

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

PEDRO ALVES CHAGAS

**INOVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA ENFRENTAR A CRISE EM ÉPOCAS
DE ECONOMIA EM BAIXA**

Belo Horizonte

2019

Pedro Alves Chagas

**Inovação como ferramenta para enfrentar a crise
em épocas de economia em baixa**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Prof. Francisco Vidal Barbosa, PhD.

Belo Horizonte

2019

Ficha catalográfica

C433i
2019 Chagas, Pedro Alves.
Inovação como ferramenta para enfrentar a crise em épocas de economia em baixa [manuscrito] / Pedro Alves Chagas . – 2019. 39 f.

Orientador: Francisco Vidal Barbosa.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em administração. Inclui bibliografia (f.37-39).

1. Administração. I. Barbosa, Francisco Vidal. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/22-2020



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **PEDRO ANDRÉ ALVES CHAGAS**, REGISTRO N° **2015698609**. No dia 10/07/2019 às 20:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**INOVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA ENFRENTAR A CRISE EM ÉPOCAS DE ECONOMIA EM BAIXA**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Francisco Vidal Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

() NÃO APROVADO

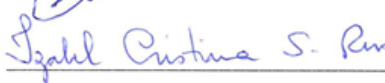
80 pontos (OITENTA) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 10/07/2019.

Prof. Francisco Vidal Barbosa
(Orientador)

Prof. Izabel Cristina da Silva Reis





LISTA DE SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PINTEC	Pesquisa de Inovação Tecnológica
PIB	Produto Interno Bruto

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é analisar a inovação como ferramenta para enfrentar a crise econômica em épocas de economia em baixa. A metodologia aqui utilizada foi a de revisão de literatura, visto que se buscou por meio de livros e artigos de diversos autores responder ao objetivo geral proposto neste estudo. Conclui-se que, os conceitos expostos pela literatura neste estudo sobre inovação e seus fatores intervenientes de investimento para aumento da lucratividade não devem ser considerados isoladamente. Acredita-se que é a eficiência na gestão de tais fatores, positivos e negativos e suas interligações, que determina o sucesso ou fracasso do esforço inovador de uma determinada empresa.

Palavras-chave: Inovação. Economia em baixa. Gestão. Sucesso.

ABSTRACT

The general objective of this study is to analyze innovation as a tool to face the economic crisis in times of low economy. The methodology used here was the literature review, as it was sought through books and articles by several authors to respond to the general objective proposed in this study. It is concluded that the concepts exposed in the literature in this study about innovation and its intervening factors of investment to increase profitability should not be considered in isolation. It is believed that it is the efficiency in the management of such positive and negative factors and their interconnections that determines the success or failure of the innovative effort of a given company.

Keywords: Innovation. Down economy. Management. Success.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Contextualização	7
1.2 Problematização	8
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo geral	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Relevância.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Inovação.....	10
2.1.1 Organizações inovadoras: desafios e resultados	13
2.2 Cultura criativa e inovativa.....	16
2.3 Inovação colaborativa.....	21
2.4 Desenvolvendo ambientes inovadores	23
2.5 Gestão da inovação	27
3 METODOLOGIA	29
4 ANÁLISE DE DADOS.....	30
5 CONCLUSÕES	34
REFERÊNCIAS.....	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O interesse das empresas na implantação de ações de inovação, tem considerado a necessidade de práticas de caráter criativo na busca por construir mecanismos de renovação na oferta de produtos e serviços. Além da valorização desse olhar criativo, o desenvolvimento organizacional também se coloca como questão fundamental a ser desenvolvida entre os seus colaboradores.

A inovação é um dos fatores mais relevantes para a competitividade organizacional a longo prazo. Acredita-se que, mais do que a inovação propriamente dita, a competência para gerenciar esse fenômeno multivariado torna-se um ponto fundamental para a competitividade empresarial. Entretanto, as empresas buscam a renovação constante de seus ativos estratégicos, como por exemplo, o processo de conhecimento e desenvolvimento organizacional.

Assim, as corporações têm buscado diversos mecanismos para diferenciarem seus produtos no mercado, em uma perspectiva de torná-los cada vez mais singulares, além do maior investimento em produtividade e exportação. A adoção de tais estratégias pelas empresas faz com que tenham seu faturamento maior quando comparadas às que não buscam meios de diferenciação de seus produtos e não investem em inovação.

Ao explorar o termo inovação, conforme Marques (2011), este comporta sentido amplo. Isso porque é possível pensá-lo tanto do ponto de vista dos processos capazes de transformar uma ideia em um produto, quanto daqueles processos com diferencial de mercado, seja em qualquer tipo de setor que uma empresa pode atuar. Desse modo, esse processo complexo fundamenta-se na existência de organização e competências específicas na empresa para a sua gestão, visando seu sucesso.

Na busca e construção de processos de inovação, há que se considerar o conjunto das competências e atividades realizadas pela empresa para o gerenciamento de tais processos, além de sua capacidade para inovação. Essas questões configuram-se como importantes diferenciais para definir a posição de uma organização no ambiente competitivo. Nesse sentido, a globalização impôs à

economia e, portanto, às empresas, um desafio acelerado em seu nível de competitividade.

Observa-se que as companhias inovadoras, aquelas que são capazes de usar a inovação para melhorar os seus processos ou diferenciar os seus produtos e serviços, superam os seus concorrentes em termos de valor e participação no mercado, crescimento, sustentabilidade e responsabilidade social.

Nesse contexto, para se adaptar à concorrência de mercado, as organizações precisam conscientizar-se de que a inovação é a chave para a competitividade. Para isso, há necessidade de equipes multidisciplinares e de gestores que reconheçam a capacidade criativa dos seus colaboradores para conceber novas ideias, dando-lhes competência para transformá-la em projetos exequíveis no âmbito de um processo de inovação.

Nos últimos anos, com a crise financeira que ocorre no Brasil, segundo IBGE (2019), o Produto Interno Bruto (PIB), que é a soma de todos os bens e serviços produzidos no país, teve um crescimento de 0,4% no segundo trimestre deste ano, em comparação ao trimestre anterior. O PIB somou R\$ 1,78 trilhão no período. Contudo, ainda não é o suficiente para uma melhoria na economia brasileira e a volta do consumo da população.

1.2 Problematização

Quais estratégias foram utilizadas pelas empresas consideradas como inovadoras para enfrentamento da crise econômica do período de 2018-2019?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Mostrar as estratégias utilizadas por empresas vistas como inovadoras, para enfrentamento da crise econômica no período de 2018-2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- Compreender a visão de inovação no período entre 2018-2019;

- Identificar os benefícios da inovação para as empresas de pequeno e médio porte;
- Fazer uma análise sobre a cultura criativa e inovativa nas empresas de pequeno e médio porte;
- Identificar deficiências e dificuldades relativas à realização de inovações nas empresas.

1.4 Relevância

Este estudo se justifica pelo fato de que se a inovação tem sido apontada como fator fundamental para a competitividade das empresas no mercado, vale a pena questionar se seria ela também uma importante ferramenta no enfrentamento de crises econômicas, como a enfrentada pelo Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação

Estatísticas sobre inovação tecnológica se tornaram disponíveis somente a partir dos anos 60, quando foi elaborado o Manual Frascati por iniciativa da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esse manual consolidou conceitos e definições sobre as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e permitiu a criação de sistemas indicadores de esforço e desempenho tecnológico (SOBRAL, 2008).

Atualmente, a principal referência conceitual e metodológica de tecnologia e inovação é o Manual de Oslo. Esse documento também foi elaborado pela OCDE, visando ampliar a abrangência do Manual Frascati que se restringia a monitorar as atividades de P&D. De acordo com o Manual de Oslo, as inovações podem ser classificadas quanto ao seu foco em *inovações de produto*, de *processo* e *organizacionais*. Nesse sentido, as *inovações de produtos* referem-se à introdução de mercadorias tecnologicamente novas, cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos. Já as *inovações de processo* referem-se às formas de operação tecnologicamente novas ou substancialmente aprimoradas. Por último, as *inovações organizacionais* estão ligadas às mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa (PITANGA, 2007).

