

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

CORALLY VANESSA PRADA HEREDIA

COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO QUALITATIVO

PORTO ALEGRE

2015

CORALLY VANESSA PRADA HEREDIA

COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO QUALITATIVO

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

PORTO ALEGRE

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P896c Prada Heredia, Corally Vanessa

Cooperação interorganizacional e inovação nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul : um estudo qualitativo / Corally Vanessa Prada Heredia. – Porto Alegre, 2015.
151 f. : il.

Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – PUCRS.
Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen.

1. Administração de Empresas. 2. Pequenas Empresas.
3. Microempresas. 4. Competitividade. 5. Cooperação. 6. Arranjos Interorganizacionais. 6. Inovações Tecnológicas - Administração de Empresas. I. Hansen, Peter Bent. II. Título.

CDD 658.047

**Ficha Catalográfica elaborada por Vanessa Pinent
CRB 10/1297**

Corally Vanessa Prada Heredia

COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO QUALITATIVO

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 31 de agosto de 2015, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Peter Bent Hansen
Orientador e Presidente da sessão

Prof. Dr. Gustavo Dalmarco



Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

Profa. Dra. Grace Vieira Becker

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo privilégio de aprender continuamente com os resultados das minhas vitórias e derrotas e pelos talentos e limitações concedidos a mim ao longo da minha evolução profissional e pessoal.

Aos meus pais, Hilda e Cesar, por terem me oferecido as condições de terminar este trabalho e por estarem sempre me apoiando nas minhas decisões.

Agradeço ao Professor Doutor Peter pela orientação segura e rigorosa, pela paciência, compreensão e disponibilidade dispensadas na elaboração deste trabalho e pelas sábias e convenientes palavras em todos os momentos.

À Jane Lucia Silva Santos, pelo apoio, acompanhamento, competência e alterações sugeridas ao longo de todo este trabalho.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Gustavo Dalmarco, Profa. Dra. Grace Vieira Becker e Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen, pelas contribuições acadêmicas decisivas na execução desta dissertação.

À Pontifícia Universidade Católica de Rio Grande do Sul pelo privilégio de concluir o curso de Mestrado de excelente qualidade.

E, por fim, a todos aqueles que participaram direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho.

“Nada é durável, a não ser que seja incessantemente renovado.”

(Charles de Gaulle)

“El tiempo es el mejor autor, siempre encuentra un final perfecto.”

(Charles Chaplin)

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental na geração de emprego e renda, o que as credencia como instrumentos indutores do desenvolvimento econômico. Inseridas em mercados cada vez mais competitivos e globalizados, as empresas de micro e pequeno porte dependem cada vez mais da capacitação tecnológica e da geração de inovações para garantir a sua sobrevivência e o seu sucesso. Este estudo tem como objetivo analisar qualitativamente a cooperação interorganizacional e a inovação em micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul, com base na percepção de especialistas, acadêmicos, profissionais e gestores. A perspectiva teórica contempla estudos sobre a cooperação interorganizacional e a inovação no contexto das MPEs. De acordo com os resultados desta pesquisa, as relações de cooperação têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais e as soluções das necessidades para as MPEs. Os especialistas acadêmicos e os empresários, na maioria das categorias pesquisadas, não diferem muito em suas opiniões. Porém, de modo geral, as suas opiniões são complementares, já que os acadêmicos estão dentro de universidades e os profissionais em entidades de classe e os empresários são os gestores destes processos envolvendo tanto a cooperação como a inovação. Com relação aos principais fatores positivos externos, para a maioria dos empresários estes são a FINEP, o CNPq, o SEBRAE, órgãos que patrocinam a inovação no país. A flexibilidade é uma característica muito importante das micro e pequenas empresas para o processo da inovação. A inovação pode ser favorecida pela cooperação, o que pode ser desenvolvido para que as MPEs estejam preparadas para enfrentar as mudanças e as transformações existentes e, desse modo, fortalecerem as suas capacidades de resposta a esses desafios empresariais. Neste sentido, constata-se que a cooperação empresarial e suas relações, podem constituir um mecanismo básico para que as empresas de pequena dimensão possam ser competitivas e sobreviver no futuro.

Palavras-chave: Cooperação Interorganizacional. Inovação. Micro e pequenas empresas (MPEs).

ABSTRACT

Micro and small enterprises play a key role in employment and proceeds generation houwas. For this reason, they can be qualified as promotional tools for economic development. Inserted into competitive and globalized markets, micro and small business are increasing their reliance on technological training and generating innovations to ensure their survival and success. This study aims make a qualitative analysis of interorganizational cooperation and innovation in micro and small companies in Rio Grande do Sul based on the understandings of academic experts, professionals of the area and company managers. The theoretical perspective of the paper includes studies on inter-organizational cooperation and innovation into the context of micro and small enterprises. According to the results of this paper, cooperative relations among the companies facilitates the conduction of joint actions and resource transactions to achieve organizational goals and solutions of the needs for micro and small enterprises. In most of the researched categories, academic experts and entrepreneurs slightly differ in their opinions. Nevertheless, their views complement each other since academics are within universities, the professionals are within professional associations and entrepreneurs are the managers of cooperation and innovation processes. Agencies as FINEP, CNPq, SEBRAE, which sponsor innovation in Brazil are considered by most of the entrepreneurs as the main external positive factors. Flexibility is a very important feature in micro and small enterprises for innovation processes and the development agencies, mainly to obtain the resources for innovation and cooperation themselves. So innovation requires cooperation, which can be built among micro and small enterprises, since it is crucial that these companies are prepared to face the changes and transformations required on the process, thereby strengthening their response capabilities to these business challenges. Therefore, micro and small enterprises need to adopt business cooperation and its relationships, which can be a basic mechanism for small businesses to be competitive and survive in the future.

Keywords: Interorganizational Cooperation. Innovation. Micro and Small Enterprises .

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da pesquisa	45
-------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de cooperação interorganizacional nas MPEs.....	23
Quadro 2 – Principais tipos de cooperação interorganizacional nas MPEs	27
Quadro 3 – Características da cooperação interorganizacional nas MPEs	29
Quadro 4 – Definições de inovação segundo alguns autores	34
Quadro 5 – Relações de cooperação e inovação nas micro e pequenas empresas	43
Quadro 6 – Dimensões e categorias de análise	47
Quadro 7 – Dados dos entrevistados especialistas acadêmicos e profissionais	56
Quadro 8 – Definição de inovação, segundo os especialistas entrevistados	57
Quadro 9 – Tipos de inovação existentes nas MPEs, segundo os especialistas entrevistados	59
Quadro 10 – Empresas inovadoras no RS, segundo os especialistas entrevistados	61
Quadro 11 – Fatores internos negativos à inovação, segundo os especialistas	64
Quadro 12 – Fatores externos dificultadores da inovação nas MPEs, segundo os especialistas.....	66
Quadro 13 – Fatores internos positivos para inovar nas MPEs, segundo os especialistas	68
Quadro 14 – Fatores externos positivos para inovar nas MPEs, segundo os especialistas	69
Quadros 15 – Definição da cooperação, segundo os especialistas entrevistados.....	70
Quadro 16 – Principais parceiros de cooperação nas MPEs, segundo os especialistas.....	75
Quadro 17 – Fatores dificultadores para a cooperação nas MPEs , segundo os especialistas.....	78
Quadro 18 – Fatores facilitadores da cooperação nas MPEs, segundo os especialistas.....	81
Quadro 19 – Resultados da Cooperação nas MPEs, segundo os especialistas entrevistados.....	84
Quadro 20 – Empresas do RS que cooperaram e Inovaram, segundo os especialistas	87
Quadro 21 – Dados dos Empresarios de MPEs entrevistados.....	89
Quadro 22 – Definição de inovação, segundo os empresarios entrevistados.....	90
Quadro 23 – Tipos de inovação nas MPEs, segundo os empresarios entrevistados	92
Quadro 24 – Fatores externos que influenciam de maneira negativa a inovação nas MPEs	94
Quadro 25 – Fatores internos que influenciam de maneira negativa a inovação nas MPEs	95
Quadro 26 – Fatores externos positivos que influenciam à inovação nas MPEs	96
Quadro 27 – Fatores internos positivos que influenciam à inovação nas MPEs.....	97
Quadro 28 – Definições de cooperação, segundo os empresários entrevistados	99
Quadro 29 – Principais atores na cooperação, segundo os empresários	100
Quadro 30 – Fatores dificultadores para a cooperação nas MPEs, segundo os empresários	102
Quadro 31 – Fatores facilitadores para a cooperação, de acordo com os empresários	103
Quadro 32 – Cooperação interorganizacional e sua relação com a inovação nas MPEs.....	109

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APLs	Arranjos Produtivos Locais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MPMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
PINTEC	Pesquisa de Inovação
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NAS MPEs	21
2.1.1 Tipos de relações de cooperação interorganizacional nas MPEs	24
2.1.2 Características da cooperação interorganizacional nas MPEs.....	28
2.2 INOVAÇÃO NAS MPEs.....	31
2.2.1 Tipos de inovação nas MPEs	34
2.2.2 Fatores de influência na inovação das MPEs	38
2.3 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	40
3 MÉTODO DA PESQUISA.....	44
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	44
3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.2.1 Etapa 1 – Revisão bibliográfica	46
3.2.2 Etapa 2 – Construção de um esquema de análise.....	46
3.2.3 Etapa 3 – Preparação da Coleta de dados.....	47
3.2.3.1 Definição das características desejadas dos especialistas entrevistados.....	48
3.2.3.2 Protocolo de pesquisa.....	48
3.2.3.3 Instrumento de pesquisa.....	48
3.2.4 Etapa 4 – Coleta de dados	50
3.2.4.1 Entrevista piloto.....	50
3.2.4.2 Entrevistas.....	51
3.2.5 Etapa 5 – Análise de dados	51
3.2.5.1 Tratamento das entrevistas.....	51

