

## **Inovação no modelo de gestão para a micro e pequena empresa**

## **Innovation in management model for micro and small business**

**Roberto Carlos Dalongaro**

Universidad Nacional De Misiones, UNaM, Misiones, Argentina  
robertocarlosad@hotmail.com

**Marisa Fernandes de Oliveira Envall**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil  
maferenv@ibest.com.br

**Augusto José Pinto Souto**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil  
ajpsouto@ibest.com.br

**Rita de Cássia Leite Machado Assmann**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil  
cassiaassmann@hotmail.com

### **Resumo**

No Brasil as micros e pequenas empresas caracterizam-se pela administração não profissional e gestão pessoal, insuficiência de recursos, principalmente financeiros e falta de mão-de-obra qualificada. Todavia, para serem competitivas e se manterem no mercado necessitam atualizar-se permanente e sistematicamente, em termos de gestão e livrar-se de atividades com baixo valor agregado. Nesse contexto, tais empresas convivem com a necessidade imperiosa de focar seus modelos de gestão na inovação, contudo sem depender de onerosos investimentos, à semelhança das grandes empresas. Diante disso, investigou-se mediante uma pesquisa exploratória e bibliográfica de que forma a inovação pode se converter em uma ferramenta de gestão que produza diferencial competitivo para a micro e pequena empresa. Dentre as principais constatações resultantes, desponta a que indica a necessidade de desmistificar a inovação e de extendê-la à toda a economia e não apenas a determinados setores, grupos ou segmentos econômicos. É preciso que a inovação alcance, sem estardalhaço, nichos de micros e pequenas empresas de forma sistemática e persistente, contribuindo efetivamente para a solidez e sustentabilidade dos empreendimentos empresariais. Nessa empreitada, sugere-se a adoção de um modelo de gestão baseado em processo de inovação contínuo, mediante a utilização da técnica de benchmarking.

**Palavras chave:** Micro e Pequena Empresa. Gestão da Inovação. Benchmarking.

### **Abstract**

In Brazil the micro and small enterprises are characterized by non-professional administration and management staff, insufficient resources, especially financial and lack of skilled labor. However, to be competitive and remain on the market need to upgrade to permanent and systematically, in terms of management and get rid of activities with low added value. In this context, these companies live with the urgent need to focus their management models in innovation, but without relying on costly investments, like the large companies. Therefore, it was investigated by an exploratory research and literature how innovation can become a management tool that produces a competitive advantage for micro and small enterprises. Among the key findings resulting emerges that indicates the need to demystify the innovation and extend it to the whole economy and not just certain sectors, groups or economic sectors.

We need innovation reach, without fanfare, clusters of micro and small enterprises systematically and persistently, effectively contributing to the strength and sustainability of business ventures. In this endeavor, we suggest the adoption of a management model based on continuous innovation process, using the technique of benchmarking.

**Key-words:** Micro and Small Enterprise. Innovation Management. Benchmarking.

## 1 Introdução

Dentro do universo das empresas brasileiras desponta, com notável evidência, o número existente de micros e pequenas empresas. Segundo dados apresentados por Bedê (2006), 98% das empresas do país pertencem a estas categorias – mais de 5 milhões contra cerca de 82 mil enquadradas como médias e grandes. Portanto, é deveras importante a contribuição dessas empresas para o desenvolvimento e crescimento do país, inclusive servindo de “colchão” amortecedor para o desemprego. Sobretudo de forma também relevante, elas contribuem na preservação da estabilidade e dinâmica da economia de mercado, produzindo e oferecendo serviços inovadores e atingindo mercados de pouco interesse ou difícil acesso aos seus pares de grande porte. As pequenas empresas são agentes de sustentabilidade na multiplicação e renovação de negócios para o crescimento e diversificação da economia (FULLER *et al.*, 2003).

