

# A VIVÊNCIA PRÁTICA DO PROCESSO INOVATIVO DENTRO DO PEQUENO NEGÓCIO

Laura Tavares Ferraz

Bacharel em administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA

MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP

Agente de Inovação no Projeto Agente Local de Inovação – DF

[laura.t.ferraz@gmail.com](mailto:laura.t.ferraz@gmail.com) (Brasil)

ORIENTADOR: Cleidson Nogueira Dias

Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), analista da Embrapa e docente no mestrado da UnB, e-mail: [prof.cndias@gmail.com](mailto:prof.cndias@gmail.com)

## RESUMO

Durante a execução do Programa ALI/ DF 2019, como Agente Local de Inovação, verificou-se que as empresas de pequeno porte enfrentam diversas barreiras para inovar. Dentre elas, pode-se mencionar a falta de alteridade dos empresários em relação aos clientes e; a ausência de planejamento e execução das ações necessárias à criação de um produto inovador. Ao mesmo tempo, esses empresários também reconheceram a inovação como uma importante ferramenta para se diferenciar no mercado e que a metodologia ALI é um instrumento que facilita o processo de transformação. Ter conhecimento dos motivos que levam o pequeno negócio a esses padrões podem auxiliar futuros empresários a avaliarem se estão prontos para inovar. Dessa forma, o presente artigo tem o objetivo de identificar as dificuldades, aprendizados e benefícios vivenciados pelos empresários de pequenos negócios para inovar durante a participação no Programa ALI. Para esse fim, o presente trabalho fez uso da metodologia do tipo descritivo e o método de análise qualitativa. Quanto aos meios, valeu-se da pesquisa bibliográfica e de pesquisa de campo, conforme descrição de Vergara (2007). Os resultados evidenciaram a percepção de dois públicos diferentes, primeiro, dos Agentes Locais de Inovação, que ajudaram a identificar as etapas com maior grau de dificuldade; segundo, dos próprios empresários-participantes, os quais contribuíram, com as suas percepções de dificuldades, pontos positivos e aprendizados ao aplicarem a metodologia ALI para a inovação de seus negócios.

**PALAVRAS-CHAVE:** Prática da Inovação. Metodologia de Inovação. Pequeno negócio. Programa ALI. Agente Local de Inovação

## 1 INTRODUÇÃO

Os efeitos da tecnologia, em um comércio global, impactam especialmente o pequeno negócio. Por isso, esse tipo de empreendimento precisa se manter atualizado e inovar constantemente os próprios produtos, serviços e processos a fim de sobreviver.

Por um lado, as grandes corporações têm alto poder de barganha, escala e investimento; por outro lado, são hierárquicas e processuais. Além disso, apresentam dificuldades em identificar a necessidade de mudanças e também de implementar novos paradigmas de gestão.

Nesse contexto, percebe-se que as empresas de menor porte têm boas condições de inovar, seja por sua estrutura enxuta, que favorece a proximidade com o cliente final; possibilidade de tomada de decisões e identificação de oportunidades de inovar mais rápidas, mesmo dentro de suas limitações de visão estratégica, recursos financeiros e humanos.

Sendo assim, é necessário que essas empresas tenham acesso a ferramentas que as auxiliem nesta trajetória na direção da inovação. Para esse fim, um amplo portfólio de produtos e serviços promotores de tecnologia e inovação foram desenvolvidos pelo Sebrae para apoiar o desenvolvimento sustentável do pequeno negócio (SEBRAE, 2017, p. 48)

Dentre esses produtos, destacam-se os projetos “Sebraetec”, “Capital Empreendedor” e “Agentes Locais de Inovação” (ALI). Neste segundo caso, o programa foi desenvolvido em âmbito nacional, há mais de dez anos, em conjunto com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). (SEBRAE, 2019a)

Em 2019, o Sebrae reformulou a metodologia do ALI, através de métodos mais avançados e atuais de inovação, incluindo conceitos e ferramentas aplicados por grandes empresas de inovação e *startups* de rápido crescimento. permitindo, assim, validar a inovação com potenciais clientes, escalar o negócio e reduzir os riscos de inovação em um espaço menor de tempo. (SEBRAE, 2019b)

O presente estudo busca identificar como foi a experiência das empresas participantes com a nova metodologia aplicada no Distrito federal em 2019, a partir da perspectiva de dificuldades, pontos positivos e aprendizados vivenciados por elas durante este primeiro ciclo do programa. Compreender essas experiências empíricas, permitirá que as futuras empresas participantes conheçam melhor os benefícios, se preparem para os obstáculos e tracem estratégias para mitigar os desafios, contribuindo, portanto, para a geração dos resultados esperados (aumento de receita, produtividade e redução de custos), com menos erros no processo rumo a inovação. Assim sendo, este artigo tem como objetivo geral identificar como foi essa experiência das empresas-participantes, a partir da perspectiva já mencionada (dificuldades, pontos positivos e aprendizados) durante este primeiro ciclo. Como objetivo específico foi feita uma abordagem comparativa dos conteúdos trabalhados no referencial teórico com a identificação dos padrões vivenciados pelos empresários no processo de inovações do negócio.

Segundo (GIL, 1999), a delimitação da pesquisa refere-se ao estabelecimento de limites para a investigação, dado que nem todos os aspectos do problema podem ser pesquisados simultaneamente. Dessa forma, o foco desse trabalho estará restrito ao universo dos Agentes Locais de Inovação e dos empresários aprovados no processo seletivo do Programa ALI/DF 2019, os quais concluíram os dez encontros previstos na metodologia.

A metodologia utilizada para realizar o diagnóstico nas empresas baseou-se, principalmente, no entendimento do tipo de pesquisa de Vergara (2007). Sendo assim, os critérios básicos que serão trabalhados quanto aos fins são de caráter descritivo e o método de análise qualitativa. Descritivo, visto que expõe características de determinado grupo de empresas e sua correlação com o objeto de estudo e qualitativo, uma vez que o pesquisador é fonte direta da dados coletados. Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa de campo e bibliográfica, uma vez que se pretende fazer um estudo a partir de realidade vivenciada no Programa ALI e um estudo sistematizado, utilizando livros, artigos, revistas e redes eletrônicas em geral.