3.2.5.2 Gravação e transcrição dos dados.....	52
3.2.6 Etapa 6 – Resultados finais	52
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS ACADÊMICOS E OS PROFISSIONAIS	54
4.1.1 Caracterização dos especialistas acadêmicos e dos profissionais	54
4.1.2 Inovação nas MPEs, conforme especialistas acadêmicos e profissionais	57
4.1.2.1 Conceito de Inovação.....	57
4.1.2.2 Tipos de Inovação mais comuns/frequentes nas MPEs do RS.....	59
4.1.2.3 Empresas consideradas "Inovadoras" no RS.....	61
4.1.2.4 A inovação como estratégia formalizada nas MPEs.....	62
4.1.2.5 Fatores que influenciam de maneira negativa a inovação nas MPEs no RS.....	63
4.1.2.6 Fatores que influenciam de maneira positiva a inovação nas MPEs do RS.....	67
4.1.3 Cooperação Interorganizacional em micro e pequenas empresas.....	70
4.1.3.1 Conceito da cooperação Interorganizacional.....	70
4.1.3.2 Fatores motivadores da cooperação interorganizacional nas MPEs.....	72
4.1.3.3 Principais atores com os quais as MPEs do RS cooperam.....	73
4.1.3.4 Características da Cooperação Interorganizacional nas MPEs.....	76
4.1.3.5 fatores dificultadores para a realização da Cooperação pelas MPEs do RS.....	78
4.1.3.6 fatores facilitadores para a realização da Cooperação pelas MPEs do RS.....	81
4.1.3.7 Principais resultados da cooperação para as MPEs.....	83
4.1.3.8 A influência da Cooperação interorganizacional na Inovação das MPEs.....	85
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DOS EMPRESÁRIOS DE MPEs, NO RS	88
4.2.1 Caracterização dos empresários	88
4.2.2 Inovação nas micro e pequenas empresas no Rio Grande do Sul	90
4.2.2.1 Conceito de inovação.....	90
4.2.2.2 A inovação como pratica comum nas MPEs.....	91
4.2.2.3 Tipos de inovação que as MPEs realizam.....	91
4.2.2.4 Surgimento das inovações nas empresas dos empresários entrevistados.....	92
4.2.2.5 A inovação como estratégia formalizada nas empresas.....	93

4.2.2.6 Fatores que influenciam de maneira negativa a inovação nas empresas dos entrevistados.....	94
4.2.2.7 fatores que influenciam de maneira positiva a inovação nas empresas dos entrevistados.....	96
4.2.2.8 Principais Resultados da Inovação para as empresas dos entrevistados.....	97
4.2.3 Análises da cooperação interorganizacional sob a perspectiva dos empresários	98
4.2.3.1 Conceito da cooperação.....	98
4.2.3.2 Atividades de cooperação.....	99
4.2.3.3 Principais atores/parceiros para os empresários entrevistados	100
4.2.3.4 fatores motivadores da cooperação nas empresas.....	101
4.2.3.5 fatores dificultadores para a realização da cooperação.....	101
4.2.3.6 fatores facilitadores para a realização da cooperação.....	103
4.2.3.7 Principais resultados da cooperação interorganizacional.....	104
4.2.3.8 A influência da cooperação interorganizacional na inovação das MPEs.....	105
4.2.3.9 Características da cooperação interorganizacional e sua relação com a inovação nas MPEs..	107
4.3 COMPARATIVOS ENTRE OS ESPECIALISTAS E OS EMPRESARIOS DAS MPEs.....	109
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
5.1 CONCLUSÕES.....	113
5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	116
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	117
5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	118
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICES.....	130
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	131
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	134
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS ACADÊMICOS	136
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM EMPRESÁRIOS	141
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS-PROFISSIONAIS.....	147

1 INTRODUÇÃO

Diante das novas exigências do atual ambiente organizacional, surge a necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada, através do compartilhamento de recursos, informação, conhecimento e experiências. Hoje, os gestores têm de se preocupar com relações internas e externas transparentes, participativas e mais flexíveis, além de atentarem-se à busca incessante de inovações tecnológicas de processos, produtos e gestão (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

O ambiente competitivo, devido às rápidas mudanças, tem tornado mais complexo o desenvolvimento da inovação pelas empresas (CARVALHO, 2009). Nesse contexto, a posição competitiva de uma empresa não depende apenas de seus recursos e capacidades internas, mas também do tipo de relação que é capaz de estabelecer com outras empresas e agentes por meio de acordos de cooperação ou alianças estratégicas (GOLLO, 2006).

Assim, as relações de cooperação entre empresas vêm se revelando uma alternativa para a sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPE's), diante do novo cenário da economia global (TEIXEIRA; VITCEL; BEBER, 2007), para a sua inserção e sobrevivência em mercados mais competitivos (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JUNIOR, 2012).

Dessa maneira, busca-se a cooperação interorganizacional pelo fato de a pequena empresa de forma isolada não conseguir sobreviver em um ambiente mutável e, assim, essa cooperação com outras empresas apresenta-se como alternativa viável tanto para um mercado com grande competição quanto para um ambiente de grandes incertezas (PACAGNAN; RAMPAZO, 2008). Portanto, a cooperação entre empresas não só é uma estratégia para sobreviver no mercado, como também para aumentar a sua competitividade (ESTEVES; NOHARA, 2011).

De acordo com a visão de Jarillo (1993), em um âmbito organizacional, diversos são os fatores que podem motivar as empresas a cooperarem com os seus concorrentes. Por exemplo, para obter maior poder de barganha com determinado fornecedor ou prestador de serviço, facilitar o acesso a mercados e a clientes, diluir custos e riscos de determinado projeto ou até reunir forças para combater a ameaça de outro competidor. Já nas ações cooperativas com fornecedores, geralmente se busca reduzir custos e riscos de produção, ao passo que se podem controlar os suprimentos e desenvolver novos projetos.

Numa relação de cooperação interorganizacional, o processo de inovação emerge do compartilhamento de conhecimentos diversificados, da reflexão sobre experiências e do aprendizado pela interação e pela experimentação (BERRY, 1997). Essa temática tem sido enfoque de diferentes estudos, os quais são difundidos em publicações em todo o mundo (OLIVER; EBERS, 1998; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Geralmente, os processos de inovação das micro e pequenas empresas se apresentam numa relação informal porque os esforços tecnológicos não são feitos de forma planejada e contínua; pelo contrário, são caracterizados pela alta dispersão (VEGA JURADO et al., 2008). Isso, às vezes, é caracterizado pela ausência de um departamento ou área formalizada dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento dentro das micro e pequenas empresas ou pela falta de processos sistemáticos de inovação, o que resulta em impactos negativos sobre os resultados das empresas, sobretudo porque essas empresas apresentam grande heterogeneidade, dificultando os estudos e as pesquisas (MORAES, 2005).

Desse modo, a discussão a respeito das micro e pequenas empresas, insere-se no terreno das questões econômicas, sociais, políticas e institucionais para a sua sobrevivência e sua capacidade de participação de forma mais competitiva no sistema econômico capitalista. Ao estudar a inovação em empresas de pequeno porte, Bhaskaran (2006) constatou que a inovação incremental oferece vantagens competitivas substanciais para as pequenas e médias empresas; e também que esse tipo de inovação pode ser adotado e operacionalizado rapidamente por empreendedores de diferentes tipos de cultura e níveis de competência.

Assim, a inovação aparece como uma experimentação estratégica que envolve comportamentos de risco. Para as micro e pequenas empresas (MPE's), as atividades relacionadas à introdução de novos produtos diferenciados, à extensão de linhas de produção, ao desenvolvimento e à implementação de novas estratégias para penetração no mercado, à identificação e ao desenvolvimento de novas fontes de suprimento, à criação de novas formas de comercialização e aos novos modelos organizacionais, constituem desafios (BHASKARAN, 2006).

Ações como treinamento de funcionários, parcerias com universidades e projetos de melhoria contínua podem ser alternativas viáveis para as micro e pequenas empresas desenvolverem iniciativas inovadoras (FONTANINI; CARVALHO; SCANDELARI, 2004).

A inovação é um dos vários componentes importantes desse ambiente. Historicamente, as inovações em micro e pequenas empresas representaram o fim de muitas empresas obsoletas e oportunidades para a criação e crescimento de empresas novas e inovadoras. Formalmente, a inovação é considerada como uma evolução para novas

aplicações, com o propósito de lançar novidades para a área econômica. Ela pode ser realizada na criação de um produto ou processo melhor como transformação do conhecimento de valor comercial. A inovação tem grande importância comercial devido ao seu potencial para aumentar a eficiência e a rentabilidade das empresas (GUNDAY; ULUSOY; KILIC; ALPKAN, 2011). Essa importância está particularmente associada à capacidade dessas empresas em conhecerem e aplicarem adequadamente processos de inovação, conhecimento e tecnologia, bem como assegurarem um processo de complementaridade e diversidade que possa operar como impulsionadores da evolução das mesmas (LORENZO; MANCINI, 2007).

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

No que se refere à cooperação, a literatura sobre o assunto a define como um mecanismo importante de viabilização de vantagens competitivas dinâmicas em que os agentes (como as instituições) desenvolvem projetos em conjunto. A cooperação é fundamental para a superação dos limites e o desempenho competitivo das empresas. Entre esses limites, os mais comuns são o uso de máquinas obsoletas, a gestão organizacional inadequada delas mesmas e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados (LA ROVERE; ERBER; HASENCLE, 2000).

Outro aspecto importante do processo de cooperação é a existência de troca sistemática de informações entre os agentes envolvidos. A cooperação depende do grau de confiança entre os agentes e de sua capacidade de planejamento de médio prazo, características que não são facilmente encontradas entre micro e pequenas empresas. Assim, a forma e o grau de cooperação entre as empresas relacionam-se fortemente com as características do local onde elas estão situadas (BANDO, 2008).