Porém, as micros e pequenas empresas têm suas especificidades organizacionais, contextuais, estratégicas e, principalmente, diretivas que as tornam singulares em vários aspectos, tais como informalidade, proximidade, simplicidade, centralização e escassez de recursos, dentre outros. Elas se destacam especialmente nos bairros, empregando a mão-de-obra local na fabricação e comercialização de produtos que atendam as necessidades básicas da população, em diversos ramos de negócios: construção, vestuário, calçados, alimentos, bebidas, móveis, limpeza, higiene e perfumaria, medicamentos, combustíveis, editorial, gráfico e embalagens, serviços diversos como mecânica automotiva, hospedagem e alimentação, transportes, beleza, educação, entretenimento, informática e acesso a Internet, entre outros.

As pequenas e micro empresas caracterizam-se pela administração não profissional e gestão pessoal, insuficiência de recursos, principalmente financeiros e falta de mão-de-obra qualificada. Todavia, para serem competitivas e se manterem no mercado necessitam atualizar-se permanente e sistematicamente em termos de gestão e livrar-se de atividades com baixo valor agregado.

Nesse contexto, tais empresas convivem com a necessidade imperiosa de focar seus modelos de gestão na inovação, contudo sem depender de onerosos investimentos, à semelhança das grandes empresas. Simplesmente pelo fato dos recursos serem escassos, as pequenas empresas precisam ser inovadoras em sua natureza, utilizando isso como uma conduta de gestão, para assim poderem se diferenciar sendo competitivas no mercado onde estão inseridas.

Diante desse cenário, pretende-se responder à pergunta “como a inovação pode ser uma ferramenta de gestão que produza diferencial competitivo para a micro e pequena empresa?”. Para isso, realizou-se a investigação objeto do presente artigo, a qual configura-se como uma pesquisa exploratória e bibliográfica. Exploratória, porque objetiva o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições; e seu planejamento considera vários aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 1999). Bibliográfica, porque se trata de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (VERGARA, 2000).

## 2 Aspectos conceituais

### 2.1 Micros e pequenas empresas

A micro e pequena empresas têm uma contribuição acentuada na economia, pois estão presentes em todos os seus ramos. Geralmente situadas próximas aos mercados consumidores, são muito sensíveis às oscilações econômicas e utilizam mão-de-obra pouco ou não qualificada. Uma das suas mais comuns características é ostentar excessivamente a tendência de misturar a pessoa física do proprietário e a jurídica, em termos contábeis e financeiros (LIMAS, 2009).

Fuller *et al.* (2003) apontam o papel vital das pequenas empresas na economia como provedoras, além de empregos, de novas ideias, produtos e serviços; de sustentabilidade na multiplicação e renovação de negócios; de apoio às grandes empresas como fornecedores que viabilizam a flexibilidade dos processos produtivos; e de diversidade de usos e rápida exploração de novas tecnologias em determinados nichos de mercado.

As pequenas empresas são procuradas hoje em dia pela sociedade, por sua geração de empregos e alternativas de carreira. Elas são necessárias aos cidadãos que demandam serviços e escolhas que exigem fornecedores orientados para certos nichos de mercado. E, também, como veículos para atividades de empreendedores individuais, seja como artesões, inovadores, especialistas, empreendedores ou proprietários de empresas familiares (FULLER *et al.*, 2003, p. 317).

Quanto à classificação, tem-se os enquadramentos adotados no Brasil pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de acordo com o valor das receitas (Tabela 1) e número de empregados (Tabela 2), respectivamente.

Tabela 1: Classificação em micros e empresas de pequeno porte, segundo a receita bruta anual

<b>Critérios</b>	<b>Valor da Receita Bruta Anual</b>
<u>BNDES</u> (critérios dos países do <u>MERCOSUL</u> para fins creditícios)	Até 400 mil dólares
Microempresas	De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares
Empresas de pequeno porte	
<u>Lei nº 9.841 de 05/10/1999</u>	Até 244 mil reais.
Microempresas	De 244 mil reais a 1,2 milhão de reais
Empresas de pequeno porte	

Fonte: Adaptada de IBGE (2003).

Tabela 2: Classificação em micro e empresas de pequeno porte, por setor e número de empregados

<b>Porte/setor</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e serviços</b>
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: Adaptada de SEBRAE (2006).

