

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO  
COREDE MÉDIO ALTO URUGUAI**

**INNOVATION STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM COMPANIES OF  
COREDE MEDIO ALTO URUGUAI**

Andressa de Souza, Adelar Markoski e Neimar Ferreira da Rosa

**RESUMO**

As pequenas e médias empresas estão buscando cada vez mais estratégias diferenciadas, desta forma trazem a inovação para seu cotidiano, objetivando-se manterem competitivas no mercado. Neste contexto, o trabalho tem por objetivo identificar as estratégias de Inovação das Pequenas e Médias Empresas integrantes do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação do COREDE Médio Alto Uruguai, que atendeu 100 empresas no período 2013/2014. Para a constituição da amostra de estudo foram extraídas 20 das 100 empresas classificadas como potencialmente inovadoras, os métodos utilizados na pesquisa foram descritivos, produzidos a partir de dados secundários obtidos através dos relatórios de atendimento utilizados no NEPI. Dentre os resultados foi constatado que o setor econômico com maior índice de inovação é o setor alimentício. Quanto aos fatores que influenciam e os obstáculos que dificultam o processo de inovação, pode-se perceber que as empresas participantes da amostra possuem entendimento do que é, e, da importância da inovação, por outro lado, a criatividade encontrada na gestão não se converte em atitudes de inovação.

**Palavras-chave:** Inovação; Estratégia empresarial; Pequenas e médias empresas.

**ABSTRACT**

Small and medium companies are increasingly seeking different strategies , so bring innovation to their daily lives , in order to remain competitive in the market. In this context , the study aims to identify the innovation strategies of Small and Medium Companies participants of Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação COREDE Medio Alto Uruguai , who attended 100 companies in the period 2013/2014 . To constitute the study sample were taken 20 of the 100 companies classified as potentially innovative methods used in the research were descriptive , produced from secondary data obtained through attendance reports used in NEPI. Among the results it was found that the economic sector with the highest innovation rate is the food sector. As for the factors that influence and obstacles that hamper the innovation process , it can be seen that the participating companies in the sample have understanding of what is , and the importance of innovation , on the other hand, the creativity found in the management does not convert innovation attitudes.

**Keywords:** Innovation; Companies strategy; Small and medium Companies.

## INTRODUÇÃO

O Estado do Rio Grande Sul apresenta uma economia diversificada, que envolve desde atividades essencialmente agrícolas até setores industriais com tecnologia de ponta. Na economia regional o setor primário na composição da atividade econômica da região conforme relatório do CODEMAU (2010), representa cerca de 53%. As atividades agrícolas baseadas em grãos são as predominantes. A cultura da soja é a mais expressiva, representando 37% do PIB agrícola regional, seguido pelo milho (20%) e mandioca (15%). A cultura do tabaco tem significado importante na região, sobretudo para as mini e pequenas propriedades. Em relação aos cultivos permanentes, estes somam 5.129 hectares, destacando-se a fruticultura, cuja atividade vem alcançando expressão na região, principalmente no que se refere ao cultivo de citros com destino para suco, e uva com cultivares para consumo *in natura* e outras para a elaboração de vinhos coloniais.

Em se tratando de pequenas e médias empresas, estas, estão buscando cada vez mais estratégias diferenciadas trazendo a inovação para seu cotidiano a fim de se manterem competitivas no mercado. Essa inovação além de gerar competitividade de mercado, traz benefícios estruturais de longo prazo, que refletem em melhor produtividade e desempenho.

A palavra “inovação” está cada vez mais presente no ambiente das empresas. Devido à concorrência que as organizações enfrentam hoje, a inovação se tornou sinônimo de sucesso e competitividade. Para entender melhor o que é a inovação, Mattos (2005, p. 07) conceitua:

[...] o que constitui precisamente a inovação é, entretanto, difícil de definir e mais ainda medir. Normalmente, pensa-se na inovação como na criação de um produto ou processo melhor. No entanto, ela poderia ser tão simplesmente a substituição de um material por outro mais barato em um produto existente, ou na maneira melhor de comercializar, distribuir ou apoiar um produto ou serviço.