No Brasil, trabalhos de investigação envolvendo micro e pequenas empresas em aglomerações geográficas têm em comum a conclusão de que essas empresas têm mais chance de sobrevivência e crescimento do que empresas similares (SCHIMITZ; NADVI, 1999; LA ROVERE, 2001; CASSIOLATO; LASTRES, 2003), pois a intensidade dos relacionamentos de uma empresa dentro de uma aglomeração tem relação direta com a sua competitividade e sustentabilidade econômica.

Para o caso das microempresas, e considerando-se ainda o caso brasileiro, a questão fica mais complexa, pois, em sua concepção como negócio, essa modalidade de empresas apresenta uma estrutura mínima que é individualizada e independente, sendo sua atuação muito restrita ao seu nicho de mercado. Essas características trazem dificuldades adicionais

para o desenvolvimento de ações cooperativas, uma vez que o empresário tem normalmente muita dificuldade em se perceber como um grupo e tende a ter, quase sempre, um comportamento isolado. Também o próprio desenvolvimento das microempresas traz problemas bem específicos, ou seja, pode-se identificar que, em diferentes fases de seu desenvolvimento, as prioridades são bastante específicas e as condições mínimas para o microempresário avançar no seu desenvolvimento empresarial estão relacionadas à implantação de melhorias competitivas no seu negócio, principalmente de inovações, e no capital humano da empresa, com a capacitação dos empresários e dos funcionários (BANDO, 2008).

Tanto para as inovações como para as capacitações requeridas, o microempresário encontra nas relações de cooperação uma das alternativas para a evolução, especialmente junto às empresas do mesmo segmento e às entidades/instituições representativas do setor, conforme demonstram estudos realizados por diversos autores renomados, entre eles: Souza (1993); Casarotto Filho e Pires (1998); Souza e Bacic (1998); Porter (1990, 1999); La Rovere (1999, 2001); Meyer (2000); Amato Neto e Olave (2001); Cassiolato e Lastres (2003). Todavia, apesar da constatação da importância do desenvolvimento das relações de cooperação, nem sempre essas ações são de fácil implementação pelas empresas. Muitos obstáculos e dificuldades podem ocorrer, e as possibilidades de aprofundamento dos vínculos de cooperação podem se perder, descartando-se, assim, por motivos nem sempre significativos, boas possibilidades de avanços na consolidação das empresas e do próprio setor (PELLISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2007).

Segundo Chipika e Wilson (2006), em função da necessidade contínua de preservar suas escassas margens e literalmente sobreviver, as pequenas empresas normalmente ficam focadas em suas rotinas. Porém, essas empresas estão cada vez mais preocupadas em olhar além de suas fronteiras e inovar. De fato, o sucesso de uma empresa está ligado à sua capacidade de tornar-se diferente dos demais competidores, de forma a atender mais eficientemente às expectativas dos clientes. Entretanto, devido à crescente competição e complexidade dos mercados, poucas são as empresas que conseguem atuar de modo isolado e internalizar a totalidade do seu processo de agregação de valor.

Pode-se, assim, ressaltar que as relações de cooperação são analisadas, muitas vezes, como condição relevante para o desenvolvimento da inovação, pois favorecem a competição e incentivam as empresas a buscarem processos cooperativos para a introdução de inovação e de tecnologia, que são as condições básicas para se diferenciarem com competitividade (BANDO, 2008).

O estudo será desenvolvido para as micro e pequenas empresas no Rio Grande do Sul.

Em virtude do exposto, apresenta-se a questão desta pesquisa, definida como: **Como a cooperação interorganizacional e a inovação são tratadas nas micro e pequenas empresas?**

1.2 JUSTIFICATIVA

A cooperação interorganizacional nas micro e pequenas empresas é realizada por meio de relações ou vínculos que as empresas estabelecem entre si. Portanto, para Teixeira, Vitcel e Beber (2007), a cooperação entre empresas pode ser considerada uma das formas mais recorrentes de estratégia nas micro e pequenas empresas.

Por outro lado, estudos sobre cooperação entre as micro e pequenas empresas têm destacado sua importância como forma de amenizar os efeitos da competitividade e do acirramento da concorrência entre as empresas, contribuindo para a sua sobrevivência (PELLISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2007).

Com base em intensas transformações nos sistemas econômico e social, especialmente aquelas envolvendo estruturas produtivas regionais, para que organizações atuantes nesses contextos atinjam maior competitividade, verifica-se a necessidade contínua de adaptações nos relacionamentos interorganizacionais. Nesse processo, cada vez mais o desafio aos gestores parece ser a busca por diferenciação nas atividades estabelecidas, o que remete à consideração de novas formas relacionais capazes de desenvolver uma maior agregação de valor para consumidores, organizações e mercados (BRASS et al., 2004).

Embora também existam muitos estudos sobre cooperação em pequenas e médias empresas, em geral esses não enfatizam as micro e pequenas empresas, especialmente as microempresas. No caso da economia brasileira, as micro e pequenas empresas são altamente significativas para a sustentação da renda e do emprego em quase todos os segmentos produtivos (BANDO, 2008).

A crescente importância da inovação traz também consigo a preocupação com elementos como aprendizado, cooperação e instituições ou entidades de classe. Porém, à medida que o país avança, um desafio ganha mais importância para as micro e pequenas empresas, qual seja a necessidade de acelerar a inovação e investir continuamente na capacitação de seus líderes e equipes (DEITOS, 2002).

A cooperação entre empresas seja entre fornecedores e clientes ou concorrentes, ou ainda, universidades e centros de pesquisa, amplia a dinâmica e as possibilidades de inovação

(BELDERBOS; CARREE; LOKSHIN, 2006). Todavia, quando os recursos trocados não são de fácil apropriabilidade ou imitação, como marcas, conhecimentos tácitos e propriedade intelectual, há maior propensão de as empresas abrirem-se e buscarem parceiros para participarem de seu processo inovativo (SANDULLI; CHESBROUGH, 2009).

A cooperação, além de promover a troca de informações e a geração de conhecimento, auxilia na inovação tanto de produtos quanto de processos. O estabelecimento de redes de empresas e processos cooperativos traz vantagens, como melhor preço de insumos, maior possibilidade de comercialização de produtos interorganizações e com novos mercados, através do compartilhamento de riscos, maior acessibilidade a recursos e programas governamentais, maior desenvolvimento regional nas organizações produtoras e geração de empregos (MELLO; MACHADO; JESUS, 2010).

Uma das principais características do atual ambiente organizacional é a necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada. Dessa forma, surgem como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de redes advindo, principalmente, da sociologia (AMATO NETO; OLAVE, 2001).

A partir de inúmeros casos citados na bibliografia, parece claro que essas formas de cooperação têm efetivas possibilidades de conduzir as organizações a se tornarem mais inovadoras. Essa possibilidade, aparentemente factível também para a realidade das pequenas empresas, é sem dúvida um caminho plausível para o desenvolvimento de empresas pequenas em uma economia globalizada, concorrencial e em busca de competitividade como a brasileira.

Nesse contexto, pode afirmar-se que dificilmente as empresas conseguem atuar isoladamente. De fato, nos dias atuais, e com traços mais marcados no futuro, a competitividade aparece entre conjuntos de empresas, e não entre empresas individuais. Como consequência, passa a ser relevante o tipo de relações que se estabelecem entre as empresas (MIRANDA, 1992 ; FERNANDEZ; NIETO, 2005; HAASE; FRANCO, 2011).

Este trabalho pretende contribuir para o entendimento e compreensão do fenômeno da cooperação interorganizacional e da inovação nas micro e pequenas empresas, bem como com os seus efeitos, verificando quais são as eventuais consequências positivas ou negativas para as empresas e a inovação produzida como resultado. Para tanto, pretende-se analisar as percepções de especialistas acadêmicos, profissionais e gestores dentro do contexto das micro e pequenas empresas sobre o tema em estudo.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os específicos com a intenção de orientar a realização da presente pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a cooperação interorganizacional e a inovação em micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e analisar o conceito de cooperação interorganizacional no contexto das micro e pequenas empresas.
- b) Identificar, as principais características da cooperação interorganizacional realizada pelas micro e pequenas empresas.
- c) Identificar e analisar o conceito de inovação no contexto das micro e pequenas empresas.
- d) Identificar e descrever os tipos de inovação presentes nas micro e pequenas empresas.
- e) Analisar as relações percebidas entre cooperação interorganizacional e inovação no contexto das micro e pequenas empresas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho segue uma lógica que permite uma análise geral do contexto macro e um aprofundamento maior nas três áreas temáticas principais: a cooperação interorganizacional nas micro e pequenas empresas; a inovação no mesmo contexto de empresas; e a potencial relação da cooperação e da inovação nas micro e pequenas empresas.

De modo a atender aos objetivos da dissertação, o presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, iniciando por esta introdução, que contempla a delimitação do tema e a questão da pesquisa, a justificativa para a realização desta pesquisa e os objetivos, geral e específicos.

O Capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura e conceitos atribuídos à cooperação interorganizacional nas micro e pequenas empresas, tipos de cooperação interorganizacional, características dessa cooperação interorganizacional e elementos da cooperação interorganizacional nas micro e pequenas empresas. Ele contempla também conceitos da inovação nas micro e pequenas empresas, tipos de inovação no mesmo contexto e, por fim, a discussão sobre cooperação interorganizacional e inovação nas micro e pequenas empresas.

O Capítulo 3 exhibe o método de pesquisa e as etapas e atividades desenvolvidas e vinculadas ao desenho da pesquisa, bem como a estrutura do instrumento de pesquisa.

