recursos existentes	A empresa tem uma sistemática para adotar novas formas de gerar receitas usando os produtos e processos já existentes.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de gerar receita usando os produtos e processos já existentes.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou novas formas de gerar receita usando os produtos e processos já existentes.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 30 – Item 20: Uso das oportunidades de interação

Item	Afirmativa	E
20- Uso das oportunidades de interação	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova forma de "vender" oportunidades de interação com seus clientes e parceiros.	5
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de "vender" oportunidades de interação com seus clientes e parceiros.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de "vender" oportunidades de interação com seus clientes e parceiros.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.8 Dimensão H – Processos

Os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa, na busca de maior eficiência, maior qualidade e/ ou um tempo de resposta menor. O escore dessa dimensão se dá pela média aritmética de seis itens.

Quadro 31 – Item 21: Melhoria dos processos

Item	Afirmativa	E
21- Melhoria dos processos	A empresa sistematicamente modifica seus processos (ou compra ou aluga equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa alterou pelo menos um processo interno (ou comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não alterou qualquer de seus processos (ou comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 32 – Item 22: Sistemas de gestão

Item	Afirmativa	E
22- Sistemas de gestão	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou pelo menos três novas práticas de gestão como: GQT, SCM, PNQ, Just in Time, Reengenharia, Manual de Boas Práticas etc.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou pelo menos uma nova prática de gestão como: GQT, SCM, PNQ, Just in Time, Reengenharia, Manual de Boas Práticas etc.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova prática de gestão como: GQT, SCM, PNQ, Just in Time, Reengenharia, Manual de Boas Práticas etc.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 33 – Item 23: Certificações

Item	Afirmativa	E
23- Certificações	Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu mais de uma nova certificação de processo (ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA8001, PBQP-H etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico etc.).	
	Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu alguma nova certificação de processo (ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA8001, PBQP-H etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico etc.).	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não recebeu qualquer certificação de processo (ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA8001, PBQP-H etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico etc.).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 34 – Item 24: Softwares de gestão

Item	Afirmativa	E
24- Software de gestão	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou algum novo software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou ou atualizou algum software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer novo software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 35 – Item 25: Aspectos ambientais (ecológicos)

Item	Afirmativa	E
25- Aspectos ambientais (ecológicos)	Nos últimos 3 anos, a empresa modificou insumos ou processos para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais (ecológicos).	
	Nos últimos 3 anos, a empresa modificou algum insumo ou processo devido a aspectos ambientais (ecológicos).	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não modificou nenhum insumo ou processo devido a aspectos ambientais (ecológicos).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 36 – Item 26: Gestão de resíduos

Item	Afirmativa	E
26- Gestão de resíduos	Nos últimos 3 anos, a empresa transformou parte de seus resíduos em uma oportunidade de gerar receita .	
	Nos últimos 3 anos, a empresa alterou a destinação de seus resíduos, visando menor impacto ambiental ou benefícios para terceiros.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não alterou a destinação de seus resíduos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.9 Dimensão I – Organização

A organização refere-se ao modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores. O escore dessa dimensão se dá pela média aritmética de quatro itens.

Quadro 37 – Item 27: Reorganização

Item	Afirmativa	E
27- Reorganização	A empresa sistematicamente reorganiza suas atividades, ou adotou pelo menos duas novas abordagens nos últimos 3 anos, com: grupos de solução de problemas, CCQ, horário flexível, <i>casual day</i> , trabalho em casa etc., para melhorar seus resultados.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa reorganizou suas atividades, ou adotou pelo menos uma nova abordagem com: grupos de solução de problemas, CCQ, horário flexível, <i>casual day</i> , trabalho em casa etc., para melhorar seus resultados.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não reorganizou suas atividades, ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 38 – Item 28: Parcerias

Item	Afirmativa	E
28- Parcerias	Nos últimos 3 anos, a empresa fez duas ou mais parcerias com outras organizações, para fornecer produtos melhores e mais completos.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa fez alguma parceria com outra organização, para fornecer produtos melhores e mais completos.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer parceria com outra organização, para fornecer produtos ou serviços melhores e mais completos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 39 – Item 29: Visão externa

Item	Afirmativa	E
29- Visão externa	Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu alguma parceria ou participou de algum projeto cooperativo (com fornecedores, concorrentes ou clientes) para desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de novos mercados.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de trocar idéias ou informações com os fornecedores ou concorrentes.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de trocar idéias ou informações com os fornecedores ou concorrentes.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 40 – Item 30 – Estratégia competitiva

Item	Afirmativa	E
30- Estratégia competitiva	Nos últimos 3 anos, a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa fez alguma mudança significativa na estratégia competitiva.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer mudança significativa na estratégia competitiva.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.10 Dimensão J – Cadeia de fornecimento

A cadeia de fornecimento corresponde à sequência sistêmica de atividades que movem os produtos, serviços e informações, da origem à entrega. O escore dessa dimensão se dá pela pontuação do item 31.

Quadro 41 – Item 31: Cadeia de fornecimento

Item	Afirmativa	E
31- Cadeia de fornecimento	A empresa sistematicamente adota novas soluções para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova solução para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova solução para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.11 Dimensão K – Presença

A presença está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado, como também os locais em que seus produtos podem ser adquiridos pelos consumidores. O escore dessa dimensão se dá pela média aritmética de dois itens.

Quadro 42 – Item 32: Pontos de venda

Item	Afirmativa	E
32- Pontos de venda	Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 43 – Item 33: Intermediação

Item	Afirmativa	E
33- Novos mercados	Nos últimos 3 anos, a empresa vendeu seus produtos, diretamente ou por meio de distribuidores/representantes, em novos mercados para os produtos fornecidos.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa vendeu seus produtos, diretamente ou por meio de distribuidores/representantes, em novos mercados para ela .	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não vendeu seus produtos em novos mercados.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.12 Dimensão L – Rede

Essa dimensão contempla os aspectos relacionados à rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes. Trata essencialmente dos recursos utilizados

para a comunicação ágil e eficaz com seus clientes, como também potenciais clientes. O escore dessa dimensão se dá pela pontuação do item 34.

Quadro 44 – Item 34: Diálogo com o cliente

Item	Afirmativa	E
34- Diálogo com o cliente	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou novas formas de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.13 Dimensão M – Ambiência inovadora

Essa dimensão avalia a importância que a empresa dá para a inovação. É uma forma de avaliar o ambiente propício à inovação, considerando o relacionamento existente como fontes de conhecimento externo à organização, valor atribuído ao conhecimento adquirido, grau de aceitação ao erro, além da ousadia em testar novos produtos e processos. O escore dessa dimensão se dá pela média aritmética de oito itens.

