

**A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
EUROPÉIAS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS COM ESPECIALISTAS EM
GESTÃO DA INOVAÇÃO**

**THE IMPORTANCE OF INNOVATION FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESS
EUROPEAN: A STUDY OF MULTIPLE CASES TO EXPERTS IN INNOVATION
MANAGEMENT**

Daniel Luís Arenhardt¹; Cláudia Maffini Gomes²; Tatiane Stefanel Franchi³

¹Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS - Brasil
darenhardt@gmail.com

²Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS - Brasil
claudia@smail.ufsm.br

³Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS - Brasil
tatifrn@yahoo.com.br

Resumo

Esse artigo resulta de pesquisa realizada com especialistas em inovação atuantes nos setores público e privado de países da Europa visando verificar sua percepção sobre a importância que pequenas e médias empresas atribuem a fatores que favorecem a inovação. Para tanto, foi realizado um estudo de casos múltiplos, tendo como base um modelo conceitual elaborado a partir das sete regras da inovação proposto por Dávila, Epstein e Shelton (2006). Os resultados sugerem que as PME's européias possuem clareza de que a inovação deve fazer parte da mentalidade da organização, mas carecem de práticas de gerenciamento de componentes criativos e de recursos necessários aos setores de P&D, assim como estão pouco estruturadas em relação à mensuração de indicadores de desempenho. Também foi possível perceber uma clara divisão de opiniões entre entrevistados do setor público e privado em assuntos relacionados à estratégia e liderança.

Palavras-chave: inovação, PME's, liderança.

Abstract

This article results from survey of innovation specialists working in public and private sectors of countries in Europe in order to verify your perception about the importance of small and medium enterprises attributed to factors that promote innovation. To that end, was conducted a multiple case study, based on a conceptual model developed from the seven rules of innovation proposed by Dávila, Epstein and Shelton (2006). The results suggest that European SME's have clearly that innovation must be part of the mentality of the organization, but companies do not have management practices of creative components and do not have resources needed for R&D sectors,

and are poorly structured in relation to the measurement of performance indicators. It was also revealed a clear division of opinion among respondents in the public sector and the private sector on issues of strategy and leadership.

Key-words: innovation, SMEs, leadership.

1. Introdução

Nos últimos anos, estudiosos de todo o mundo produziram grande quantidade de literatura sobre inovação (IND e WATT, 2009; BIRKINSHAW, HAMEL e MOL, 2008; BESSANT et al., 2005), sendo ainda uma das questões mais importantes na pesquisa de negócios. (HAUSER, TELLIS e GRIFFIN, 2006). Isso porque no longo prazo, o único fator realmente capaz de garantir o futuro de qualquer empresa é sua capacidade de inovar melhor e de forma mais contínua por mais tempo que as concorrentes. (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2006). O principal objetivo da inovação é criar valor ao negócio. (WAYCHAL, MOHANTY e VERMA, 2011). A inovação nas organizações é fundamental e, como resultado, novos tipos de perfis de pessoas são procurados para trazer um novo *insight* sobre estratégias de inovação nas empresas. (GORNICK, 2009).

Outra influência importante sobre as formas específicas através das quais a inovação é gerenciada é o tamanho da organização. Tipicamente, empresas menores possuem atributos como agilidade e rápida tomada de decisões, mas possuem considerável limitação de recursos - o que pressupõe que tanto grandes como pequenas organizações possuem vantagens e desvantagens na introdução de inovações em seus processos produtivos. (MACEDO e ALBUQUERQUE, 1999). Em organizações de menor porte, a inovação normalmente é um fato natural decorrente do *insight*, talento de um grupo pequeno de pessoas. (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2006).

As organizações, em uma ampla gama de tamanhos, setores e regiões geográficas desenvolvem uma série de comportamentos que ajudam a lidar com o desafio da inovação. (BESSANT et al., 2005). Porém, parte da teoria de inovação derivou-se de estudos de grandes empresas industriais em economias desenvolvidas e preocupou-se, sobretudo, com o sucesso no desenvolvimento de produtos. (BESSANT e TIDD, 2009). Da mesma forma, os estudos sobre vantagem competitiva geralmente concentram-se em grandes organizações multinacionais e sua contribuição tem pouca importância para o desenvolvimento de capacidades em empresas menores. (JOHNSEN e FORD, 2006). Muitas pequenas e médias empresas fracassam porque não vêem ou não reconhecem a necessidade de mudança, pois são introspectivas, muito ocupadas em apagar seus próprios incêndios e lidar com a crise atual para se preocupar com possíveis tempestades que possam surgir. (BESSANT e TIDD, 2009).

Nesse sentido, essa pesquisa busca a opinião de especialistas que trabalham diretamente com empresas de pequeno e de médio porte européias, buscando verificar suas percepções sobre a importância que as PME's atribuem à inovação. O estudo está dividido em quatro partes distintas, além da introdução. A primeira parte integra três tópicos que aprofundam conceitos sobre inovação e riscos, inovação em PME's e a vantagem competitiva associada à inovação, além de contemplar as sete regras da inovação, utilizadas para a construção do modelo que norteou a pesquisa de campo, de acordo com Dávila, Epstein e Shelton (2006). A parte seguinte discorre sobre a metodologia utilizada. Na seqüência são apresentadas características das empresas participantes e os resultados obtidos com a realização do estudo.