No Capítulo 4, são apresentados os resultados das análises dos dados coletados. Posteriormente, são apresentadas as análises resultantes das entrevistas realizadas com os especialistas acadêmicos, profissionais e gestores.

No Capítulo 5, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e as limitações identificadas, bem como as recomendações para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo sintetiza a visão de diferentes autores sobre o tema da cooperação interorganizacional e da inovação nas micro e pequenas empresas (MPEs). Assim, optou-se por abordar esse tema em três seções: a) na seção 2.1 apresentam-se a cooperação interorganizacional nas MPEs; b) na seção 2.2 aborda-se a inovação no contexto nas MPEs; e, por fim, c) a seção 2.3 trata de modo conjunto à cooperação interorganizacional e a inovação nas MPEs.

2.1 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NAS MPE

A partir dos anos 1980, os relacionamentos interorganizacionais receberam atenção considerável de estudiosos, principalmente nas áreas de Economia, Sociologia e Organizações, concentrando-se na formação de parcerias, nos tipos de relacionamentos e nos novos formatos organizacionais (OLIVER; EBERS, 1998; BRASS et al., 2004). As pesquisas sobre o tema têm-se fundamentado na utilização de diversas abordagens teóricas: economia industrial, abordagem da dependência de recursos, teoria de redes sociais, teoria institucional, teoria dos custos de transação e abordagem de estratégias organizacionais (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

De acordo com Cunha e Lopes-Melo (2006), os estudos sobre relacionamentos de cooperação interorganizacional têm ganhado relevância, proporcionando um âmbito de aplicação de novas oportunidades competitivas para os atores que estabelecem esses tipos de relacionamentos.

Apesar de ser um fenômeno amplamente discutido no campo de estudo das organizações, o conceito de cooperação interorganizacional nem sempre está claro, de modo que, quando é utilizado, especifica o que as empresas pretendem quando buscam essa colaboração (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Os relacionamentos de cooperação entre micro e pequenas empresas (MPE) têm sido apontados pela literatura como potenciais fontes de vantagem competitiva especialmente quando se tratam de MPE aglomeradas territorialmente. E o que se espera como resultado da cooperação o incremento da competitividade dos negócios e das localidades onde estão inseridas (COSTA; GONÇALVES; HOFFMANN, 2014).

A cooperação entre empresas não só é uma estratégia para sobreviver no mercado, mas, também, para aumentar a sua competitividade (ESTEVES; NOHARA, 2011). Assim, a

cooperação entre empresas tem a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

O conceito de cooperação diante de diversas abordagens como Lima et. al., 2008; Amato Neto; 2000, 2009 e Axerold, 2010) se define como uma relação entre indivíduos ou organizações direcionados para o alcance de objetivos comuns. Entre outras abordagens a cooperação pode ser estabelecida pela necessidade das micro e pequenas empresas se tornarem mais competitivas no mercado, sendo este um fator acelerador do próprio cooperativismo, incentivando os indivíduos a organizarem-se em rede, com o propósito de que estes possam cooperar entre eles da mesma forma que eles são competidores uns com outros (CASAROTTO; PIRES, 2001; OLAVE; AMATO NETO, 2001; BORGATTI e MOLINA, 2005; HITT et. al., 2007; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; BORTOLASO e SELLITO, 2009; SANTOS et. al., 2011).

Além, a cooperação pode ser vista como uma forma ideal de gestão das interações humanas, pondo em ação a obtenção e distribuição de bens e serviços, por meio da troca ou da partilha, mesmo que seus membros se beneficiem com a cooperação coletiva, o interesse individual pode agir em sentido contrário (AXEROLD, 2010).

A participação em projetos com outra empresa e o acordo de cooperação interempresas são opções estratégicas de ajustamento para se ter acesso a habilidades e conhecimentos que a própria empresa não tem, sendo necessárias para manter o processo de desenvolvimento de novos produtos (QUINTANA-GARCÍA; BENAVIDES-VELASCO, 2004).

As empresas ao se relacionarem criam campos de discussão e se mantêm pré-dispostas a obterem um aprendizado contínuo, se colocando á disposição de desenvolver sua atividade sob uma visão da cooperação interempresarial. Aspectos esses, que possam garantir o surgimento de alternativas capazes de satisfazer o consumo dos produtos. Isto possibilita compreender a importância das ações de cooperação, construída pela perspectiva de trabalho coletivo para geração de benefícios mútuos e assim garantir a continuidade destes pequenos empreendimentos (ARAÚJO; PIRES; FARIAS FILHO, 2013)

As relações de cooperação também podem ser um meio pelo qual se desenvolvem sinergias, as quais podem ser obtidas através de partilha, acesso a recursos ou suplementos, habilidades, conhecimentos, experiência e acesso ou transferência de tecnologia para aumentar o potencial estratégico, com vistas a atingir os objetivos comuns de empresas do vínculo (MARTÍN ROJO; GASPAR GONZÁLEZ, 2005; MONTORO, 2005). Assim, as

sinergias são geradas quando dois ou mais negócios ou produtos e seus recursos e competências complementares se reforçam mutuamente (DYER; KALE; SINGH, 2005; MEDINA; ORTIZ; SACRISTÁN, 2007). Portanto, é relevante que a escolha de uma estratégia de cooperação considere uma análise cuidadosa do que cada participante pode contribuir para a ligação a fim de criar uma sinergia estratégica.

No Quadro 1 a seguir são sintetizadas algumas definições de cooperação interorganizacional encontradas na literatura sobre o tema.

Quadro 1 – Definições de cooperação interorganizacional nas MPES

Definições	Autor(es)
A cooperação como fonte potencial de vantagem competitiva especialmente quando se tratam de MPE.	Costa; Gonçalves; Hoffmann (2014)
Se define como uma relação entre indivíduos ou organizações direcionados para o alcance de objetivos comuns.	Lima et. al., 2008; Amato Neto; 2000, 2009 e Axerold, (2010)
Organização em rede, com o propósito de que estes possam cooperar entre eles da mesma forma que eles são competidores uns com outros.	Casarotto e Pires, (2001); Olave e Amato Neto, (2001); Borgatti e Molina, (2005); Verschoore e Balestrin, (2008); Hitt et. al., (2007); Bortolaso e Sellito, (2009); Santos et. al., (2011)
Forma ideal de gestão das interações humanas, pondo em ação a obtenção e distribuição de bens e serviços, por meio da troca ou da partilha.	Axerold, (2010)
Opções estratégicas de ajustamento para se ter acesso a habilidades e conhecimentos que a própria empresa não tem.	Quintana-García; Benavides-Velasco, (2004).
Perspectiva de trabalho coletivo para geração de benefícios mútuos e assim garantir a continuidade destes pequenos empreendimentos.	Araújo; Pires; Farias Filho, (2013)
Sinergias geradas quando dois ou mais negócios ou produtos e seus recursos e competências complementares se reforçam mutuamente.	Dyer; Kale; Singh, (2005); Medina; Ortiz; Sacristán, (2007)

Fonte: A autora.

Com base nessas definições, percebe-se que as organizações podem cooperar umas com as outras, abrindo mão de autonomia na tomada de decisão e da possibilidade de auferir lucros isoladamente. Portanto, para fins deste trabalho, a cooperação interorganizacional é entendida como perspectiva de trabalho coletivo para geração de benefícios mútuos e assim garantir a continuidade destes pequenos empreendimentos que possibilite compreender a importância das ações de cooperação (ARAÚJO; PIRES; FARIAS FILHO, 2013).

Nesse contexto, a posição competitiva de uma empresa não só depende da sua capacidade interna, como também do tipo de relação que é capaz de estabelecer com outras empresas e agentes por meio de acordos de cooperação ou alianças estratégicas. Discutem-se a seguir os diferentes tipos da cooperação abordados na literatura da área.

2.1.1 Tipos de relações de cooperação interorganizacional nas MPES

O tipo de cooperação mais adequado é aquele que estiver mais próximo de objetivos, interesses e condições das empresas envolvidas (LORANGE; ROOS, 1996; RACKHAM; FRIEDMAN; RUFF, 1996).

Segundo Amato Neto (2000), para enfrentar o ambiente de incertezas, as empresas adotaram programas de desintegração vertical, horizontalização, focalização, parcerias e terceirização, além da criação de várias modalidades de agrupamentos empresariais, tais como Alianças Estratégicas, Arranjos Produtivos Locais, Cadeias Globais de *Commodities* ou Manufatura, Condomínios Industriais, várias modalidades de Consórcios, Empresas Estendidas, Empresas Virtuais, Franquias, *Holdings* (forma da sociedade criada com o objetivo de administrar um grupo de empresas/conglomerado), *Joint Ventures* (empreendimento conjunto ou uma associação de empresas), *Outsourcing* (terceirização), diversas modalidades de Redes de Cooperação Empresarial e Subcontratação.

As formas de relações de cooperação interorganizacional apresentam-se como uma possível estratégia diante dos desafios competitivos, além de auxiliar a sobrevivência das organizações. As parcerias proporcionam vantagens significativas para empresas que têm deficiências em determinadas competências e recursos, unindo habilidades capazes de gerar vantagens competitivas que não seriam possíveis sem a interação. Além disso, também oferecem acesso mais fácil a novos mercados e oportunidades de sinergia e aprendizagem mútuas (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Para facilitar o entendimento dos tipos das relações de cooperação, é necessário fazer uma divisão entre pelo menos duas formas de cooperação:

a) cooperação coordenada por uma instituição representativa de associação coletiva com autonomia decisória e;

b) cooperação caracterizada pela colaboração feita para solucionar objetivos específicos, limitados e sem autonomia decisória, independentemente da negociação e do objetivo predefinido das partes, conforme afirmam Santos, Diniz e Barbosa (2004).