Quadro 45 – Item 35: Fontes externas de conhecimento I

Item	Afirmativa	E
35- Fontes externas de conhecimento I	A empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, empresas-júnior, sindicatos patronais etc. ou de serviços como a RETEC.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa fez uso eventual de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, empresas-júnior, sindicatos patronais etc. ou de serviços como a RETEC.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não fez uso de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, empresas-júnior, sindicatos patronais etc. ou de serviços como a RETEC.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 46 – Item 36: Fontes externas de conhecimento II

Item	Afirmativa	E
36- Fontes externas de conhecimento II	A empresa sistematicamente busca novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos etc.) e associações técnicas ou empresariais.	
	A empresa eventualmente busca novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos etc.) e associações técnicas ou empresariais.	
	A empresa não busca novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos etc.) e associações técnicas ou empresariais.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 47 – Item 37: Fontes externas de conhecimento III

Item	Afirmativa	E
37- Fontes externas de conhecimento III	A empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores ou clientes.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não absorveu qualquer tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores ou clientes.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 48 – Item 38: Fontes externas de conhecimento IV

Item	Afirmativa	E
38- Fontes externas de conhecimento IV	A empresa sistematicamente adquire informações técnicas, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorve <i>know-how</i> e competências.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa adquiriu informações técnicas, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorve <i>know-how</i> e competências.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não adquiriu informações técnicas, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorve <i>know-how</i> e competências.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 49 – Item 39: Propriedade intelectual

Item	Afirmativa	E
39- Propriedade intelectual	A empresa tem mais de uma patente em vigor ou registro de desenho industrial ou modelo de utilidade aprovados.	
	A empresa tem alguma patente em vigor, solicitou depósito de patente ou, ainda, fez algum registro de desenho industrial ou modelo de utilidade.	
	A empresa não tem nenhuma patente em vigor nem solicitou depósito de patente ou registro de desenho industrial ou modelo de utilidade.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 50 – Item 40: Ousadia inovadora

Item	Afirmativa	E
40- Ousadia inovadora	Nos últimos 3 anos, a empresa realizou mais de um projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado que acabou abandonado.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa realizou um projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado que acabou abandonado.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não realizou qualquer projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 51 – Item 41: Financiamento da inovação

Item	Afirmativa	E
41- Financiamento da inovação	A empresa já utilizou algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.	
	A empresa já solicitou algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.	
	A empresa nunca utilizou qualquer dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 52 – Item 42: Coleta de ideias

Item	Afirmativa	E
42- Coleta de idéias	A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores, inclusive com alguma forma de reconhecimento.	
	A empresa tem um sistema informal para colher sugestões dos colaboradores.	
	A empresa não tem qualquer sistema, formal ou informal, para colher sugestões dos colaboradores.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Análise dos Dados

Para a apresentação da análise dos dados, iniciamos com um breve detalhamento sobre a unidade do Sebrae/SP responsável pelo atendimento – Escritório Regional Piracicaba/SP –, localizada no município de Piracicaba/SP, e a caracterização das empresas participantes da amostra.

4.6 Sobre o Escritório Regional Piracicaba

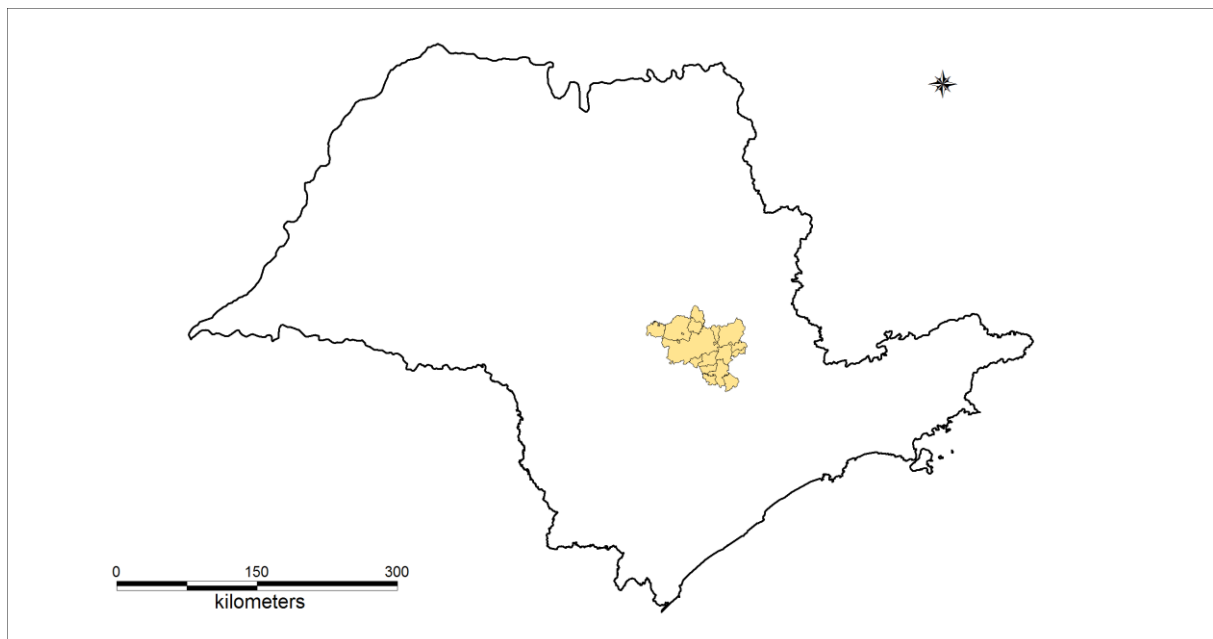
A unidade de atendimento do Sebrae/SP, chamada de Escritório Regional (ER) Piracicaba, é responsável pelo atendimento de 17 municípios: Águas de São

Pedro, Americana, Capivari, Charqueada, Elias Fausto, Ipeúna, Iracemápolis, Limeira, Mombuca, Nova Odessa, Piracicaba, Rafard, Rio das Pedras, Saltinho, Santa Bárbara d'Oeste, Santa Maria da Serra e São Pedro. Piracicaba, situada a 152 quilômetros da capital, é sede do ER, além de polo econômico da região, uma vez que possui maior população e número de empresas.

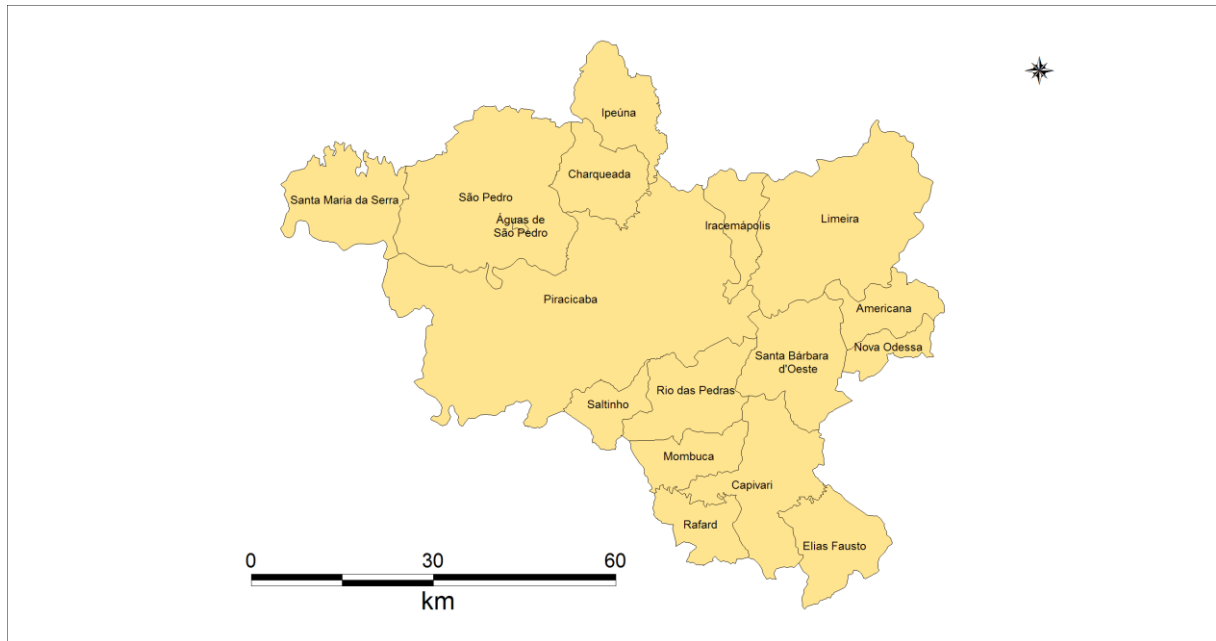
No início do século XXI, a cidade registrou bons índices de desenvolvimento, recuperou áreas degradadas e apostou na biotecnologia. Apesar de sua longa crise, conseguiu manter-se na posição de segunda maior cidade, em termos populacionais, e terceira, em termos de projeção econômica, da Região Administrativa de Campinas (atrás apenas de Campinas e Jundiaí). É um dos maiores polos produtores de açúcar e álcool do mundo, além de contar com importante centro industrial.