2. A inovação nas organizações – importância e fundamentos

A inovação é essencialmente uma atividade interativa ou bilateral. De um lado, ela envolve o reconhecimento de uma necessidade ou, mais precisamente, em termos econômicos, de um mercado potencial para um novo produto ou processo. Por outro, ela envolve um conhecimento técnico que geralmente pode estar disponível, mas que também inclui com frequência os conhecimentos científicos e tecnológicos resultantes de atividades de pesquisa original. (FREEMAN e SOETE, 2008). É elemento-chave para a concretização do crescimento agressivo das receitas, e igualmente para aumentar os percentuais dos lucros. Determinar o tipo de crescimento gerado pela inovação é algo que depende das necessidades da companhia e de sua competência. (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2006).

A inovação tem sido ressaltada por vários autores nas últimas décadas, mas dois desses autores merecem atenção especial: Joseph Schumpeter e Peter Drucker. (VASCONCELOS, 2004).

De acordo com Schumpeter (1985), as inovações são introduzidas no sistema econômico por meio dos produtores, os quais, se necessário, educam os consumidores, que são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas ou coisas que diferem em um ou outro aspecto daquelas que tinham o hábito de usar.

A introdução de uma inovação está associada com o processo schumpeteriano de concorrência tecnológica, caracterizado pela entrada e saída de empresas, pela inovação contínua, pelo desenvolvimento gradual de normas, e pela adaptação ou a criação de instituições. (FAGERBERG, MOWERY e VERSPAGEN, 2009). Seu argumento era simples: os empresários procuram utilizar a inovação tecnológica - um novo produto/serviço ou reforçar um novo processo - para obter vantagem estratégica. (BESSANT e TIDD, 2009; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

Com isso, Schumpeter enfatiza que a inovação não é sinônimo de invenção. Embora algumas vezes possa resultar de uma invenção, a inovação é possível sem a criação de algo novo (invento). Ainda, que a invenção por si só não produz nenhum efeito economicamente relevante. Inovação é diferente de pura invenção, envolve a implementação de um novo produto, serviço ou processo, que para a maioria das atividades contempla o sucesso comercial. (GORDON e McCANN, 2005).

Para Drucker (2002), há inovações que não procedem das fontes de oportunidades inovadoras, e sim resultado de uma ideia genial, na qual não ocorre um trabalho árduo, organizado, deliberado. Todavia, quando se discute a prática da inovação, deve-se falar da inovação intencional que resulta do trabalho de análise, árduo e sistêmico, a qual abrange 90% de todas as inovações efetivas. O inovador extraordinário será eficaz somente se trabalhar com disciplina.

Um fator fundamental para o sucesso da inovação, e que exige a constante atenção do CEO, é um periódico exame destinado a determinar exatamente quais são as peças carentes de atenção. Os elementos da inovação (liderança, estratégia, processos, recursos, indicadores de desempenho, mensuração e incentivos) e a maneira pela qual são determinadas a estrutura e a cultura organizacionais têm um grande efeito sobre a extensão e a qualidade da inovação que uma organização realiza. A esse respeito, Davila, Epstein e Shelton (2006) descrevem sete regras que podem auxiliar as empresas a alcançarem êxito com a inovação e que são descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - As sete regras da Inovação

REGRAS	EXPOSIÇÃO
1. Exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões de inovação.	Uma orientação clara a partir do comando executivo flui ao longo de todos os níveis do grupo para motivar, sustentar e recompensar as atividades voltadas para a inovação, bem como as inovações em si.
2. Integrar a inovação à mentalidade do negócio.	Inovação não é mais uma carta que se puxe da manga em ocasiões especiais; tem de ser parte integral do processo operacional diário da empresa.
3. Alinhar a inovação com a estratégia da empresa.	A inovação pode ou não ser a chave para o sucesso da estratégia do negócio; é preciso determinar os tipos e a quantidade de inovação necessários para dar suporte à estratégia do negócio – e nem sempre <i>mais</i> é necessariamente <i>melhor</i> .
4. Administrar a tensão natural entre criatividade e captação de valor.	A empresa precisa ser forte em ambos os aspectos. Criatividade sem a capacidade para transformá-la em lucros (por exemplo, execução e captação de valor) pode até ser divertido, mas não se sustenta; lucros sem criatividade são compensadores, mas também só funcionam durante pouco tempo.
5. Neutralizar os anticorpos organizacionais.	Inovação exige mudança, e a mudança desperta rotinas e normas culturais explícitas que agem para bloquear ou rejeitar a transformação.
6. Cultivar uma rede de inovação além dos limites da organização.	A organização bem-sucedida é aquela que se supera no objetivo de fundir seus recursos internos com partes selecionadas dos imensos recursos da economia do mundo capitalista.
7. Criar os indicadores de desempenho e as recompensas adequadas à inovação.	As pessoas normalmente reagem a estímulos negativos e positivos, e a inovação na empresa não é exceção. Nunca se conseguirá atingir o nível necessário de inovação se as pessoas não contarem com as recompensas adequadas.

