

CULTURA INOVADORA NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Aluisio Broering Mambrini
Erni Dattein
Jorge Antonio Arias Medina
Seiji Cintho

Orientador:
Prof. Dr. Emerson Antônio Maccari



CULTURA INOVADORA NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

OBJETIVO:

- Identificar as práticas gerenciais que promovem a cultura inovadora em pequenas e médias empresas.

JUSTIFICATIVA:

- Aproximadamente 90% das empresas brasileiras são pequenas ou médias (Pintec – IBGE, 2005);
- A inovação é um poderoso instrumento para promover o desenvolvimento econômico sustentável (OCDE, 2005).

CONCEITOS

- Inovação
- Inovação Fechada x Inovação Aberta
- Cultura Inovadora
- Organização Inovadora
- Pequena e média empresa
- Registro e proteção à Inovação
- Incentivos à Inovação no Brasil

METODOLOGIA

ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS - seis empresas estudadas
(YIN, 2005)

CRITÉRIOS DE ESCOLHA DAS EMPRESAS:

- Pequenas ou médias;
- Mínimo cinco anos de existência;
- Produto de conteúdo tecnológico;
- Mercado B to B;
- Atuação em segmentos distintos;
- Reconhecidas em seu mercado;
- Um case de sucesso em Inovação.

METODOLOGIA

EMPRESAS ENTREVISTADAS:

Empresa	Setor	Atividade	Localização
A	Metalúrgico	Fabricação de serras industriais	Diadema - SP
B	Automação	Soluções integradas de automação industrial	São Paulo - SP
C	Consultoria	Relatórios de tendências e consultoria em inovação estratégica	São Paulo - SP
D	Biotecnologia	Fertilização in-vitro e congelamento de embriões de animais	Mogi Mirim - SP
E	Metalúrgico	Fabricação de painéis de controle e automação	Nova Odessa - SP
F	Tecnologia de Informação	Desenvolvimento de aplicações especializadas de TI	São Paulo - SP

METODOLOGIA

MÉTODO DE COLETA DE INFORMAÇÕES:

- Entrevista presencial de diretor da empresa;
- Estudo de caso de sucesso de inovação;
- Visita à empresa;
- Fontes secundárias: site e catálogos.

CASES

EMPRESA	CASE DE SUCESSO	APLICAÇÃO INICIAL
A	Desenvolvimento de nova serra para marmoraria com – 15% de ruído	Cortes em marmorarias em área urbana
B	Solução de rede backbone Ethernet para automação industrial de grande porte	Interligação de Planta industrial de 7 Km ² de área
C	Desenvolvimento de Cartão eletrônico offline para despesas de alimentação	Empresa de vale refeição
D	Congelamento de embriões gerados por FIV (fecundação in vitro)	Expansão do mercado de embriões
E	Introdução de dobradeiras e puncionadeiras com comando CNC	Aumento da produtividade e melhoria da qualidade interna
F	Serviço de diretório que disponibiliza informações em celulares e smartphones	Guia de convênio médico