Termos como “parceria”, “cooperação”, “aliança” e “coalizão” são utilizados para descrever o fenômeno da junção de diferentes partes para alcançar algum objetivo dentro de um acordo de colaboração. Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) também utilizaram termos como “redes”, “cooperação”, “alianças”, “parcerias”, “colaboração” e “consórcio” como expressão de um mesmo fenômeno.

O modo de funcionamento desses tipos de relações de cooperação pode ser compreendido observando-se a diversidade e a complementaridade dos agentes envolvidos, sejam empresariais ou não empresariais, seja por mecanismos de mercado ou de outras

instituições, na construção e na eficácia dos processos de produção e inovação (SOARES FILHO; MOUTINHO, 2007).

Nas últimas décadas, as formações de redes e alianças tornaram-se uma tendência global, principalmente, devido ao movimento de constantes mudanças no mercado, impelindo as empresas antes isoladas, a mudar seu posicionamento. Ao ponto que as empresas deixam o isolamento, verifica-se a consolidação de mudanças no gerenciamento do conjunto de empresas (LORANGE; ROOS, 1996; OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Os tipos de cooperação nas MPEs podem ser classificados como:

As alianças estratégicas; englobam acordos formais e informais entre empresas e permitem o intercâmbio de informações e a aglutinação de competências (BRITTO, 2002). Geralmente, são arranjos cooperativos que favorecem aos agentes a possibilidade de exploração de oportunidades tecnológicas e mercadológicas. Com o tempo, tendem a estabelecer relações mais estáveis como forma de aumentar a eficiência operacional.

As alianças estratégicas incorporam um conjunto de ações constituídas com o propósito de obter mercados importantes em detrimento de concorrentes, que se encontra em dificuldade (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Deste modo, as ações de negociação presentes na cooperação acabam criando ações harmônicas de colaboração entre seus parceiros ao longo do tempo, para obter benefícios comuns.

Consórcio de Exportação: O consórcio de exportação é a união de esforços de pequenas indústrias de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no mercado internacional (NOONAN, 1999; PALIWODA; THOMAS, 2001). Desta maneira, as empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no mercado doméstico e otimizar sua produção e venda de produtos no exterior (MINERVINI, 1997; FRANÇA, 1999, 2003). A Agência de Promoção de Exportação (2004) define o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Esta entidade será constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.

Clusters Industriais ou Arranjos Produtivos Locais; Os Arranjos Produtivo Locais (APLs), podem ser entendidos como aglomerados ou clusters de empresas. As empresas que compõe um cluster, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, têm em comum uma mesma dinâmica econômica. Contudo, tal dinâmica pode ser determinada por razões bastante diversas (SEBRAE, 2002).

De fato, a formação dos agrupamentos (*clusters*) regionais e dos sistemas produtivos locais constitui-se em um dos fenômenos mais destacados no cenário de reestruturação industrial e de desenvolvimento econômico recente de vários países desenvolvidos e emergentes (AMATO NETO, 2009).

As principais vantagens competitivas para micro e pequenas empresas inseridas em *clusters* ou APLs são: mão-de-obra especializada concentrada; facilidade de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos e serviços especializados e, muitas vezes, também de máquinas e equipamentos; maior disseminação local de conhecimentos especializados; rápidos processos de aprendizado, criatividade e inovação ; especialização produtiva e tecnológica (determinado segmento produtivo); adquirir competitividade suficiente para concorrer com grandes empresas; Maior facilidade para a inserção em mercados internacionais; Facilitar o incremento das exportações; difusão de inovações; desenvolvimento tecnológico, para o estabelecimento de instituições de apoio e treinamento de mão-de-obra; criação de uma identidade cultural da região, por sua vez, contribui para o reconhecimento do produto; a associação entre empresas minimiza problemas de assimetria de informação, contribuindo para o acesso ao crédito; meios de alcançar níveis de competitividade inatingíveis se agissem individualmente (considerando que estivessem no mesmo mercado e no mesmo contexto econômico) (BECATTINI,1990; PORTER,1998, 1999; AMATO NETO, 2000; 2005; 2009; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; GORAYEB, 2002; SUZIGAN *et al.*, 2004; OLIVEIRA, 2004; SANTOS *et al.*, 2006; CARDOZA GALDÁMEZ, 2007; GEROLAMO, 2007).

As Joint-ventures; são um tipo de rede estratégica conhecida também como empreendimentos conjuntos ou fusões. É um tipo de associação empresarial que foca-se em aspectos operacionais (LORANGE; ROOS, 1996), no qual, “muitas vezes é a melhor maneira para se entrar em um mercado diferente de qualquer das parceiras, ou para juntar dois recursos separados de conhecimento para aproveitar uma oportunidade” (DRUCKER, 2003, p. 187).

As Joint-Ventures estão entre o mercado livre e a internalização, caracterizando-se como um significativo meio de associação de cunho estratégico para explorar determinados negócios, especialmente, mercados externos (LORANGE; ROOS, 1996; MIRANDA; MALUF, 2002; DRUCKER, 2003).

Já as **redes de cooperação** podem ser consideradas um arranjo situado entre o mercado e a hierarquia. No mercado, as relações não são duradouras, mas sim episódicas motivadas por um propósito específico de transferência de bens e recursos, encerrando-se

após a transação. Na hierarquia, as relações são mais duradouras do que simples episódios específicos como no mercado, mas não há autonomia entre os agentes (SCHERER, 2007).

Podolny e Page (1998) definem as redes de cooperação interfirmas como um conjunto de mais de dois atores que mantêm contatos repetidos e frequentes uns com os outros, mas mantendo autonomia e autoridade de suas empresas para resolver problemas decorrentes da cooperação. Segundo Verschoore (2004), as redes constituem um combinado de empresas que estão conectadas de forma a gerar vantagens comparativas inacessíveis às empresas externas à rede. Desse modo, esse novo arranjo pode ser visto como uma nova organização, tão ou mais importante que as próprias empresas participantes (THOMPSON, 2003).

As micro e pequenas empresas, para enfrentar suas difíceis condições de sobrevivência, foram conduzidas a uma necessidade de estabelecimento de alianças entre si, com vistas a acessar os recursos e a tecnologia necessários à sua manutenção e sobrevivência, aumentando o poder de barganha, reduzindo custos individuais e proporcionando condições para inovação (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998).

O Quadro 2 apresenta, de forma sintetizada, os principais tipos de cooperação interorganizacionais e suas definições.

Quadro 2 – Principais tipos de cooperação interorganizacional nas MPEs

Tipos de cooperação	Definições	Autor(es)
Consórcios de Exportação	Agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Esta entidade será constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.	Noonan,(1999); Paliwoda; Thomas, (2001)
Aliança Estratégica	Conjunto de ações constituídas com o propósito de obter mercados importantes em detrimento de concorrentes, que se encontra em dificuldade.	Balestrin; Vargas, (2004)
<i>Clusters</i> Industriais ou Arranjos Produtivos Locais	Entendidos como aglomerados ou clusters de empresas. As empresas que compõe um cluster, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, têm em comum uma mesma dinâmica econômica.	SEBRAE, (2002)
<i>Joint Ventures</i>	São um tipo de rede estratégica conhecida também como empreendimentos conjuntos ou fusões.	Lorange; Roos, (1996)
Rede de empresas	As redes constituem um combinado de empresas que estão conectadas de forma a gerar vantagens comparativas inacessíveis às empresas externas à rede.	Podolny e Page (1998), Carvalho, Serra e Laurindo (2003)

Fonte: A autora.

No presente quadro encontram-se resumidos os principais tipos de cooperação interorganizacional. Porém, sabe-se que as *joint ventures* estão dentro das alianças estratégicas, como também os consórcios que se encontram dentro das redes. Estas últimas

são o tipo de cooperação interorganizacional em que mais estão inseridas as micro e pequenas empresas.

2.1.2 Características da cooperação interorganizacional nas MPEs

A relação de cooperação entre empresas não só é uma estratégia para sobreviver no mercado, como também para aumentar a sua competitividade (ESTEVES; NOHARA, 2011). Assim, a cooperação entre empresas tem a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

A cooperação possui uma dinâmica em que a criação de valor pode ser um processo comum que acontece entre dois ou mais atores, cuja meta é compartilhar benefícios mútuos, podendo a prosperidade de um agente trazer benefícios para o outro agente, e vice-versa (DAGNINO; PADULA, 2002).

No entanto, a essência das relações de cooperação é que as empresas busquem criar valor da forma mais equitativa possível. Em outras palavras, a cooperação interorganizacional caracteriza-se como um trabalho conjunto de duas ou mais empresas legalmente separadas que interagem a fim de gerar sinergias e realizar um processo de criação de valor compartilhado (GOMEZ, 2009).

Para Gomez (2009), a tipologia das principais manifestações dessas relações interempresariais varia das que podem representar vínculos de cooperação. Portanto, a combinação adequada entre as características e a natureza dos laços das relações de cooperação definirá a eficiência dos canais de comunicação. Além dessa combinação, também a heterogeneidade do conhecimento dentro da relação social favorecerá a ocorrência de laços fracos, mais adequados à capacitação e aos processos de aprendizagem dos integrantes.

As relações de cooperação nas MPEs abrangem não somente as empresas, mas também organizações dos setores de ensino superior e pesquisa, ensino técnico e profissionalizante, instituições de treinamento e capacitação, associações empresariais e sindicatos, instituições financeiras e de fomento, organizações públicas, governos municipais, estaduais e federais. O caráter das relações estabelecidas por esse conjunto de agentes pode determinar a possibilidade de efeitos geradores de benefícios sociais (LIMA; LEITE, 2014).

O Quadro 3 apresenta as características da cooperação interorganizacional encontradas na literatura associadas a seus autores.