Fonte: Davila, Epstein e Shelton (2006)

Obviamente, vários outros aspectos relacionados à inovação merecem atenção dos gestores. No entanto, as regras elencadas por Dávila, Epstein e Shelton (2006) resumem importantes elementos que, se observados pelas empresas, podem trazer sucesso e resultados positivos aos negócios da organização.

3. A inovação em PME's

As pequenas e médias empresas desempenham um papel importante na inovação tecnológica. Elas representam uma possibilidade de fortalecimento do sistema regional de inovação por atuarem em mercados menos globalizados e em nichos de mercado - o que favorece o aproveitamento das externalidades provenientes do sistema regional de inovação. (SCHILLER, 2008). As organizações de menor dimensão têm uma vantagem inerente em termos de menor escopo necessário para reorganizar de forma inovadora seus projetos e produtos. Essa pequena dimensão de escopo também se aplica aos sistemas de informações, pois as inovações nas organizações menores não encontram dificuldades para serem disseminadas tanto quanto em organizações maiores. A difusão pode acontecer de forma mais rápida e a necessidade de estruturas de conhecimento complexas de gestão necessários para fazer a inovação acontecer em organizações maiores são desnecessárias nas PME's. (DHILLON, STAHL e BASKERVILLE, 2009). O desafio em inovação parece ser o de desenvolver formas de gestão em ambientes altamente incertos e em rápida evolução. Os tipos de comportamento organizacional necessário para desenvolver tais formas de gestão inclui aptidões como agilidade, flexibilidade, capacidade de aprender rapidamente e inexistência de preconceitos sobre as maneiras pelas quais as coisas evoluem.

Os clientes também podem impulsionar a inovação nas PME's. As empresas trabalham em estreita colaboração com os clientes no trabalho contratual e muitas vezes têm de desenvolver novos produtos para atender aos seus requisitos. A orientação para o cliente tem um impacto no desenvolvimento do produto e sua influência é particularmente evidente em ideias para novos produtos, lançamentos, inovação de processo, trabalho em equipe, conexão interdepartamental e, em menor medida, na estratégia de negócios. (LAFORET, 2010). Uma relação próxima com os consumidores favorece a inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços com grande aceitação no mercado.

4. A inovação e a vantagem competitiva nas organizações

A inovação é orientada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e de tirar vantagem das mesmas. (BESSANT e TIDD, 2009). As empresas são capazes de construir vantagem competitiva com base em muitas fontes, como qualidade, velocidade, segurança, projeto e confiabilidade, além de baixo custo, baixo preço e assim por diante. Quase sempre, a vantagem competitiva é uma combinação singular desses fatores. (KOTLER, 2003). E as empresas alcançam vantagem competitiva por meio de atos de inovação. Elas se aproximam da inovação no seu sentido mais amplo, incluindo tanto as novas tecnologias quanto novas formas de fazer as coisas. Elas percebem uma nova base para competir ou encontrar meios mais adequadas para competir de maneira antiga. (PORTER, 2008).

A inovação pode ser manifestada em um projeto de produto novo, um novo processo de produção, uma nova estratégia de *marketing*, ou uma nova maneira de conduzir um treinamento. Ela sempre envolve investimentos em habilidade e conhecimento, bem como em ativos físicos e reputações da marca. (PORTER, 2008). A ênfase também pode ser na melhoria de processos internos, tais como a gestão do conhecimento e redes de relacionamentos. (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005). Normalmente, o setor de *P&D* das organizações geram ideias com base em competências e em conhecimentos tecnológicos que se acumularam a partir de produtos do passado e processos inovativos. (KAPLAN e NORTON, 2004).

Embora os novos produtos sejam muitas vezes vistos como a vanguarda da inovação no mercado, a inovação de processo também desempenha um papel importante na estratégica. Ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode, ou tarefas de maneiras melhores do que o concorrente é uma poderosa fonte de vantagem. (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005). Além disso, inovações em processos também podem apoiar as estratégias de baixo custo do produtor. (DAVENPORT, 1993). Como uma indústria amadurece e as empresas se tornam maiores, as empresas têm cada vez mais incentivos para perseguir inovações de processo. (ADNER e LEVINTHAL, 2001).

Pesquisas em administração confirmam que as firmas inovadoras - aquelas que são capazes de usar a inovação para melhorar seus processos ou diferenciar seus produtos e serviços - superam os seus concorrentes em medidas como participação de mercado, rentabilidade, crescimento e capitalização. No entanto, a gestão da inovação é de forma inerente, difícil e arriscada: a maioria das novas tecnologias deixam de ser traduzidas em novos produtos e serviços, e muitos não se tornam sucessos comerciais. Em resumo, a inovação pode aumentar a competitividade, mas exige um conjunto diferente de gestão do conhecimento e habilidades daquelas utilizadas na

administração diariamente. (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005). Uma das maiores diferenças entre companhias bem e mal-sucedidas é a capacidade dos gerentes de reconhecer as vantagens de seus recursos e recorrer a elas. Quanto mais difícil ou mais caro for um recurso ou aptidão, mais valioso ele será para gerar vantagem competitiva sustentável. (HARRISON, 2005). Os ativos e as competências de uma organização representam o elemento mais sustentável de uma estratégia empresarial, pois geralmente são difíceis de copiar ou imitar. Não há razão para adotar uma estratégia de qualidade, por exemplo, sem as competências de projeto e produção necessárias para entregar produtos de qualidade. (AAKER, 2005). Esse tópico aprofundou a literatura sobre conceitos e fundamentos de inovação, sua relação com pequenas e médias empresas e com a vantagem competitiva das organizações. A seguir será apresentada a metodologia do estudo.