Ainda sobre o conceito de inovação, a terceira edição do Manual Oslo o define como “melhoria significativa ou a confecção de um novo produto, processo ou serviço, de um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas dos negócios, na organização do trabalho ou nas relações externas”, abrangendo um enorme espectro de atividades, muito além de pesquisa e desenvolvimento (P&D) (OCDE, 2004). Tal conceituação foi adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE como referência para sua atuação. No entanto, vale destacar que o Manual de Oslo não considera inovações tecnológicas aquelas modificações em produtos que apenas objetivam levar maior satisfação ao cliente, em decorrência da subjetividade. Porém é importante alertarmos sobre a relevância de tais mudanças para os ambientes de pequenos empreendimentos. Além da definição apresentada anteriormente, no

Brasil, os avanços da Lei nº 10.973 – Lei da Inovação, de dezembro de 2004, argumentam que “Inovação diz respeito à introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”, possuindo o Manual de Oslo como documento-base para a pesquisa industrial sobre inovação tecnológica¹.

Nesse sentido, é possível considerar que os investimentos em inovação estão cada vez mais estratégicos, especialmente na disputa por espaço em mercados de muita concorrência. Tais investimentos são, na atualidade, imprescindíveis para o desenvolvimento de qualquer economia, seja ela nacional regional ou local. Entende-se, no entanto, que tais estratégias são relevantes para a adoção da inovação como continuidade do processo, de uma rotina por parte da empresa que a identifique como inovadora, renovando-se permanentemente para manter a fidelização da preferência de seus clientes, que certamente oscilará entre as ofertas dos diversos concorrentes.

Para melhor compreender o atual modelo de inovação junto às organizações, é preciso observar sua constituição ao longo da história, fazendo-se necessário retomar os conceitos abordados por Schumpeter (1985) a respeito da Teoria do Desenvolvimento Econômico que descreve a inovação da seguinte forma:

O lançamento de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias primas ou de bens semifaturados; uma nova forma de organização industrial (SCHUMPETER, 1985, p.66).

Assim, desde os estudos de Schumpeter (1985), a inovação é vista como fonte fundamental para a geração de vantagem competitiva, desenvolvimento econômico e mudanças na sociedade. Ela também se apresenta como resultado dos processos de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas de organização.

Outra definição que pode ser destacada nos estudos sobre o tema, é a inovação como o ato de aplicar recursos às novas capacidades e, assim, gerar

¹ A Pesquisa de Inovação Tecnológica (Pintec), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cada dois anos, desde 2000, é a principal referência de medida direta da inovação tecnológica no país.

riqueza, apresentando-a como um instrumento específico do empreendedor, segundo Drucker (1998). Em um sentido similar, Sbragia *et al.* (2006) complementam ao abordar que a inovação é a aplicação de ações modestas ou revolucionárias, que surgem como uma novidade para a empresa e para o mercado, ações essas que, quando aplicadas, trazem resultados econômicos para a organização. Assim, a inovação, seja ela de produto, de processo produtivo ou de sistema de gestão, é uma resposta adaptativa, um comportamento que poderá fazer sentido para as pessoas envolvidas no contexto organizacional, acrescenta Furquim (2011). Uma vez que inovar reflete modos de agir, é preciso desmistificar a compreensão de inovação pelos empresários para sensibilizá-los sobre a sua importância no mercado, promovendo, assim, a mudança cultural necessária na visão de seus negócios.

O modelo de inovação atual corresponde a um modelo de sistemas abertos e integrados em rede, como apresenta Santos (2002). A tendência é que as equipes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) trabalhem integradamente e realizem ações colaborativas entre diversos agentes. Dessa maneira, o resultado da inovação passa a ser uma ação conjunta e cooperada entre diversos atores internos e externos à organização, como empresas, fornecedores, clientes, além de outras instituições de caráter público ou privado (PITANGA, 2007). Na perspectiva de Dornelas (2008), a inovação envolve mudanças (de pequenas melhorias a revoluções de longo alcance) e se constitui como uma polarização dos espectros de *inovação adaptativa* e de *inovação transformadora*. O autor trata do perfil das empresas inovadoras, dos estilos bem-sucedidos de inovação, da interação entre líderes e seguidores, a fim de despertar a inovação e, ainda, aborda a gestão de ideias e do clima estimulador da inovação a partir dos traços pessoais dos líderes de empresas com sucesso e diferencial competitivo. Nesse sentido, a inovação, lado a lado com a produtividade e a competitividade, tem sido considerada, conforme Pitanga (2007), um fator de desenvolvimento econômico, mas que deve ser relativizado para desmistificar a ideia de que só através da inovação a empresa poderá ter sucesso. Desse modo, é possível considerar que faz sentido a empresa inovar quando os seus produtos, serviços, processos ou tecnologia atuais não respondem às exigências da organização ou do seu mercado.

2.1.1 Organizações inovadoras: desafios e resultados

Observa-se que as empresas, buscam cada vez mais desenvolver e aperfeiçoar novos produtos que as levem a conquistar mais clientes em um mercado globalizado e competitivo, devido às constantes mudanças econômicas. De acordo com a argumentação proposta por Trías de Bes; Kotler (2011), a inovação como disciplina não alcançou o estágio de desenvolvimento capaz de satisfazer a necessidade premente de inovar no mundo empresarial. Percebe-se que em diversas empresas nas quais a inovação é levada em consideração, a necessidade supera a capacidade.

Em uma estatística reveladora, 96% dos executivos consideram a criatividade essencial para suas empresas, porém, surpreendentemente, apenas 23% deles tiveram êxito em torná-la parte integrante da empresa. Sem criatividade, não há inovação (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Diversas pesquisas a respeito de como as empresas inovam revelam que há um amplo consenso sobre a necessidade de inovação, mas também existe um descontentamento difundido em relação a como ela é/deve ser realizada (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

A competitividade atual é um atributo da empresa e de sua capacidade de gerar novos resultados de impacto. Para que uma empresa cresça e reforce sua posição competitiva, ela precisa incorporar a inovação a sua filosofia e seguir três princípios básicos, conforme Pitanga (2007) argumenta:

Em primeiro lugar, a inovação deve ser um processo continuado e não episódico. Inovar significa buscar incessantemente o crescimento e a liderança e envolve criatividade, transpiração, persistência, gestão e risco; Em segundo lugar, a inovação deve ser um processo gerenciado. A gestão da inovação tem início na criatividade, ou no caos, e segue depois um processo estruturado, de definição de estratégias, de estabelecimento de prioridades, de avaliação de ideias, de gestão de projetos e de monitoramento de resultados; Em terceiro lugar, a indução e a gestão da inovação devem ser feitas por métodos e ferramentas específicas. Não se pode esperar apenas por um “espasmo criativo” para uma nova ideia gerada. Além disso, a utilização de bons conceitos em contextos errados poderá ser tão danosa quanto a não utilização dos mesmos (PITANGA, 2007, p. 51).

Assim, o alcance dos desafios das organizações inovadoras é essencial para uma vantagem competitiva de mercado. Merece destaque, nesse sentido, o padrão

existente e o resultado de organizações inovadoras, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 1: Padrão e resultado de organizações inovadoras.

Padrão	Resultado
Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Geralmente a inovação tem a ver com mudança e aprendizagem e, em geral, rompe padrões pré-estabelecidos, é cara e envolve riscos.
Estrutura organizacional adequada	Empresas com modelos flexíveis e hierarquias horizontais têm mostrado que estão mais propensas a inovar.
Indivíduos-chave	São os líderes ou campeões de projetos de inovação, que assumem a figura de facilitadores e interlocutores do processo de inovação e têm a responsabilidade de defender a causa e levar entusiasmo por meio de todo sistema organizacional.
Treinamento e desenvolvimento contínuo	O desenvolvimento permanente de conhecimentos e habilidades da equipe é fundamental para permitir que essa esteja preparada para agir no momento em que surge uma oportunidade de inovar.
Inovação com alto envolvimento	Enquanto a inovação ficar limitada a um departamento ou às especialistas em Pesquisa & Desenvolvimento – P&D, a capacidade criativa também fica limitada.
Trabalho de equipe eficaz	A combinação de pessoas com conhecimentos multifuncionais tem contribuído bastante para melhorias de maior qualidade e impacto.
Atmosfera criativa	Estruturas organizacionais são os artefatos visíveis do que pode ser denominado de cultura inovadora, aquela em que a inovação pode prosperar.
Foco externo	A inovação tem se tornado um processo aberto, envolvendo redes de trabalho externas que, agindo colaborativamente, produzem resultados mais ricos do que somente dentro da organização.
Comunicação extensiva	Os mecanismos de desenvolvimento para a solução de conflitos e para a melhoria na clareza e frequência da comunicação por meio de diversos canais são fundamentais para o processo de inovação

Aprendizagem organizacional	A inovação é um ciclo de aprendizagem que envolve um processo de experimentação, prática, reflexão e consolidação.
-----------------------------	--

Fonte: Kotler (2002).