O presente artigo está estruturado, além desta introdução, em outros oito tópicos. No segundo há uma revisão da literatura e a inserção de três estudos de caso sobre a temática abordada. No terceiro serão evidenciados os aspectos metodológicos empregados para o desenvolvimento deste artigo. Já no quarto tópico serão apresentadas as análises e discussão dos resultados, numa visão panorâmica da produção acadêmica com suas abordagens. No quinto tópico, nas considerações finais, promove-se uma breve discussão dos resultados com base nas referências conceituais utilizadas. No sexto, sétimo e oitavo tópicos finaliza-se com os agradecimentos, referencial bibliográfico e apêndice respectivamente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INOVAÇÃO PARA UMA MAIOR COMPETITIVIDADE**

Considerando que as empresas brasileiras estão inseridas em um ambiente global onde a competitividade dos mercados está cada vez mais acirrada, elas devem buscar a inovação para se diferenciar dos concorrentes, melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, ganhar vantagem competitiva diante das demais.

Antes de discorrer sobre a importância da inovação para uma maior competitividade das micro e pequenas empresas (MPE), vale compreender o que vem a ser inovação. Segundo o Manual de Oslo, a inovação pode ocorrer em quatro áreas da empresa: a) a introdução de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado; b) um processo; c) um novo método de marketing ou d) um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE & FIEP, 2005).

A inovação também pode ser vista como uma estratégia de gestão empresarial que tem como função quebrar um estado de equilíbrio das forças econômicas, através da inserção de novos produtos, bens ou serviços em um determinado segmento ou mercado. Schumpeter (1934) afirma que "a inovação é a fonte crucial de competição efetiva, de desenvolvimento econômico e de transformação da sociedade". E como resultado, Kupfer e Hasenclever (2002) consideram que "as inovações podem proporcionar redução de custo, ganhos de produtividade, aumento na qualidade dos produtos ou serviços, assimetria competitiva e, frequentemente, monopolização temporária de uma oportunidade de mercado, auferindo maiores lucros".

Em consonância com os demais autores, Vasconcelos e Cyrino (2000) entendem que a vantagem competitiva, está relacionada à ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média do mercado a partir das estratégias implementadas pelas empresas. Nesse sentido, o investimento em inovação pode proporcionar a diferenciação da concorrência, o alcance de vantagem competitiva e, conseqüentemente, propiciar as condições para um desempenho financeiro superior e a perpetuidade no mercado.

### **2.2 CENÁRIOS DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

O objetivo deste recorte no referencial teórico é mostrar, na prática, o cenário que as micro e pequenas empresas enfrentam para inovar. Para isso, foram selecionados três estudos importantes, realizados por diferentes instituições, os quais se complementam e enfatizam diversos pontos que ajudam a compreender as vantagens e desafios que as empresas vivenciam para inovar.

#### **2.2.1 Estudo Deloitte Brasil (2007)**

Tão importante quanto entender os benefícios que a inovação proporciona para que o negócio se perpetue ao longo do tempo, é compreender os desafios que o pequeno negócio tem para sobreviver. Desta forma, em 2007 a Deloitte Brasil, empresa de Auditoria e Consultoria Empresarial, realizou um estudo que busca compreender os fatores da inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. (DELOITTE, 2007)

Segundo a pesquisa, os empresários associam a inovação mais a um novo modelo de negócio do que ao processo de diferenciação (melhoria significativa) deste produto e | ou serviço. Eles associam a inovação à capacidade de expansão de seus negócios dentro e fora dos próprios mercados de atuação, sendo que, 2/3 dos entrevistados afirmaram que a inovação foi capaz de tornar seus negócios mais rentáveis. Este estudo também reforça que a inovação é um fator decisivo para a sobrevivência do negócio, visto que mais de 80% dos entrevistados afirmaram que inovar é importante para crescer mais rápido do que a concorrência.

Fleck (2003) reforça que a medida de sucesso de uma organização está em sua habilidade de sobreviver, a capacidade de autoperpetuação do negócio atrelada a uma intensa busca por inovação nas soluções que respondam as necessidades do mercado.

Porém, segundo a pesquisa realizada Deloitte, o grande desafio dos empresários é a captação de recursos a longo prazo, poucas linhas existentes com taxas razoáveis para financiar a inovação e o excesso de burocracia para liberação dos recursos.

### 2.2.2 Estudo SEBRAE-SP (2014)

Em 2013, o Sebrae (2014) publicou uma pesquisa na qual evidência que 24,4% das empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência e quando avaliado até quatro anos este percentual pode chegar a 50%. A partir desta realidade o Sebrae-SP buscou em 2014 entender as causas que levam o fechamento prematuro e a sobrevivência desses negócios. Foram entrevistadas 1.829 empresas as quais possuem outros empregados em sua composição. O resultado deste estudo produziu as seguintes informações:

#### a) Planejamento prévio

A falta de planejamento prévio é uma das principais causas de mortalidade de empresas, ou seja, não levantar informações importantes sobre o mercado (clientes, concorrentes, fornecedores). A pesquisa demonstra que mais da metade das empresas não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa:

<p>61% não procuraram ajuda de pessoas ou instituições para abertura do negócio          55% não planejaram como a empresa funcionaria em sua ausência (p. ex.: férias)          55% não elaboraram um plano de negócios          39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio          50% não definiram estratégia para evitar desperdícios          50% não determinaram o valor do lucro pretendido          46% não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes          42% não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido          38% não identificaram necessidades atendidas pelo mercado          38% não sabiam o número de concorrentes que teriam          24% não identificaram tarefas e os responsáveis por realizá-las          21% não identificaram o público-alvo do negócio</p>
---

Fonte: Sebrae (2014). Base: 1.829 entrevistas

Em contrapartida, aqueles que conseguem realizar um maior planejamento (mais de 6 meses) alcançam um maior conhecimento do mercado antes de abrir a empresa, o que tende a aumentar as chances de sucesso. Para reforçar este ponto a pesquisa realizada pelo Sebrae-SP também traz que aqueles que fecharam consideram o planejamento prévio o fator mais importante para a sobrevivência da empresa e os que estão em atividade apontam o planejamento prévio combinado à gestão estratégica elementos fundamentais após a abertura do negócio.