Como se pode perceber, a inovação não significa criar um novo produto, se trata de algo mais abrangente, envolve a criação de estratégias e, principalmente, a busca de soluções através dos recursos já existentes gerando benefícios à organização conforme descrito no Manual de Oslo “A inovação é um processo contínuo. As empresas realizam constantemente mudanças em produto e processo e buscam novos conhecimentos, e vale lembrar que é mais difícil medir um processo dinâmico do que uma atividade estática.” (OCDE, 2005, p. 21).

Além disso, as ações e estímulos financeiros de órgãos públicos em parceria com as Universidades vêm assegurando que o conhecimento científico e tecnológico produzido em meio acadêmico chegue até essas empresas e seja aplicado de forma efetiva, possibilitando a realização de investimentos em inovação e tecnologia.

Inserida neste contexto, a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Câmpus de Frederico Westphalen tem como escopo desde sua criação o desenvolvimento pleno e integral da população, em todos os setores da economia, a partir de pesquisas e ações extensionistas. Muitos dos programas e projetos executados pela Universidade, ao longo de sua recente história, vêm sendo incorporados pela comunidade. Assim a URI caracteriza-se como uma universidade pluralista, criadora e elaboradora de conhecimento, com qualidade, competência e seriedade, voltada para o desenvolvimento regional.

Dentre os vários projetos existentes na Universidade o “Extensão Produtiva E Inovação” implantado em 2013 em parceria com AGDI – Agência Gaúcha de Desenvolvimento e

Promoção do Investimento, visa o atendimento de empresas, cooperativas e APLs (Arranjos Produtivos Locais), possibilitando o incremento da produtividade e competência sistêmica da cadeia produtiva e apoio as empresas na planejamento para investimentos de expansão e inovação. Além disso, o projeto propõe tornar os diversos setores mais competitivos em termos de mercado interno e externo, incentivando que as pequenas e médias empresas busquem maior apoio junto a instituições ofertantes de serviços produtivos, contribuindo assim, para a ampliação da rede de oferta de serviços.

O Projeto Extensão Produtiva e Inovação desenvolvido pela Universidade tem o intuito de fomentar o desenvolvimento regional do Corede Médio Alto Uruguai através de capacitações e melhorias na eficiência e eficácia produtiva interna às empresas, o fomento à busca permanente da inovação e da sustentabilidade, ainda tem o intuito de, orientar no planejamento e apoiá-las na formulação de projetos para expansão, modernização e inovação.

Neste aspecto, justifica-se a realização do presente projeto, pois contribuirá para uma estreita relação continuada das empresas com instituições locais de capacitação, tecnologia, pesquisa, crédito e ensino. Como resultado, as empresas atendidas terão aumento de produção, da capacidade competitiva, emprego e renda.

Neste sentido, este estudo tem por objetivo identificar as estratégias de Inovação das Pequenas e Médias Empresas integrantes do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação – NEPI, do COREDE Médio Alto Uruguai, atendidas pelo Projeto Extensão Produtiva e Inovação, os fatores que impulsionam a inovação, bem como os obstáculos que dificultam o processo de inovação das empresas, os setores que possuem maior inovação e as principais características das empresas inovadoras.

No primeiro momento do projeto foram realizadas pesquisas para domínio do tema apresentado, além de pesquisas bibliográficas em materiais atualizados e documentais junto aos arquivos das empresas disponíveis no Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação, que possibilitaram servir de base para a construção da análise e pesquisa documental disponível no NEPI - Núcleo Extensão Produtiva e Inovação. A partir disto foi possível definir a amostra e dar início a compilação/tabulação dos dados.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra “inovação” vem se tornando cada vez mais presente no ambiente empresarial. Isso se dá devido à concorrência que as organizações enfrentam. Dessa forma, a inovação se tornou sinônimo de sucesso e competitividade. Para entender melhor o que é a inovação, Mattos (2005, p. 07) conceitua:

[...] o que constitui precisamente a inovação é, entretanto, difícil de definir e mais ainda medir. Normalmente, pensa-se na inovação como na criação de um produto ou processo melhor. No entanto, ela poderia ser tão simplesmente a substituição de um material por outro mais barato em um produto existente, ou na maneira melhor de comercializar, distribuir ou apoiar um produto ou serviço.