Além dessas classificações, existem outras que atendem diferentes fins, como a formulação de modelos de análise da cultura empresarial, do desenvolvimento gerencial e de problemas demasiadamente recorrentes, dentre outras especificidades.

Para Torres e Julien (2005) as micros e pequenas empresas via de regra, são detentoras de *mix* com produtos e serviços de baixo preço unitário que atendem necessidades básicas da população quanto a alimentos e bebidas, vestuário, calçados, móveis entre outros. Assim, essas empresas exploram escalas de produção mais baixa, com níveis também menores de movimentação de capital, insumos, materiais, mão-de-obra, etc. Ainda, segundo esses mesmos autores, as empresas em tela investem exiguamente em inovação tecnológica, em decorrência principalmente da grande dificuldade de acesso aos financiamentos.

Porém, existem maneiras criativas da pequena empresa inovar, que não dependem tão somente do aspecto financeiro, mas de condutas e modelos de gestão construídos especificamente para essa finalidade.

## 2.2 Inovações

As inovações não envolvem somente a pesquisa básica e aplicada, incluem também o desenvolvimento do produto, a produção, as atividades de marketing, a distribuição e mesmo as adaptações do produto e suas melhorias. Ocorrem tanto na fase de desenvolvimento da produção, quanto durante o processo de difusão. Esta natureza, dita interativa, permite o desenvolvimento do conceito de melhoria contínua e a identificação de diferentes tipos de inovação (GARCIA e CALANTONE, 2002). De acordo com Longenecker *et al.* (1997), as pequenas empresas introduzem inovações que estimulam a produtividade, fornecem melhores produtos e métodos de produção, incentivam a competição e atuam como concorrentes econômicos, promovendo efeitos saudáveis ao sistema capitalista.

Atualmente, os fatores de produção tradicionais como o capital, trabalho e recursos naturais, já não são suficientes para assegurar o progresso. Assim, relata Gurgel (2006), que cada vez mais o conhecimento e a tecnologia assumem papel estratégico no processo de desenvolvimento econômico. Contudo, apenas o acúmulo de conhecimento também não é suficiente. É preciso a sua aplicação, é fundamental que ele se torne tangível ou, em última instância, é necessário inovar e aplicar o conhecimento na solução de problemas concretos.

Ainda, segundo o mesmo autor, a capacidade de inovar se tornou um dos fatores mais relevantes na determinação da competitividade das empresas e da economia em geral. Porém, os problemas que essas empresas e economias vêm enfrentando envolvem cada vez mais transformações, tomadas de decisões e desenvolvimento de soluções que nem sempre podem ser embasadas em experiências anteriores.

Em relação ao termo criar, Parolin (2003) destaca que ele indica, basicamente, formar, ou seja, dar forma a algo novo. Dar coerência e estabelecer novas relações para a mente humana. Relacionar fenômenos e compreendê-los de modo novo. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender e esta por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar e dar um significado.

De acordo com Volpanato (2002), muitas teorias e pesquisas têm sido realizadas sobre os processos de motivação e inovação nas organizações. Mas um dos pontos mais enfatizados é a qualidade do ambiente de trabalho e as relações inter-pessoais entre pares nas organizações.

Nesse contexto, a mudança se tornou a regra e não a exceção: novas demandas, novos clientes, novos produtos, novos processos, novas técnicas de gestão, novos mercados, etc. Tudo remete à mudança, à incorporação do “novo”, ao ineditismo, à necessidade de se adaptar. Isto fez com que as empresas recorressem cada vez mais aos potenciais da inovação (GURGEL, 2006).

### 2.2.1 Inovação de produto

Refere-se a um produto cujas características fundamentais, especificações técnicas, usos pretendidos, software ou outro componente imaterial incorporado, difiram

significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. A inovação de produto pode ser progressiva, através de um significativo aperfeiçoamento tecnológico de um produto previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aprimorado. Tidd *et al.* (2005) definem inovação de produto como mudanças em coisas (produtos / serviços) que as organizações oferecem.