#### b) Gestão empresarial

Outra causa que leva a um fechamento prematuro é não fazer adequadamente a gestão empresarial do negócio. Já aquelas empresas que costumam, com frequência, aperfeiçoar produtos e serviços, estar atualizadas com respeito às tecnologias do setor, inovar em processos e procedimentos e investir em capacitação, calcular detalhadamente os custos de

cada produto e rever e atualizar o seu plano de negócio, tendem a se distanciar dos concorrentes e sobreviver mais no mercado.

Outro ponto significativo mostrado pela pesquisa é o fato de a estratégia da diferenciação mostrar-se mais vantajosa para a permanência das empresas no mercado do que a estratégia de custos.

### **c) Comportamento empreendedor**

E para finalizar esta análise, o comportamento do empresário faz toda a diferença para o sucesso do negócio, de forma que antecipar-se aos fatos, buscar intensamente informações, persistir nos objetivos, ter um plano de ações para atingir as metas e os objetivos, saber aonde se quer chegar e intensificar o contato com clientes e parceiros (empresas, bancos, entidades e o Governo), são comportamentos que aumentam as chances de sobrevivência das empresas.

Em menor escala, outra situação que influencia a sobrevivência das empresas são as políticas governamentais de apoio à MPE, evitar que os problemas pessoais (p. ex., problemas de saúde) e problemas com sócios prejudiquem o negócio e, por último, uma melhor situação econômica do Brasil.

#### **2.2.3 Estudo MJV (2016)**

Já em 2016, a MJV, empresa de base tecnológica com foco em inovação, desenvolveu uma pesquisa com 288 líderes e gestores empresariais para verificar como eles veem e planejam a inovação em suas corporações. (MJV, 2016)

Neste estudo, apesar da metade das empresas afirmarem não possuir um processo estruturado, a motivação para inovar é explícita, sendo que para 62% dos entrevistados, os principais motivadores para o desenvolvimento de projetos de inovação são:

1. A melhoria da qualidade dos serviços ou produtos existentes
2. O atendimento às expectativas do cliente
3. O desenvolvimento de novos produtos ou serviços
4. A expansão dos negócios a novos clientes e/ou segmentos
5. A melhoria da eficiência operacional.

Observa-se que, neste estudo realizado pela MJV existe um comportamento mais tímido para inovação radical e uma tendência a fazer inovações incrementais, em comparação ao estudo realizado pela Deloitte. Já o estudo realizado pelo Sebrae-SP considera ambos os cenários, mas foca na necessidade de saber controlar bem a gestão do seu negócio para sobreviver. Sendo assim, esta última pesquisa mostra que os líderes se sentem mais atraídos pela melhoria na solução atual (melhoria da qualidade dos serviços ou produtos existentes e no atendimento a expectativa do cliente) do que no investimento em um novo modelo de negócio (desenvolvimento de novos produtos | serviços e a expansão dos negócios a novos cliente e segmento).

A MJV também explora as barreiras encontradas para inovar no Brasil. Na visão de quem enfrenta diariamente os desafios inerentes ao dia a dia empresarial, dos 62% mencionados anteriormente, 75% afirmaram que as três principais dificuldades para inovar em seus segmentos são:

1. A dificuldade em financiar projetos de inovação aparece como principal barreira para inovar, assim como também apareceu no estudo da Deloitte. Já este ponto não foi evidenciado no estudo do Sebrae-SP.
2. Em segundo lugar está a dificuldade de estimar os resultados, uma vez que a melhora da experiência desses usuários se funde aos resultados macro da empresa e não são devidamente

quantificados. Esta falta de gestão financeira, controle de custos, receitas e despesas de forma detalhada, também aparecem na pesquisa do Sebrae-SP como um dos pontos que influenciam na morte prematura das empresas, uma vez que eles não conseguem mensurar as ações de sucesso e | ou fracasso.

3. Por fim, a última dificuldade apontada pelo estudo está em não identificar líderes internos que apoiem as iniciativas atreladas ao direcionamento estratégico de inovação. Assim como encontram resistência, da empresa como um todo (pessoas, procedimentos e processos), em implementar iniciativas de inovação. Como alternativa o estudo aponta a importância das empresas criarem um departamento separado ou comitê independente que encare a inovação como algo necessário e sistêmico dentro da empresa.

### **2.3 A IMPORTÂNCIA DE UMA INOVAÇÃO RADICAL**

Neste tópico vamos explorar a oportunidade para inovar como uma mudança de paradigma e, para que isso aconteça, também devem ser explorados cuidados necessários para que o processo inovativo seja mais eficiente.

Oliveira (2013) considera que as organizações tradicionais têm enfrentado dificuldades em se manter nos seus ramos de negócio quando confrontadas com alguns tipos de mudanças de mercado e de tecnologias, em especial diante de rupturas tecnológicas. Em sua opinião, elas fracassam não por causa da sua gestão deficitária, mas por seguirem uma diretriz de gestão resultante de uma atenção expressa aos seus clientes, de um estudo das tendências e de alocação de recursos para inovações que apontavam o melhor retorno. Entretanto, deixaram de considerar as inovações de ruptura que criaram novos clientes e mercados para produtos de menor margem e maior apelo.

Schumpeter (1939) introduz o conceito de que a inovação pode ser incremental – melhorias significativas a partir de algo que já existia antes - ou radical – revolucionando totalmente um mercado ou criando um mercado totalmente novo. Este mesmo conceito é utilizado por Oliveira (2013), no qual também acredita que a inovação radical passa a se tornar pauta obrigatória mesmo nas empresas tradicionais que se dispõem a inovar, visto que a inovação puramente incremental pode-se tornar obsoleta com a velocidade exponencial com que a tecnologia cresce, junto a uma população que é sete vezes maior que a do século XVIII. Afinal, as inovações disruptivas, ao explorar territórios desconhecidos, apresentam propostas originais que podem gerar diferencial competitivo e por consequência, permite explorar aqueles que não eram seus consumidores, abrir novos nichos e mercados inexistentes. Oliveira (2013) ainda contribui com a perspectiva de como identificar as necessidades dos consumidores para entrega de valor e uma orientação do esforço necessário para investir em inovação incremental e radical:

A inovação deve oferecer a seu consumidor a possibilidade de fazer algo que antes ele era incapaz de realizar, seja pela falta de recursos ou pela complexidade do produto. Assim, a melhor maneira de se pensar na inovação é identificar as lacunas deixadas por produtos e serviços até então oferecidos ao mercado, em termos de suas funções. De forma geral, propõe-se que as organizações dediquem 90% de seus esforços à inovação incremental e 10% à inovação radical, ambas imprescindíveis às organizações. (OLIVEIRA, 2013)

Este percentual sugerido vai depender do setor em que estão inseridas, da dinâmica, da influência dos fatores externos e até da cultura da empresa, mas é muito importante que ambas as iniciativas sejam consideradas em conjunto e, sempre que possível, sejam conduzidas separadamente na empresa pois são necessários processos distintos para cada tipo de inovação.