As figuras 2 e 3 apresentam a localização dos municípios que compõe a área do ER Piracicaba.

Figura 2 – Localização dos Municípios no Estado



Fonte: IBGE. Malha Municipal Digital (2015).

Figura 3 – Localização Detalhada dos Municípios

Fonte: IBGE. Malha Municipal Digital (2015).

4.7 Sobre Piracicaba

Segundo o IBGE (2015), Piracicaba é um município brasileiro no interior do estado de São Paulo. Pertence à Mesorregião e Microrregião de Piracicaba, localizando-se a noroeste da capital do Estado, distante desta cerca de 164 km. Ocupa uma área de 1.376.913 km², sendo que 31.573 km² estão em perímetro urbano e os 1.345.339 km² restantes constituem a zona rural. Em 2015, sua população foi estimada pelo IBGE em 391.449 habitantes, ou seja, é o 17º município mais populoso de São Paulo.

Quadro 53 – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas

Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2014		
Descrição	Qtde.	Unidade
Número de unidades locais	16.841	Empresas
Pessoal ocupado total	153.744	Pessoas
Pessoal ocupado assalariado	130.531	Pessoas
Salários e outras remunerações	4.338.749	Mil Reais
Salário médio mensal	3,5	Salários mínimos
Número de empresas atuantes	16.184	Unidades

Fonte: IBGE, 2015

4.8 Caracterização das Empresas que Compõem a Amostra

As empresas estudadas são participantes do Programa ALI do Sebrae/SP, Escritório Regional Piracicaba, ciclo 2013/2015. Das cerca de 800 empresas que aderiram ao programa, 30 foram selecionadas da cidade de Piracicaba/SP, sendo: 10 do setor da indústria, 10 do setor do comércio e 10 do setor de serviços. Essas empresas foram selecionadas pelo pesquisador de acordo com alguns aspectos, tais como presença, acesso, localização/proximidade, participação efetiva no programa, entre outros.

Do setor industrial, as empresas são compostas pelos seus ramos de atividades, que são: fabricantes de máquinas/equipamentos, fabricantes de artefatos de borracha/plástico, fabricante de produtos alimentícios e outros ramos caracterizados pela transformação de matérias primas em produtos acabados.

Já as consideradas participantes do setor comerciário são aquelas formadas por empresas como: comércio de confecção, comércio de suprimentos de informática, comércio de cosméticos, comércio de materiais para construção, minimercados etc.

As empresas enquadradas no setor de serviços são as que se caracterizam pela prestação de serviços, tais como: academias, escolas, gráficas, *petshops*, gráficas, atividades, financeiras, imobiliárias, entre outras.

Para avaliar o grau de inovação das empresas participantes do Programa ALI, foi utilizado o Diagnóstico/Radar de Inovação.

4.9 Sobre o Instrumento

Para a coleta dos dados, foi utilizado o instrumento Diagnóstico/Radar de Inovação. O quadro 8, anteriormente apresentado, ilustra as dimensões do Diagnóstico/Radar de Inovação do Sebrae e as questões que compõem cada dimensão. Trata-se de um questionário composto por 42 itens, divididos em 13 dimensões, as quais podem receber pontuação 1, 3 ou 5, de acordo com a afirmativa que mais se aproxima da realidade da empresa.

Quanto à validade do instrumento, destaca-se que o Diagnóstico/Radar de Inovação está alicerçado na literatura, especialmente com base em Sawhney,

Wolcott e Arroniz (2006) e em Bachmann e Destefani (2008). Em relação à confiabilidade, destaca-se o elevado número de estudos realizados por meio do Radar, aplicado pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs) nas empresas participantes do programa.

Dada a característica do estudo, e conforme as dimensões do Diagnóstico/Radar de Inovação, destaca-se, neste estudo, as dimensões relacionadas ao *marketing*, cujo propósito é o de verificar seus efeitos nas empresas pesquisadas. As dimensões são: oferta, marca, clientes, relacionamento, presença e rede.

Para verificar o grau de confiabilidade do questionário – considerando o setor de atividade e a dimensão – foi utilizada a ferramenta estatística denominada Alfa de Cronbach.

De acordo com Hora, Monteiro e Arica. (2010), o coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário por meio da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador pela seguinte equação:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k+1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right) \in [0,1],$$

Tendo como resultado seu grau de confiabilidade, onde:

k - corresponde ao número de itens do questionário;

s_i^2 - corresponde à variância de cada item;

s_t^2 - corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

A Tabela 1, a seguir, ilustra a aplicação passo a passo do coeficiente, em que cada coluna indica um item, cada linha indica um avaliador, e o encontro entre um item e um avaliador (X_{nk}) indica a resposta desse avaliador para esse item, dentro da escala (CRONBACH, 2004).

Tabela 1 – Aplicação do coeficiente

Avaliadores	Itens						Total
	1	2	...	i	...	k	
1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1i}	...	X_{1k}	X_1
2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2i}	...	X_{2k}	X_2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
p	X_{p1}	X_{p2}	...	X_{pi}	...	X_{pk}	X_p
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
n	X_{n1}	X_{n2}	...	X_{ni}	...	X_{nk}	X_n
	S^2_1	S^2_2	...	S^2_n	...	S^2_k	S^2_t

Fonte: Adaptado de Cronbach (2004).

Segundo Freitas (2005), com o intuito de contribuir para o tratamento dessa questão, sugere-se a classificação da confiabilidade a partir do cálculo do coeficiente α de Cronbach, de acordo com os limites apresentados na tabela a seguir:

Tabela 2 – Classificação da confiabilidade do coeficiente alfa de Cronbach

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Adaptado de Cronbach (2004).

Após o processamento dos dados por meio do *software* estatístico SPSS 220, obtém-se os resultados do Diagnóstico/Radar de Inovação, aplicado, por setor, nas empresas participantes.

Os resultados obtidos com a aplicação do alfa de Cronbach, baseados no Diagnóstico/Radar de Inovação aplicado no setor da indústria, considerando todas as perguntas, mostram que há um nível de confiabilidade moderado (alfa = 0,63), entretanto, com a exclusão do item 10 (alavancagem da marca) da dimensão “marca”, o nível de confiabilidade apresenta aumento na escala (alfa = 0,77), sendo considerado “alto.”

Já os resultados obtidos com a aplicação do alfa de Cronbach, baseados no Diagnóstico/Radar de Inovação aplicado no setor do comércio, considerando todas as perguntas, demonstram um nível de confiabilidade alto (alfa = 0,90), sem variações entre as perguntas.

Os resultados obtidos com a aplicação do alfa de Cronbach, tendo como base o Diagnóstico/Radar de Inovação aplicado ao setor de serviços, levando em

conta todas as perguntas, mostram que há um nível de confiabilidade baixo (alfa = 0,46), entretanto, com a exclusão do item 34 (diálogo com o cliente) da dimensão “rede”, o nível de confiabilidade apresenta aumento na escala (alfa = 0,64), sendo considerado “moderado”.

5 RESULTADOS OBTIDOS

Para comparar o “efeito” da intervenção do Programa ALI do Sebrae/SP, considerou-se a amostra pareada por dimensão e setor de atividade.