Considerando a relevância estratégica da inovação para o crescimento das empresas, faz-se necessário encará-la como algo que vai além do simples desenvolvimento de produtos. É um processo continuado, gerenciado e induzido por ferramentas específicas que sejam capazes de trazerem melhores resultados e um diferencial competitivo, como apontado por Sousa e Monteiro:

Por vezes pode-se ser levado a pensar que não deve haver maior fonte de novidade do que as áreas da criatividade e da inovação, pois, aparentemente, são elas que favorecem o aparecimento de novas tendências, processos e produtos, nos campos da arte, da tecnologia, do mercado ou da ciência. Assim, é frequente pensarmos que devem existir novas formas de gerar ideias, com métodos mais sofisticados ou tecnologias mais avançadas, que levem as empresas e centros de investigação a novos produtos e patentes, consubstanciando a quantidade de livros, artigos, blogues, sítios da Internet, que todos os dias parecem enriquecer temáticas ligadas à criatividade e à inovação (SOUSA; MONTEIRO, 2015, p. 23-24).

Observa-se que os pensamentos dos autores sobre inovação se complementam e, de um modo geral, apresentam uma análise da inovação considerando o nível dos seus efeitos sobre as atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas no processo criativo e inovador. Além disso, destacam a mudança como fator inerente da inovação e valorizam os resultados obtidos. Entretanto, para os mesmos autores, é necessário levar em consideração que nem toda a mudança é proveniente da inovação, pois pode incidir sobre questões não percebidas como novas, ou outras relacionadas com o processo natural de maturação da organização, de evolução das sociedades, dos fenômenos naturais, entre outros, que fogem à intencionalidade da inovação.

Ao pensar nos processos que envolvem a maturação organizacional, Mintzberg (2003), menciona que a mudança organizacional não é mais do que a reconstrução da realidade a partir de exemplos do passado, o que lhe confere algo de previsível, planejável, ou de modificação do que já existe e não apenas um produto do acaso. Nesse sentido, como pressuposto, acredita-se que um dos fatores para a necessária mudança em nível de inovação esteja ligado ao clima

organizacional da empresa. Em um cenário de modificações, o estudo do clima torna-se primordial para entender o comportamento das equipes de trabalho. Os impactos sociais e econômicos e as suas respectivas estruturas organizacionais, de poder e relacionamento, muitas vezes levam um grande número de empregados a desmotivação, com dificuldade de vislumbrar perspectivas e de adaptação aos novos processos. Entender o ambiente interno de uma organização pode colaborar para a melhoria dos aspectos já apresentados. Nesse sentido:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa (LUZ, 1995, p. 32).

Os funcionários recém-contratados esperam e necessitam do apoio da empresa e buscam realizar os seus anseios e expectativas dentro da nova organização. Com isso, tal colaborador conseqüentemente produzirá uma imagem do clima organizacional entendido por ele dentro de sua mente. Além dos funcionários, percebe-se que os clientes têm sido a fonte mais comum de inovação para as empresas como parte do desenvolvimento de produtos, geração de novas ideias e sugestões.

2.2 Cultura criativa e inovativa

Os impactos sociais e econômicos e as suas respectivas estruturas organizacionais, de poder e relacionamento, muitas vezes levam um grande número de empregados à desmotivação, ou seja, com dificuldades de vislumbrarem perspectivas e ou adaptações aos novos processos. E, como já mencionado, entender o ambiente interno de uma organização pode colaborar para a melhoria dos aspectos acima apresentados, fundamentos na liderança de uma organização.

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa (LUZ, 1995, p. 32).

A definição de cultura, de acordo com Albrecht (1998, p. 54), é determinada por “um contexto social que influencia o modo pelo quais as pessoas se comportam e se relacionam.” e completa, afirmando:

Estabelecemos firmemente a recomendação de que, sem uma cultura de serviço em sua organização, você nunca poderá esperar manter um comprometimento duradouro com a qualidade do serviço. A única esperança de fazer do serviço um elemento permanente da realidade da linha de frente é transformá-lo numa parte permanente da atmosfera da empresa [...] uma cultura de serviço é uma cultura que influencia as pessoas a se comportar e se relacionar de maneiras orientadas para o serviço, ou que ponham o cliente em primeiro lugar (ALBRECHT, 1998, p. 54).

Com relação aos valores e crenças na empresa, esses são elementos essenciais para a construção de uma cultura incentivadora e inovativa, como afirma Bottós (2002). Construir esses valores, portanto, equivale a dizer que o empreendedor precisa desenvolver sua missão, isto é, identificar sua própria missão como líder de uma empresa em início de trajetória, bem como a missão da sua empresa, de forma perene.

O sentimento de que há uma missão a cumprir é parte integrante de qualquer ambiente. Tornar a missão um instrumento de incentivo é uma tarefa muito mais difícil e, para tal, o empreendedor precisa torná-la uma verdadeira cultura.

Uma cultura de serviço começa com a liderança da empresa. Sobrevive e se desenvolve graças à atenção continuada e o interesse dos administradores de todos os níveis. E dá resultado através dos sentimentos e das ações do pessoal de linha de frente, que é o produto (ALBRECHT, 1998, p. 56).

O desempenho operacional e padrões de comportamento grupal são outros elementos relevantes na construção de uma cultura organizacional. Há uma série de elementos e fatores internos e externos que ajudam o empreendedor a desenvolver essa cultura motivadora, criativa e inventiva: a ambição, a liderança, a comunicação ou, como dar a informação certa e dinamizar os colaboradores, contribuindo assim para o desenvolvimento das suas competências individuais, fazendo-os colocarem as suas atitudes, habilidades e conhecimentos a serviço da organização, destacando assim, as competências organizacionais.

Rodrigues (2001) acrescenta que a cultura apóia os objetivos existenciais da empresa, ou seja, de produtos, para mercados e demais objetivos que facilitam a

identificação dos propósitos organizacionais existentes. Quando a organização, como um todo, entende estes dois elementos, os valores da cultura se fixam de forma mais natural, por desejo e consciência da própria organização.

As atitudes, decisões e palavras são percebidas como gestos de instrução e assimiladas pelos funcionários e pelos clientes como “aqui a coisa funciona desta maneira”; “os indivíduos ficam marcados pelos valores, rituais e simbolismos de uma cultura, de tal forma que passam a ser facilmente identificados como pertencentes àquela organização” (SROUR, 1998, p.176).

Segundo Bottós (2002), o conhecimento de qual cultura comanda o desenvolvimento da empresa é um fator de relevância para que haja a definição, por parte de todos os envolvidos no seu funcionamento, em saber que atitudes tomarem frente aos fatos que ocorrem no seu dia-a-dia.

A estratégia de crescimento e a cultura empresarial têm muito a ver uma com a outra, sendo essas a somatória de pequenos episódios, fatos esparsos de para onde se quer ir e de como chegar lá. Essa estratégia vem influenciada pelo mercado e a cultura pela empresa. Ambas, porém, são formadas para servir ao mercado.

Ao retomar o tema sobre as estratégias, Bottós (2002) apresenta a estratégia de crescimento, que tem por objetivo definir o posicionamento futuro da organização em termos de produto ou unidade estratégica de negócios. O objetivo central dessas estratégias de crescimento é definir para onde a empresa vai e em que área irá atuar, com quais produtos ou serviços irá se posicionar, definindo um padrão desejado de crescimento futuro, de modo a verificar quais são as melhores alternativas e indicar para onde ela estará se dirigindo no futuro.

Nesse entendimento, percebe-se que o estudo sobre todos os itens do planejamento para a instalação de uma estrutura de serviços deverá ser efetivamente avaliado e reconhecido como fator determinante para o reconhecimento das realidades que nortearão a atividade profissional. Essas questões estão intimamente relacionadas aos aspectos que se evidenciam com o conhecimento claro do perfil empresarial, determinado pelo tipo de cultura que se sobressai junto ao ambiente empresarial em questão.