Vale a pena ressaltar que não basta que a proposta inovadora seja criativa e interessante, se o mercado não estiver disposto a pagar por ela. Por isso, a inovação radical está frequentemente

acompanhada de uma inovação no modelo de negócio. Por um lado, a inovação radical busca resolver as necessidades de consumo, enquanto a inovação no modelo de negócio propõe-se a analisar como a organização deve se estruturar e adaptar seus processos para inovar, em termos de canais de distribuição, geração de receita e processos e operações. Por seu caráter complementar, ambos os tipos de inovação devem ser aplicados simultaneamente.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Neste trabalho foi realizado um estudo vivenciado pela autora em sua atuação profissional como agente especialista em inovação, no Programa Agente Local de Inovação (ALI) coordenado pelo Sebrae-DF. Quanto à metodologia da pesquisa, tomou-se por base, a taxonomia apresentada por Vergara (2007), que qualifica a pesquisa sob dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos meios, a pesquisa foi de campo e bibliográfica. Classifica-se como pesquisa de campo uma vez que se investiga empiricamente o local onde aconteceu o fenômeno a partir de entrevistas realizadas com os Agentes Locais de Inovação e aos empresários-participantes. Bibliográfica, porque foi feito o uso de informações contidas em livros, revistas, publicações técnicas e acadêmicas.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e o método de análise qualitativa. Segundo Godoy (1995), em suas descrições de análise qualitativa, "o pesquisador é instrumento-chave, o ambiente é fonte direta de dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos. Têm caráter descritivo, o resultado não é foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é compreender as principais dificuldades, pontos positivos e aprendizados vivenciados pelos empresários durante o primeiro ciclo da nova metodologia ALI e a sua correlação com os estudos publicados por instituições sólidas a respeito da temática estudada.

Com o intuito de identificar quais foram as principais dificuldades, aprendizados e benefícios vivenciados pelos empresários na aplicação do Projeto ALI em suas empresas, a entrevista foi realizada com dois públicos diferentes. O primeiro corresponde aos Agentes Locais de Inovação que participaram de todo o primeiro ciclo e com aqueles empresários (participantes do Projeto ALI/DF - Agentes Locais de Inovação do Ciclo 1 de 2019) que também concluíram todas as ferramentas do ciclo. Desta forma, foi feito um recorte inicial, com os oito Agentes Locais de Inovação para compreender as percepções dos mesmos quanto a temática investigada e, posteriormente, oito entrevistas com os empresários que concluíram todas as dez etapas do projeto para verificar como foi a prática vivenciada por esses empresários a partir da identificação inicial feita com os Agentes Locais de Inovação.

Conforme pode ser visto no apêndice I, aos Agentes Locais de Inovação foram feitas apenas uma pergunta aberta: a partir de suas percepções empíricas, quais foram os três maiores desafios encontrados pelos empresários para aplicar a metodologia ALI? Procedendo-se a análise do resultado acima, também foram realizadas perguntas aos empresários. Essas perguntas compunham-se de quatro questões abertas, com o objetivo de permitir que eles emitissem sua opinião sobre os desafios levantados pelos ALIs; uma pergunta com cinco opções para medir a efetividade prática das ferramentas e dos conteúdos trabalhados para aplicar a inovação no negócio, e, por fim, uma sexta pergunta aberta, genérica e opcional, buscando identificar algum outro ponto que os entrevistados gostariam de explorar.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Antes de partir efetivamente para análise dos resultados encontrados na pesquisa de campo, faz-se necessário explorar uma visão geral da nova metodologia ALI, visto que as perguntas estão atreladas a esta vivência. Será então abordada uma visão geral da ferramenta já fazendo um diálogo junto com os objetos de estudo abordados no referencial teórico.

#### 4.1 DIÁLOGO DO PROJETO ALI x REFERENCIAL TEÓRICO.

Este tópico pretende fazer uma relação com os pontos tratados nos estudos de caso apresentados neste artigo, ao mesmo tempo em que explica, brevemente, a metodologia aplicada às empresas que participaram do primeiro ciclo.

A partir dos conceitos de inovação já apresentados e compreendendo que inovar é fazer diferente (novas ideias, produtos, conceitos, serviços, atividade ou negócio) com a intenção de serem úteis para o incremento da produtividade (ganhar vantagem competitiva, agregar valor ao produto/serviço ou ao cliente, aumentar os lucros e promover o crescimento), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) desenvolveu o programa Agentes Locais de Inovação há dez anos e, em 2019 sua metodologia foi reformulada:

A Metodologia ALI de Gestão da Inovação foi estruturada para que qualquer empresa, independentemente de seu porte e estrutura, possa gerar inovações bem-sucedidas, de maneira sistemática. Esta metodologia está baseada nos métodos mais avançados e atuais de inovação, utilizando conceitos e ferramentas que são aplicados por grandes empresas inovadoras, bem como startups de rápido crescimento, permitindo assim validar a inovação com potenciais clientes, escalar o negócio e reduzir os riscos. (SEBRAE, 2019b)

O programa ALI tem acompanhamento 100% subsidiado para as MPEs. Conta com encontros presenciais periódicos, com uma metodologia orientada a gerar resultados concretos para as empresas participantes, seja com aumento de receita, redução de custos e/ou aumento de produtividade. Entretanto, para se chegar à proposta de valor descrita e aos resultados esperados, o trabalho deve ser executado de forma conjunta e colaborativa na empresa, além de apoiado por diferentes atores, a saber: o Agente Local de Inovação, o orientador, o consultor, o gestor estadual e o ecossistema de inovação.