Os dados foram analisados por meio do teste de Wilcoxon (Wilcoxon Matched-Pairs; Wilcoxon signed-ranks test), desenvolvido por F. Wilcoxon, em 1945, o qual se baseia nos postos das diferenças entrapares. O objetivo do teste de Wilcoxon é comparar as performances de pares de sujeitos para verificar se existem diferenças significativas entre os seus resultados. Os resultados da “Situação B”, nesse caso representada por “T1”, são subtraídos dos dados da “Situação A”, representada por “T0”, e à diferença resultante é atribuído o sinal mais (+) ou, caso seja negativa, o sinal menos (-). Essas diferenças são ordenadas em função da sua grandeza (independentemente do sinal positivo ou negativo). O ordenamento assim obtido é depois apresentado separadamente para os resultados positivos e negativos. Ao menor dos valores deste segundo, dá-lhe o valor de uma estatística, denominada “nível de significância”. Dado que a estatística reflete o menor total de ordens, quanto menor for a estatística, mais significativas serão as diferenças nas ordenações entre as duas situações.

As análises foram processadas no *software* estatístico SPSS 220, e para todas as comparações considerou-se um nível de significância de 5% (P-Valor < 5%). Ou seja, isso demonstra efeito e/ou mudança significativa, avaliando T0 em relação ao T1 na dimensão/setor estudado.

A partir da pontuação e da classificação, pode-se definir o grau de inovação, tal como: empresa pouco (ou nada) inovadora, empresa ocasionalmente inovadora (que eventualmente realiza algum tipo de inovação) ou empresa sistematicamente inovadora (empresa que frequentemente realiza algum tipo de inovação).

Os resultados foram tabulados por dimensão e por setor de atividade, sendo apresentados nos quadros a seguir:

5.1 Apresentação dos Resultados por Dimensão

Quadro 54 – Dimensão Oferta

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Oferta	Indústria	Pouco	100,00	0,00	0,5%
		Ocasional	0,00	80,00	
		Sistêmico	0,00	20,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Oferta	Comércio	Pouco	80,00	0,00	0,5%
		Ocasional	20,00	20,00	
		Sistêmico	0,00	80,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Oferta	Serviços	Pouco	90,00	20,00	0,5%
		Ocasional	10,00	50,00	
		Sistêmico	0,00	30,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No setor “Indústria”, na dimensão “Oferta”, pode-se observar que 100% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora quando ingressaram no programa (T0); Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), nota-se que 80% das empresas apresentam grau de inovação “ocasional” e 20% das empresas apresentam grau de inovação “sistêmico”, tendo um nível de significância (P-Valor) de 0,5%.

Portanto, por meio do teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Comércio”, na dimensão “Oferta”, pode-se observar que 80% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora e 20% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), nota-se que 20% das empresas apresentam grau de

inovação “ocasional” e 80% das empresas apresentam grau de inovação “sistêmico”, tendo um nível de significância (P-Valor) de 0,5%.

De acordo com o teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando do ingresso das empresas no programa ALI, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Serviços”, na dimensão “Oferta”, pode-se observar que 90% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora e 10% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), 20% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora, 50% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras quando ingressaram no programa e 30% das empresas avaliadas apresentavam sistematicamente a adoção de práticas inovadoras (T0). Nota-se, também, que 20% das empresas apresentam grau de inovação “ocasional” e 80% das empresas apresentam grau de inovação “sistêmico”, tendo um nível de significância (P-Valor) de 0,5%.

Por meio do teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

Quadro 55 – Dimensão Marca

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Marca	Indústria	Pouco	0,00	0,00	0,5%
		Ocasional	80,00	0,00	
		Sistêmico	20,00	100,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Marca	Comércio	Pouco	10,00	0,00	6,3%
		Ocasional	90,00	70,00	
		Sistêmico	0,00	30,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Marca	Serviços	Pouco	20,00	10,00	8,3%
		Ocasional	70,00	60,00	
		Sistêmico	10,00	30,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No setor “Indústria”, na dimensão “Marca”, pode-se observar que 80% das empresas avaliadas apresentavam “ocasional” prática inovadora e 20% apresentavam sistemicamente práticas inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), nota-se que 100% das empresas participantes do programa apresentam evolução no grau de inovação para “sistêmico”, tendo um nível de significância (P-Valor) de 0,5%.

Portanto, por meio do teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Comércio”, na dimensão “Marca”, pode-se observar que 10% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora e 90% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), nota-se que 70% das empresas apresentam grau de inovação “ocasional” e 30% das empresas apresentam grau de inovação “sistêmico”, tendo um nível de significância (P-Valor) de 6,3%.

De acordo com o teste de Wilcoxon, não foi possível apurar uma mudança significativa (P-Valor < 5,0%) com a comparação dos resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Serviços”, na dimensão “Marca”, pode-se observar que 20% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora, 70% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras e 10% das empresas avaliadas apresentavam sistematicamente a adoção de práticas

inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), 10% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora, 60% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras e 30% das empresas avaliadas apresentavam sistematicamente a adoção de práticas inovadoras (T1) ao final do programa, tendo um nível de significância (P-Valor) de 8,3%.

Conforme o teste de Wilcoxon, não foi possível apurar uma mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

Quadro 56 – Dimensão Clientes

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Clientes	Indústria	Pouco	80,00	0,00	1,0%
		Ocasional	20,00	100,00	
		Sistêmico	0,00	0,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Clientes	Comércio	Pouco	100,00	0,00	0,4%
		Ocasional	0,00	100,00	
		Sistêmico	0,00	0,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Clientes	Serviços	Pouco	100,00	0,00	0,5%
		Ocasional	0,00	90,00	
		Sistêmico	0,00	10,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao tratar da dimensão “Clientes” no setor “Indústria”, pode-se observar que 80% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora e 20% das empresas apresentam grau de inovação “ocasional” quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), nota-se que 100% das empresas apresentam grau de inovação “ocasional” após a participação no programa, tendo um grau de significância (P-Valor) de 1,0%.

Portanto, por meio do teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) quando se faz a comparação entre os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, com os dados gerados pela segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Comércio”, na dimensão “Oferta”, pode-se observar que 80% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora e 20% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALLs), percebe-se que 20% das empresas apresentam grau de inovação “ocasional” e 80% das empresas apresentam grau de inovação “sistêmico”, tendo um grau de significância (P-Valor) de 0,4%.

Portanto, em consonância com o teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) quando há comparação dos resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, com os dados da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Serviços”, na dimensão “Oferta”, pode-se observar que 90% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora e 10% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALLs), 20% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora, 50% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras, quando ingressaram no programa e 30% das empresas avaliadas apresentavam sistematicamente a adoção de práticas inovadoras (T0). Percebe-se que 20% das empresas apresentam grau de inovação “ocasional” e 80% das empresas apresentam grau de inovação “sistêmico”, tendo um grau de significância (P-Valor) de 0,5%.

Assim, de acordo com o teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

Quadro 57 – Dimensão Relacionamento

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Relacionamento	Indústria	Pouco	80,00	20,00	0,9%
		Ocasional	20,00	80,00	
		Sistêmico	0,00	0,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Relacionamento	Comércio	Pouco	40,00	0,00	2,0%
		Ocasional	30,00	40,00	
		Sistêmico	30,00	60,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Relacionamento	Serviços	Pouco	0,00	0,00	1,4%
		Ocasional	40,00	10,00	
		Sistêmico	60,00	90,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No setor “Indústria”, na dimensão “Relacionamento”, pode-se observar que 80% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora e 20% apresentavam ocasionalmente práticas inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), nota-se que 20% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora e 80% apresentavam ocasionalmente práticas inovadoras, tendo um nível de significância (P-Valor) de 0,9%.