5. Procedimentos metodológicos

Para a realização desse estudo a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de casos múltiplos, por ser mais consistente do que a adoção de um projeto de caso único. (YIN, 2005). Além disso, a estratégia possibilitou a abordagem do assunto com maior profundidade dentro do seu ambiente, além de proporcionar a aplicação da pesquisa com especialistas de empresas públicas e empresas privadas atuantes na Europa, o que contribui para verificação de diferentes percepções de acordo com a natureza das empresas pesquisadas. O modelo conceitual utilizado na pesquisa foi elaborado tendo como base as sete regras da inovação apresentadas por Davila, Esptein e Shelton (2006). Buscou-se verificar qual a percepção de especialistas na área de inovação sobre a importância que pequenas e médias empresas européias atribuem à inovação em suas atividades.

A escolha dos participantes da pesquisa foi realizada por meio de uma amostra não-probabilística intencional. Foram selecionados 10 especialistas em inovação de diferentes países da Europa, que trabalham em empresas prestadoras de serviços de consultoria em inovação ou empresas reconhecidamente líderes em processos tecnológicos em seu setor, sendo cinco atuantes no setor público e cinco atuantes no setor privado. Todas as empresas são membros da *Technology Innovation International* (TII), uma associação sediada em Luxemburgo - Bélgica, criada no intuito de facilitar oportunidades de negócios de seus membros por meio de transferência de tecnologia e inovação. Atualmente a TII congrega duzentas empresas, sendo a maioria formada por prestadoras de serviços de consultoria em processos inovativos para PMEs da União Européia.

A coleta de dados ocorreu entre 2011 e 2012 através de correio eletrônico. As empresas participantes foram previamente selecionadas com base em uma análise das empresas membros da

TII e nos *websites* de cada instituição, de maneira a verificar a relação entre seu ramo de atuação e o objetivo proposto pela pesquisa. Inicialmente foram selecionadas doze empresas (seis públicas e seis privadas) sendo-lhes enviado um e-mail de apresentação, no qual foram expostos os motivos do contato, o objetivo da pesquisa e um convite para que participassem respondendo a um questionário com perguntas abertas, que seria posteriormente enviado. Como não houve resposta de 3 empresas contatadas, recorreu-se novamente ao banco de dados da TII para seleção de mais uma empresa, que após contato, aceitou contribuir para a pesquisa. Todos os contatos foram realizados com os diretores, gerentes ou especialistas em inovação das empresas. No período de coleta de dados foram mantidos contatos via e-mail, de maneira que as dúvidas pudessem ser esclarecidas. Como nem todos os entrevistados concordaram em divulgar o nome de suas instituições, optou-se por manter essa informação em sigilo.

O plano de análise de dados utilizado para a interpretação das respostas coletadas nas entrevistas foi a análise de conteúdo. A descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo, teve por finalidade a sua interpretação. (BERELSON, 1952 *apud* GIL, 2006). Após o retorno das entrevistas, bem como a clarificação de todas as dúvidas por parte dos respondentes, as respostas foram reunidas em um único documento e posteriormente codificadas, sendo classificadas e agrupadas em determinadas categorias. A codificação é uma técnica operacional utilizada para categorizar os dados que se relacionam. Significa transformar o que é qualitativo em quantitativo, para facilitar não só a tabulação dos dados, mas também sua comunicação. (MARCONI & LAKATOS, 2005). Por fim, os dados foram analisados e interpretados.

6. Análise dos resultados

Primeiramente é apresentada a caracterização das empresas participantes e, em seguida, são discutidos os resultados da pesquisa. Para a análise e interpretação dos resultados, foi adotada a seqüência das regras conforme descrito por Dávila, Esptein e Shelton (2006).