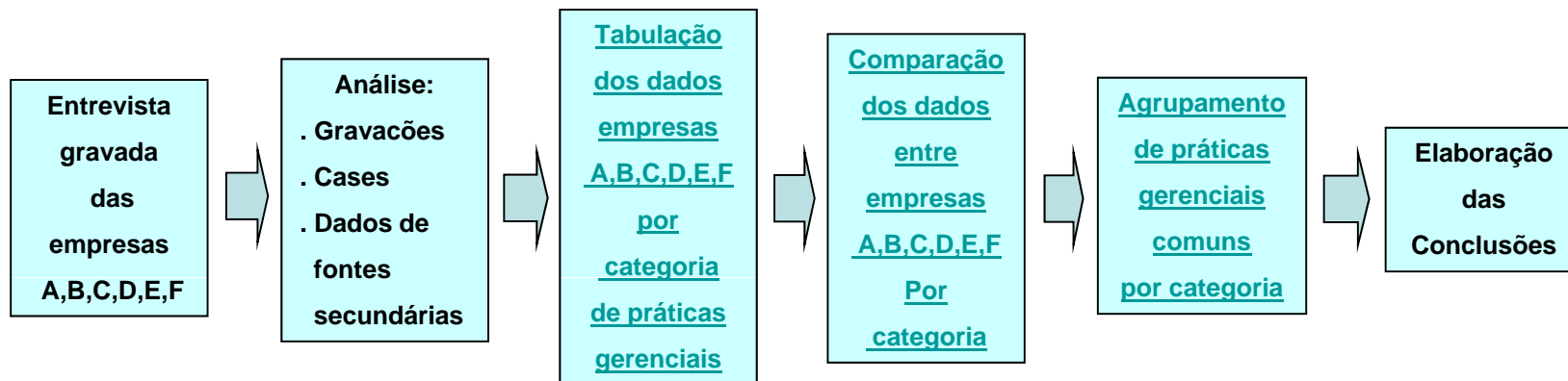
ANÁLISE - CATEGORIAS

CATEGORIAS DE PRÁTICAS GERENCIAIS ANALISADAS:

- Estratégia e Posicionamento de Mercado;
- Estrutura e Ambiente Organizacional Interno;
- Gestão de Tecnologia;
- Gestão de Pessoas;
- Gestão de Parcerias.

(conforme Cunha, 2005)

ANÁLISE - ETAPAS



CONCLUSÕES

- Atuação em **nichos** que demandam alta especialização;
- Forte investimento em **inovação aberta**;
- **Rapidez e agilidade** na absorção de novos conhecimentos e tecnologias;
- **Retenção de colaboradores** chaves;
- Atuação como **integradora** e não como criadora **de tecnologia**;
- A **gestão da informação** dos conhecimentos adquiridos pela empresa é essencial para perpetuar o processo de inovação;
- **Não há preocupação em patentear** a tecnologia;
- **Comunicação informal**, fluida e aberta entre os colaboradores da empresa;
- A **gestão de parcerias** em toda a cadeia de valor da empresa, incluindo as áreas funcionais, é o ponto chave para a criação de soluções inovadoras;
- **Multifuncionalidade e flexibilidade** dos colaboradores da empresa.

PESQUISAS FUTURAS

- Alteração das práticas gerenciais ao longo do crescimento das empresas;
- Comparação das práticas gerenciais identificadas com as de grandes empresas;
- Correlação entre inovação e empreendedorismo nas PMEs;
- Relacionamento entre universidades e empresas.

CULTURA INOVADORA NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

MUITO OBRIGADO !!!

**Aluisio Broering Mambrini
Erni Dattein
Jorge Antonio Arias Medina
Seiji Cintho**



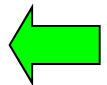
INOVAÇÃO

Segundo Schumpeter (1975):

- Introdução de um **novo bem**, ou de uma nova qualidade de um bem;
- Introdução de um **novo método de produção**;
- Abertura de um **novo mercado**;
- Conquista de uma **nova fonte de matérias-primas** ou de bens semimanufaturados;
- Estabelecimento de uma **nova organização** para o negócio.

Segundo o Manual de Oslo, 3ª. Ed., 2005:

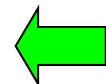
“ É a implementação de um **produto, bem** ou **serviço novo** ou **significativamente melhorado**, ou um **processo**, ou um **novo método de marketing**, ou um **novo método organizacional** nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”



INOVAÇÃO FECHADA X ABERTA

Inovação Fechada	Inovação Aberta
Os melhores profissionais do nosso segmento trabalham para nós .	Nem todos os bons profissionais trabalham na empresa. Precisamos trabalhar com pessoal qualificado de dentro e fora da empresa .
Para lucrar com P&D, a própria empresa precisa descobrir, desenvolver e comercializar as idéias.	Fontes externas de tecnologia podem agregar valor significativo ao negócio , o que não desobriga P&D interno a fazer sua parte.
Se nós mesmos descobrimos , somos os primeiros a introduzir no mercado.	Não precisamos gerar a tecnologia para lucrar com ela.
A empresa que leva uma inovação ao mercado primeiro será vencedora.	Construir o melhor modelo de negócios é melhor do que ser o primeiro a chegar ao mercado.
Se criarmos a maioria e as melhores idéias da indústria, seremos vencedores.	Se fizermos o melhor uso das idéias internas e externas, seremos vencedores.
Tempos que controlar nossa propriedade intelectual , assim nossos competidores não lucrarão com as nossas idéias.	Devemos lucrar com outros usando nossa propriedade intelectual e devemos comprar outras idéias quando isso for vantagem para nosso modelo de negócios.