Dessa forma, por meio do teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Comércio”, na dimensão “Relacionamento”, pode-se observar que 40% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora, 30% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras e 30% das empresas avaliadas apresentavam sistematicamente a adoção de práticas inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), nota-se que 40% das empresas

apresentam grau de inovação “ocasional” e 60% das empresas apresentam grau de inovação “sistêmico”, tendo um nível de significância (P-Valor) de 2,0%.

Portanto, por meio do teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Serviços”, na dimensão “Relacionamento”, pode-se observar que 40% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente a adoção de práticas inovadoras e 60% das empresas avaliadas apresentavam sistematicamente a adoção de práticas inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), 10% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente práticas inovadoras e 90% das empresas avaliadas apresentavam sistematicamente a adoção de práticas inovadoras (T1) ao final do programa, tendo um nível de significância (P-Valor) de 1,4%.

Dessa forma, por meio do teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

Quadro 58 – Dimensão Presença

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Presença	Indústria	Pouco	100,00	20,00	0,5%
		Ocasional	0,00	80,00	
		Sistêmico	0,00	0,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Presença	Comércio	Pouco	90,00	60,00	5,9%
		Ocasional	10,00	40,00	
		Sistêmico	0,00	0,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Presença	Serviços	Pouco	100,00	80,00	8,3%
		Ocasional	0,00	20,00	
		Sistêmico	0,00	0,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No setor “Indústria”, na dimensão “Presença”, pode-se observar que 100% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), nota-se que 20% das empresas participantes do programa apresentam pouca (ou nenhuma) evolução no grau de inovação e 80% das empresas apresentam ocasionalmente algum tipo de prática inovadora, o que mostra que houve um nível de significância (P-Valor) de 0,5%.

Assim, conforme o teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Comércio”, na dimensão “Presença”, pode-se observar que 90% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora e 10% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), nota-se que 60% das empresas apresentam pouca (ou nenhuma) adoção de práticas inovadoras e 40% das empresas apresentam grau de inovação “ocasional”, tendo um nível de significância (P-Valor) de 5,9%.

De acordo com o teste de Wilcoxon, não foi possível apurar uma mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Serviços”, na dimensão “Presença”, pode-se observar que 100% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), 80% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma)

prática inovadora e 20% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras (T1) ao final do programa, tendo um nível de significância (P-Valor) de 8,3%.

De acordo com o teste de Wilcoxon, não foi possível apurar uma mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

Quadro 59 – Dimensão Rede

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Rede	Indústria	Pouco	70,00	0,00	0,3%
		Ocasional	30,00	80,00	
		Sistêmico	0,00	20,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Rede	Comércio	Pouco	100,00	70,00	8,3%
		Ocasional	0,00	30,00	
		Sistêmico	0,00	0,00	

Dimensão	Setor	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor
Rede	Serviços	Pouco	20,00	10,00	0,8%
		Ocasional	80,00	30,00	
		Sistêmico	0,00	60,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No setor “Indústria”, na dimensão “Rede”, pode-se observar que 70% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora e 30% das empresas apresentavam ocasionalmente alguma prática inovadora quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALLs), nota-se que 80% das empresas apresentam ocasionalmente algum tipo de prática inovadora e as outras 20% apresentam sistematicamente algum tipo de prática inovadora quando encerraram sua participação no programa (T1).

Comparando os resultados dos períodos, obteve-se um nível de significância (P-Valor) de 0,5%.

Portanto, por meio do teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Comércio”, na dimensão “Rede”, pode-se observar que 100% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), nota-se que 70% das empresas apresentam pouca (ou nenhuma) adoção de práticas inovadoras e 30% das empresas apresentam grau de inovação “ocasional”, tendo um nível de significância (P-Valor) de 8,3%.

De acordo com o teste de Wilcoxon, não foi possível apurar uma mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

No setor “Serviços”, na dimensão “Rede”, pode-se observar que 20% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora e 80% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente a adoção de práticas inovadoras quando ingressaram no programa (T0). Após intervenção dos agentes locais de inovação (ALIs), constata-se que 10% das empresas avaliadas apresentavam pouca (ou nenhuma) prática inovadora, 30% das empresas avaliadas apresentavam ocasionalmente adoção de práticas inovadoras e 60% das empresas apresentam sistematicamente a adoção de práticas inovadoras (T1) ao final do programa, tendo um nível de significância (P-Valor) de 0,8%.

De acordo com o teste de Wilcoxon, não foi possível apurar uma mudança significativa (P-Valor < 5,0%) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

5.2 Apresentação dos Resultados por Setor

Quadro 60 – Setor Indústria

Setor	Dimensão	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor	Fez Efeito		Destaque
						Sim	Não	
Indústria	Oferta	Pouco	100	0	0,50%			
		Ocasional	0	80		X		
		Sistêmico	0	20				
Indústria	Marca	Pouco	0	0	0,50%			
		Ocasional	80	0		X		
		Sistêmico	20	100				
Indústria	Clientes	Pouco	80	0	1,00%			
		Ocasional	20	100		X		
		Sistêmico	0	0				
Indústria	Relacionam.	Pouco	80	20	0,90%			
		Ocasional	20	80		X		
		Sistêmico	0	0				
Indústria	Presença	Pouco	100	20	0,50%			
		Ocasional	0	80		X		
		Sistêmico	0	0				
Indústria	Rede	Pouco	70	0	0,30%			
		Ocasional	30	80		X		
		Sistêmico	0	20				
TOTAL						6	0	100%

No setor Indústria, por meio do teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa ($P\text{-Valor} < 5,0\%$) em todas as dimensões analisadas (oferta, marca, clientes, relacionamento, presença e rede) ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa.

Desse modo, nota-se que – para o setor Indústria – o Programa ALI trouxe para todas as dimensões analisadas os efeitos esperados.

Quadro 61 – Setor Comércio

Setor	Dimensão	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor	Fez Efeito		Destaque
						Sim	Não	
Comércio	Oferta	Pouco	80	0	0,50%	X		
		Ocasional	20	20				
		Sistêmico	0	80				
Comércio	Marca	Pouco	10	0	6,30%		X	
		Ocasional	90	70				
		Sistêmico	0	30				
Comércio	Clientes	Pouco	100	0	0,40%	X		
		Ocasional	0	100				
		Sistêmico	0	0				
Comércio	Relacionam.	Pouco	40	0	2,00%	X		
		Ocasional	30	40				
		Sistêmico	30	60				
Comércio	Presença	Pouco	90	60	5,90%		X	
		Ocasional	10	40				
		Sistêmico	0	0				
Comércio	Rede	Pouco	100	70	8,30%		X	
		Ocasional	0	30				
		Sistêmico	0	0				
TOTAL						3	3	50%

No setor Comércio, por meio do teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) nas dimensões oferta, clientes e relacionamento ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa. Já as dimensões marca, presença e rede não apresentaram mudança significativa (P-Valor > 5,0%).

Desse modo, podemos afirmar que houve uma mudança significativa, na ordem de 50% nas dimensões analisadas.

Quadro 62 – Setor Serviços

Setor	Dimensão	GI	T0 (%)	T1 (%)	P-Valor	Fez Efeito		Destaque
						Sim	Não	
Serviços	Oferta	Pouco	90	20	0,50%	X		
		Ocasional	10	50				
		Sistêmico	0	30				
Serviços	Marca	Pouco	20	10	8,30%		X	
		Ocasional	70	60				
		Sistêmico	10	30				
Serviços	Clientes	Pouco	100	0	0,50%	X		
		Ocasional	0	90				
		Sistêmico	0	10				
Serviços	Relacionam.	Pouco	0	0	1,40%	X		
		Ocasional	40	10				
		Sistêmico	60	90				
Serviços	Presença	Pouco	100	80	8,30%		X	
		Ocasional	0	20				
		Sistêmico	0	0				
Serviços	Rede	Pouco	20	10	0,80%		X	
		Ocasional	80	30				
		Sistêmico	0	60				
TOTAL						4	2	66%

No setor Serviços, por meio do teste de Wilcoxon, pode-se observar mudança significativa (P-Valor < 5,0%) nas dimensões oferta, clientes, relacionamento e rede ao se comparar os resultados obtidos da primeira aplicação do Diagnóstico/Radar de Inovação (T0), quando as empresas ingressaram no programa, e da segunda aplicação do mesmo Diagnóstico/Radar de Inovação (T1), após participarem do programa. Já as dimensões marca e presença não apresentaram mudança significativa (P-Valor > 5,0%).