### 2.2.2 Inovação de processo

Podem ser entendidas como um processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado, que envolve a introdução de uma nova tecnologia de produção ou significativamente aperfeiçoada. Estes novos métodos podem envolver mudanças nas máquinas e equipamentos ou na organização produtiva, desde que acompanhadas de mudanças na tecnologia de transformação do produto. Esse tipo de inovação tem como objetivo a produção de produtos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados que não possam utilizar os processos previamente existentes, ou, simplesmente aumentar a eficiência da produção dos produtos já existentes. Além da divisão entre inovação de produto e processo, o IBGE (2003) distingue a inovação quanto ao efeito ou impacto por ela causada.

Geralmente as inovações de processo conduzem à redução do custo de produção e à melhorias na produtividade e na qualidade do produto. As mudanças no processo podem modificar ainda a forma como a firma conduz o seu negócio. Essas inovações podem levar a mudanças na organização incluindo alterações em práticas relacionadas a recursos humanos, logística e funções de marketing (NARAYANAN, 2001).

### 2.2.3 Inovação radical

É o desenvolvimento de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova, inédita para a empresa. Tais inovações podem originar novas empresas, setores, bens e serviços; e ainda significar redução de custos e aperfeiçoamentos em produtos existentes. Normalmente estão atreladas a um alto incremental de desenvolvimento tecnológico.

Compreendem as inovações que reformulam o comportamento e a estrutura vigente de um dado mercado, associadas a produtos e processos originais em seu estágio inicial de adoção e difusão.

### 2.2.4 Inovação incremental

É a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou na organização da produção, sem alteração substancial na estrutura industrial, podendo gerar maior eficiência, aumento da produtividade e da qualidade, redução de custos e ampliação das aplicações de um produto ou processo.

As inovações incrementais, embora não alterem a estrutura e o comportamento vigente no mercado, muitas vezes constituem inovações radicais do ponto de vista da empresa, ao constituírem a incorporação de uma nova base tecnológica.

## 2.3 A inovação e suas particularidades

A evolução dos modelos e respectivos processos de inovação seguem variadas singularidades que perpassam por diferentes estágios de geração (Tabela 3).

**Tabela 3: A Evolução dos Modelos de Processo de Inovação**

Geração	Descrição
1	Encontra-se o modelo linear "empurrado" pela tecnologia. Aqui, o processo inicia-se na atividade de pesquisa, passa para o desenvolvimento,

<b>Geração</b>	<b>Descrição</b>
	depois para a produção e atinge, finalmente, o mercado. Cada etapa é iniciada a partir do resultado da etapa anterior sem retro-alimentação.
2	Já se encontra o modelo linear "puxado" pelo mercado, ou seja, a demanda determina tanto a direção quanto a magnitude da atividade inventiva.
3	Encontra-se o modelo acoplado, o qual reconhece a interação entre diferentes elementos e a realimentação entre eles. Esta abordagem tenta integrar as duas abordagens anteriores, considerando que tanto a crescente base de conhecimento da ciência e tecnologia, quanto a estrutura das demandas de mercado, desempenham papéis centrais na inovação.
4	Passa-se para um modelo paralelo, onde a inovação interna da empresa integra-se com a inovação externa, em parceria com clientes e fornecedores. Esta abordagem enfatiza o papel das alianças: pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing, entre outras áreas estão simultaneamente engajadas no processo de inovação.
5	Encontra-se, por fim, a integração sistêmica e a atuação em rede. O modelo passa a quarta geração ao aplicar tecnologias de informação para agilizar o processo de desenvolvimento de produto: respostas flexíveis e personalizadas, inovação contínua.

Fonte: adaptado de D'Ipolitto (2003).

Para Pavitt *et al.* (1997) *apud* D'Ipolitto (2003), independente da abordagem linear ou interativa, o processo de inovação deve ser encarado como uma sequência de decisões estratégicas dentro da empresa. Para esses autores, o processo de inovação envolve as etapas descritas na tabela 4.