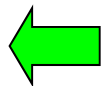
Fonte: Chesbrough (2003, p. xxvi)



CULTURA INOVADORA

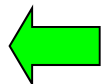
“o processo de inovação consiste em **motivar e coordenar pessoas** para desenvolver e implementar novas idéias **através de transações ou relacionamentos com outras pessoas ou entidades**, realizando as adaptações necessárias para atingir os resultados planejados, dentro de um contexto institucional em mudança”.

(Van de Ven et al., 2000, p. 36)



ORGANIZAÇÃO INOVADORA

- **As pessoas percebem que possuem valor para a organização**, acreditando nos resultados que a inovação vá trazer para ela e para a própria organização;
- Elas percebem que o **reconhecimento do trabalho é coletivo e não individual**, existe uma preocupação pelo grupo, pelo time, pela equipe;
- O mau desempenho é visto como uma tentativa de acerto e encarado como um custo para a aprendizagem, **não existindo punição por erros**, quando cometidos na busca de soluções inovadoras;
- Existe um **incentivo à criatividade** que gera inovações incrementais ou radicais;
- As pessoas envolvidas no processo de inovação **reconhecem as lideranças**, vislumbrando aqueles que efetivamente puxam o processo de inovação;
- Existe a percepção de que **todos podem emitir opinião e formular críticas**, tanto para as lideranças quanto para outros membros dos grupos de inovação, denotando uma alta capacidade de entrosamento e enfrentamento de problemas para se atingir os resultados esperados;
- As pessoas percebem que a **aprendizagem é valorizada** e se esforçam para obter mais conhecimento e aplicá-lo no seu cotidiano organizacional;
- Elas percebem a **sinergia e o comprometimento** entre todos os participantes da organização, vislumbrando que cada um assume e realiza suas responsabilidades por compromissos, fazendo valer a pena trabalhar na organização.



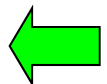
PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Base de referência:

- CNI (Confederação nacional da Indústria) - 1988
- FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) – 2004
- Resoluções do Mercosul – 1998
- RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego) – 2006
- SEBRAE (Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa) – 2006
- Estatuto MPE (Micro e Pequena Empresa) – 2001
- BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social) – 2002

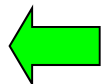
Definição adotada para este trabalho:

- **20 a 500 funcionários e,**
- **Faturamento entre R\$1.200.000 e R\$ 60.000.000/ano.**