De acordo com Rodrigues (2001), visão é a determinação do estado futuro desejável e ideal de um negócio, e assim a descreve:

Ao discutirmos visão de negócio, temos que no mínimo contextualizá-la preliminarmente. O escopo da organização é o seu objetivo final de existência, traduzido pelo conjunto de valores, princípios, padrões e fundamentos que sustentam as ações gerenciais, as estratégias, a opção tecnológica, a arquitetura de relacionamento interna e externa e as políticas que ditam comportamentos (RODRIGUES, 2001, p.89).

Ao se destacar os elementos que determinam o escopo de uma organização, esses estão contidos em três conjuntos básicos: a missão, a visão e os valores. Destes três conjuntos, o que possui maior poder de modelar a motivação e direcionamento organizacional é, certamente, a visão.

Ainda na visão de Bottós (2002), a missão é a razão da existência de uma empresa e seus valores são conjuntos de crenças, de princípios éticos, de verdades ditas e praticadas, que determinam a ideologia e o entorno das políticas praticadas pela empresa. A visão, por sua vez, é o estado em que se espera encontrar a organização no futuro.

Em sua proposta de formação de visão de negócios para empreendedores, Farrel (1994) indica dois elementos essenciais: o produto (ou serviço) e o cliente. Um produto (ou serviço) a ser vendido e um cliente disposto a pagar por ele e a função do empreendedor é “farejar” a percepção do cliente que demandaria um determinado produto.

O empreendedor entende a percepção e a expectativa do cliente acerca de seu serviço, incorporando os valores que caracterizam aquela percepção das funções ou valores agregados a seus serviços. Portanto, para criar uma visão clara de negócio o empreendedor precisa sentir pessoalmente a necessidade de seu serviço, a essência e para que serve seu negócio e como serve ou melhora o mercado a que serve.

Uma empresa com uma cultura criativa transmite interesse e proatividade em inovação, as ideias nascem por toda parte, em toda a organização e em todos os níveis de responsabilidade, independentemente se o trabalho de uma pessoa possui qualquer relação direta com os novos produtos. Sempre que o pessoal se reúne, a criatividade e a inovação estão presentes. Assim, entende-se que cultura criativa não é algo tangível como um processo, sendo de certa forma, invisível e, no entanto, perfeitamente reconhecível.

Um outro modo empresarial criativo de reconhecer uma cultura, conforme Sousa e Monteiro (2015), é que a inovação contínua é um fato conhecido, onde

todas as pessoas têm consciência das mudanças que são implementadas e dos resultados produzidos. A inovação não está restrita a certos departamentos ou executivos, mas ela pode ser entendida como a criação ou implementação, com sucesso, de uma ideia nova, que gere valores para a sociedade, nos mais diversos setores de atividades e ramos do conhecimento.

As empresas que inovam com esse diferencial tendem a ser líderes em seus segmentos de mercado e essa liderança se converte em um orgulho de realização, por parte de pessoas que sabem que estão escrevendo o futuro de sua empresa. Como todo empreendedor já aprendeu, a essência está em servir o cliente transcendendo suas expectativas, ter processos de produção, comercialização e distribuição sinérgicos e eficientes, além de adotar estratégias eficazes para deixar sempre os concorrentes para trás.

Destaca Schumpeter (1976; 1988), em sua expressão “destruição criativa”, que os processos se encontram em permanente mutação, promovendo uma contínua revolução por dentro das estruturas econômicas, mediante a sistemática destruição das antigas estruturas e sua substituição por novas, com base e a partir das inovações que nelas vão surgindo, promovendo a substituição de antigos produtos e hábitos de consumir, por novos.

A cultura criativa, portanto, é considerada como um dos fatores que constituem o grande diferencial nas empresas inovadoras, porque há diversos executivos que acham que tudo que se deve fazer é adotar a cultura criativa e, mais cedo ou mais tarde, a inovação aparecerá. Contudo, observa-se que isso não é verdade, visto que será inútil seguir regras para promover a cultura criativa se não existir, por exemplo, processos de inovação fortes ou, até mesmo, processo permanente de “destruição criativa” que está a essência do desenvolvimento capitalista.

Nessa perspectiva, cada negócio terá desafios específicos e diferenciados para inovar e o que prevalece é o sentido de urgência na mudança da cultura das empresas de pequeno porte, por exemplo. Para crescer e sobreviver, é preciso inovar e para inovar é preciso fazer algo diferente, melhorado.

Outra constatação reforça-se, é a de que as pequenas empresas não inovam por si mesmas, mas em colaboração com fornecedores, clientes, concorrentes, universidades, centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D), dentre outros. Estabelece assim, o desafio de formar redes de parcerias que auxiliam a superação

de alguns dos obstáculos que uma empresa de pequeno porte pode enfrentar para se tornar inovadora e conquistar o sucesso em seu empreendimento.

A cultura, no estudo em questão, é apresentada como um valor essencial para a liderança e inovação colaborativa, de forma a facilitar a obtenção de ideias e para que a empresa inove em sintonia com as tendências de abertura de novos mercados e de seu desenvolvimento organizacional.

2.3 Inovação colaborativa

De acordo com Sbragia *et al.* (2006) percebe-se que ainda existem muitas resistências à inovação colaborativa, por outro lado, são várias as motivações para buscá-la, como no caso das universidades e institutos de pesquisas, com a possibilidade de obtenção de recursos financeiros para os pesquisadores e as instituições, a realização da pesquisa e ensino com visão mais próxima da realidade e a demonstração de sua utilidade socioeconômica, especialmente para os órgãos financiadores públicos.

Nas empresas, a inovação colaborativa é o acesso a recursos humanos qualificados, a possibilidade de se manterem informadas sobre os avanços em suas áreas de atuação, a resolução de problemas específicos e o acesso a instalações, além de contribuir para sua imagem e prestígio.

Existem vários fatores objetivos que pressionam empresas e universidades a buscarem a execução de atividades conjuntas que beneficiem ambas as partes. Cada uma tem algo a oferecer à outra e ambas fazem concessões para que essa interação se torne possível (SOUSA; MONTEIRO, 2015).

A aproximação da indústria e da universidade tem sido benéfica para a academia, tanto para direcionar as atividades de pesquisa para temas de interesse do setor de reciclagem e aperfeiçoamento mais afins com as necessidades desse público. No setor empresarial, eficiência, organização, qualidade e produtividade vêm associadas a resultados de curto prazo, à disciplina, a horizontes visíveis, a critérios objetivos. A universidade não deve adotar um modelo próprio do setor empresarial, e implantá-lo em suas unidades acadêmicas. Porém, na atividade específica de cooperação com o setor produtivo, o paralelo com as empresas é bastante adequado e todos aqueles pontos devem ser tratados de forma semelhante às empresas (SBRAGIA *et al.*, 2006, p, 98-99).

A cooperação entre empresas, universidades e institutos de pesquisa pode ocorrer em diversos contextos e com objetivos distintos. São atividades que variam

desde a prestação de serviços técnicos e ensaios de laboratório, até o desenvolvimento conjunto de pesquisas pré-competitivas entre organizações de diferentes países.

Com a amplitude do espectro de atividades de cooperação entre empresas e universidades, destacam-se as principais formas de colaboração, segundo Cruz (2011):

- 1) Relações pessoais informais (a universidade ou instituto de pesquisa não é envolvido): Consultoria individual (paga ou gratuita); Workshops informais (reuniões para trocas de informações); “*Spin-offs*” acadêmicos (empresas criadas para oferecer produtos/serviços resultantes de pesquisas realizadas); Publicações de resultados de pesquisa.
- 2) Relações pessoais formais (convênios entre a universidade/instituto de pesquisa e a empresa): Bolsas de estudo e apoio à pós-graduação; Estágios de alunos e cursos “sanduíche”; Períodos sabáticos para professores; Intercâmbio de pessoal.
- 3) Envolvimento de uma instituição de intermediação: “*Liaison offices*” (escritórios de transferência de tecnologia); Associações industriais; Institutos de pesquisa aplicada; Escritórios de assistência geral (colocação de estagiários e *trainees* nas empresas); Consultoria institucional (companhias/fundações universitárias).
- 4) Convênios formais sem objetivo definido: Convênios “guarda-chuva”; Patrocínio industrial de P&D em departamento da universidade; Doações e auxílios para pesquisa, genéricos ou para departamentos específicos.
- 5) Convênios formais com objetivo definido: Pesquisa contratada (proprietária); Serviços contratados (desenvolvimento de protótipos, testes, etc.); Treinamento “*on-the-job*” para estudantes; Projetos ou programas de pesquisa cooperativa (uma universidade com uma empresa).
- 6) Criação de estruturas especiais: Contratos de associação; Consórcios de pesquisa Universidade-Empresa (ou centros de pesquisa cooperativa); Incubadoras de empresas; Parques tecnológicos; Fusões (“*mergers*”) (CRUZ, 2011, p. 46).