**Tabela 4: Etapas no Processo de Inovação**

<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS TAREFAS</b>
<b>Prospecção</b>	Prospectar o ambiente interno e externo para identificar e processar sinais relevantes sobre ameaças e oportunidades relacionadas à mudança;
<b>Decisão</b>	Decidir, baseado em uma visão estratégica, a quais destes sinais deve-se responder;
<b>Recursos</b>	Obter os recursos que possibilitem a resposta, seja criando algo novo através de P&D, seja adquirindo algo externo através de transferência de tecnologia;
<b>Implementação</b>	viabilizar e tangibilizar o projeto, desenvolver a tecnologia necessária, gerenciar as etapas necessárias desde a concepção do projeto básico, até a comercialização.

Fonte: adaptado de Pavitt *et al.* (1997) *apud* D'Ipolitto (2003).

Nesse contexto, a geração e incorporação de progresso técnico ficam cada vez mais complexa à medida que evolui o próprio sistema produtivo. Segundo o IBGE (2003), essa complexidade ocorre desde a diversidade das formas pelas quais a incorporação do progresso técnico pode se dar, até a trama de relações econômico-sociais que envolvem o processo de geração e difusão do novo conhecimento. Assim, a entidade pesquisadora conduz à dedução de que as etapas do processo de inovação precisam do domínio de técnicas eficientes no desenvolvimento de cada uma delas.

Como foi visto em Rothwell (1992) *apud* D'Ipolitto (2003), atualmente o processo de inovação se encontra na sua quinta geração, caracterizado pela integração sistêmica, por uma

forte atuação em rede, por respostas flexíveis e personalizadas e pela inovação contínua. Para Porter (1999), tal cenário é propício para essa configuração, pois as empresas, de certa forma, estão buscando situações de pressão e de desafio para gerar ímpeto na inovação.

As profundas mudanças econômicas, empresariais, gerenciais e tecnológicas vividas nas últimas décadas conduziram a um rápido amadurecimento das relações das redes de negócios. A inovação passa a ser premissa de sucesso, porque as grandes diferenças de atuação passam a inexistir: a informação está disponível, os modelos de boas práticas estão disseminados, a tecnologia pode ser adquirida. Para se obter vantagem competitiva neste novo cenário, é preciso achar a melhor forma de inovar. (BLANCO *et al*, *apud* CURTARELLI *et al.*, 2004, p.1).

Já, Dupont (2000) entende que a inovação tem um sentido mais amplo, como o ato de se fazer algo de forma diferente, a partir de um processo de criação de novas ideias que surgem da criatividade humana. E que a mesma possibilita uma nova abordagem para um determinado aspecto do cotidiano ou para um problema existente, permitindo uma solução original. Quando se trata da inovação que busca resultados econômicos, as ideias são testadas, transformadas e viabilizadas em aplicações práticas introduzidas no mercado.

Enfim, o processo de inovação envolve alguma forma de demonstrar a viabilidade de se inovar com criatividade, buscando informações e exemplos reais fora da empresa, os quais com trabalho, investigação e pesquisa possam ser aprimorados. E, após, constituírem diferenciais de alta competitividade. Nesse contexto, as transformações de gestão exigem foco na produtividade, capacidade de adaptação e resposta ágil.

#### **2.4 O benchmarking como ferramenta de apoio à gestão para a inovação**

No final dos anos 80, surge o *benchmarking* introduzindo uma metodologia própria de implementação e desenvolvimento de processo. Foi David T. Kearns, diretor executivo da Xerox Corporation, que adotou este termo pela primeira vez. Trata-se de uma ferramenta extremamente flexível, que pode ser utilizada por qualquer organização, caracterizando um processo de investigação que explora o desconhecido e converte o resultado em ação empreendedora.

O *benchmarking* proporciona à empresa informações que lhe servirão de referência em sua trajetória de busca pela qualidade e inovação de seus produtos ou serviços, que no mundo de hoje acontece de forma constante e intermitente.

Essa ferramenta usa como referencial outra empresa ou parte dela para investigar em longo prazo as potencialidades de gerar mudança e inovação. A técnica envolve a identificação das organizações que resolveram questões críticas de desempenho e superaram crises. Ao utilizar estas como referência isola(m)-se o(s) diferencial(is) que se constituirá(ão) em inovação(ões). Invariavelmente, a aplicação desse método não implica na imposição de altos custos para inovar.