Conforme pode ser visto na figura 1, o cronograma ALI está estruturado em quatro fases, que coincidem com os passos que uma empresa precisa executar para conceber e implementar uma inovação.



Figura 1 - Fonte: (SEBRAE, 2019b).

A primeira fase, busca identificar o perfil inovador do empresário e avaliar se ele tem um problema de mercado que vale a pena ser resolvido. Em sintonia com a pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (2014), foi identificado que o comportamento empreendedor faz toda a diferença para o sucesso do negócio, por isso foi desenvolvido o Radar da Inovação, uma ferramenta aplicada no processo seletivo, para ajudar a identificar empresários com o perfil inovador.

Ainda na primeira fase, o Quadro de Priorização de Potenciais Problemas trabalha a importância do empresário e sua equipe colocarem-se no papel de cliente, gerarem insights de problemas vividos por esses clientes para, posteriormente, selecionar o problema com maior potencial a ser trabalhado em termos de mercado e de nível de stress vivenciado pelo cliente. Esta dinâmica trabalha diversos pontos trazidos ao longo no referencial teórico, como por exemplo: a pesquisa Sebrae-SP (2014) salienta que 38% das empresas não identificaram necessidades atendidas pelo mercado, ou seja, não se faz um trabalho de imersão na realidade vivenciada pelo cliente. A pesquisa da MVJ também identifica a dificuldade de encontrar líderes internos e equipe que apoiem as iniciativas atrelada ao direcionamento estratégico e riscos inerentes a inovação. Na medida que o projeto ALI incentiva a participação da equipe, contribui-se, automaticamente, com o fomento da cultura da inovação, com a capacitação da equipe - para que consiga identificar constantemente melhorias na qualidade dos serviços ou produtos existentes- com o atendimento às expectativas do cliente | mercado, assim como com o empoderamento da solução, visto que ela foi construída de maneira coletiva.

A segunda e terceira fase trabalham com uma série de ferramentas que têm o objetivo de validar se a hipótese do problema identificado é uma necessidade real de mercado | cliente, qual é o progresso, qual é a proposta de valor contido no produto, bem ou serviço a ser criado, além da identificação de possíveis lacunas não atendidas de forma satisfatória pelo mercado atual.

Durante essas fases trabalha-se conceito do *Job to be Done*, criado por Clayton Christensen (1997), que proporciona uma mudança de paradigmas sobre as possibilidades de inovação para o pequeno negócio, de forma a encorajá-los a pensar em soluções mais radicais, seja com o desenvolvimento de novos produtos, bens ou serviços ou com a expansão dos negócios a novos clientes e/ou segmentos. Este estímulo, aumenta a chance do pequeno negócio se descolar da concorrência, entregar mais valor a esses mercados, aumentar receita e a chance de autopropriedade do negócio ao longo do tempo. Na terceira fase também introduzem o conceito do MVP (mínimo produto viável), popularizado por Eric Reis (2011) que busca testar o potencial de mercado de uma determinada inovação sem depender de grandes investimentos.

Na quarta fase chega-se na modelagem do negócio, onde trabalha-se a importância de um planejamento gerencial para a implantação da nova solução. Nesse momento são identificados possíveis custos, despesas, expectativa de receita e conversão de venda necessárias para tangibilizar os resultados esperados com a inovação. Nesta fase também se desenvolve o planejamento estratégico no Canvas Modelo de Negócio, ao estimular o desenvolvimento de rede | parcerias, a exposição da empresa em diversos canais de ofertas, a exploração de novos modelos de receita para a realidade da nova solução no mercado que o pequeno negócio se propõe a explorar.

Nota-se que todos esses pontos foram trabalhados em diferentes perspectivas ao longo do referencial teórico, reforçando assim a importância da Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI.

## **4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NA PESQUISA DE CAMPO**

A partir da consolidação dos dados coletados com os Agentes Locais de Inovação, foram identificadas as maiores barreiras que os empresários enfrentaram para colocar em prática o projeto ALI na empresa. Em primeiro lugar os Agentes consideraram que as interações com os clientes - processos de validações previstos na ferramenta - foram as etapas mais difíceis para os empresários. Em segundo lugar ficou a dificuldade em dedicar-se ao projeto como um todo, seguido da dificuldade de implementar o MVP.

A partir do levantamento acima, buscou-se compreender junto aos empresários os pontos positivos, dificuldades e seus aprendizados. A compilação das entrevistas gerou as análises que serão apresentadas a seguir.

Conforme pode ser visto no Apêndice 1, a primeira pergunta realizada buscava entender os pontos positivos, dificuldades e aprendizados vivenciados na fase de interação | validação com os clientes. Os empresários consideraram positivo a ferramenta incentivar um maior contato com seus clientes a partir de uma conversa aberta e estruturada, favorecendo a escuta atenta às suas reais intenções, para identificar suas necessidades genuínas e não direcionadas. Ao mesmo tempo, foi considerado difícil extrair essas informações, seja pela falta de prática em fazer perguntas abertas e não direcionadas, pela falta de tempo dos clientes em para responder ao questionário estruturado, a dificuldade dos próprios empresários em dedicarem-se à coleta de informação conforme as instruções da metodologia, ou pelo o prazo de quinze dias sugeridos para conclusão da etapa ter sido considerado curto para a consecução dos objetivos propostos. Toda essa experiência também gerou aprendizados importantes na opinião deles, pois permitiu ter a consciência de que é necessário fazer uma boa abordagem junto ao cliente, aprender a administrar o tempo de interação e interpretar atentamente o progresso que o cliente deseja, para então desenvolver um produto, bem ou serviço adequado às suas necessidades.

A segunda pergunta buscou compreender os pontos positivos, as dificuldades e aprendizados que os empresários enfrentaram ao se dedicar ao projeto ALI. Fazer parte deste projeto, permitiu à empresa, fazer ajustes do produto de acordo com a necessidade de mercado, ampliar os seus horizontes de possibilidades de inovação, planejar melhor suas ações, testar hipóteses e identificar dificuldades rapidamente, modelar e| ou remodelar antes de lançar algo novo no mercado, além de entender melhor o valor que o produto proporciona e a inovação aplicada nele.