Várias são as modalidades de vinculação entre empresas e universidades, e se faz necessário iniciar pela prestação de serviços especializados e pela organização de programas de capacitação. Com isso, as partes passam a se conhecerem melhor, vindo a estabelecer relações de confiança que permitirão chegar ao desenvolvimento de pesquisas conjuntas, e que tal etapa é a etapa superior da cooperação.

O governo criou uma série de políticas de incentivo à inovação nas empresas, tendo como avanços, dentre outros, a Lei de Inovação (2004) e a Lei do Bem (2005). Com relação a essa última, poucas empresas foram beneficiadas nos anos subsequentes a sua promulgação. Para ser preciso: 130 em 2006, 300 em 2007, 460 em 2008, 542 em 2009 e 639 em 2010 e, nos 05 primeiros anos, na sua maioria, empresas de grande porte (SEBRAE, 2015).

O principal entrave para que as pequenas empresas possam se beneficiar da “Lei do Bem” é o fato dela estabelecer que apenas as empresas no regime de lucro real possam se candidatar aos benefícios fiscais, o que elimina quase a totalidade das micro e pequenas empresas que, via de regra, optam pelo regime de lucro presumido, mais simples, rápido e barato.

Alterar essa premissa deve ser o principal foco de toda tentativa de melhoria do ambiente político-institucional para que essas empresas invistam em inovação e, de forma colaborativa. É fundamental que os avanços em termos de mecanismos de apoio e incentivo sejam articulados, de modo a terem sinergia e complementariedade. A visão sistêmica, nesse caso, é imprescindível para a efetividade das ações (SEBRAE, 2015).

Independentemente do tamanho da empresa, reforça-se a necessidade de se criar um ambiente de contínua inovação, incentivar e desafiar os colaboradores a pensarem diferente, a criar um ambiente intensamente colaborativo e focado nas pequenas mudanças.

2.4 Desenvolvendo ambientes inovadores

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2007) estabelece uma correlação entre o capital social e o desenvolvimento, considerando a inovação como um dos passos para o desenvolvimento, pois afirma que o conhecimento é fator de riqueza, o motor do desenvolvimento econômico na sociedade contemporânea. Nesse sentido, a inovação é o resultado de investimentos em gestão do conhecimento, sendo esse o fator chave da inovação e do empreendedorismo, como também do desenvolvimento organizacional.

Retomando os conceitos de Schumpeter (1985), inovar produz tanto desequilíbrio quanto desenvolvimento (diferente de crescimento econômico enquanto mero aumento do capital), em uma situação específica em que a competição moderna entre os capitalistas não se dá por meio do preço, mas sim da tecnologia:

De tempos em tempos, a vida econômica apresenta mudanças no sentido de romper com os limites tradicionais até então estabelecidos de produção e comercialização de bens, impondo uma nova forma que futuramente se consubstanciará em uma nova tradição. As mudanças contínuas de transformação de uma lojinha em loja de departamentos estão dentro da

análise estática, porque descrevem um processo de expansão linear, de adaptação oferta/demanda. Mas, e as mudanças descontínuas, não tradicionais, como explicá-las? (SCHUMPETER, 1985 p. 91).

Segundo Schumpeter (1985), dada a situação da concorrência, há uma diferença entre o capitalista e o empreendedor: o capitalista se adapta (constantemente) e o empreendedor inova. Inovar, a ponto de criar condições para uma radical transformação de um determinado setor, ramo de atividade, território onde o empreendedor atua, trazendo com isso um novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo, descrito pela teoria econômica neoclássica.

Inovar é sustentar uma condição de risco e dependência entre diferentes atores e não pode ocorrer sem provocar mudanças nos canais de rotina econômica. O empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de propiciar desenvolvimento econômico, quais sejam: introdução de um novo bem; de um novo método de produção; abertura de um novo mercado e conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou bens semimanufaturados e constituição ou fragmentação de posição de monopólio (SCHUMPETER, 1985, p. 49).

Sobre isso, a inovação se apresenta de forma relevante neste estudo, pois, de um lado, a racionalidade econômica é fruto de um longo processo de institucionalização, e de outro, o capital por ela formado está atrelado ao tecido social construído. Trata-se de um processo sociocultural que se expande e avança sobre a sociedade, de modo a influenciá-la no sentido da ação empreendedora. Portanto, quaisquer dessas dimensões são concebidas como processos sociais.

Uma organização que assume a liderança em uma determinada meta de desenvolvimento e coordena a cooperação entre um grupo de organizações para concretizar essa meta é uma líder importante no processo de interação e de inovação. Assim, o critério para o sucesso não é apenas a habilidade de criar, mas a habilidade de gerar, no longo prazo, *clusters* adicionais conforme sucessos iniciais.

O conceito de ambientes de inovação é abrangente, sendo que o referencial teórico sobre essa questão define diferentes termos associados a *habitats* de inovação, *clusters*, arranjos produtivos ou pólos de inovação regional, parques tecnológicos, incubadoras, universidades, centros de inovação ou condomínios empresariais (ADNER, 2006).

Compreende-se, portanto que, para fins deste estudo, o conjunto de relações que unem um sistema local de produção, ou seja, o conjunto de atores, de

representações locais empreendedoras, com base em uma cultura industrial, e que geram um processo dinâmico localizado e territorial de aprendizagem coletiva, pode também se ajudar mutuamente.

Na medida da reflexão sobre esses ambientes de inovação, observa-se que o processo de incubação é um dos mais eficazes mecanismos de formação de empresas, pois prevê a implantação clara e objetiva das empresas de inovação, de forma sistêmica, sustentada pelas políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação. Os processos de incubação fundamentam seus propósitos no desenvolvimento local sustentável, geram processos contínuos de articulação política e social, com base em uma economia eficiente e competitiva, com relativa autonomia das finanças públicas, combinados à conservação dos recursos naturais e do meio ambiente (BUARQUE, 1991, p. 186).

Porém, o principal objetivo das relações entre as organizações é a organização líder que, segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI (2007), favorece a inovação com as seguintes ações:

- a) Estimular e gerenciar o fluxo de conhecimentos e tecnologias entre universidades, instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), empresas e mercados;
- b) Facilitar a criação e o crescimento de empresas de base tecnológica por meio da incubação e da geração de *spin-offs*;
- c) Fornecer outros serviços de valor agregado, como: espaços e serviços de apoio administrativo, apoio à gestão estratégica do negócio, serviços de capacitação, acesso ao financiamento, capital semente e de risco (*venture capital*), consultoria em propriedade intelectual, laboratórios e incubação de empresas.

Diante desses fatos, observa-se que as empresas inovadoras estão compreendidas em rede que geram laços de realimentação e adquirem a capacidade de se auto-regular. Outra concepção é a sua diferenciação em relação à hierarquia. A capacidade de operar sem hierarquia parece ser assim, uma das mais relevantes propriedades distintivas da rede, que tem como característica organizacional a horizontalidade.

A horizontalidade é um aspecto decisivo quando se considera a rede como um padrão organizativo e um modo de operação de caráter emancipatório. Outra característica derivada da horizontalidade e, portanto, da ausência de hierarquia, é a sua não centralidade: na morfologia de uma rede, não há centro.

Stewart (2002) ressalta que, apesar das organizações necessitarem sempre mais do conhecimento, da *expertise* e criatividade de seus colaboradores como fonte de inovação e renovação, esses bens intelectuais não são gerenciados adequadamente pelas empresas. Sendo assim, seu pleno potencial muitas vezes é desperdiçado.