Como se pode perceber, a inovação não significa criar um novo produto, se trata de algo mais abrangente, envolve a criação de estratégias e, principalmente, a busca de soluções através

dos recursos já existentes gerando benefícios à organização conforme descrito no Manual de Oslo “A inovação é um processo contínuo. As empresas realizam constantemente mudanças em produto e processo e buscam novos conhecimentos, e vale lembrar que é mais difícil medir um processo dinâmico do que uma atividade estática.” (OCDE, 2005, p. 21)

Outro conceito bastante encontrado nas empresas se refere à inovação tecnológica. Para Reis (2008, p. 39):

O principal agente de mudança no mundo atual é a inovação tecnológica. O processo econômico social dos diversos países e o êxito das empresas, principalmente industriais, depende da eficiência e da eficácia com que o conhecimento tecnocientífico é produzido, transferido, difundido e incorporado aos produtos e serviços. [...] Inovação tecnológica pode ser definida como uma nova ideia, um evento técnico descontínuo, que, após certo período de tempo, é desenvolvido até o momento que se torna prático e, então, usado com sucesso.

As empresas precisam se inovar tecnologicamente, como forma de se manterem vivas em um cenário que está em franco crescimento e passa por um processo de constante mudança. De acordo com Andreassi (2007, p. 14): “A tecnologia deve ser considerada uma fonte de ‘competitividade estrutural’ para um país, uma oportunidade para se mudar a estrutura das vantagens comparativas e também uma maneira de se substituir *inputs* usados na produção”.

Manter estudos sobre a inovação tecnológica dentro das organizações é de extrema importância para o alcance do sucesso nos negócios. Para tanto as empresa utilizam diversas estratégias tecnológicas.

Para Freeman *apud* Reis (2008) existem basicamente seis tipos distintos de estratégias tecnológicas utilizadas pelas empresas:

- Estratégia ofensiva: nesta medida estratégica, a empresa visa uma posição de liderança no mercado frente à concorrência, para tanto, investe intensamente em inovação, pesquisa, tecnologia, etc, desse modo o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa tem uma importância fundamental para o processo estratégico;
- Estratégia defensiva: neste tipo de estratégia, a empresa busca aproveitar-se de eventuais erros dos pioneiros ou de seus principais concorrentes, fazem isto, com o intuito de não ficarem defasadas em termos de mudanças técnicas;
- Estratégia imitadora: neste método, as empresas não buscam disputar posições com os líderes do mercado, apenas tentam acompanhá-los à distância. Em alguns casos, aspiram a converterem-se em inovadores defensivos;

- Estratégia dependente: as empresas que atuam com este tipo de estratégia, normalmente são subcontratadas, e respondem às flutuações que afetam as empresas de maior porte, ou seja, elas desenvolvem uma relação de dependência com essas empresas a fim de manterem seu negócio;
- Estratégia tradicional: neste caso, as empresas procuram manter seu produto por longo tempo, não alterando demasiadamente suas características originais, nem o mercado, nem a concorrência levam-nas a mudar o seu produto;
- Estratégia oportunista: neste tipo de estratégia, enquadram-se as empresas que sobrevivem em espaços de mercado muito específicos e particulares, aos quais aderem completamente, não tendo muitos concorrentes;

Independente da estratégia utilizada, as empresas precisam buscar formas para manterem-se ativas dentro do mercado, satisfazendo e conquistando clientes. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 193): “para ser inovadora e efetiva, a organização deve examinar constantemente os horizontes em busca de novas oportunidades para satisfazer os clientes. Para inovar com sucesso, a empresa precisa criar clientes e satisfazê-los”.