Por outro lado, as dificuldades também acompanham essa trajetória. Os empresários relataram que não é fácil lançar o produto na prática. As dificuldades foram justificadas porque envolviam um certo custo de implantação, tempo, aplicação de modelos não convencionais de remuneração e medo do projeto fracassar. Também foi considerado muito difícil conseguir o engajamento de outras pessoas (funcionários, sócios, parceiros, etc.) para contribuir, executar e tocar o projeto junto com eles.

Após a participação no projeto ALI, os entrevistados relataram, ainda, que a metodologia proporcionou uma construção lógica de pensamento que é fundamental para qualquer negócio, estimula a ampliação da mentalidade na direção de novas soluções, novas opções de mercado, novas ideias e, até mesmo, o aperfeiçoamento do que já estava sendo pensado pela empresa, de forma que a construção de um MVP não se apresentou como algo tão complicado e que o mesmo pareciam atender os anseios do mercado.

A terceira pergunta buscou identificar como foi a vivência das empresas na implementação do MVP e | ou solução do produto (bem ou serviço encontrado), seguindo os mesmos critérios das perguntas anteriores, ou seja, a apresentação de pontos positivos, dificuldades e aprendizados. Segundo o entendimento manifestado nas respostas, esta fase foi o momento em que as ideias se materializaram no estímulo ao olhar para áreas que normalmente não receberiam atenção e no foco na solução (em vez de foco nos problemas). Também foi relatado que este momento foi propício para a maturação de novas ideias - a partir da assimilação de novas técnicas - gerando ânimo renovado para tocar o negócio.

Em contrapartida, esta etapa exigiu ainda mais dedicação do empresário ao projeto e foi recorrente o relato de esforços adicionais, para além das demandas do dia-a-dia, o que dificultou a implementação da solução. Ainda nesta linha, a ausência de recursos financeiros e engajamento de outros membros da equipe também contribuíram negativamente para colocar em prática a solução desenvolvida. Diante da experiência de conclusão de todas as etapas do projeto, relatou-se o aprendizado de que é importante reservar | gerir tempo para se dedicar a inovação na empresa, focar na criação de um único produto e entender melhor a proposta de valor que este produto se propõe a entregar aos seus clientes e ao mercado.

A quarta pergunta teve o objetivo de confrontar a percepção dos ALIs com a dos empresários. Buscou-se, então, compreender quais dos aspectos abordados nas perguntas foi o mais

desafiador. O tempo para se dedicar ao projeto como um todo, representou 62,5% da amostra entrevistada e os motivos apresentados pelos empresários foram: equipe enxuta, dificuldade de engajar-se no projeto, excesso de demandas operacionais, gerenciais ou pessoais, além dos casos em que a empresa passava por momentos de ajustes internos - não necessariamente relacionados ao programa. Todos esses aspectos foram relacionados à dificuldade em colocar o projeto de inovação como elemento central do negócio.

Já a interação com o cliente - que foi identificado pelos ALIs como uma das maiores dificuldades dos empresários - foi relatado como o maior desafio por apenas 25% da amostragem entre os empresários, que consideraram que essa interação os obrigou a olhar para fora e a sair da zona de conforto. Por fim, 12,5% dos empresários apontaram o desenvolvimento do MVP como maior desafio encontrado. Nestes casos, foi relatado que o processo de seleção de uma única ideia, bem como, avançar com a viabilidade e modelagem do novo produto foi difícil devido à falta de conhecimento do segmento escolhido, falta de parcerias e pouco conhecimento sobre seu público alvo.

A penúltima pergunta teve o objetivo de mensurar junto aos empresários, a real utilidade dos conteúdos e ferramentas utilizadas no projeto ALI, de maneira que 88,9% da amostra considerou os conteúdos e ferramentas utilizadas “extremamente úteis” para colocar em prática a inovação do seu negócio, seguido da opção “parcialmente úteis”, que totalizou 11,1% das respostas.

#### RESULTADO DA PERGUNTA 5:

Complete a afirmativa abaixo conforme as opções a seguir: Os conteúdos e ferramentas trabalhadas durante o projeto ALI foram \_\_\_\_\_ para colocar em prática a inovação no meu negócio.

9 respostas



Fonte: Elaboração da Autora.

A última pergunta foi aberta e opcional para aqueles que quisessem contribuir com algum ponto não explorado. Os que se manifestaram, demonstraram muita satisfação com o projeto, expressando que as ferramentas são simples, permitem o uso em diferentes cenários, além de serem reutilizáveis. Também foi destacado que a dedicação e a visão motivadora do Agente Local de Inovação fizeram a diferença no enriquecimento do processo, *insights* e reflexões geradas ao longo do projeto. Também foi trazida uma contribuição interessante por parte de um dos entrevistados, que destacou que a metodologia poderia ter menos ferramentas, mas impor/incentivar mais disciplina na implementação delas.

Observa-se que a partir das respostas coletadas é possível fazer boas conexões com o referencial teórico trabalhado. No estudo de caso realizado pelo Sebrae-SP, a ferramenta auxiliou e capacitou os empresários e sua equipe a conhecer os hábitos de consumo do seu cliente, a identificar as reais necessidades de mercado, a conhecer seus concorrentes, assim como a pensar e planejar as ações, dividindo as tarefas e definindo responsabilidades.

A maioria desses elementos também foram trazidos em outras palavras, no estudo de caso da MVJ (2016), no estudo de caso da Delloite (2007) e de Oliveira (2013). Em todas essas fontes

ressalta-se a importância de trabalhar o atendimento às necessidades do cliente, da melhoria na qualidade, do possível desenvolvimento de novos produtos, bem como, da expansão dos negócios à novos clientes e /ou segmentos. As referências também são fortes quando se fala das dificuldades com a gestão do dia-a-dia operacional, ausência de recursos para financiar projetos de inovação, falta de gestão financeira, além de questões relacionadas a recursos humanos, tais como profissionais pouco engajados e resistentes a mudanças e iniciativas de inovação.