Por outro lado, observa-se que os atores interligados estão mais fortalecidos para enfrentar determinados desafios da inovação. Nesse aspecto, ainda que a maioria dos gestores reconheça que o capital social gerado nesses ambientes possa se tornar um ativo intangível estratégico para alavancar a capacidade de inovação da organização, poucas ações são implementadas no sentido de administrar esse recurso de modo a gerar inovações.

Contudo, o resultado dessa ação não será alcançado se o sistema institucional não estimular a interação entre os atores e o aprendizado coletivo através da cooperação e dos acordos entre empresas e organizações, fatos que vêm ao encontro da concepção de capital social. Por outro lado, pequenas empresas podem surgir nas incubadoras, assim como programas de estímulo ao empreendedorismo (BARQUERO, 2002).

Além disso, as pequenas e médias empresas aprendem a inserirem-se nos mercados regionais, nacionais e mesmo internacionais, tendo em vista que, se não forem eficientes, perdem a capacidade de competir. Em resumo, a política econômica local está associada a uma abordagem política de desenvolvimento regional, na qual são os atores locais que desempenham o papel central de execução e controle. Mais além, podem se organizar formando redes, que servem de instrumento para conhecer e entender a dinâmica do sistema produtivo e das instituições, bem como para conjugar iniciativas e executar as ações que compõem a estratégia de desenvolvimento local (BARQUERO, 2002, p. 29).

As interdependências intersetoriais têm como base complexa indústrias regionalmente localizadas, concentrando-se a adoção de novos processos produtivos, bem como configurações organizacionais e institucionais inovadoras (SANTOS, 2002).

O meio inovador envolve os seguintes elementos:

- a) uma componente espacial, com suas externalidades, proximidades e custos de transporte;
- b) um conjunto de atores conscientes da realidade econômico-social do local, da região e do resto do mundo;

- c) elementos materiais, envolvendo empresas, infra-estruturas, normas, valores, fluxo de informações, instituições e a sociedade civil;
- d) uma lógica de interação, regulando o comportamento dos atores e promovendo dinâmicas locais;
- e) uma lógica de aprendizagem, produzindo conhecimentos e redefinindo comportamentos (SANTOS, 2002, p. 278).

Nesse sentido, a inovação, nesses ambientes, torna-se um processo coletivo, provocado, complexo e interativo. No entanto, as referências bibliográficas sobre o assunto apontam que o sucesso dessa dinâmica muitas vezes se explica porque algumas regiões inovam mais que outras.

As regiões que conseguem inovar provocam a cooperação interorganizacional e demais agentes locais, promovendo a investigação, a criação e a difusão do conhecimento, na perspectiva de uma sociedade baseada em conhecimento. Ressalta-se que a interação entre os agentes locais, com o apoio das autoridades locais e regionais, reduz a incerteza e os riscos associados à inovação.

Entretanto, os ambientes só têm sucesso se seus diferentes elementos mantiverem entre si uma coerência interna. Essa coerência depende do grau de cooperação que os atores manifestam na realização de novos projetos e novos objetivos. Também é necessário que eles tenham uma visão comum do futuro, em particular, que suas antecipações os levem a agir de comum acordo. Esses elementos compõem, da mesma maneira, os construtos teóricos do capital social.

Assim, embora possa parecer uma questão de semântica, o ambiente constitui a concentração de diferentes atores, que atuam de forma inteligente nesses espaços, favorecendo o enfrentamento e a competitividade através da inovação exógena. Mais que isso, não se limita ao ato empresarial isolado, mas assume contornos espaciais importantes, resultantes dos atos coletivos interativos entre os atores locais.

2.5 Gestão da inovação

Ao fazer uma análise sobre a gestão da inovação é preciso que a empresa respeite algumas premissas antes de efetivamente dar início a sua implantação. Tais premissas envolvem o empresário e sua equipe de líderes, além dos colaboradores de diversos níveis, abrangendo também cuidados vinculados à infraestrutura da empresa, viabilidade econômica, dentre outros aspectos importantes.

Destaca Sousa; Monteiro (2015), que no processo de troca de ideias e análise, um relevante ponto a ser observado é o equilíbrio entre a criatividade e a parte comercial. Ou seja, a criatividade precisa ser estimulada, mas sem perder de vista a necessidade das vendas, pois sem essa não haverá recursos nem para dar vazão à criatividade, nem para a inovação na empresa. Faz-se necessário considerar que a inovação deve ser encarada como investimento, como parte do faturamento, mesmo que mínima e precisa ser reservada para gerar produtos e serviços inovadores a fim de garantir a sobrevivência da empresa a longo prazo.

O grupo gestor também deve se preocupar com a estrutura organizacional que facilite e estimule a comunicação, ou seja, a troca de informações e conhecimento, uma vez que as informações, quando tratadas adequadamente, tornam-se conhecimento e este, quando devidamente utilizado, transforma-se em inovação e produtos e processos, com menciona Runco (2009).

Para incentivar a troca de ideias, pode-se, por exemplo, mudar diariamente o local do cafezinho, onde os colaboradores habitualmente se encontram. Já a comunicação interna pode ser melhorada identificando-se alternativas, além das tradicionais, para os colaboradores se contatarem. Para tal finalidade existe, como por exemplo, o *facebook* e o *whatsapp*, dentre outros, que são ferramentas que também contribuem para a geração de inovações. Além das formas de comunicação serem aperfeiçoadas, os colaboradores devem ser permanentemente capacitados, com a premissa de que “colaborador capacitado inova cada dia mais”.

Nesse sentido, Trías de Bes; Kotler (2011) afirmam que a identificação de indivíduos-chave auxilia a disseminação dos conceitos e das práticas de inovação pela empresa, muitas vezes por meio de demonstrações (mostrar o que dá certo e os resultados). Normalmente, esses indivíduos apresentam os exemplos de sucesso e colocam em prática o que observam.

A empresa pode ainda investir em cursos via *web* e na disponibilização de livros, sites e materiais de apoio sobre o tema “inovação”, pois, com certeza, tal fator ajudará a estabelecer uma empatia maior entre o tema e os colaboradores. Também é relevante reservar um espaço físico para a realização de atividades e disponibilizar elementos lúdicos, pois, além de estimular a criatividade, os colaboradores exercitam a percepção da importância dos clientes externo e interno para com a empresa.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado por meio de uma revisão de literatura para analisar a inovação como ferramenta para enfrentar a crise em épocas de economia em baixa. A base dos artigos utilizados para a elaboração deste estudo foi formada pela literatura indexada no banco de dados Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) e livros de autores diversos, referente ao tema aqui proposto.

A escolha dos descritores (palavra-chave) utilizados no processo de revisão foi efetuada através da consulta ao banco de dados Scielo. Nas buscas, os seguintes descritores foram considerados: inovação, crise, economia em baixa. Entretanto, optou-se por utilizar o termo “inovação como ferramenta” incorporando-o aos descritores no decorrer da pesquisa a fim de refinar o tema proposto.

A estratégia de busca do material foi de acordo com os critérios de inclusão e exclusão. Para os critérios de inclusão foram usados artigos e livros que abordavam o tema proposto, publicados entre 2000 e 2019. Para os critérios de exclusão, foram excluídos artigos que não abordavam a temática aqui proposta.

Em seguida, com toda a seleção dos textos pronta foi realizada a leitura interpretativa, onde se buscou indícios sobre o tema. Por fim, foi realizada uma leitura analítica selecionando o que se fazia indispensável para a obtenção de um estudo aprofundado.

4 ANÁLISE DE DADOS

No que tange a lista da *Fast Company*² (2014) observa-se que a criatividade e a inovação acontecem de forma multidisciplinar, para todo e qualquer setor da economia e em quaisquer estratégias empresariais necessárias. Até hoje ainda existe um mito presente de que criativas e inovadoras são empresas de tecnologia, design, moda, arquitetura, ou seja, as da economia criativa.

Contudo, nesse ponto ressalta-se que as empresas abaixo analisadas são as mais inovadoras do mercado mundial, conforme Quadro 2 (FAST COMPANY, 2014):

Quadro 2: As empresas mais inovadoras do mundo.