Pode-se concluir dessa forma, que é essencial a toda e qualquer empresa a busca pela inovação e que esta, se manterá presente dentro do contexto de qualquer empresa que almeja o desenvolvimento, ascensão e sucesso empresarial.

## **METODOLOGIA**

O presente trabalho abrange o Corede Médio Alto Uruguai que é composto por 22 municípios: Alpestre, Ametista do Sul, Caiçara, Cristal do Sul, Dois Irmãos das Missões, Erval Seco, Frederico Westphalen, Gramado dos Loureiros, Iraí, Nonoai, Novo Tiradentes, Palmitinho, Pinhal, Pinheirinho do Vale, Planalto, Rio dos Índios, Rodeio Bonito, Seberi, Taquaruçu do Sul, Trindade do Sul, Vicente Dutra e Vista Alegre. Com uma população total (2011): 148.303 e PIB per capita (2010): R\$ 15.905, 22.

Contemplando o método de pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica porque recorre a referenciais teóricos já publicados em livros, artigos, teses (BEUREN, 2006, p.89), e pelos quais se busca aumentar o contato dos autores com o assunto a ser, trabalhado (MARCONI LAKATOS, 2001). Documental, por basear-se em documentos secundários obtidos através da amostra de 20 das 100 empresas atendidas no período 2013/2014 na região do Médio Alto Uruguai junto ao NEPI, materiais estes que ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 2006).

Os procedimentos, quanto aos objetivos, foram delineados pela pesquisa descritiva. Segundo Andrade (2002, apud BEUREN, 2006, p.81), a pesquisa descritiva “preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los” de forma que o pesquisador não interfira nos resultados.

A análise dos dados, de acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 35), “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. Para isso utilizou-se a análise de conteúdo e outros dados obtidos na realização do estudo.

Por sua vez a interpretação “procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos”. (MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 35). Em geral a interpretação expõe o verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e o tema escolhido.

## **RESULTADOS**

Das 100 empresas atendidas no período 2013/2014 pelo Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação da região do Médio Alto Uruguai, foi extraída a amostra de 20 empresas. Das quais foram realizadas as análises quantitativas dos dados, conforme segue.

Os métodos utilizados na pesquisa foram descritivos, produzidos a partir de dados secundários obtidos através dos relatórios de atendimento utilizados no NEPI.

### **Estratificação da amostra por setor da economia**

As empresas que constituíram a amostra foram divididas por setor da economia a que pertencem. Dentre os diversos setores industriais da economia regional atendidos pelo NEPI, alguns deles se destacaram como potenciais inovadores, sendo que os mesmos são apresentados no gráfico 1. Destaca-se que os setores aqui representados são aqueles em que as empresas tiveram o desempenho no diagnóstico básico do NEPI acima de média regional, ou seja em uma escala com desempenho possível de 0 a 100 apresentaram um desempenho superior a 50%, o que de certa forma representou empresas mais bem estruturadas em relação a gestão, pois dentro deste diagnóstico foram avaliadas 5 áreas voltadas ao desempenho da gestão em relação a administração de materiais, produção mais limpa, operações, marketing e vendas e infraestrutura financeira. Os resultados desta análise compunham o score da organização em relação ao seu desempenho, o que originou estas 20 empresas potencialmente inovadoras na região de abrangência do NEPI.

Os setores econômicos com maior índice de inovação estão demonstrados conforme o gráfico 01, a seguir:

Gráfico 01: Setores de Inovação



Fonte: Dados dos autores da pesquisa.

Evidencia-se num primeiro momento que o setor mais inovador das empresas pesquisadas é o setor alimentício. Cabe ressaltar que as empresas deste setor são predominantemente agroindústrias cuja a atividade precisa ser regulamentada por força de legislação. Este fato constituiu-se em condição para ser enquadrada como empresas inovadoras. Também por serem empresas que tem uma variação nas suas receitas de produtos, fato este que permite aos empresários uma possibilidade de inovação tanto em seus produtos quanto em seus processos de fabricação.