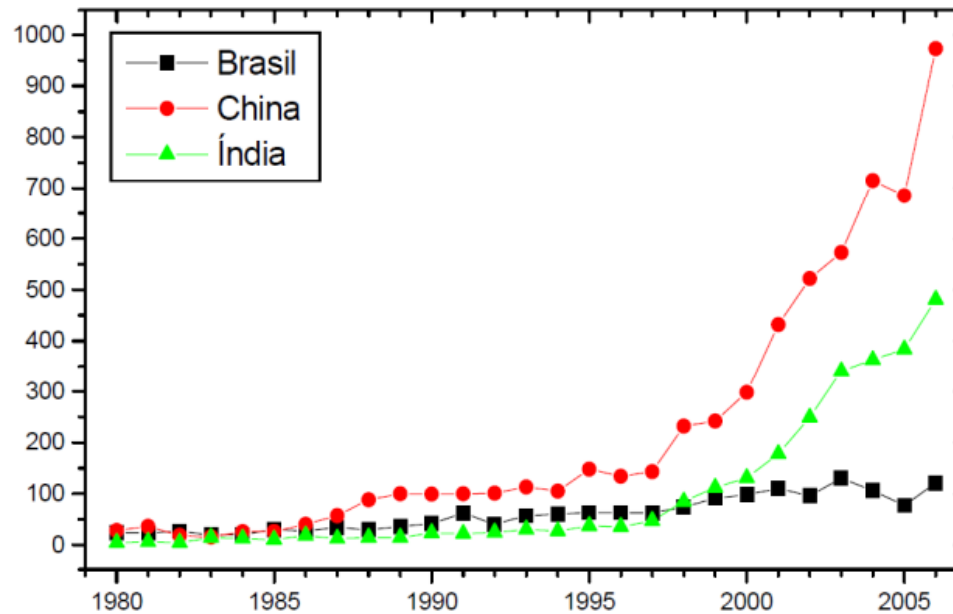
INCENTIVOS À INOVAÇÃO NO BRASIL

- **Lei 10.973** de 02/12/2004 (Lei da Inovação)
- **Lei 11.196** de 21/11/2005 (Lei do Bem)
- Mecanismos de financiamento:
 - **FINEP** – Financiadora de estudos e projetos
 - **BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

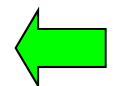


REGISTRO E PROTEÇÃO À INOVAÇÃO

Figura 1 – Patentes concedidas pelo USPTO entre 1980 e 2006



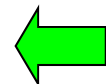
Fonte: Senai (2008, p. 4)



TABULAÇÃO DOS DADOS DAS EMPRESAS

Quadro 10 – As práticas gerenciais encontradas na Empresa B

Categoria	Práticas gerenciais identificadas	Contribuição para a Inovação
1. Estratégia e posicionamento de mercado	<p>Mercado de atuação bem definido e conhecido (nicho). Claro entendimento dos mercados onde deve atuar ou não;</p> <p>Dentro do segmento de atuação, foco em negócios de maior rentabilidade;</p> <p>Não expor a saúde financeira (caixa/endividamento) da empresa frente a negócios de grande demanda de recursos financeiros;</p> <p>Foco em entender a real necessidade (em profundidade) do cliente e fornecer a melhor solução e serviços que agregam valor.</p>	<p>Rapidez na identificação das necessidades do cliente;</p> <p>Margem para investimento em novas tecnologias e soluções;</p> <p>Tranquilidade/liberdade para continuar inovando;</p> <p>Customização da inovação para os clientes; estimula soluções criativas para as necessidades do cliente.</p>