As empresas mais inovadoras do mercado mundial	
Nike – Antecipar tendências	Em 2012, a Nike procurou adiantar ao mercado o futuro dos produtos esportivos.
Amazon – Logística no centro das atenções	A estrutura logística foi a principal preocupação da empresa, que começou o ano reduzindo para 20 minutos o tempo de processamento dos pedidos.
Square – Reinvenção da pendura	A empresa busca habilitar o cartão de crédito para transações financeiras via celular.
Splunk – Pesquisas de mercado em tempo real	A empresa que atualmente vale US\$ 3 bilhões deve passar a um valor de mercado de US\$ 16,9 bilhões.
Fab – Agradar aos olhos	O site da empresa oferece uma infinidade de produtos com um único ponto em comum: a qualidade de seus produtos.
Uber – Motorista delivery	O serviço da Uber está disponível entre a Golden Gate e o Vale do Silício. Modelo de negócio bem peculiar à região em que atua.
Sproxil – Segurança em saúde	A sensibilidade da temática da saúde gerou um milhão de acessos a sua plataforma nos dois primeiros anos de aplicação nesse mercado.
Pinterest – O fetiche da imagem	Se em 2011 o Pinterest foi intitulado site de <i>scrapbooking</i> que cresceu mais rápido na história da internet.
	A Safaricom empresa lançou no fim

² A *Fast Company Brazil* é uma Agência de Negócios, criada no início de 2009, com o objetivo de apoiar empresas para obter sucesso no mercado brasileiro.

Safaricom – Tecnologia para saúde	de 2011 o Daktari 1525, um serviço de atendimento telefônico 24 horas que conecta cidadãos a médicos por preços populares, aproximadamente R\$ 0,45 por minuto.
Target – Experiência intimista	Oferecer uma experiência de consumo com preço baixo todos os dias era a meta de George Draper Dayton, que fundou a primeira loja nos em Minesota, nos Estados Unidos.
Google – Velocidade	O Google oferece, via fibra ótica, uma conexão 100 vezes mais rápida que o que vem sendo utilizado nos Estados Unidos.
AirBNB – Experiências únicas	A proposta da AirBNB é conduzir seus usuários a viagens com experiências únicas de hospedagem.
Apple – Apelo visual	A precisão das telas com tecnologia de retina da Apple é o grande elemento inovador da empresa desde 2012.
The Coca-Cola Co. – Compartilhando o prazer	As equipes dedicam esforços a produzir conteúdos compartilháveis pelos próprios usuários, o que gerou um aumento de 5% nas vendas da empresa.
Pig Newton – Artes e negócios	Após vender centenas de cópias, o especial Louie foi vendido ao FX. Esse modelo foi repetido por diversos artistas, inclusive pelo próprio que, neste ano, vendeu seu programa para a HBO.

Fonte: *Fast Company* (2014)

Como mencionado acima, os exemplos das empresas de grande porte são destaques para a inovação, visto que para inovar é necessário primeiramente investimento, adequando a inovação aos objetivos da empresa.

De acordo com estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a respeito da demografia das empresas em 2009, das 30.935 empresas de alto crescimento no Brasil, 51,3% eram pequenas, 39,0% médias e 9,7% grandes. Entre as gazelas, termo que se refere às organizações mais novas, 55,0% eram pequenas, 38,4% médias e apenas 6,6% grandes (SEBRAE, 2015).

Segundo dados estatísticos apresentados pelo Sebrae (2015), apesar das pequenas empresas predominarem nesse conjunto, as médias detêm maior

participação no pessoal assalariado, com 25%, enquanto as pequenas absorvem somente 10,6%. Além disso, 36,7% das empresas que eram de pequeno porte, em 2006, conseguiram tornar-se médias; e das organizações que já eram consideradas de médio porte, 60,8% permaneceram, ao passo que 39,2% tornaram-se grandes.

É, portanto, significativo o estudo das organizações de menor porte, a fim de compreender a dinâmica e a formação da estratégia por elas exercida. No entendimento de Runco (2009), a pequena empresa é aquela que tem na estrutura organizacional o proprietário na gestão do empreendimento, ele é "proprietário-gerente", aquele que sabe das virtudes e problemas da empresa, das particularidades inseridas dentro do contexto.

As pequenas empresas, de um modo geral, são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculados a outras grandes empresas ou grupos financeiros (GOMES *et al.*, 2005, p. 34).

Uma definição mais clara e objetiva do que seja uma empresa pequena é atribuída pela citação de Resnik (1990):

O que caracteriza de forma especial a pequena empresa (além da exigência fundamental de que o proprietário-gerente administre e mantenha controle total sobre todos os aspectos da empresa) são os seus recursos muito limitados". Estas limitações muitas vezes são originadas pela ausência de uma compreensão do que seja o tamanho de uma empresa, visto que, dependendo da faixa em que ela se encontra são revelados diferentes comportamentos econômicos e sociais (RUNCO, 2009, p. 7).

De maneira semelhante, Adner (2006) expõe que cada entidade, em detrimento do seu tamanho, possui características que as diferenciam das demais e isso reflete na principal razão de se estabelecer o porte da empresa como fator decisivo para sua classificação.

Segundo o Sebrae (2015), as mudanças das últimas décadas têm causado impacto de forma significativa nas estruturas das organizações, quanto à forma de atuação e conseqüentemente nos seus resultados. Esse ambiente passou a exigir das organizações, inovação constante da estrutura, dos produtos, serviços, bem como maior flexibilidade na forma de administrar a organização como um todo, destacando assim, novos modelos de gestão, tornando as organizações mais

dinâmicas e competitivas, aspectos decisivos para a manutenção da sua sobrevivência.

O ambiente global dos negócios, dinâmico e extremamente competitivo, exige das pequenas empresas maior agilidade nas decisões, racionalização de custos, flexibilidade e eficiência operacional. Diante disso, a qualificação do empresário aliada a informação, rápida e precisa, tem papel fundamental na cadeia de valor das empresas, para que as decisões permitam um gerenciamento mais eficaz e eficiente, antecipando-se as situações de mudanças provocadas pelo dinamismo atual do mercado (PELISSARI, 2007).

Uma empresa competitiva não se contenta em sobreviver. Ela pretende ser reconhecida no mercado pelo seu desempenho, respeitada por toda a cadeia, que vai desde o fornecedor de matéria-prima até o consumidor final, ser vista como exemplo pelos concorrentes, ser apreciada e elogiada pelos seus funcionários, conservar uma imagem positiva em todos os sentidos.

No Brasil, conforme dados do SEBRAE (2015), nos últimos anos, se têm visto um forte aumento na criação de novas empresas e de optantes pelo Simples Nacional, regime fiscal diferenciado e favorável aos Pequenos Negócios. Em dezembro de 2012, havia 7,1 milhões de empresas registradas nesse regime. Este número ficou 26% acima do verificado em dezembro do ano anterior. Em 2011, a expansão já havia sido de quase 30%. O objetivo de uma pequena empresa competitiva é conquistar o respeito e a preferência do consumidor e ser vista como exemplo de qualidade em seu sentido mais amplo.

As mudanças vivenciadas no Brasil, no contexto das políticas em favor dos pequenos negócios, têm proporcionado uma verdadeira revolução no ambiente desses empreendimentos. São exemplos, a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009, e a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional em 2012 (SEBRAE, 2015).

5 CONCLUSÕES

Partindo do pressuposto desta pesquisa, construído através da análise do estado da arte sobre seus conceitos, ampla visão da cultura da inovação no sentido de que deve haver compartilhamento para que ocorra inovação, o que se propôs demonstrar que a cultura da inovação pode consolidar os processos de inovação previamente implantados e atuar como ação integrada ao sistema colaborativo de inovação organizacional e promover o diferencial competitivo almejado pelas empresas.

Levando em consideração o período analisado no presente estudo, ou seja, entre os anos de 2018 até agosto de 2019, observa-se uma crescente crise econômica em grande parte dos setores produtivos no Brasil. Assim, grande parte das empresas buscam, de forma evidente o investimento em inovação dos seus processos e produtos, visto que, tal crise impacta negativamente nas empresas, e as mesmas só se recuperarão ou não serão tão afetadas caso utilizem um mecanismo chamado inovação.

Em uma visão microeconômica, as empresas buscam inovar para adquirir posições de monopólio ou lucros extraordinários temporários, para se reposicionar ou permanecer no mercado. Entretanto, o que atualmente é percebido na economia brasileira é que, se as empresas não investirem em inovação, conseqüentemente as mesmas ficarão em desvantagem das demais, posto que a atual situação econômica do Brasil exige esforços contínuos para atrair cada vez mais clientes para as micro e pequenas empresas, visto a inflação, a alta taxa de desemprego, a falta de investimento em diversos setores, o que está ocasionando o fechamento de muitas empresas que insistem em permanecer com velhos hábitos.