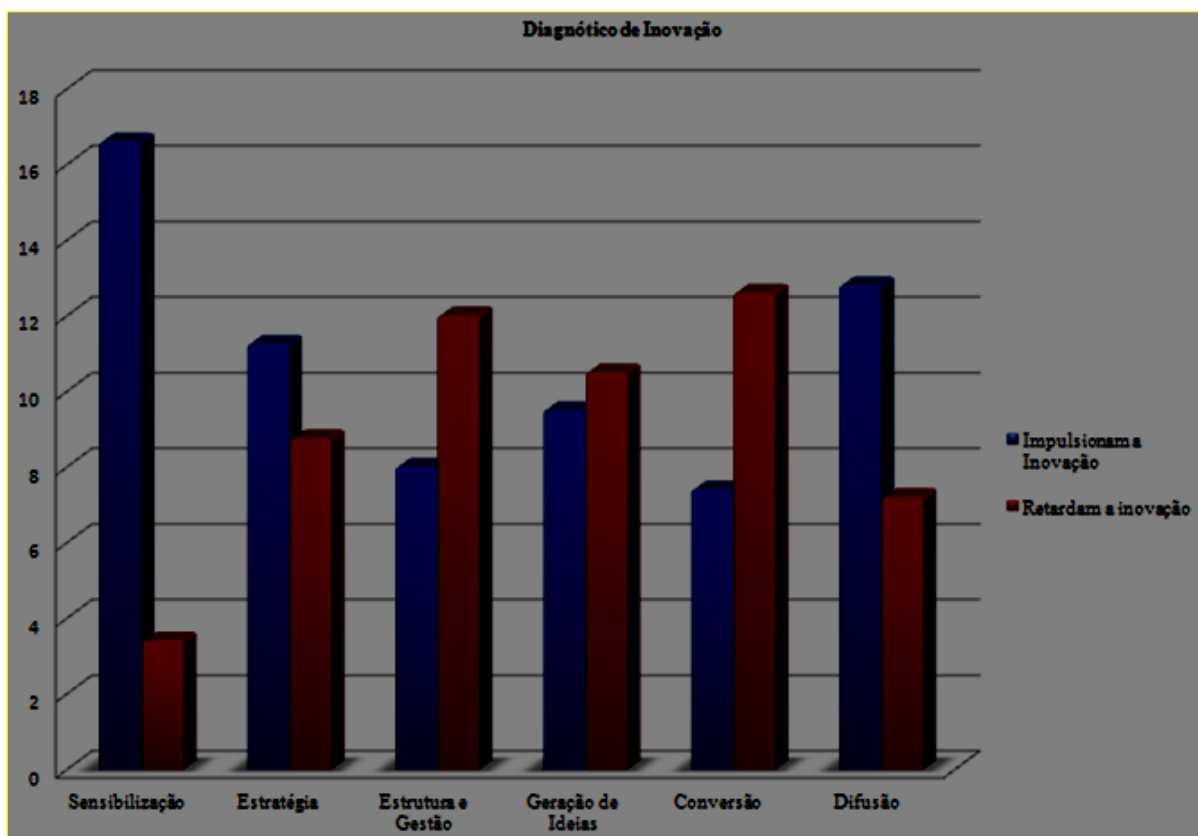
Destaca-se completando os três setores mais inovadores o surgimento do setor de construção civil e do setor gráfico.

### Diagnóstico de inovação



O Gráfico 02 demonstra os fatores que influenciam a inovação para as empresas e também os obstáculos que dificultam o processo de inovação. Tais resultados tiveram origem dos diagnósticos de inovação aplicados nas empresas que compõem a amostra. Esses resultados evidenciam alguns aspectos inerentes as características de pequenas e médias empresas que apesar de apresentarem certa flexibilidade devido a estrutura enxuta, alguns fatores prejudicam os processos de inovação nas mesmas.