COMPARAÇÃO DOS DADOS ENTRE EMPRESAS

Quadro 15 – Categoria 1. Estratégia e Posicionamento de Mercado

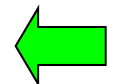
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
<p>Desenvolvimento de produto específico para um determinado cliente, para atender às suas necessidades especiais;</p> <p>Desenvolvimento de produtos descentralizados para cada mercado local;</p> <p>Foco na criação de produtos referenciais em clientes chave até o limite máximo da viabilidade técnica e econômica como modo de alavancar penetração nos clientes menores;</p> <p>Ser benchmark nos segmentos de atuação da empresa;</p> <p>Atuação em mercados de nicho através da diferenciação do produto, evitando-se a competição direta com concorrentes de maior porte com atuação em baixo custo;</p> <p>Missão, visão e valores não são formalmente declarados, mas existem informalmente de forma subjetiva.</p>	<p>Mercado de atuação bem definido e conhecido (nichos). Claro entendimento dos mercados onde deve atuar ou não;</p> <p>Dentro do segmento de atuação, foco em negócios de maior rentabilidade;</p> <p>Não expor a saúde financeira (caixa/endividamento) da empresa frente a negócios de grande demanda de recursos financeiros;</p> <p>Foco em entender a real necessidade (a profundidade) do cliente e fornecer a melhor solução e serviços que agregam valor.</p>	<p>Desenvolvimento de produtos e estratégias para empresas que necessitam de inovação constante;</p> <p>Foco em empresas de grande porte e com alta complexidade (produtos e processos com tecnologia embarcada);</p> <p>Desenvolvimento de uma rede de consultores associados com características e especializações complementares;</p> <p>Trabalho focado na inovação de forma coletiva e colaborativa;</p> <p>Foco na expertise dos sócios.</p>	<p>Constante procura por novos produtos e processos que permitam superar os concorrentes;</p> <p>Concentra-se na atividade de FIV (core business) e incentiva profissionais do mercado a fazerem parte da cadeia de valor, gerando clientes cativos de longo prazo;</p> <p>Não possui vendedores, se utiliza dos congressos para divulgar seus serviços e inovações;</p> <p>A empresa é atualmente um dos três maiores laboratórios de FIV no Brasil;</p> <p>Quando a empresa foi fundada em 2002 havia três laboratórios no ramo, hoje são ao redor de 50;</p> <p>A linha de ovinos e caprinos ainda não tem concorrência no Brasil em FIV;</p> <p>E a única qualificada para congelar embriões.</p>	<p>Contínuo incremento da linha de produtos para enfrentar novos entrantes;</p> <p>Preço diferenciado para empresas parceiras que agregam valor ao produto em relação às empresas que são consumidoras finais;</p> <p>Venda da linha de produtos padronizados focada em distribuidores, com preço e condições diferenciados em relação à venda direta ao cliente final;</p> <p>Segmentação do mercado, com posicionamento específico em cada segmento.</p>	<p>Atua em nicho de mercado de TI altamente especializado, através da produção de software customizado e alocação de mão de obra;</p> <p>Divulga seus produtos e serviços somente por indicação e rede de contatos;</p> <p>Está em fase de transição estratégica, procurando depender menos de projetos específicos e mais de renda constante, proveniente da manutenção dos produtos desenvolvidos;</p> <p>Não tem como objetivo ser uma grande empresa, mas pequena altamente especializada;</p> <p>As vendas são realizadas pela própria equipe técnica.</p>



AGRUPAMENTO DE PRÁTICAS COMUNS

Quadro 20 – Quadro das práticas comuns identificadas nas empresas estudadas

Categoria	Práticas gerenciais identificadas	Contribuição para a Inovação
<p>1. Estratégia e posicionamento de mercado</p>	<p>Atuação em nichos de mercado;</p> <p>Definição muito clara do mercado alvo;</p> <p>Busca constante de novos nichos de atuação;</p> <p>Não há obsessão pelo crescimento, mas sim pela geração de valor;</p> <p>Foco na excelência técnica;</p> <p>Caracterizam-se como integradores de tecnologias e conhecimentos de estado da arte existentes aplicáveis em sua área de atuação;</p> <p>Atua frequentemente como fonte de soluções inovadoras para os clientes devido à sua grande especialização em sua área de atuação;</p> <p>Agilidade no processo de aprendizagem;</p> <p>Assumir risco cuidadosamente calculado;</p> <p>Marketing sustentado pela excelência dos trabalhos executados, relacionamento e indicação.</p>	<p>Entendimento profundo e preciso das necessidades do cliente;</p> <p>Idem;</p> <p>Motivação para a busca de novos conhecimentos;</p> <p>Mantém o foco na especialização;</p> <p>Exige a constante atualização do conhecimento;</p> <p>Estimula soluções criativas para as necessidades do cliente;</p> <p>Minimiza o tempo de busca da solução;</p> <p>Acelera o processo de inovação;</p> <p>Oferece tranquilidade e liberdade para continuar inovando;</p> <p>Estimula o compromisso para obter soluções criativas às necessidades dos clientes.</p>



PRÁTICAS GERENCIAIS

- **Cinco Categorias de Práticas Gerenciais relevantes:**
 - Estratégia e Posicionamento de Mercado;
 - Estrutura e Ambiente Organizacional Interno;
 - Gestão de Tecnologia;
 - Gestão de Pessoas;
 - Gestão de Parcerias.

condensadas por Cunha (2005) como resultado de extensa pesquisa em diversos autores:

. Rothwell (1980)

. Cornwall e Perlman (1990)

. Tidd, Bessant e Pavitt (1977)

. Neely e Hii (1998, 1999)

. Pereira e Santos (2001)

. Lacombe e Heilborn (2003)

. Daft e Marcic (2004)

. Molina-Palma (2004)