Desse modo, podemos afirmar que houve uma mudança significativa, na ordem de 66% das dimensões analisadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo apresentar um cenário geral de como as empresas – especificamente as micro e pequenas empresas atendidas pelo Programa ALI da cidade de Piracicaba/SP – tratam o assunto cultura de inovação, inovação aplicada e competitividade, partindo do pressuposto que acabam fazendo de maneira involuntária essas ações ou estratégias relacionadas à inovação, mas sem um conhecimento mais profundo.

Além disso, verifica-se os efeitos da intervenção do Programa ALI do Sebrae/SP nas práticas inovadoras aplicadas ao *marketing* nas empresas atendidas pelo programa, além de identificar o grau de inovação do universo de empresas participantes, enumerar possíveis ações de melhorias e gerar novas oportunidades de negócios.

O estudo foi realizado com um universo de 30 empresas, e utilizou-se do Diagnóstico/Radar de Inovação baseado no modelo de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e complementado por Bachmann e Destefani (2008) para verificar a relação entre os resultados e a evolução (ou não) do grau de inovação das empresas participantes, como também os efeitos que as dimensões do Programa ALI aplicadas ao *marketing* tiveram nas empresas participantes.

Após o processo de coleta e análise dos dados, nota-se, por meio dos quadros apresentados, que um dos efeitos do programa ALI foi realmente o aumento das empresas que estavam num estágio de pouca ou nenhuma inovação para um estágio de inovação ocasional, que realiza ocasionalmente algum tipo de inovação e que traz benefícios relacionados à competitividade e ao posicionamento de mercado na área direta de *marketing*.

Analisando as seis dimensões destacadas e relacionadas com a área de *marketing* (oferta, marca, clientes, relacionamento, presença e rede), e considerando o Teste de Wilcoxon, nota-se que mais de 70% das empresas participantes do Programa ALI (independente do setor) obtiveram um aumento do grau de inovação, passando de uma classificação de pouco inovadora para inovadora ocasional ou sistêmica, o que demonstra os benefícios de uma empresa ingressar no programa ALI.

O programa ALI mostra-se uma importante ferramenta administrativa e principalmente mercadológica para que as empresas possam incorporar a cultura da

inovação no seu ambiente empresarial e promover a inovação em seus processos produtivos, produtos, serviços, entre outros.

O estudo conclui, dentro do universo analisado, que o programa ALI realmente tem efeitos positivos para aquelas empresas que participam e efetivamente realizam as orientações, colocando em prática as ações e estratégias, conforme identifica-se nos dados apresentados nas tabelas acima.

Além da análise geral, pode-se elaborar uma conclusão mais específica por área, ou seja, identificar melhorias significativas quando se separa os setores empresariais da indústria, comércio e serviços, uma vez que cada um desses três tem suas especificidades.

Na indústria, observamos mudança significativa ($P\text{-Valor} < 5,0\%$) em todas as dimensões analisadas, tendo efeito sobre 100% das dimensões aplicadas ao *marketing*, demonstrando que as dimensões relacionadas têm muito mais relação e interação com o setor da indústria.

Desse modo, nota-se que o programa ALI trouxe para todas as dimensões analisadas os efeitos esperados, contribuindo para a implementação da inovação e, por consequência, elevando a competitividade das empresas industriais participantes.

No comércio, nota-se mudança significativa ($P\text{-Valor} < 5,0\%$) nas dimensões oferta, clientes e relacionamento, enquanto nas dimensões marca, presença e rede não houve mudança significativa ($P\text{-Valor} > 5,0\%$). Considerando a ferramenta estatística adotada, constatou-se efeito sobre 50% das dimensões analisadas, ou seja, a efetividade das ações neste setor não apresentou grandes melhorias como na indústria, uma vez que as dimensões marca, presença e rede não proporcionaram os resultados de melhoria esperados.

Já na prestação de serviços, o que se observa são mudanças significativas ($P\text{-Valor} < 5,0\%$) nas dimensões oferta, clientes, relacionamento e rede. Já as dimensões marca e presença não apresentaram mudança significativa ($P\text{-Valor} > 5,0\%$). Como resultado, há efeito comprovado de 66% das dimensões analisadas.

Pode-se concluir que as dimensões marca e presença não apresentaram mudança significativa, mas mesmo assim o programa ALI teve interferência positiva no setor de serviços, contribuindo para as melhorias mercadológicas esperadas.

Conclui-se também que a interferência das dimensões Rede, Marca e Presença no setor de comércio e das dimensões Marca e Presença no setor de

serviços, foram impactantes para conquista de melhores resultados nestes dois setores, e que para minimizar esse efeito pode ser sugerir ações mais específicas para que os indicadores dessas respectivas dimensões sejam melhorados e os pontos positivos alcançados.

Dessa maneira, pode-se dizer que – mesmo separadamente – o estudo mostra que o programa ALI realizado com um universo de 30 empresas, sendo 10 para cada setor, trouxe excelente resultados para as empresas atuantes na Indústria, ótimos resultados para as empresas atuantes na prestação de serviços e bons resultados para as que se estabeleceram no setor do comércio, proporcionando a manutenção no mercado em que atuam e propiciando novos olhares para o aumento da competitividade mercadológica.

6.1 Limitação da Pesquisa e Sugestões para futuras pesquisas

Essa pesquisa limita-se ao objeto estudado. Assim, sugere-se que novas leituras sejam feitas com essas e outras empresas em outro período. O estudo irá possibilitar a pesquisa na evolução do grau de inovação, com propósito de contribuir para o fomento da inovação e para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas, gerando empregos, renda e riqueza para a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMED, K. P. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v.1, n.1, p. 30-43, 1998.

ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BACHMANN D.L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. **Anais do Seminário Nacional dos Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Aracaju/SE, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 311-330, abr./jun. 2010.

BERGO, C. A. M. **Conceitos Básicos de Economia**. Anbima, 2011. Disponível em: <https://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/176537/mod_resource/content/1/conceitos%20b%C3%A1sicos.pdf>. Acesso em: 12 maio 2016.

BES, F. T. de; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo, Leya, 2011.

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BEZERRA, C. **A máquina de Inovação**. Porto Alegre: Bookman. 2011.

CRONBACH, L J. My current thoughts on coefficient alpha and successors procedures, **Educational and Psychological Measurement**, v. 64, n. 3, p. 391-418. 2004.

DAUSCHA, R. **Onde afinal encomendamos este “produto” cultura da inovação para “instalar” em nossas organizações?** 2011. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas>>. Acesso em: 7 jan. 2015.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-**Analysis of Effects of Determinants and Moderators**. 1991. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 555-590.

DUALIBI, R.; SIMONSEN JR., H. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DIAS, S. R. et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2011.

FARIA, M. F. B.; FONSECA, M. V. A. **Cultura de Inovação: conceitos e modelos teóricos.** **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, jul./ago. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>>. Acesso em: 1 nov. 2014.

FERREIRA, E. L. S.; MOURA, I. F. Programa ALL: um instrumento para a criação de uma cultura de inovação em Manaus. **Revista T&C Amazônia**, p. 42-49, Fucapi, 2011.