Gráfico 02: Fatores e obstáculos de inovação



Fonte: Dados dos autores da pesquisa.

Pode-se perceber que as empresas participantes da amostra possuem entendimento do que é, e, a importância da inovação. Fato este, que também é constatado quando se analisa o posicionamento da estratégia na empresa e da forma como buscam difundir-la.

Relativo à importância da inovação cabe destacar que, as empresas classificadas como inovadoras foram as que perceberam uma oportunidade de crescimento e participação em seus mercados. Essas empresas são detentoras do maior volume de faturamento, por acessarem



melhor as oportunidades pela melhoria constante de seus produtos e processos, e da geração de postos de trabalho fato este que permite uma oxigenação da mão de obra utilizada permitindo assim que novos conhecimentos sejam agregados na empresa.

Como estratégia de posicionamento da empresa a inovação coloca estas como referência em seus segmentos de atuação. Estas praticam o *benchmark* e, assim, obrigam a concorrência a segui-las, não tendo concorrentes diretos. É uma característica das empresas mais inovadoras da região ser destaque em seu segmento.

A difusão da inovação na empresa é inerente ao seu processo, pois dado a utilizarem equipamentos de ponta, rotinas de processos padronizados, exigem uma mão de obra extremamente qualificada e com mente aberta para a inovação.

Contudo, ao considerar aspectos como a estrutura de gestão, geração de ideias e conversão destas ideias em inovação, observa-se que as empresas pesquisadas estão aquém de um posicionamento estratégico/inovador.

A Estrutura de gestão dessas empresas é bastante horizontalizada, resultado de um rápido crescimento e da supervisão direta da direção sobre os funcionários. Esta é uma situação que, mantido o percentual de crescimento que essas vem mantendo até então tornar-se-á um fator prejudicial devido aos limites cognitivos da tomada de decisão.

Em se tratando de geração de ideias percebe-se um aproveitamento tímido, visto que os colaboradores constituem um número relativamente alto em uma única amplitude de comando. Embora essa estrutura horizontalizada traga benefícios, no tocante a aproveitamento de ideias prejudica, sendo inibidor ao incentivo e a participação dos subordinados.

Ainda cabe destacar que a criatividade encontrada na gestão nem sempre se converte em atitudes de inovação. A gestão ainda, muito focada no plano operacional, fica sem tempo para pensar a inovação como estratégia de gestão. Esta situação não contempla um adequado aproveitamento da criatividade organizacional. Essas informações confirmam o apresentado por Severo (2012) de que no Brasil as empresas mais inovadoras possuem uma estrutura de gestão verticalizada, sendo que das dez empresas mais inovadoras, apenas duas apresentam uma estrutura mais horizontalizada de gestão.

### **Características das empresas inovadoras**

Para identificação das características das empresas inovadoras, inicialmente foi realizado o levantamento de dados pelo método da análise SWOT, a qual teve origem a partir de relatos durante a aplicação do diagnóstico estratégico nas empresas potencialmente inovadoras, atendidas pelo Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação durante o ano de 2013. O quadro 01 a seguir demonstra os resultados da análise SWOT:

Quadro 01: Análise SWOT

| <b>FORÇAS</b>          |     |
|------------------------|-----|
| Qualidade              | 60% |
| Capacidade de Inovação | 20% |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Estabilidade Financeira      | 55% |
| <b>FRAQUEZAS</b>             |     |
| Deficiência em Marketing     | 15% |
| Mão de Obra Qualificada      | 70% |
| Obsolescência Tecnológica    | 30% |
| <b>OPORTUNIDADES</b>         |     |
| Lançamento de Novos Produtos | 30% |
| Capacidade de Investimento   | 45% |
| <b>AMEAÇAS</b>               |     |
| Ações da Concorrência        | 70% |
| Alto Custo de Produção       | 65% |

Fonte: Dados dos autores da pesquisa.