A técnica de *benchmarking* visa, portanto, a busca de pontos de referência que comparem o desempenho com a concorrência, com o objetivo de melhorar o rendimento naquele aspecto que se quer medir. Constitui um processo estruturado de identificação daquilo que se deseja aperfeiçoar, de investigação de oportunidades de melhoria interna e de aprendizagem, uma vez que não se trata de aplicar nada diretamente, mas sim adaptar as melhores práticas observadas nos pares, à mentalidade e cultura da própria empresa. Normalmente, a técnica abrange três tipos: o interno, o competitivo e o funcional ou genérico (ARAUJO, 2001).

Já, para Camp (1998), o referido método é desenvolvido em cinco fases: planejamento, análise, integração, ação e maturidade.

### 3 Modelo de *benchmarking* proposto

Para Gariba Junior (2005) a adaptação e realização de *benchmarking* no processo da organização deve permitir o desvendamento de oportunidades e também de ameaças competitivas, levando em consideração que a micro e a pequena empresa precisam inovar a baixo custo. Nestas condições, o *benchmarking* se mostra uma ferramenta eficaz, pois agrega valor com novas ideias vindas do ambiente externo, muitas vezes de concorrentes e de grandes empresas que podem investir grandes volumes de capitais em inovação e pesquisa.

As pequenas empresas que não utilizam o *benchmarking* podem usufruir dessa ferramenta, pois muitas organizações se interessam pela troca de informações sobre suas operações. Elas percebem, mais cedo ou mais tarde, que os benefícios daí advindos facilitam seus processos de gestão do modelo de inovação com ideias vindas de fora, com a agregação de conhecimento e sem exigir grandes investimentos em termos financeiros.

Embora algumas vezes a inovação envolva descontinuidade, algo completamente novo ou uma resposta totalmente diferente para uma diferente condição, na maior parte das vezes, se dá no campo incremental. Produtos raramente estão situados na categoria de totalmente novos para o mundo. O processo de inovação trata, principalmente, da otimização de processos, eliminando e/ou minimizando defeitos persistentes nos sistemas referenciais envolvidos.

O modelo ora proposto para ser aplicado pelas micros e pequenas empresas – via *benchmarking*, é baseado na inovação do produto, entendida como mudança em coisas (produtos / serviços) que as organizações oferecem (Tabela 5).

**Tabela 5: Modelo de gestão baseado em processo de inovação contínuo**

<b>Etapa1</b>	<b>Etapa2</b>	<b>Etapa3</b>
Análise do ambiente interno da empresa. Qual produtos ou serviços serão comparados? Com que empresas se farão as comparações? Como serão coletados os dados?	Efetuar a coleta de dados (utilização da inteligência competitiva) Efetuar a análise dos dados	Como as melhores práticas dos parceiros podem ser incorporadas? Como inovar as melhores práticas? (competências intelectuais, ambiente colaborativo, parcerias e geração do conhecimento) Como implementar inovações? (competências intelectuais, ambiente colaborativo, parcerias e geração do conhecimento)

Fonte: Resultado da pesquisa.

Este modelo apresenta simplicidade, flexibilidade e rapidez, tornando possível inovar na diversidade dos produtos/serviços. A utilização da inteligência competitiva torna possível a inovação por intermédio da antecipação ao mercado. Contudo, a gestão do portfólio de produtos/serviços é competência chave na inovação, pois inovar com produtos/serviços é um fator que pode alavancar as vendas da pequena empresa. Atualizando o *mix* do seu portfólio, ela pode se diferenciar dentro do mercado em que atua; ser competitiva; agir com flexibilidade e rapidez; e estruturar-se para atender as exigências de mercados marcadamente demandantes de produtos e serviços inovativos.

Por fim, inovar soluções é a última etapa do modelo, que está embasado em competências intelectuais, ambientes colaborativos, fortalecimento de parcerias e geração do conhecimento. Estes aspectos caracterizam forças fundamentais e necessárias às micros e



pequenas empresas em processos de inovação. Assim, num contexto fortalecido com modelos ricos em ideias e ideais e com intercâmbios de conhecimento, as micros e pequenas empresas reúnem condições de inovar a despeito de suas limitações: custos desproporcionais em relação ao seu poder de investimento em inovação, qualidade, rapidez, etc.