FRANCO, M.; HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **Int Entrep Manag J**, v. 6, p. 503-521, 2010.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G.. **A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach.** XII SIMPEP, p.1-15, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E.G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Thompson, 2006.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. **Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach.** *Produto & Produção*, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

IBGE. **Malha territorial municipal 2015.** Disponível em: <ftp://geoftp.ibge.gov.br/organizacao_do_territorio/malhas_territoriais/malhas_municipais/municipio_2015/Brasil/BR/>. Acesso em 14 ago. 2016.

IBM COMPANY. **SPSS for Windows, versão 16.** [S.I.]: IBM, New York, USA, 2007. Programa.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10 ed., 7 reimp, tradução de Bazán Tecnologia e Linguística, revisão técnica de Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

MACHADO D. D. P. N. et al. **Cultura de Inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador.** *RAI: Revista de Administração e Inovação*, v.10, n. 4, p. 164-182, 2014.

MARTINS, J. R. **Grandes marcas, grandes negócios**: como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora. 2ª ed. São Paulo: Global Brands, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro : Campus, 1991.

MICHALKO, M. **Thinkertoys: a handbook of creative-thinking techniques**. Berkeley, California: Ten Speed Press, 2000.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, jul., 1994.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. 2006. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>>. Acesso em: 7 nov. 2014.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. A. Um estudo de aplicação do Radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor Metal-mecânico. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/FLAVIA/Downloads/Dialnet-UmEstudoDeAplicacaoDoRadarDaInovacao-5168737.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2015.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. **The 12 Different Ways for Companies to Innovate**. MIT Sloan Management Review, p. 75-81, 2006.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHOLTISSEK, S. **Excelência em Inovação**: como criar mercados promissores nas áreas de energia e de recursos naturais. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril, 1982.

SEBRAE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2010-2011. 4. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical Estatística e Estudos Socioeconômicos, Brasília, DF, DIEESE, 2011a.

_____. Agentes Locais de Inovação. Brasília: Sebrae, 2011b.

_____. Disciplina de Empreendedorismo. O empreendedor e as oportunidades de mercado. Brasília: Sebrae, 2013.

_____. Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI - Relatório Técnico. Brasília: Sebrae, 2014.

_____. Para inovar é preciso antes criar a cultura certa. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/para-inovar-e-preciso-antes-criar-a-cultura-certa,8b875edae79e6410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 7 nov. 2014.

_____. Missão, visão e estratégia do SEBRAE. Brasília: Sebrae, 2015a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_estrategia>. Acesso: em 20 set. 2015.

_____. Conteúdos, temas de cursos e palestras do SEBRAE. Brasília: Sebrae, 2015b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf?codUf=26>. Acesso em: 20 set. 2015.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79337>>. Acesso em: 7 mar. 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A – Resultado do Radar – Setor Indústria

INDÚSTRIA	DIMENSÕES			I-1			I-2			I-3			I-4			I-5		
				T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%
	OFERTA	2,0	3,0	50,0	2,0	3,3	66,7	2,3	3,7	57,1	1,7	3,0	80,0	2,3	4,0	71,4		
PLATAFORMA	2,0	3,0	50,0	3,0	3,0	0,0	3,0	4,0	33,3	3,0	4,0	33,3	2,0	4,0	100,0			
MARCA	3,0	4,0	33,3	3,0	4,0	33,3	3,0	4,0	33,3	4,0	4,0	0,0	3,0	4,0	33,3			
CLIENTES	1,0	3,0	200,0	3,0	3,0	0,0	2,0	3,0	50,0	3,0	3,0	0,0	2,5	2,3	-10,0			
SOLUÇÕES	1,0	1,0	0,0	1,0	2,0	100,0	1,0	2,0	100,0	3,0	3,0	0,0	1,0	2,0	100,0			
RELACIONAMENTO	1,0	2,0	100,0	3,0	2,0	-33,3	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	2,0	100,0			
AGREGAÇÃO VALOR	2,0	3,0	50,0	1,0	3,0	200,0	1,0	2,0	100,0	1,0	3,0	200,0	2,0	3,0	50,0			
PROCESSOS	2,0	2,7	33,3	2,3	3,3	42,9	2,0	3,3	66,7	2,0	3,0	50,0	2,0	3,0	50,0			
ORGANIZAÇÃO	1,0	3,5	250,0	2,0	4,0	100,0	1,5	3,0	100,0	2,0	3,5	75,0	3,0	4,0	33,3			
CADEIA DE FORNEC	3,0	5,0	66,7	1,0	3,0	200,0	3,0	5,0	66,7	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0			
PRESENÇA	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0			
REDE	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	5,0	66,7	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0			
AMBIÊNCIA INOV	1,5	2,8	83,3	1,3	2,5	100,0	1,5	2,6	75,0	1,0	3,0	200,0	1,5	3,3	116,7			
TOTAIS	1,8	3,0	65,6	2,0	3,0	47,3	1,9	3,4	72,2	1,9	3,2	68,2	1,8	3,1	73,6			
INDÚSTRIA	DIMENSÕES			I-6			I-7			I-8			I-9			I-10		
				T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%
	OFERTA	2,0	3,0	50,0	2,0	3,0	50,0	2,0	3,0	50,0	2,0	3,0	50,0	2,0	3,0	50,0		
PLATAFORMA	3,0	4,0	33,3	2,0	4,0	100,0	3,0	5,0	66,7	3,0	4,0	33,3	3,0	3,0	0,0			
MARCA	3,0	4,0	33,3	3,0	4,0	33,3	3,0	4,0	33,3	4,0	4,0	0,0	3,0	4,0	33,3			
CLIENTES	1,5	3,0	100,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0			
SOLUÇÕES	1,0	3,0	200,0	3,0	3,0	0,0	1,0	3,0	200,0	1,0	2,0	100,0	1,0	2,0	100,0			
RELACIONAMENTO	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	2,0	100,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0			
AGREGAÇÃO VALOR	2,0	3,0	50,0	1,0	3,0	200,0	2,0	3,0	50,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0			
PROCESSOS	2,0	3,7	83,3	2,0	3,0	50,0	2,0	3,3	66,7	2,0	3,0	50,0	1,3	3,7	175,0			
ORGANIZAÇÃO	1,5	3,0	100,0	2,5	3,5	40,0	2,0	4,5	125,0	2,5	3,5	40,0	2,0	3,5	75,0			
CADEIA DE FORNEC	3,0	3,0	0,0	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7			
PRESENÇA	1,0	3,0	200,0	1,0	2,0	100,0	1,0	2,0	100,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0			
REDE	3,0	5,0	66,7	1,0	5,0	400,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0			
AMBIÊNCIA INOV	1,5	3,3	116,7	1,5	3,3	116,7	1,5	3,0	100,0	1,0	3,0	200,0	1,5	3,3	116,7			
TOTAIS	2,0	3,4	72,2	1,8	3,4	86,5	1,8	3,4	86,5	1,8	3,3	80,9	1,7	3,3	94,3			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