Em relação aos dados encontrados na análise SWOT pode-se verificar ao menos três itens que apareceram com maior frequência enquanto forças e fraquezas das organizações. E dois itens em relação a oportunidades e ameaças. Sendo que estes dados são um compilado de 20 diagnósticos que foram realizados e os percentuais são referentes aos números de empresas que consideram tais itens em seus diagnósticos.

Para melhor compreensão destes dados foi realizado um cruzamento dos resultados em uma planilha com os quadrantes referentes a oportunidades, ameaças e forças e fraquezas das organizações, bem como a relação entre elas conforme apresenta-se na figura 1. Estas relações visaram à compreensão de o quanto as fraquezas da organização dificultam o acesso às oportunidades, e o quanto essas fraquezas potencializam as ameaças. Também o quanto as forças da organização são capazes de neutralizar as ameaças e potencializar o acesso às oportunidades oferecidas. Todas essas relações levaram em consideração a intensidade que elas apresentam em relação às demais variáveis.

Figura 1: Diagnóstico Estratégico

| DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO   |   |   |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|---|--|--|--|--|-------------------------|------------------------|--|---|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <p>A partir da análise do Ambiente Interno, onde foram percebidas as FORÇAS e FRAQUEZAS de sua empresa e da análise do Ambiente Externo, onde foram evidenciadas as OPORTUNIDADES e AMEAÇAS aos seus fatores competitivos, estabeleça o cruzamento destas percepções em cada um dos ambientes, evidenciando o grau de relação entre elas.</p> <p>O grau de intensidade das relações pode variar de 0 a 3, onde:<br/>           0 = não há relação entre ambos;<br/>           1 = há a relação, mas de baixa intensidade;<br/>           2 = há a relação com média intensidade e<br/>           3 = há a relação com alta intensidade.</p> |   |   |  |  |  | FORÇAS   |                         |                        |  | FRAQUEZAS   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |  |  |  | Qualidade  | Estabilidade financeira | Capacidade de inovação |  |   | Falta de qualificação da mão de obra | Obsolescência tecnológica | Deficiência em Marketing |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Lançamento de novos produtos</p> <p>Capacidade de investimento</p>   |   |   |  |  |  | <p><b>Matriz de Alavancagens</b></p> <p>Esta força FACILITA o acesso a esta oportunidade?</p>  |                         |                        |  | <p><b>Matriz de Limitantes</b></p> <p>Esta fraqueza DIFICULTA o acesso a esta oportunidade?</p> |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |  |  |  | <table border="1"> <tr><td>3</td><td>3</td><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>3</td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> |                         |                        |  | 3   | 3                                    | 3                         |                          |  |  |  |  |  |  |  | 3 | 3 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <table border="1"> <tr><td>3</td><td>3</td><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> |  |  |  | 3 | 3 | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 | 2 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3   | 3 | 3 |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3   | 3 | 2 |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3   | 3 | 3 |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3   | 2 | 1 |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>Ações da concorrência</p> <p>Alto custo de produção</p>  |   |   |  |  |  | <p><b>Blindagens</b></p> <p>Esta força MITIGA a efetivação desta ameaça?</p>   |                         |                        |  | <p><b>Riscos Estratégicos</b></p> <p>Esta fraqueza AMPLIFICA a efetivação desta ameaça?</p>     |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |  |  |  | <table border="1"> <tr><td>3</td><td>3</td><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>1</td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> |                         |                        |  | 3   | 3                                    | 3                         |                          |  |  |  |  |  |  |  | 3 | 1 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <table border="1"> <tr><td>3</td><td>3</td><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> |  |  |  | 3 | 3 | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 | 2 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3   | 3 | 3 |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3   | 1 | 2 |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3   | 3 | 3 |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3   | 2 | 1 |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |  |  |  |  |                         |                        |  |   |                                      |                           |                          |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Fonte: Elaboração dos autores com base no Diagnóstico Estratégico GMAP/UNISINOS.