#### 4 Considerações finais

Dentre as considerações resultantes da presente pesquisa, ressalta a que aponta para a necessidade de desmistificação da inovação e de sua extensão a toda a economia e não apenas a determinados setores, grupos ou segmentos econômicos. É preciso que a inovação alcance, sem estardalhaço, nichos de micros e pequenas empresas de forma sistemática e persistente, contribuindo efetivamente para a solidez e sustentabilidade dos empreendimentos empresariais.

Nessa empreitada, sugere-se a adoção de um modelo de gestão baseado em processo de inovação contínuo, mediante a utilização da técnica de *benchmarking*. Utilizando este modelo a micro e a pequena empresa se fortalecem, a partir do emprego de forças vitais inerentes ao processo e oriundas do exercício de boas práticas de inteligência competitiva, competências intelectuais, ambientes colaborativos, parcerias e geração do conhecimento.

#### Referências bibliográficas

- ARAÚJO, Luis C. G. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BEDÊ, Marco Aurélio. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. 1. ed. São Paulo: SEBRAE, 2006.
- CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CURTARELLI, Elton; OLIVEIRA, Renato Salles; BLANCO, Valéria Bastos. Criatividade nas organizações. *In: Anais do 5º Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento realizado - 2º Encontro Nacional da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva*, v. 1, p. 01-12, Brasília, out./2004.
- D'IPOLITTO, Cláudio de Oliveira. O papel da inovação no processo da estratégia: uma pesquisa qualitativa em empresas emergentes de base tecnológica no Brasil. Tese (**Doutorado em Engenharia de Produção**), Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.
- DUPONT. **DuPont sustainable growth excellence award: personal excellence in creating societal and shareholder value**. 2000. Disponível em: <http://www.dupont.com/corp/news/publications>. Acessado em 04 de Agosto de 2014.
- FULLER, T. **Small business futures in society**. *Futures*, n. 35. p. 297-304, 2003.
- \_\_\_\_\_. et al. **If you wanted to know the future of small business what question would you ask?** *Futures*, n. 35, p. 305-321, 2003.
- GARCIA, R., CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology. A literature review. **The Journal of Product Innovation Management**, 19, p. 110-132, 2002.
- GARIBA JUNIOR, Maurício. Um modelo de avaliação de cursos superiores de tecnologia baseado na ferramenta Benchmarking. 2005. 283 f. Tese (**Doutorado em Engenharia de Produção**) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/tese.asp>>. Acesso em: 06 de Novembro 2014.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade & inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação**. 2006. 203 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/RJ, 2006.

- IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil.** (2003). Disponível em: [HTTP://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf). Acesso em 01/12/2014.
- LIMAS, Cesar Eduardo Abud. **Sistemas integrados de gestão – ERP: benefícios e problemas encontrados na implantação em pequenas empresas brasileiras.** 2009. 94 p. Dissertação (**Mestrado em Engenharia**) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.
- LONGENECKER, Justin G; PALICH, Leslie E; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- NARAYANAN, V. K., **Managing technology and innovation for competitive advantage.** Prentice Hall Inc. New Jersey EUA: 2001.
- PAROLIN, Sonia Regina. A Criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, p. 09-26, 2003.
- PORTER, M. E. **Competição - On competition: estratégias competitivas essenciais.** 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SEBRAE. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil.** Observatório das MPes-SEBRAE-SP, (2006). Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/resultado\\_mpe\\_brasil.pdf](http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/resultado_mpe_brasil.pdf). Acesso em 01/10/2014.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change.** West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.
- TORRES, O.; JULIEN, P. **Specificity and denaturing of small business.** International Small Business Journal, v.23, n.4, p. 355 – 377, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VOLPANATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE – Faculdade Católica de Administração e Economia**, v. 5, n. 3, p.75-86, Curitiba, 2002.