Var Variância

I-1 Empresa do setor Indústria – Número de sequência

APÊNDICE B – Resultado do Radar – Setor Comércio

DIMENSÕES	C-1			C-2			C-3			C-4			C-5		
	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%
OFERTA	2,7	4,3	62,5	2,0	5,0	150,0	2,3	3,7	57,1	3,0	4,3	44,4	3,3	4,7	40,0
PLATAFORMA	3,0	4,0	33,3	2,0	4,0	100,0	3,0	5,0	66,7	3,0	4,0	33,3	3,0	3,0	0,0
MARCA	3,0	4,0	33,3	3,0	4,0	33,3	3,0	4,0	33,3	4,0	4,0	0,0	3,0	4,0	33,3
CLIENTES	1,5	3,0	100,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0
SOLUÇÕES	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0
RELACIONAMENTO	3,0	4,0	33,3	3,0	3,0	0,0	3,0	1,0	-66,7	5,0	3,0	-40,0	5,0	3,0	-40,0
AGREGAÇÃO VALOR	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0	1,0	3,0	200,0
PROCESSOS	2,0	2,7	33,3	2,3	3,3	42,9	2,0	3,3	66,7	2,0	3,0	50,0	1,7	3,0	80,0
ORGANIZAÇÃO	1,0	3,5	250,0	2,0	4,0	100,0	1,5	3,0	100,0	2,0	3,5	75,0	3,0	4,0	33,3
CADEIA DE FORNEC	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	1,0	3,0	200,0
PRESENÇA	1,0	3,0	200,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0
REDE	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	5,0	5,0	0,0
AMBIÊNCIA INOV	1,3	2,5	100,0	1,3	2,5	100,0	1,3	2,1	70,0	1,0	2,8	175,0	1,3	2,5	100,0
TOTAIS	2,2	3,6	65,4	2,1	3,5	66,2	2,2	3,2	50,0	2,5	3,4	39,3	2,5	3,2	30,7
DIMENSÕES	C-6			C-7			C-8			C-9			C-10		
	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%	T0	T1	VAR%
OFERTA	2,0	5,0	150,0	2,0	5,0	150,0	1,3	3,0	125,0	4,0	2,3	-41,7	2,7	4,3	62,5
PLATAFORMA	3,0	4,0	33,3	3,0	5,0	66,7	2,0	4,0	100,0	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7
MARCA	3,0	4,0	33,3	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	4,0	33,3	3,0	3,0	0,0
CLIENTES	2,5	3,5	40,0	2,0	3,0	50,0	1,5	2,0	33,3	1,0	3,0	200,0	2,5	4,0	60,0
SOLUÇÕES	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	1,0	1,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0
RELACIONAMENTO	5,0	3,0	-40,0	5,0	3,0	-40,0	3,0	3,0	0,0	5,0	3,0	-40,0	5,0	3,0	-40,0
AGREGAÇÃO VALOR	1,0	3,0	200,0	3,0	3,0	0,0	1,0	3,0	200,0	3,0	3,0	0,0	1,0	3,0	200,0
PROCESSOS	2,0	3,7	83,3	1,7	3,3	100,0	1,7	3,0	80,0	1,7	3,0	80,0	1,3	3,7	175,0
ORGANIZAÇÃO	1,0	3,0	200,0	2,5	3,5	40,0	2,0	4,5	125,0	2,5	3,5	40,0	2,0	3,5	75,0
CADEIA DE FORNEC	3,0	5,0	66,7	1,0	5,0	400,0	3,0	3,0	0,0	5,0	5,0	0,0	3,0	5,0	66,7
PRESENÇA	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0
REDE	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	1,0	1,0	0,0	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7
AMBIÊNCIA INOV	1,3	3,5	180,0	1,3	2,5	100,0	1,0	2,8	175,0	1,0	2,8	175,0	1,5	2,8	83,3
TOTAIS	2,4	3,6	51,8	2,4	3,5	44,3	1,7	2,6	52,2	2,8	3,4	20,5	2,5	3,6	44,5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

Var Variância

C-1 Empresa do setor Comércio – Número de sequência

APÊNDICE C – Resultado do Radar – Setor Serviços

SERVIÇOS	DIMENSÕES	S-1			S-2			S-3			S-4			S-5		
		TO	T1	VAR%	TO	T1	VAR%	TO	T1	VAR%	TO	T1	VAR%	TO	T1	VAR%
		OFERTA	2,7	4,3	62,5	2,0	3,7	83,3	3,0	4,0	33,3	1,7	3,0	80,0	2,3	4,0
PLATAFORMA	3,0	4,0	33,3	3,0	5,0	66,7	2,0	4,0	100,0	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	
MARCA	3,0	4,0	33,3	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	4,0	33,3	3,0	3,0	0,0	
CLIENTES	2,5	3,5	40,0	2,0	3,0	50,0	2,0	3,0	50,0	1,0	3,0	200,0	2,5	4,5	80,0	
SOLUÇÕES	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	
RELACIONAMENTO	4,0	5,0	25,0	5,0	5,0	0,0	4,0	5,0	25,0	3,0	5,0	66,7	4,0	5,0	25,0	
AGREGAÇÃO VALOR	2,0	3,0	50,0	2,0	3,0	50,0	1,0	1,0	0,0	2,0	3,0	50,0	1,0	1,0	0,0	
PROCESSOS	1,0	2,7	166,7	1,0	1,7	66,7	1,0	2,0	100,0	1,3	2,7	100,0	1,0	2,0	100,0	
ORGANIZAÇÃO	2,5	3,0	20,0	1,5	3,0	100,0	2,5	3,5	40,0	3,0	5,0	66,7	2,5	3,5	40,0	
CADEIA DE FORNEC	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	3,0	200,0	
PRESENÇA	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	2,0	100,0	
REDE	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	3,0	0,0	1,0	3,0	200,0	1,0	1,0	0,0	
AMBIÊNCIA INOV	1,5	2,8	83,3	2,0	3,0	50,0	2,3	4,0	77,8	2,0	3,8	87,5	2,0	3,0	50,0	
TOTAIS	2,3	3,4	46,7	2,3	3,3	43,5	2,2	3,0	37,4	2,0	3,4	70,8	2,1	3,2	53,7	
SERVIÇOS	DIMENSÕES	S-6			S-7			S-8			S-9			S-10		
		TO	T1	VAR%	TO	T1	VAR%	TO	T1	VAR%	TO	T1	VAR%	TO	T1	VAR%
		OFERTA	2,0	3,0	50,0	2,0	3,0	50,0	1,3	3,0	125,0	1,0	2,3	133,3	2,0	2,3
PLATAFORMA	2,0	5,0	150,0	4,0	5,0	25,0	3,0	5,0	66,7	1,0	3,0	200,0	2,0	4,0	100,0	
MARCA	3,0	4,0	33,3	4,0	3,0	-25,0	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	1,0	2,0	100,0	
CLIENTES	3,0	4,0	33,3	1,0	2,5	150,0	1,0	2,5	150,0	3,5	3,0	-14,3	2,5	1,5	-40,0	
SOLUÇÕES	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	
RELACIONAMENTO	4,0	4,0	0,0	4,0	5,0	25,0	5,0	5,0	0,0	4,0	4,0	0,0	3,0	3,0	0,0	
AGREGAÇÃO VALOR	2,0	3,0	50,0	2,0	3,0	50,0	1,0	1,0	0,0	2,0	3,0	50,0	1,0	1,0	0,0	
PROCESSOS	1,0	3,0	200,0	1,0	1,7	66,7	1,0	2,0	100,0	1,3	2,3	75,0	1,0	1,7	66,7	
ORGANIZAÇÃO	2,5	3,0	20,0	1,5	3,0	100,0	2,5	3,5	40,0	3,0	4,5	50,0	2,5	3,0	20,0	
CADEIA DE FORNEC	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	3,0	200,0	
PRESENÇA	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	3,0	200,0	1,0	2,0	100,0	
REDE	3,0	3,0	0,0	3,0	5,0	66,7	3,0	5,0	66,7	3,0	3,0	0,0	1,0	3,0	200,0	
AMBIÊNCIA INOV	2,0	2,8	37,5	1,8	3,0	71,4	2,5	3,8	50,0	2,0	4,0	100,0	2,0	3,3	62,5	
TOTAIS	2,3	3,2	41,5	2,3	3,2	40,7	2,2	3,3	50,9	2,2	3,3	49,7	1,8	2,7	51,1	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

Var Variância

S-1 Empresa do setor Serviços – Número de sequência