Os dados resultantes dessa matriz estratégica corroboraram a análise inicial a qual considerou essas empresas com alto potencial de inovação, destacando-se, principalmente, as iniciativas relacionadas à qualidade, capacidade de inovação e estabilidade financeira. Este quadro permite que as empresas explorem oportunidades em seus domínios, como lançamento de novos produtos e capacidade de investimento.

Tendo em vista esses resultados, pode-se observar que as forças das empresas, ou seja, aquilo que apresentam de diferencial em relação aos concorrentes tem uma alta relação com as oportunidades, o que pode ser decisivo em relação ao sucesso organizacional. Por outro lado as fraquezas também apresentam uma elevada intensidade em relação às oportunidades e isso se torna um limitante em relação à organização acessa-las. Estes resultados dão subsídios para as organizações traçarem estratégias para superar tal quadro em relação as suas limitações e também para aproveitar seus potenciais em relação às oportunidades.

Também é possível perceber o quanto as forças da organização são capazes de neutralizar ou blindar as ameaças à organização, pois elas apresentam na grande maioria das variáveis uma relação de alta intensidade, mas também por outro lado as fraquezas das organizações têm amplificado os efeitos das ameaças em relação ao seu sucesso organizacional. Cabe aos gestores de posses destes dados analisarem e traçar estratégias que diminuam a intensidade das ameaças em relação às fraquezas da organização.

## CONCLUSÃO

O termo inovação tem se tornado bastante frequente, nos discursos de empresários e autoridades. Sua principal atribuição no âmbito empresarial tem sido a busca pelo diferencial competitivo. Desta forma empresas que entendem e que principalmente implementam processos que possibilitem a inovação constante tem se tornado mais competitivas no mercado. Com essa temática o Projeto Extensão Produtiva e Inovação proporcionou que as empresas adquirissem essas características através da possibilidade de assessoria direta.

Os resultados visados pela implementação da inovação na pauta diária de pequenas e médias indústrias é de longo prazo. Uma vez que este trabalho visou analisar o quanto as empresas potencialmente inovadoras estão cientes da importância da inovação para se tornarem mais bem sucedidas em seu ramo de atuação.

Percebe-se que a amostra apresentou um número diversificado de segmentos, o que traduz os números de uma região com uma economia diversificada, fator este que talvez possa inibir um pouco os processos inovativos. Porém a amostra apresenta empresas com certo potencial para inovação que dentro de suas limitações, mas com algumas melhorias nos processos de gestão poderão se tornar empresas referência, não somente na região, mas também no estado.

Após analisados os dados pode-se perceber que os fatores que impulsionam a inovação tem sido a sensibilização dos empresários, fator este devido a ação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação e ações de outros órgãos como, por exemplo, o Sebrae. Já itens como geração de ideias, e a conversão das mesmas em processos e produtos inovadores tem sido um limitante em relação à inovação dentro das empresas objeto da amostra. Esta contradição entre a sensibilização e aplicação das ideias em relação a inovação se deve a itens mencionados no texto, como amplitude de comando por parte dos gestores, uma vez que os mesmos estando bastante focados no operacional, deixam de pensar a organização estrategicamente e acabam por não aproveitar a geração de ideias por parte dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDREASSI, Tales. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BEUREN, I.M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Airão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GMAP/UNISINOS – Grupo de Pesquisas em Modelagem para Aprendizagem. **Manual do Extensionista Projeto Extensão Produtiva e Inovação**. 1. v. São Leopoldo, Jul. 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. **Técnicas de Pesquisa**. 5.ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E., **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS, J. R. L. de. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris, 2005.

REIS, D. R. dos. **Gestão da inovação tecnológica**. 2ª ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

SEVERO, E. A.; CRUZ, M. R. da.; DORION, E.; GUIMARÃES, J. C. F.; PEREIRA, A. A. **Estrutura organizacional das empresas inovadoras no Brasil**. Revista Espacios, Caracas, Venezuela, v. 33, n. 11, Nov. 2012. Disponível em <<http://www.revistaespacios.com>>