Quadro 2 - perfil das empresas participantes da pesquisa

Perfil	Características
<i>Empresa 1</i> Bélgica Privada 1991	Empresa de consultoria com foco em melhorias operacionais e de processos e acompanhamento de estratégias de inovação de PME's. É constituída por 5 consultores que trabalham em escritórios próprios, desenvolvendo projetos em conjunto, formando uma equipe complementar e virtual de profissionais.
<i>Empresa 2</i> Espanha Privada 2003	Empresa de consultoria especializada em inovações tecnológicas de produtos, processos e serviços. Sua área de atuação, abrange, além da Espanha, também Suécia, Alemanha e Reino Unido. Possuem metodologias e ferramentas próprias para desenvolvimento de inovações e trabalham em diferentes setores da economia. Seu trabalho também engloba avaliação financeira e encaminhamento dos clientes para linhas de financiamentos adequadas.
<i>Empresa 3</i> Espanha Pública 1998	Incubadora de empresas inovadoras sediada em importante universidade espanhola. Promove a difusão de uma cultura empreendedora e financia novas empresas constituídas por recém-formados. Foca suas atividades em projetos tecnológicos, auxiliando novas empresas no desenvolvimento de planos de negócios e treinando empresários por meio de parcerias com universidades.
<i>Empresa 4</i> Grécia Pública 1986	Instituição de P&D ligada à cerâmica e minerais industriais. Fornece apoio científico e técnico à empresas do setor e realiza projetos de pesquisa do setor industrial. Tem como foco o desenvolvimento da indústria nacional e a promoção da inovação por meio de transferência de tecnologia. Possui parcerias com universidades e é membro de diversas organizações internacionais. A empresa emprega 23 profissionais, incluindo pesquisadores, cientistas e técnicos do ramo da cerâmica e do minério.
<i>Empresa 5</i> Holanda Privada 2001	Empresa líder no campo da gestão da inovação. Apoia instituições e empresas de todas as indústrias em atividades relacionadas a definição e a organização de processos e alinhamento das atividades de inovação com a estratégia das empresas. Possui <i>software</i> de gerenciamento específico e oferece uma enorme quantidade de serviços que promovem a inovação, entre os quais ferramentas de inovação, treinamentos, consultoria, gerenciamento de portfólio, gerenciamento de projetos e análise de riscos.
<i>Empresa 6</i> Holanda Pública 1998	Organização vinculada ao Ministério Holandês da Agricultura, Economia e Inovação, auxilia PME's do país através de consultorias, oficinas e encontros que proporcionam a colaboração entre empresas. Reúne especialistas, cientistas e empresários por meio de Grupos de Inovação, fortalecendo a capacidade inovativa das PMEs holandesas. Possui 250 consultores de inovação em todo o país.
<i>Empresa 7</i> Hungria Privada 1992	Empresa de consultoria com foco em projetos que visam ao desenvolvimento econômico e industrial da Hungria. Atua na pesquisa de inovações que adicionem valor ao negócio de PME's nacionais e acompanha o desenvolvimento da inovação desde a ideia inicial até a venda do produto. Possui metodologias globais reconhecidas por organizações internacionais e proporcionam a cooperação entre pesquisadores e desenvolvedores que trabalham em campos profissionais similares.
<i>Empresa 8</i> Hungria Pública 2002	Organização pública vinculada ao Ministério de Comunicações e ao Ministério da Economia húngaros que desenvolve projetos na área de Telecomunicações e Tecnologia da Informação. Atua como intermediária de projetos de transferência de tecnologias entre instituições públicas, universidades e empresas privadas, promovendo o acesso à tecnologia à toda a sociedade.
<i>Empresa 9</i> Itália Pública 1972	Empresa pública promotora de inovação que desempenha um papel integrador entre centros de pesquisas e PME's do país. Oferece serviços como informação e assistência técnica, e facilita o desenvolvimento de uma rede formal de relacionamento entre as empresas e sistemas regionais avançados de tecnologia. Atua como elo de ligação entre a investigação e a indústria.
<i>Empresa 10</i> Reino Unido Privada 2003	Empresa de consultoria em inovação especialista em consultoria estratégica, consultoria em TI, gerenciamento de projetos e pesquisa e avaliação, auxilia empresas a ter sucesso e crescer através da inovação como um todo. Atua em toda a Europa, mas principalmente no Reino Unido e na Irlanda. Também possuem experiência na entrega de projetos e programas de inovação contratados pelo setor público.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Conforme observado no Quadro 2, todas as empresas participantes possuem experiência em processos inovativos, sendo a maioria organizações de consultoria, o que evidencia a importância da inovação para o desenvolvimento da indústria e da economia nos países em que estão situadas.

Avaliação da importância atribuída à atividade de inovação

A liderança e as decisões sobre inovação

Para os especialistas em inovação de empresas públicas consultados, à exceção da Holanda, todos acreditam que os líderes das pequenas e médias empresas europeias estão cientes de sua responsabilidade para o sucesso das questões envolvendo a inovação. Os proprietários sabem que uma liderança forte a partir do topo é essencial para obter resultados positivos em processos inovativos. Quanto aos consultores de empresas privadas, todavia, apenas o entrevistado da Hungria tem a mesma opinião. Os entrevistados da Bélgica e do Reino Unido discordam dessa posição, e os entrevistados da Holanda e Espanha acreditam que em seus países essa postura não é verificada em todas as PME's. Em relação à comunicação das estratégias de inovação a todos os profissionais da empresa, apenas os entrevistados de empresas públicas da Holanda e da Espanha e da empresa privada da Bélgica acreditam que isso ocorra. Os consultados das empresas públicas da Hungria, da Grécia e da Itália disseram que tal procedimento é percebido em parte das PME's, e os demais entrevistados defendem que a comunicação não é realizada pelos gestores. Nesse sentido, percebe-se que o líder, de maneira geral, não comunica as estratégias ao longo de todos os níveis da empresa. Para Dávila, Epstein e Shelton (2006), a gestão da inovação depende da liderança de comando. Os altos executivos possivelmente desejam que as coisas aconteçam, mas para isso devem acreditar que o seu pessoal fará as coisas certas.