Quadro 3 – Características da cooperação interorganizacional nas MPEs

Caraterísticas da cooperação interorganizacional	Autor(es)
A cooperação interorganizacional caracteriza-se como um trabalho conjunto de duas ou mais empresas legalmente separadas.	Gomez (2009)
A cooperação possui uma dinâmica em que a criação de valor pode ser um processo comum que acontece entre dois ou mais atores.	Dagnino; Padula (2002)
O caráter das relações de cooperação nas MPEs estabelecidas por um conjunto de agentes pode determinar a possibilidade de efeitos geradores de benefícios sociais.	Lima; Leite (2014)
As ligações inter-organizacionais de redes podem ser vertical, horizontal ou lateral consiste em teias de relacionamentos com clientes, fornecedores, associações, etc.	Hadjimanolis (1999)
A cooperação pode assumir a forma de parcerias com outras organizações, como fornecedores, clientes, laboratórios de pesquisa privados e laboratórios do governo.	Hewitt-Dundas (2006)

Fonte: A autora.

As características próprias da cooperação interorganizacional existentes em determinada organização ou empresa são realizados e observados geralmente a partir da existência de diversos componentes. As características mais significantes para a predição do sucesso de uma parceria são a) a coordenação; b) o comprometimento; c) a confiança; d) a qualidade da comunicação; e) o compartilhamento de informações; e f) a participação e a forma adotada para a solução de eventuais problemas que surgem da união (MOHR; SPEAKMAN, 1994). Os fatores podem ser representados por aspectos ambientais e organizacionais que instigam ou inibem determinado relacionamento, ou seja, influenciam a sua formação e manutenção (CÂNDIDO; ABREU, 2004; OLIVER, 1990). Também podem ser ilustrados como aqueles fatores que induzem a ocorrência dos relacionamentos interorganizacionais, representando, assim, precondições para que as interações ocorram (HALL, 2004).

A criação de confiança entre os parceiros é, certamente, um dos fatores mais citados na literatura e é considerada pré-requisito para a cooperação (HAKANSSON; KJELLBERG; LUNDGREN, 1992; HOFFMANN; SCHLOSSER, 2001; MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2008).

O tema da cooperação entre organizações apresenta crescente relevância para o entendimento do comportamento e do desempenho organizacional. Portanto, os relacionamentos cooperativos são fortalecidos pela troca de informações entre os agentes de dada cooperação, o que contribui, ainda, para a diminuição do oportunismo que possa vir a existir. Entretanto, para que isso ocorra, a confiança entre os agentes deve ser trabalhada para colaborar com a melhoria da manutenção das ações coletivas, seja em nível de relações horizontais, seja em nível de relações verticais entre organizações (LOURENZANI et al., 2006).

Brioschi *et al.* (2002) observaram que as interações sociais com base na confiança e cooperação desempenhou um papel importante na coordenação das atividades entre as diferentes pequenas empresas. No entanto, alguns estudos destacam que a rede não tem um impacto positivo no desempenho inovador das empresas, tais como um estudo sobre a indústria de máquinas Sueco (LARSSON; MALMBERG, 1999).

Alguns estudos centrar-se na forma de redes de cooperação das pequenas empresas (Hadjimanolis, 1999; Kaufmann e Tödtling, 2002; Doloreux, 2004; Dickson et al, 2006). Baseado em um estudo das pequenas empresas em um pequeno país menos desenvolvido (Chipre), Hadjimanolis (1999) sugeriram que as ligações inter-organizacionais de redes podem ser vertical, horizontal ou lateral consiste em teias de relacionamentos com clientes, fornecedores, associações, etc. Hewitt-Dundas (2006) afirmou que o conhecimento adquiridos externamente pode assumir a forma de parcerias com outras organizações, como fornecedores, clientes, laboratórios de pesquisa privados e laboratórios do governo.

Embora a cooperação é tradicionalmente definido como as relações conflituosas e que rivalizam entre concorrentes, a literatura em alianças estratégicas tem contribuído para melhorar a compreensão da concorrência, salientando que a colaboração entre os concorrentes pode ter muitas vantagens. Além disso, o sincretismo entre a concorrência e a cooperação irá promover um maior conhecimento e buscando o desenvolvimento e progresso tecnológico do que qualquer competição ou cooperação perseguido separadamente (Lado et al., 1997: 118). Por um lado, a concorrência pode estimular a inovação dentro da empresa, o que ajuda a aumentar o conhecimento e o crescimento técnico e de mercado econômico, pressupondo que os direitos de propriedade são bem protegidos (North, 1990).

Existem relações positivas significativas entre a cooperação inter-empresarial, a cooperação com instituições intermediárias, a cooperação com organizações de pesquisa e os resultados da inovação das pequenas empresas, das quais a cooperação inter-empresa é o mais significativo. A o contrário de alguns estudos de países desenvolvidos, os resultados sugerem que a articulação e cooperação com as agências governamentais não podem demonstrar qualquer impacto significativo, enquanto as políticas governamentais atuais têm impacto significativo na melhoria das ligações com instituições intermediárias, as universidades e instituições de investigação para as pequenas empresas (ZENG; XIE; TAM, 2010).

Discute-se na seguinte seção a inovação no contexto das MPEs.

2.2 INOVAÇÃO NAS MPES

A inovação tem sido um conceito que tem atraído a atenção de muitos pesquisadores, desde as contribuições de Schumpeter (1988), em seu livro *Teoria do desenvolvimento econômico*, das organizações multilaterais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e dos organismos nacionais responsáveis pela promoção da ciência, tecnologia e inovação em diferentes países. Cabe mencionar que, em seus primeiros trabalhos, Schumpeter (1984) deu ênfase especial à importância das pequenas empresas no processo inovativo, sugerindo que essas seriam a principal fonte de inovação em dada economia. Segundo o autor, as inovações seriam desenvolvidas mais eficazmente em empresas mais novas e de menor porte. Tais empresas seriam administradas por agentes empreendedores “visionários”, que viriam de fora da corrente dominante das atividades produtivas existentes. A literatura apresenta diversos conceitos de inovação. A seguir, são apresentados alguns dos conceitos teóricos.

Segundo Bortoluzzi et al. (2012), a definição de inovação é apontada na literatura como uma das principais vantagens que se obtêm ao fazer parte de uma rede de cooperação. A inovação define-se pela busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais (DOSI, 1988; GALÃO; CÂMARA, 2009).

Entretanto, a inovação pode ser definida como um processo que se caracteriza como um ato de introduzir alguma coisa nova. Esse processo envolve a geração, a adoção, a implementação e a incorporação de novas ideias e práticas com o propósito de criar riqueza (VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 1989; AKINBOYE, 2000; AXTELL et al., 2000; EHIGIE; McANDREW, 2005).

Ten e Bos (2000), Rogers (1999) e Gates e Cooksey (1998) definem inovação como um processo criativo e metodológico para implementar, organizar e difundir novas ideias com o objetivo de se obter um melhor desempenho empresarial.

Para Crossan e Apaydin (2010), a inovação é produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômicas e sociais; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão.

A inovação, é considerada como resultado de trajetórias que são cumulativas e construídas historicamente, de acordo com as especificidades institucionais e padrões de

especialização econômica, inerente a um determinado contexto tecnológico, territorial ou setorial (DE LORENZO; MANCINI, 2007).

Para Zilber *et al.* (2005, p 2), definem a inovação como “um método criativo de obter novas aplicações para o conhecimento existente ou ainda de combinar fragmentos de conhecimentos existentes para a criação de uma nova habilidade ou de novas soluções”. Estes autores afirmam ainda que a inovação pelas empresas possibilita o atendimento de novas necessidades, elevando sua eficácia e, conseqüentemente, sua posição no mercado permitindo seu desenvolvimento. Enquanto que a ausência de inovação pode afetar o desenvolvimento sustentado da organização porque, em determinado período, a estagnação da oferta induz os clientes a preferirem os novos produtos e os novos serviços oferecidos pela concorrência.

Além, a inovação pode ser compreendida como um processo que começa com uma invenção, uma idéia de como fazer alguma coisa, ou seja, é necessários os inputs que podem se originar internamente na própria empresa, ou de fontes externas como clientes, fornecedores, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos reguladores, fontes de financiamento, outros. Requer por parte da empresa uma gestão de pessoas, materiais, instalações de equipamentos e outros recursos, que devem estar articulados com os demais sistemas da empresa em diferentes níveis de decisão, do estratégico ao operacional (SOUZA *et al.* 2008).

A inovação pode ser definida como uma iniciativa em qualquer dimensão do sistema da empresa para criar novo valor substancial para os clientes e para a empresa (SAWHNEY, *et al.* 2006). Esta definição de inovação destaca três pontos: 1) originalidade: uma iniciativa para criar novo valor; 2) uma visão holística: uma iniciativa de qualquer dimensão (s) do sistema de negócios, e 3) os resultados do cliente: o valor gerado pela iniciativa de clientes e da empresa. Estes pontos são enfatizados na definição recente do Comité Consultivo para Department of Commerce (DOC 2008), onde a inovação é definida como “A concepção, a invenção, o desenvolvimento e / ou implementação de alterações ou novos produtos, serviços, processos, sistemas, estruturas organizacionais, ou modelos de negócios para o propósito de criar um novo valor para os clientes e retorno financeiro para a empresa.”

A literatura sobre inovação indica que durante as duas últimas décadas, tem havido uma mudança sistemática e fundamental na forma como as empresas realizam atividades inovadoras. Em particular, tem havido um enorme crescimento no uso de redes externas por empresas de todos os tamanhos (HAGEDOORN, 2002). A inovação é vista como um processo que resulta de várias interações entre os diferentes atores (DOLOREUX, 2004). Redes interorganizacionais e intersectoriais, que facilitam os fluxos acelerados de

informações, recursos e confiança necessária para garantir a inovação e difusa, surgiram como uma estratégia-chave (DEWICK; MIOZZO, 2004). Como as pequenas empresas, têm menos recursos e desenvolvimento, e geralmente enfrentam mais incertezas e os obstáculos à inovação, as redes representam uma resposta complementar à insegurança resultante de desenvolvimento e utilização de novas tecnologias, reduzindo incertezas em inovação (DIEZ, 2002). Além disso, de acordo com Chesbrough (2003), as empresas dependem cada vez mais de fontes externas de inovação, enfatizando as idéias, recursos e pessoas que entram e saem das organizações, procurando e usando uma ampla gama de externo ideias, conhecimentos e recursos, redes, que estão se tornando indispensável para a criação de inovações de sucesso para as pequenas empresas.