### **4.3 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS**

A partir das informações coletadas e da percepção de campo vivenciadas pela Agente Local de Inovação ficou evidente que o aprendizado e a mudança de mentalidade foram os maiores impactos percebidos durante toda a metodologia. O exercício do ciclo identificação de problema-validação-definição-revalidação-planejamento, antes da implementação efetiva da solução inovadora, extrapolou os aprendizados, reflexões e mudanças de posicionamento sobre este produto, bem ou serviço em si. Ele influenciou, principalmente, o entendimento do negócio do empresário como um todo. Para exemplificar, segue relato de um os empresários que participaram da pesquisa: “O programa tem oferecido uma grande oportunidade para que eu consiga aprender ainda mais sobre o meu mercado de atuação, meu negócio e sobre minha própria forma de gestão, a partir de um olhar sistêmico e atento às necessidades do cliente.”. Ao longo da implementação da metodologia ALI, também observaram-se evoluções significativas em alguns elementos identificados na ferramenta do radar da inovação, como por exemplo, no caso das empresas que conseguiram envolver seus funcionários. Quando este cenário se apresentou, notou-se uma melhoria significativa na cultura da organização, ficando evidenciado o nível de engajamento dos profissionais da equipe e aqueles que tinham ou não o perfil adequado. Também foi estimulado o fortalecimento das redes e parcerias para desenvolvimento de um ecossistema de ganha-ganha, a ampliação das oportunidades de negócio complementares, o aumento da visão de ofertas de produtos vinculados ao processo esperado pelo cliente. Como desdobramento dessas interações, percebeu-se uma maior compreensão sobre a necessidade de trabalhar a experiência do cliente na empresa para conseguir insights de melhorias e novas soluções.

Das empresas que chegaram até o final do programa, metade orientou suas soluções para uma inovação incremental e a outra metade para a inovação radical. Entre as empresas que apontaram soluções de inovação radical, verificou-se os seguintes comportamentos;

- De maneira geral, as empresas que explorarão soluções dentro do seu mercado de atuação conseguiram chegar a um estágio mais avançado de implementação da solução.
- Já aquelas que identificaram oportunidades fora do seu mercado habitual e chegaram a ideias aparentemente inovadoras, não conseguiram validar a fundo a real viabilidade do modelo de negócio e executar todas as atividades planejadas. Entretanto, tiveram interesse em seguir adiante com os encontros com o objetivo de aprender e replicar posteriormente.

Até o último encontro, nenhuma das empresas estudadas teve faturamento proveniente da nova solução desenvolvida. No entanto, se observou ações de melhorias incrementais em produtos, processos, adaptação da comunicação com o público, mudanças organizacionais e outros pormenores. Como mencionado no estudo de caso apresentado pela MVJ (2016), o pequeno negócio tem dificuldade de estimar os resultados e no projeto ALI não foi diferente. Os resultados provenientes dessas mudanças incrementais não foram contabilizados a ponto de configurar um possível crescimento no faturamento com inovação, no crescimento do mercado ou novos mercados.

Como a metodologia entende que o processo de construção, ajustes e resultados não é imediato, está previsto que o Sebrae regional faça esses acompanhamentos periódicos nas empresas assistidas pelo ALI para, então, compartilhar com a sociedade os efeitos deste investimento.

#### 4.4 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

Conforme explorado neste artigo, considero que a metodologia está alinhada com as necessidades que devem ser trabalhadas para que o pequeno negócio consiga se ressignificar e inovar. O processo de aprendizagem não é imediato, faz parte de um trabalho contínuo de conexões, associações, vivências, sucessos e fracassos. Durante o projeto, aplicou-se a metodologia em empresas com diferentes níveis de maturidade para inovar, consequentemente, cada uma conseguiu aproveitar aquilo que suportava e tinha maturidade. Naturalmente, umas foram mais eficientes na assimilação da metodologia do que outras.

Enquanto Agente Local de Inovação do DF, considero que foi muito rica a experiência de ter passado por essas empresas com capacidades e habilidades distintas para inovar. Este olhar plural, permitiu que, como Agente Local de Inovação, eu pudesse trabalhar a necessidade de cada uma, transferir, explorar e extrair o máximo de conhecimento que eram capazes de entregar.

Não existe cenário perfeito, metodologia perfeita, nem agente perfeito. O que existe a é a nossa capacidade de se adaptar às mudanças, enfrentar os desafios e superá-los. Eu acredito que, neste ciclo, buscou-se trabalhar esses fatores da melhor forma possível.

Finalizo o meu trabalho como Agente Local de Inovação grata, não apenas pela oportunidade de ter aprendido uma ferramenta poderosa de inovação, mas, especialmente, por ter exaltado o meu potencial como profissional de transformação criativa e orientativa na vida de pessoas, de empresas e da sociedade.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível identificar no presente artigo as dificuldades, aprendizados e benefícios da inovação vivenciados pelos empresários ao participarem do Programa ALI 2019 promovido pelo Sebrae-DF, assim como, estabelecer um diálogo desses pontos com o referencial teórico selecionado.

A partir dos pontos de benefícios e dificuldade levantados ao longo do referencial teórico para se inovar, é possível notar que o Projeto ALI se propõe a ser uma caminho para que o pequeno negócio enfrente os desafios do ambiente altamente competitivo, com uma solução inovadora, que permita que o pequeno entregue valor ao mercado, se diferencie da concorrência e consiga resultados financeiros concretos. Em todas as etapas da metodologia trabalha-se:

- Os três pontos destacados no estudo de caso do Sebrae-SP (2014): planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor.
- Os principais motivadores para o desenvolvimento de projetos de inovação salientados no estudo realizado pela MJV (2016).
- A mudança de paradigma, um olhar para a necessidade de progresso do cliente | mercado, investindo tanto em soluções incrementais, como radicais, para se diferenciar da concorrência, conforme baseado no estudo de Oliveira (2013).
- A necessidade de validar com os clientes as ideias, a proposta de valor e a solução, antes de investir efetivamente no produto. Esta trajetória traz mais confiança, não só para a empresa que se propõe a inovar, mas também para possíveis investidores interessados em financiar a solução. Além disso, aumenta as chances de participação em editais incentivo à inovação e minimiza o risco de fracasso no processo de inovação. De certa forma, a questão financeira foi levantada como limitador do pequeno negócio em todo referencial teórico selecionado e apresentou-se, também, no estudo de campo realizado.