A Integração da inovação à mentalidade do negócio

As empresas pesquisadas consideram que a maioria das PME's possuem claramente a visão de que a inovação deva ser parte integral da mentalidade da empresa, sendo primordial para a continuidade da organização. A mesma opinião somente não foi verificada nos entrevistados das empresas da Hungria e na empresa privada da Espanha, que manifestaram-se contrários aos demais. Essa percepção otimista foi corroborada com o ponto de vista em relação à consciência das empresas da necessidade de recursos, competências e experiência de diferentes partes internas e externas à organização para a disseminação das inovações. Para os entrevistados, essa consciência está incorporada à mentalidade dos gestores de PME's, embora os especialistas das empresas públicas da Grécia e da Itália, e os especialistas das empresas privadas do Reino Unido, da Holanda e da Espanha admitam que essa postura não se verifique em todos os segmentos. Conforme Dávila, Epstein e Shelton (2006), a inovação requer esforços coordenados e sincronizados ao longo dos departamentos para que se possa levar essa ideia da abstração até um produto tangível.

O alinhamento da inovação com a estratégia da empresa

A consciência dos proprietários de que é sua a responsabilidade em decidir pela estratégia de inovação que melhor se adapte à situação da concorrência externa, do mercado e das próprias condições internas da empresa parece estar bem clara na opinião dos entrevistados das organizações privadas. Todos afirmam que os líderes têm consciência dessa responsabilidade e de que a condução de estratégias inovadoras deve partir do topo. Mas essa visão não é compartilhada por todos os entrevistados que trabalham em empresas públicas. Consultores da Grécia e da Holanda disseram ainda não haver essa consciência dos gestores de PME's de seus países. O mesmo ocorre quando questionados sobre a percepção das empresas em relação à estratégia escolhida. Conforme os entrevistados de empresas públicas, para uma parte das PME's, não está claro que a estratégia de inovação deva se adequar à situação do negócio e disseminada em toda a organização. Eles admitem que muitos gestores possuam dificuldades em escolher as estratégias inovadoras que melhor se adaptem à sua empresa. As empresas privadas pesquisadas mantêm uma opinião mais otimista em relação à questão, afirmando que grande parte das PME's têm clareza quanto às escolhas das estratégias de inovação. Conforme Porter (1989), a estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual se modifica.

O gerenciamento da criatividade

Todos os entrevistados, à exceção da empresa privada da Holanda, acreditam que as organizações necessitam de processos, estruturas e recursos adequados para gerenciar a criatividade dentro das empresas. Também concordam que, para que a inovação efetivamente traga resultados, é preciso transformar conceitos criativos em realidades comerciais. No entanto, é visível na opinião de grande parte dos entrevistados, que a maioria das PME's europeias não sabe como administrar os componentes criativos do processo de inovação. Essa constatação é compartilhada pelos consultores de empresas públicas e privadas, ainda que nesse último grupo de forma menos intensa. Somente o entrevistado da empresa pública espanhola defendeu opinião contrária às demais, acreditando que o gerenciamento da criatividade ocorre nas empresas de seu país, resultando em processos inovativos.

Na opinião de todos os entrevistados de empresas privadas e dos entrevistados das empresas públicas da Hungria, Grécia e Itália, os administradores não têm consciência das práticas gerenciais que funcionam como estímulo à criatividade, tampouco das práticas que inibem essa criatividade, o que corrobora o fato de grande parte dos entrevistados admitirem o não-gerenciamento dos processos criativos nas PME's. Somente os entrevistados das empresas públicas da Holanda e da

Espanha acreditam que as empresas sabem efetivamente como estimular a criatividade de seus colaboradores. Para Bessant e Tidd (2009), estimular a criatividade e a inovação requer mais do que um conjunto de ferramentas e de técnicas que ajudam a criar ideias. O processo é centrado em metodologia e em estratégias, como um caminho na direção de alguma solução ou resultado.

O gerenciamento dos riscos

Em relação às incertezas da inovação e à predisposição ao risco, os entrevistados das empresas públicas da Itália e da Espanha argumentam que os gestores têm consciência que somente assumindo riscos é que a inovação poderá ocorrer. Essa mesma opinião é compartilhada pelos entrevistados das empresas privadas da Holanda e da Hungria, acrescentando que as PME's também estão cientes de que o risco deve ser gerenciado e encarado como um fator presente nos processos e nas atividades inovativas. Os respondentes das empresas públicas da Hungria, Grécia e Holanda, bem como da empresa privada do Reino Unido, manifestaram uma posição oposta, ou seja, de que os proprietários acreditam que não seja preciso correr riscos para inovar. Entrevistados das empresas privadas belga e espanhola disseram que há PME's que têm e outras que não têm consciência da necessidade de assumir riscos. Em inovação, o desafio é saber lidar com um mundo de incertezas, experimentando constantemente novas oportunidades. (BESSANT e TIDD, 2009).

Em relação a criação de uma cultura que valorize a capacidade e a coragem para mudanças, os pesquisados acreditam que é de conhecimento dos gestores essa necessidade, embora admitam que isso não ocorra em grande parte das PME's. Somente os entrevistados da empresa pública húngara e da empresa privada do Reino Unido manifestaram-se negativamente em relação a essa questão, alegando que os líderes ainda não possuem um entendimento claro de que é preciso criar uma cultura que estimule a inovação. Para Leonard-Barton e Swapp (2005), nenhuma outra crença é tão central para a inovação como a disposição para assumir riscos pessoais e organizacionais.