Os empresários da micro e pequena empresa associam a inovação com a elaboração diferenciada de produtos e serviços e mais com o fato de contar com um modelo de negócio inovador, os empresários associam a inovação a capacidade de expansão de seus negócios dentro e fora dos próprios mercados de atuação, e tornar seus negócios mais rentáveis (PEREIRA et al. 2009).

Nessa perspectiva, a inovação engloba mais do que a criação de produtos e serviços (ROPER; ARVANITIZ, 2012) e recai primeiramente na capacidade de inovar em seus processos e torná-los dinâmicos para receber e suportar inovações rentáveis à organização, por meio de práticas e atividades flexíveis.

Dessa forma, o conceito atual de inovação parece ter evoluído para um formato que consegue superar seu significado ao voltar o foco da inovação para o desenvolvimento de idéias e capacidades de inovação, o conhecimento externo e o compartilhamento das competências de inovação, uma vez que a ênfase do conceito sempre esteve em sua concepção como mecanismo propulsor de desenvolvimento por meio de práticas de inovação condizentes com a realidade de cada empresa (SILVA; DACORSO, 2013).

No Quadro 4 são apresentadas algumas definições de inovação encontradas na literatura da área.

Quadro 4 – Definições de inovação segundo alguns autores

Conceitos de inovação	Autor(es)
Busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais.	Dosi, (1988); Galão; Câmara,(2009).
Inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado.	OCDE (2005)
Como um processo que se caracteriza como um ato de introduzir alguma coisa nova.	Akinboye, (2000); Axtell et al., (2000); Ehigie; Mcandrew, (2005); Van de Ven; Angle; Poole, (1989)
Inovação como um processo criativo e metodológico para implementar, organizar e difundir novas ideias com o objetivo de se obter um melhor desempenho empresarial.	Ten e Bos (2000), Rogers (1999) e Gates e Cooksey (1998)
A inovação é produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômicas e sociais.	Crossan e Apaydin (2010)
É considerada como resultado de trajetórias que são cumulativas e construídas historicamente	De Lorenzo e Mancini (2007)
“um método criativo de obter novas aplicações para o conhecimento existente ou ainda de combinar fragmentos de conhecimentos existentes para a criação de uma nova habilidade ou de novas soluções”.	Zilber et al. (2005)
Processo que começa com uma invenção, uma ideia de como fazer alguma coisa, ou seja, é necessários os inputs que podem se originar internamente na própria empresa.	Souza et al. (2008)
Iniciativa em qualquer dimensão do sistema da empresa para criar novo valor substancial para os clientes e para a empresa.	Sawhney, et al.(2006)
“A concepção, a invenção, o desenvolvimento e / ou implementação de alterações ou novos produtos, serviços, processos, sistemas, estruturas organizacionais, ou modelos de negócios para o propósito de criar um novo valor para os clientes e retorno financeiro para a empresa.”	Department of Commerce (DOC 2008)
A inovação é vista como um processo que resulta de várias interações entre os diferentes atores.	Doloreux, (2004)
Os empresários associam a inovação a capacidade de expansão de seus negócios dentro e fora dos próprios mercados de atuação.	Pereira et al. (2009)
Mecanismo propulsor de desenvolvimento por meio de práticas de inovação condizentes com a realidade de cada empresa.	Silva e Dacorso, (2013)

Fonte: A autora.

Nesta pesquisa, a inovação é entendida como a assimilação e exploração comercial de uma novidade de valor agregado a partir do desenvolvimento de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou significativamente melhorado, tais como a renovação e a ampliação de produtos/serviços produzidos ou o desenvolvimento de novos métodos/procedimentos de produção (SANTOS, 2012).

A seguir se discutem os principais tipos de inovação.

2.2.1 Tipos de inovação nas micro e pequenas empresas

A inovação nas micro e pequenas empresas e suas possibilidades de crescimento estão relacionadas ao seu sistema de conhecimento (LA ROVERE, 2001). Para Shane (2003), o conhecimento é considerado um dos fatores primordiais ao processo de inovação. Ter

conhecimento sobre o mercado facilita as descobertas de oportunidades (SHANE, 2003) e, conseqüentemente, a possibilidade de inovar.

A crescente globalização está criando um novo ambiente, levando as organizações empresariais a buscarem transformações na maneira de realizar seus negócios e também em sua estrutura interna. A grande quantidade de produtos e serviços disponíveis mostra um mercado consumidor cada vez mais exigente por preços, qualidade e inovação. As empresas estão modificando seus procedimentos, agregando valor aos produtos e serviços, criando novos produtos, incorporando inovações de forma a satisfazer de forma eficaz as principais necessidades dos clientes quanto a preços, qualidade e prazos (BUENO; LEITE; PILATTI, 2004).

De acordo com o relatório da PINTEC (2008), a atividade de inovação é caracterizada pela implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou substancialmente aprimorado.

As atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, a implementação de inovações. Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada. Um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado (OCDE, 2005).

Novos processos, métodos de *marketing* e métodos organizacionais são implementados quando efetivamente utilizados nas operações das empresas.

As micro e pequenas empresas inovam em seus processos e produtos elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios. Nesta direção Fleck (2003) afirma que a verdadeira medida de sucesso de uma organização é sua habilidade de sobreviver. Para o autor a capacidade de autoperpetuação do negócio está condicionada a uma busca minuciosa por inovação nas soluções e nas respostas aos desafios do mercado (Pereira et al. 2009).

Para Bes e Kotler (2011), existem dois tipos de inovação:

a) Inovação Gradual (ou incremental): Aquela que acontece continuamente, com pequenas modificações, é ela a responsável por levar ao mercado um número maior e constante de inovações.

b) Inovação Radical: Produtos, processos ou serviços radicalmente novos no mercado, algo que até então não existia ou não era praticado.

Ainda para os autores anteriormente mencionados as inovações radicais embora mais visíveis, demandam altos riscos, além de exigirem grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, enquanto as inovações graduais promovem o desenvolvimento de uma

cultura de inovação dentro da empresa, o que possibilitará, em algum momento, uma inovação radical. A inovação gradual situa-se de melhor forma, considerando o foco em micro e pequenas empresas, partindo do pressuposto do pequeno ou nenhum conhecimento das mesmas do conceito e suas reais possibilidades de investimento em inovação (MERINO; OGAVA, 2012).

Além disso, o Manual de Oslo (OECD 2005) propôs uma classificação baseada no grau dos novos produtos. Nesse sentido, a inovação de produtos ocorre "pela primeira vez um produto novo ou melhorado é introduzido". No entanto, mesmo quando os produtos não são novos em todo o mundo, eles poderiam ser novo no mercado específico onde a empresa opera. Estes "novos para o mercado" inovações levar a um monopólio temporário uma vez que os novos (ou melhorados) produtos não enfrentam concorrência. Finalmente a inovação de produtos ocorre quando uma empresa implementa um produto ou processo novo ou melhorado. Geralmente representam inovações incrementais que se aplicam conhecimento amplamente disponível frequentemente vindo da imitação dos concorrentes.

Inovações desse tipo prevalece em pequenas empresas, dadas as suas limitações de recursos, especialmente em indústrias maduras e atividades de serviços tradicionais. Este tipo de inovações, que tem sido muitas vezes negligenciado na literatura, pode ter um importante significado económico, uma vez que permite às empresas melhorar a sua posição competitiva dentro de seus próprios mercados (ROMÁN; ROMERO, 2013).

Nesse sentido, o formato de inovação nesses empreendimentos pode se confundir com as práticas de negócio, uma vez que fica difícil definir quais atividades diárias servirão de ponto de partida para a iniciativa inovadora, na qual as informações relevantes à melhoria do negócio se transformam em aprendizado e geram feedback para processos, produtos e serviços melhorados (FORSMAN, 2011).

Para este trabalho, considera-se **inovação do produto** a introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, *software* incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais. As inovações do produto podem utilizar novo conhecimento ou tecnologias novas ou basearem-se em novas utilizações ou combinações de conhecimento ou tecnologias existentes (OCDE, 2005).

O desenvolvimento de novas utilizações para o produto com apenas pequenas alterações nas suas especificações técnicas é considerado inovação (OCDE, 2005). A **inovação do produto** nos serviços pode incluir melhorias significativas na forma da sua

prestação, por exemplo, rapidez e eficiência, entre outros; pode englobar novas funcionalidades no serviço ou a introdução de novos serviços.

Existem vários níveis de desenvolvimento de um produto, segundo MacGrath (apud TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007), que são: nível de tomada de decisão gerencial, em que é formalizada a ideia de um produto concreto; nível de processo de execução, em que é efetuada a descrição do desenvolvimento do novo produto; e nível de inter-relacionamento das atividades, que se refere às modalidades de inter-relações.

A inovação de produto refere-se ao desenvolvimento de novos produtos e serviços ou aprimoramentos significativos nos produtos e nos serviços que a organização oferece (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Para Moore (2004), inovação de produto refere-se à condução dos produtos existentes em mercados já estabelecidos para desempenhos superiores, além dos esforços em minimização de custos e maximização de funcionalidades.