O resultado das entrevistas realizadas evidenciou os seguintes aspectos:

- Dificuldade: os empresários acabam por interagir pouco com seus clientes, mercado, parceiros e concorrentes, devido à diversas demandas exploradas neste artigo;

- Limitador: há necessidade de inovação, mas, na prática, o pequeno empresário não consegue destinar esforços neste sentido;
- Aprendizado: a ferramenta proporciona uma mudança de paradigma que permite que o empresário mude o foco de dentro para fora (da empresa para o cliente).
- Benefício: a metodologia ALI segue uma estruturação lógica e simples para a inovação, com mais propriedade, assim como, utiliza ferramentas e transfere conteúdos úteis para colocar em prática a inovação focada no pequeno negócio.

Quando os empresários destacaram que a maior dificuldade enfrentada no projeto foi a dedicação, de certa forma, se aproximam da visão dos Agentes Locais de Inovação, quando destacam a dificuldade deles em interagir com seus clientes nas validações, pois essas são as etapas que demandam a maior dedicação de tempo, apreensão do conteúdo transferido e sua aplicabilidade.

Por experiência como agente de inovação, foi possível observar que a fase de interação | validação é uma das mais importantes, pois é neste momento que as empresas se aprofundam na realidade do cliente, criam *insights* que proporcionam mudanças incrementais ou significativas na solução, validam-nos, geram mais segurança de que estão no caminho certo e se aumentam as chances de construção de solução inovadora. Esta trajetória permite que as empresas gerem vantagem competitiva no mercado diante de seus concorrentes. O cenário contrário - quando a solução não é bem avaliada - aumenta a chance de frustração, medo de investir e desmotiva o empresário a diferenciar-se.

Neste mesmo sentido, o estudo sugere que um maior nível de consciência sobre as turbulências do caminho a ser trilhado, tem potencial para resultar em um maior índice de engajamento e em uma redução da evasão do programa, reduzindo, conseqüentemente, o desperdício de recursos humanos e financeiros aplicados no ecossistema de inovação.

Este é, justamente, o objetivo deste artigo, que pretende proporcionar uma maior consciência dos benefícios e turbulências que os empresários de pequeno porte podem encontrar no caminho rumo a inovação. Espera-se que, ante ver obstáculos à frente, resulte em um maior engajamento e, conseqüentemente, em maior resultado ou redução no índice de evasão do programa, evitando desperdício de energia e de recursos públicos.

Apesar do programa ALI se propor a ser uma ferramenta que ajuda o empresário a revolucionar o pequeno negócio por meio da inovação, observou-se que ainda existem dificuldades que se mantiveram e impediram que as empresas participantes conseguissem se dedicar mais ao projeto. Isso pode ter acontecido devido a falhas no processo seletivo, com a possível participação de empresas que não estavam devidamente enquadradas no perfil e esperado. Este ponto, no entanto, requer maior investigação para que, em outros ciclos, os resultados sejam mais efetivos para as empresas e mercado.

Outros elementos presentes nas entrevistas não foram abordados no presente artigo – por fugirem dos objetivos propostos – mas tem potencial para ser explorados em estudos futuros, como por exemplo: a partir do feedback dado por um dos empresários, seria relevante um estudo para identificar possíveis melhorias na aplicabilidade das ferramentas utilizadas no projeto ALI. Também se faz mister reforçar que, como dentro deste primeiro ciclo não foi possível mensurar os resultados financeiros concretos, faz-se oportuno um estudo para identificar os fatores que levaram as empresas participantes desta nova metodologia a terem, ou não, resultados com sua aplicação.

## 6 AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sebrae e ao CNPq pela oportunidade de vivenciar o contexto de empresas com atuações diversas ao longo do Projeto ALI. Agradeço também a cada uma das empresas que me recebeu, pelo carinho, atenção e dedicação ao projeto, fazendo com que eu experienciasse

momentos únicos com cada uma delas, contribuindo não só para meu crescimento profissional, mas também para meu desenvolvimento pessoal.

## 7 REFERÊNCIAS

- CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- DELOITTE. **As pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil: uma pesquisa sobre visões e práticas que aceleram o ritmo de expansão dos negócios**. Deloitte. São Paulo, p. 36. 2007.
- FLECK, D. Desafios do crescimento corporativo e suas consequências para a perenidade da empresa. **Economia & Conjuntura**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 39, p. 26-31, abr. 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e as possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2019.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MJV. **3 Principais barreiras à inovação no Brasil**, 2016. Disponível em: <<https://blog.mjv.com.br/principais-barreiras-a-inovacao-no-brasil>>. Acesso em: 15 dez. 2019.
- OCDE & FIEP. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta. e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 3ª. ed. [S.l.]: [s.n.], 2005. Disponível em: <[oei.es/historico/salactsi/oslo4.htm](http://oei.es/historico/salactsi/oslo4.htm)>. Acesso em: 15 dez. 2019.
- OLIVEIRA, J. P. L. Oportunidades para inovação. In: PORTO, G. S. ( . ). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. Nova Iorque: Crown Business Publisher, 2011. 77 p. ISBN 978-0-307-88789-4.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge (EUA): Harvard University Press, 1934.
- SCHUMPETER, J. A. **Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process**. Nova Iorque e Londres: McGraw – Hill Book Company Inc, v. I e II, 1939.
- SEBRAE, S. B. D. A. À. M. E. P. E. **Pequenos negócios com potencial de alto impacto**. Brasília: Sebrae, 2017. 48 p. p. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/ea939504f8fba7a982d13c4ce90a3f93/\\$File/7605.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ea939504f8fba7a982d13c4ce90a3f93/$File/7605.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2019.
- SEBRAE, S. B. D. A. À. M. E. P. E. **Agentes Locais de Inovação: receba o Sebrae na sua empresa**. Brasília: [s.n.], 2019a. Disponível em:



- Extremamente inúteis
- 6. Gostaria de acrescentar qualquer outro ponto que não foi explorado e você gostaria de contribuir? (opcional)