As redes de inovação

Na opinião de todos os consultores de empresas privadas, as PME's européias não têm consciência da importância de uma rede interna e externa de inovação, de maneira a promover a cooperação entre as empresas e, assim favorecer os processos inovativos. Além disso, com exceção da empresa holandesa, os consultores de empresas privadas acreditam que as pequenas e médias empresas de seus países não mantêm parcerias eficientes com seus *stakeholders*, sejam eles funcionários, clientes, fornecedores, ou qualquer outro agente externo. Dessa forma, perdem a oportunidade de se manter inovadoras, uma vez que a colaboração constitui-se em um fator

essencial nesse processo. Em relação aos consultores de empresas públicas pesquisados, apenas o entrevistado da empresa holandesa concorda que as PME's não estão cientes da importância das redes como forma de impulsionar as inovações, enquanto que os demais afirmam que as empresas utilizam redes colaborativas. Quanto à parcerias com *stakeholders*, o pesquisado da empresa húngara afirma não haver essa colaboração, enquanto os entrevistados da Itália e Holanda consideram existir parcerias eficientes com clientes e fornecedores. Os entrevistados de empresas públicas da Grécia e da Espanha alegaram que não há um consenso em relação à colaboração entre empresas e a utilização de redes internas e externas de inovação, sendo que a prática irá depender do tamanho e do segmento da empresa. Conforme Dávila, Epstein e Shelton (2006), a inovação não reside no indivíduo, mas sim no interior da empresa (*P&D, marketing, produção*) e no exterior (clientes, fornecedores, sócios), sendo por isso essencial o trabalho em redes.

Os indicadores de desempenho e as recompensas

Os entrevistados afirmam em sua maioria que os departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento das pequenas e médias empresas européias não recebem os recursos necessários para desenvolver novas ideias, principalmente quando se referem às inovações radicais. Essa visão somente não foi compartilhada pelos especialistas da empresa pública italiana e pela empresa privada húngara. Isso porque geralmente as ideias radicais necessitam de um aporte maior de recursos financeiros. Por sua vez, os retornos de inovações incrementais são menores do que àqueles advindos de novos produtos ou serviços. Apenas os entrevistados da empresa pública italiana e da empresa privada húngara acreditam que as PME's disponibilizam os recursos necessários para o desenvolvimento de novas ideias, pois sabem que o retorno será superior.

Quanto à avaliação e motivação, incentivos e recompensas, os pesquisados de empresas privadas afirmam que são poucas as empresas que as adotam, pois não dispõem de sistemas ou estrutura adequada que monitore os resultados, tampouco recompensam seus colaboradores por terem alcançado metas estabelecidas, com opiniões levemente melhores nos casos da Bélgica e da Espanha. Nas empresas públicas pesquisadas, apenas os entrevistados da Itália e da Espanha disseram existir indicadores de desempenho e de recompensa nas PME's de seus países. De acordo com Drucker (2002), o problema para estabelecer objetivos de inovação é a dificuldade de medir o impacto e a importância relativos das diversas inovações.

7. Conclusões

Este artigo teve por objetivo verificar a percepção de especialistas em inovação sobre a importância que pequenas e médias empresas europeias atribuem a atividade de inovação. Para isso, foram realizadas entrevistas com consultores de empresas que trabalham diretamente com inovação, provenientes de empresas públicas e privadas da Europa.

Verificou-se que, para os consultores de empresas públicas, os gestores das PME's estão cientes de sua responsabilidade como líderes nos processos inovativos, bem como na escolha da estratégia de inovação que se adapte à organização. Para os consultores de empresas privadas, contudo, essa consciência não é tão evidente. Além disso, na opinião da maioria dos entrevistados, o líder não parece comunicar as estratégias ao longo dos níveis organizacionais, o que dificulta a disseminação da cultura inovativa. Também verificou-se que as PME's possuem clareza de que a inovação deve fazer parte da mentalidade da organização e que é preciso recursos, competências e experiência para que as inovações sejam disseminadas. A consciência dos líderes de que é sua a responsabilidade em decidir pela estratégia de inovação é clara na opinião dos entrevistados das organizações privadas. Para parte dos especialistas de empresas públicas, todavia, os proprietários das PME's não possuem esse discernimento. Em relação à criatividade, constatou-se na opinião da maioria que as empresas não sabem como gerenciar seus componentes criativos, tampouco sabem quais práticas gerenciais funcionam como estímulos à criatividade. Somente os entrevistados das empresas públicas da Holanda e da Espanha acreditam que as PME's sabem efetivamente como estimular a criatividade dos colaboradores. A disposição para correr riscos também não é consenso entre os especialistas, bem como não há consenso quanto à consciência das empresas sobre a presença do risco nos processos de inovação. No tocante às redes de inovação, para os entrevistados de empresas privadas, as PME's não as consideram importantes. Além disso, as empresas não parecem comprometidas em manter parcerias eficientes com seus *stakeholders*. No entanto, essa opinião não é compartilhada pelos especialistas de empresas públicas que, à exceção da Holanda, acreditam que as pequenas e médias empresas europeias utilizam redes colaborativas e possuem consciência de sua importância para o desenvolvimento de inovações. Em relação à Pesquisa e Desenvolvimento, a maioria dos entrevistados acredita que o setor não recebe os recursos necessários para o desenvolvimento de suas melhores ideias inovadoras. Quanto à avaliação, motivação, incentivos e recompensas, os especialistas de empresas privadas defendem que são poucas PME's que possuem tais elementos em sua gestão. Essa mesma opinião é verificada entre os

pesquisados de empresas públicas, à exceção da Itália e Espanha, onde se percebe avanços em indicadores de desempenho e recompensas por processos e produtos inovativos.