Percebe-se uma desaceleração da economia brasileira, prejudicando em cheio desde as micro e pequenas empresas até as grandes organizações, como também, a falta de credibilidade para os investidores investirem seu capital no mercado brasileiro.

Apesar de o Brasil apresentar uma arrecadação relativamente alta, os gastos com investimentos acabam sendo penalizados devido aos altos gastos com manutenção da dívida pública. Já que o país gasta praticamente 50% do que arrecada com pagamento de juros e amortização da dívida.

Em outro momento, seria de extrema importância alterar o caráter regressivo do sistema tributário brasileiro, pois assim as pessoas de menor renda deixariam de pagar uma quantidade maior de impostos em relação ao resto da sociedade. Com esta medida o país deixaria as pessoas de menor renda com possibilidade de aumentarem seus gastos e até mesmo diminuiria a disparidade referente à distribuição de renda entre pessoas de classe alta e baixa. Porém, para que esta medida pudesse ser tomada, seria necessário fazer uma reforma para que o Brasil deixasse de apresentar uma grande quantidade de impostos indiretos mudando para impostos que afetassem mais a renda.

Com isso, acredita-se que para que as empresas consigam superar a atual crise implantada no país, é relevante que as mesmas invistam em uma cultura de inovação, isto faz com que o capital intelectual das empresas priorize os investimentos em inovação de produtos, serviços e ideias, sempre buscando alternativas que proporcionem maximizar os resultados do negócio.

A necessidade em intensificar a incorporação da inovação e aperfeiçoamento dos processos já existentes, é fato incontestável diante das exigências impostas pelo mercado. É possível afirmar que, entre as estratégias comumente utilizadas, a cultura da inovação tem se mostrado como fundamental de total relevância para a competitividade, contribuindo para o desenvolvimento da empresa.

Inovar nada mais é do que transformar ideias novas em resultados sustentáveis, ou seja, consiste no justo equilíbrio entre criatividade e processos para geração de valor. Em termos de criatividade, o Brasil tem um diferencial oportuno em comparação com outros países. É, ao mesmo tempo, o país da biodiversidade e da etnodiversidade. É uma nação multicultural e linguisticamente unida, diferente da Europa, em que o respeito e admiração da diferença, de forma geral, prevalecem.

O Brasil tem um cenário empreendedor interessante que o coloca como país de destaque no mundo. Contudo, este destaque está mais ligado ao tamanho da população empreendedora do que pelo planejamento empreendedor. Um ponto desfavorável ao país é que essa atividade ainda acontece mais no sentido de uma necessidade e não de oportunidade, e com muito pouco conteúdo inovador.

Com isso, percebe-se que a inovação deve gerar valor tanto para a empresa quanto para a sociedade, ou seja, não se trata apenas de inovar para aumentar o poder econômico da empresa, mas também para resultar em valores sustentáveis e socioambientais, e tal processo fundamenta-se no investimento em inovação e uma

busca incansável para aprimorar o empreendimento e atrair novos clientes, o que consequentemente fará com que a empresa desenvolva, gerando assim uma maior lucratividade.

As conclusões resultantes reafirmaram o pressuposto da pesquisa, quando se buscou demonstrar que a cultura da inovação pode consolidar os processos de inovação previamente implantados e atuar como ação integrada ao sistema colaborativo de inovação organizacional.

O que observou-se neste estudo é que, a crise econômica a qual o Brasil se encontra atualmente, revestida de baixo poder aquisitivo da população ocasionado pela própria crise, fazendo com que parte dos setores produtivos e de consumo produzam menos, e a partir desses fatores as empresas buscam inovar com a finalidade de aumentar as vendas e consequentemente aumentar a lucratividade, posto que, as mesmas buscam mecanismos de chamar mais a atenção dos seus clientes e ao mesmo tempo expor a credibilidade aos seus consumidores, ocasionando no aumento dos negócios e favorecendo o investimento em inovação.

Assim, conclui-se que, os conceitos expostos pela literatura aqui utilizada sobre inovação e seus fatores intervenientes não devem ser considerados isoladamente. Acredita-se que é a eficiência na gestão de tais fatores, positivos e negativos, nas diversas combinações e interligações, que determina o sucesso ou fracasso do esforço inovador de uma determinada empresa.

Remanesce para futuras pesquisas maior estudo no que diz respeito à continuidade da cultura da inovação nas empresas, visto que a continuidade da inovação contribui para a permanência da empresa no mercado competitivo e não a torna apenas uma empresa padrão, mas sim, uma organização diferenciada das demais.

REFERÊNCIAS

- ADNER, R. **Match your innovation strategy to your innovation ecosystem.** Harvard Business Review, p. 1-11, 2006.
- BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização.** Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- BUARQUE, C. **Avaliação econômica de projetos.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- CRUZ, Renato. **O desafio da inovação: a revolução do conhecimento nas empresas brasileiras.** São Paulo: Ed. SENAC. 2011.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, P. F. **Administração para obter resultados.** São Paulo: Pioneira, 1998.
- FURQUIM, V. D. **O papel das competências organizacionais na formulação da estratégia de gestão de pessoas em um empreendimento cooperativo.** 2011. 92f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33311/000789871.pdf?sequence=1>> Acesso em: abril de 2019.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, A. F.; PIRES, A. P. I.; PIAU, D. D. N. D. **Pequena empresa e parceria: binômio para o desenvolvimento local 2005.** Disponível em: <<http://periodicos.uesb.br/index.php/cadernodeciencias/article/viewFile/675/662>>. Acesso em: agosto de 2019.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE: PIB cresce 0,4% no segundo trimestre e Brasil escapa da recessão técnica.** 2019. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/08/29/internas_economia,1080856/ibge-pib-cresce-0-4-no-segundo-trimestre-e-brasil-escapa-da-recessao.shtml. Acesso em: agosto de 2019.
- KOTLER, P. **Introdução ao marketing.** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MARQUES, R. A. **O desenvolvimento da capacidade para inovação: as pequenas e médias empresas do setor aeronáutico brasileiro.** 2011. Disponível em: http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/rosane_argou.pdf. Acesso em: fevereiro de 2019.

MINTZBERG, H. **O processo da administração estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados.** São Paulo: Bookman, 2003.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **A New Economy? The changing role of innovation and information technology and growth.** OCDE. 92 p. Paris-FR: 2000.

PELISSARI, Anderson Soncini. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais.** Tese de doutorado. 221 p. Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Santa Bárbara D'Oeste. 2007.

PITANGA, D. C. **Ações estratégicas para elaboração de um plano de negócios: estudo de caso de uma pousada em Alto Paraíso (GO).** Universidade de Brasília. Trabalho de Monografia. 93 p. Brasília, 2007.

RUNCO, Mark A. **Mapping dimensions of creativity in the life-space.** Creativity research journal. Vol. 21, Numbers 2-3, April-September, 2009.

SANTOS, D. **Dinâmicas territoriais de inovação no arco urbano do centro interior.** Dissertação de Doutorado. Aveiro: UA, 2002.

SBRAGIA, Roberto; STAL, Eva; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; ANDREASSI, Tales. **Inovação: como vencer esse desafio empresarial.** São Paulo: Clio Editora. 2006.

SCHUMPETER, J. **O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico.** In: A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Capacitação básica em atendimento individual.** 2015. Disponível em: http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.comunidade.sebrae.com.br%2Fmult_atend_ind%2FModulo%2BI%2FDownloads%2B-%2BModulo%2BI%2FDownloads_GetFile.aspx%3Fid%3D8952&ei=Bip2Vd25Oce1sAS3wIEo&usg=AFQjCNEo49aWkm35leVuNlcvqWYmZYzcww&bvm=bv.95039771,d.aWw. Acesso em: abril de 2019.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, F. C. de; MONTEIRO, I. P. M. **Colaborar para inovar: a inovação organizacional e social como resultado do processo de decisão.** Lisboa: Edições Sílabo. 2015.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o Capital Intelectual e a organização do século XXI.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P.. **A bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya. 2011.