Em relação às principais diferenças encontradas nas respostas de especialistas públicos e privados, as maiores inconsistências foram verificadas nas questões relacionadas à consciência dos gestores das PME's de que uma liderança forte a partir dos altos executivos é essencial para o sucesso em inovação e a consciência da necessidade de redes de inovação – essas duas afirmativas com forte concordância por parte dos consultores de empresas públicas, a consciência dos proprietários de que é sua a responsabilidade em decidir pela estratégia de inovação que melhor se adapte à situação da empresa – com predomínio de concordância por parte dos consultores privados, e na predisposição das empresas para correr riscos – onde não houve consenso entre as respostas tanto de consultores públicos quanto privados.

Como limitações do estudo destacam-se: os vieses de interpretação do entrevistador - uma vez que em pesquisas qualitativas os dados podem ser distorcidos com base nas experiências do autor; as opiniões dos especialistas dizem respeito às suas experiências como consultores e estudiosos em inovação – o que restringe comparações com outras realidades ou regiões; e, por fim, a pouca abrangência da pesquisa – pois o estudo foi dirigido a especialistas de apenas sete países europeus, sendo que as percepções verificadas não devem ser generalizadas.

Para estudos futuros, sugere-se a aplicação da pesquisa a especialistas brasileiros e posterior verificação de semelhanças e diferenças entre pequenas e médias empresas atuantes na Europa, na América Latina e no Brasil. Também seria interessante uma análise aprofundada das principais diferenças de percepção entre especialistas atuantes no setor público e privado. Isso contribuiria para verificar se suas opiniões em relação à inovação nas PME's são influenciadas por trabalharem na esfera pública – onde a mantenedora da instituição é o governo, ou na esfera privada.

Referências

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7 ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.

ADNER, Ron; LEVINTHAL, Daniel. Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and Process Innovation. **Management Science**. Vol. 47, No. 5, p. 611–628, May 2008.

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

BESSANT, John; et al. Managing innovation beyond the steady state. **Technovation**, v. 25, p.1366–1376, 2005.

BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. Management Innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p.825–845, 2008.

- DAVENPORT, Thomas H. **Process Innovation**. Reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da Inovação**. Como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.
- DHILLON, Gurpreet, STAHL, Bernd C., BASKERVILLE, Richard. **Creativity and intelligence in small and medium sized enterprises: the hole of information systems**. In: DHILLON, Gurpreet, STAHL, Bernd C., BASKERVILLE, Richard (Orgs). Information systems – creativity and innovation in small and medium-sized enterprises. New York: Springer, 2009.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FAGERBERG, Jan; MOWERY, David C.; VERSPAGEN, Bart. **Innovation, path dependency, and policy**. The Norwegian case. New York: Oxford University Press, 2009.
- FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GORDON, Ian R.; McCANN, Philip. Innovation, agglomeration, and regional development. **Journal of Economic Geography**, v. 5, p. 523–543, 2005.
- GORNICK, Naomi. **Convergence: New management imperatives and their effect on design activity**. In: LOCKWOOD, Thomas; WALTON, Thomas. Corporate creativity. Developing an innovative organization. New York: Allworth Press, 2009.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAUSER, John; TELLIS, Gerard J.; GRIFFIN, Abbie. Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. **Marketing Science**, vol. 25, n. 6, p. 687–717, November–December 2006.
- IND, Nicholas; WATT, Cameron. **How brands determine organizational creativity**. In: LOCKWOOD, Thomas; WALTON, Thomas. Corporate creativity. Developing an innovative organization. New York: Allworth Press, 2009.
- JOHNSEN, Rhona E.; FORD, David. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. **Industrial Marketing Management**, v. 35, p.1002–1015, 2006.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Strategy maps**. Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- LAFORÉ, Sylvie. **Organizational Innovation and Outcomes in SMES**. In: WOODSIDE, Arch G. (Org). Organizational culture, business-to-business relationships, and interfirm networks. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2010.
- LEONARD-BARTON, Dorothy; SWAP, Walter. **Deep Smarts**. How to cultivate and transfer enduring business wisdom. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- MACEDO, Paulo B. R.; ALBUQUERQUE, Eduardo da M. e. P&D e tamanho da empresa: evidência empírica sobre a indústria brasileira. **Estudos Econômicos**. São Paulo, v. 29, n. 3, p.343-346, Junho-Setembro 1999.

MARCONI, Maria de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Michael E. **On Competition**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008.

_____ **A vantagem competitiva das nações**. 15 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SCHILLER, Maria C. O. S. **Inovação, redes, espaço e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

TIDD, Joseph; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. 3 ed. Chichester: John Willey & Song Inc, 2005.

VASCONCELOS, Marcos A. de. **Introdução**. In: BARBIERI, José C. (Org.). Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WAYCHAL, Pradeep; MOHANTY, R. P.; VERMA, Ajit. Determinants of innovation as a competence: an empirical study. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 5, n. 2, p.192 – 211, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido: 30/04/2014

Aprovado: 07/12/2014