A **inovação do processo** ocorre com a implementação de novos ou significativamente melhorados processos de produção ou logística de bens ou serviços. Inclui alterações significativas de técnicas, equipamentos ou *software* (OCDE, 2005). Os processos de produção envolvem as técnicas, o equipamento e o *software* usado para produzir bens ou serviços. Exemplos de novos métodos de produção são a implementação de novo equipamento de automação numa linha de produção ou a implementação de um *design* assistido por computador para desenvolvimento de produtos (OCDE, 2005).

Portanto, este trabalho considera que as inovações de processo incluem métodos novos ou substancialmente melhorados para a criação e o desenvolvimento de serviços. Podem envolver mudanças significativas no equipamento e no *software* usado em firmas orientadas para os serviços ou em procedimentos ou técnicas empregadas para fornecer serviços.

A inovação de processos é importante para a empresa que deseja se diferenciar dos concorrentes, pois com ela a empresa ganha mais flexibilidade e qualidade, diminui o tempo de produção e obtém maior eficiência na sua produção, otimizando, assim, o tempo e lucrando mais. E por isso surge a necessidade de explorar a fundo esse tema e demonstrar os benefícios de se desenvolver uma inovação baseada nos processos (SOUZA, 2008).

Inovação de processos são mudanças na forma com que os produtos/serviços são criados e entregues (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Para Moore (2004), inovação de processos se refere ao dimensionamento e à qualificação de processos de produtos e serviços para tornarem-se mais eficazes em mercados estabelecidos.

Para a **inovação organizacional**, este trabalho considera o que engloba a implementação de novos métodos organizacionais na prática de negócio, na organização do trabalho e/ou em relações externas (OCDE, 2005). As inovações organizacionais em práticas de negócio englobam a implementação de novos métodos para organizar rotinas e procedimentos para o desenvolvimento do trabalho.

Discutem-se a seguir os fatores que influenciam a inovação nas micro e pequenas empresa.

2.2.2 Fatores de influência na inovação das MPEs

Os fatores que obstruem as atividades de inovação nas micro e pequenas empresas, segundo a OCDE (2005), são: a) deficiência de financiamento disponível como uma importante barreira aos investimentos em inovação; b) insuficiência de pessoal qualificado para empreender atividade de inovação ou dificuldades para encontrar esse pessoal no mercado de trabalho; c) ausência de infraestrutura; d) falta de conhecimento sobre as tecnologias ou os mercados que seriam necessários para desenvolver uma inovação; e e) incapacidade de encontrar parceiros apropriados para projetos conjuntos de inovação.

Apesar das dificuldades desse cenário, algumas micro e pequenas empresas inovam, principalmente, para aumentar a eficiência e a produtividade, aproveitar oportunidades de mercado e reagir à concorrência. A busca por maior lucratividade e a exigência dos clientes também estão entre os fatores que motivam a inovação nessas empresas. Elas não estão centradas apenas na elaboração de novos produtos, mas também em processos produtivos e processos de apoio, tais como *marketing*, logística, vendas e correlatos. E, como aponta a PINTEC (2008), o tipo de inovação mais comum entre essas empresas é a implementação de uma inovação mais incremental que apresenta novidades apenas internamente.

Em virtude da flexibilidade das MPEs ante as novas possibilidades de negócios e de sua capacidade de adaptação, o próprio ambiente competitivo também as limitou por apresentar um contexto altamente acirrado focado na aquisição de recursos cada vez mais escassos e necessários à composição do desempenho organizacional dessas empresas. Assim, ao se depararem com alguma alteração no ambiente, essas empresas apresentam dificuldades para arcar com o custo da mudança e formar as competências necessárias (SILVA; DACORSO, 2014).

Embora que as MPEs apresentem estrutura e atividades flexíveis para introduzir inovações, decorrentes do menor grau de complexidade de seu porte de pequena empresa, elas

se veem com dificuldades de inovar, em razão da pouca capacidade de suportar investimentos sistemáticos em tecnologias e do baixo poder de mercado, de modo que as inovações são implantadas tardiamente, quando sua adesão já se mostrou efetiva no mercado, deixando-as, assim, frágeis ante as incertezas e mudanças em seu meio competitivo (PARIDA et al., 2012).

Franco e Haase (2010) apontam como principais obstáculos enfrentados pelas MPE's no ambiente competitivo: difícil acesso ao financiamento; condições desfavoráveis de mercado, já que competem com empresas de grande porte; má qualificação profissional do contingente de mão-de-obra que empregam; falta de apoio institucional, de cooperação e de trabalho em rede, já que a atuação isolada se mostra um aspecto restritivo para a sobrevivência dessas empresas; pouca visão de negócio por parte dos gestores; baixo nível de escolaridade do gestor; capital social frágil; incapacidade de reconhecer os problemas enfrentados pela empresa; e desempenho de múltiplos papéis por parte dos profissionais que delas participam.

Nessa perspectiva, segundo Robertson, Casali e Jacobson (2012), a criação de um ambiente inovador integrado e dinâmico para as MPE's depende da inserção de práticas que permitam a essas empresas inovar de maneira competitiva. Nesse âmbito, Brostöm (2012) ao investigarem os principais motivos para essas empresas buscarem cooperarem entre si e com as universidades e órgãos financiadores, encontrou: apoio para o desenvolvimento de novos produtos; aquisição de capacidades dinâmicas favoráveis à inovação; acesso a tecnologias e melhorias no processo; aquisição de conhecimento para aprender e absorver competências; diminuição do risco e incerteza em virtude do compartilhamento; acesso a profissionais capacitados e dinâmicos, cujo pensamento inovador e amplo auxilia a criar um ambiente integrado; oportunidades de negócio e acesso a novos mercados; e aquisição de recursos que não possuem.

Sobre os determinantes da inovação em pequenas empresas ao considerar os fatores que favorecem a inovação nas pequenas empresas, é conveniente diferenciar entre as características pessoais dos empreendedores e das características organizacionais das pequenas empresas que são executados (ROMERO; ROMÁN MARTÍNEZ, 2013).

No relatório “Desenvolvimento Tecnológico e Inovação nas Micro e Pequenas Empresas”, elaborado pelo Fórum Permanente das MPE (2006), apresentam questões que dificultam o desenvolvimento tecnológico e a inovação nas MPE.

Destacam-se as seguintes dificuldades: reduzido conhecimento técnico por parte das MPE; dependência de fornecedores dos principais insumos tecnológicos inovadores; baixo nível de investimento em P&D adequado à realidade das MPE; pouca tradição em investir em

desenvolvimento tecnológico; alto custo para a aquisição das inovações; dificuldade para acessar linhas de crédito para aquisição de equipamentos; a pouca aproximação dos centros de tecnologias; carência de infraestrutura física e de pessoal adequados, entre outras.

Em síntese, as empresas precisam ser inovadoras, mas, muitas vezes, se deparam com barreiras e dificuldades que acabam bloqueando o caminho rumo à inovação. E, em se tratando de MPE, as barreiras e dificuldades são maiores em função de suas características específicas que as distinguem das maiores empresas.

Discute-se a seguir a relação da cooperação interorganizacional e da inovação nas MPEs.

2.3 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO NAS MPEs

Nesta seção abordam-se, a partir de pesquisas anteriores, a cooperação e a inovação nas micro, pequenas e médias empresas.

As interações proporcionadas pelas ações cooperativas possibilitam que os membros da relação usufruam de novos conhecimentos e conceitos, métodos, estilos, maneiras de abordagem da gestão, de resolução de problemas e de condução de seus negócios. Por esses aspectos, considera-se que a cooperação interempresarial facilita o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação e favorece o rápido acesso às novas tecnologias, através dos seus canais de informação (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

As motivações que impulsionam as estratégias de cooperação se modificam com o passar do tempo e de acordo com os objetivos organizacionais. A busca por novas oportunidades tecnológicas, a necessidade de atingir maior eficiência na produção, ganhar acesso a novos mercados e habilidades, partilhar os crescentes riscos das atividades de P&D e reduzir o tempo no desenvolvimento de novos produtos são algumas das razões que levam as empresas a cooperarem (LORENZONI; LIPPARINI, 1999 apud BALESTRO et al, 2004).

Para que a inovação por meio da cooperação efetivamente aconteça, a atitude das empresas não pode ser isolada, autossuficiente e internalista; é necessário confiar nos parceiros para dividir riscos, diminuir custos e obter retornos significativos. Além disso, como as inovações são direcionadas a mercados ainda não consolidados, a presença de diversos agentes pode ajudar a atrair clientes e a criar novas demandas. Ao buscarem estratégias de cooperação para atingir inovação, as organizações passam a aceitar que é possível desenvolver soluções tecnológicas fora da empresa, com participação de colaboradores que podem, muitas vezes, ser seus próprios competidores (BIGNETTI, 2002).

Na cooperação com os fornecedores, alguns agentes e parceiros, nesse caso locais, são fortes as características de inovação baseadas na cooperação. Também é importante o tipo de comportamento para conseguir a dita inovação (GIL, 2010).

Zeng, Xie e Tam (2010) afirmam que há relações positivas significativas entre a cooperação entre as empresas, a cooperação com as instituições intermediárias e a cooperação com as organizações de investigação e de inovação das micro, pequenas e médias empresas, nas quais a cooperação têm um impacto positivo mais significativo no desempenho de inovação.

Santamaría, Nieto e Barge-Gil (2009) argumentam que o modelo de inovação tradicional focado em altos investimentos em P&D não corresponde à realidade de muitos empreendimentos, os quais não detêm recursos suficientes para inovar nesse formato. Sendo assim, Forsman (2011), em seu estudo intitulado “Innovation capacity and innovation development in small enterprises: a comparison between the manufacturing and service sectors”, cujo objetivo foi identificar padrões de inovações em pequenas empresas dos setores de serviços e de manufatura, realizado por meio de questionário aplicado a 708 pequenas empresas finlandesas, aponta que as inovações nas MPE’s ocorrem em grande parte por meio de modificações e melhorias em seus processos ou substituição por outros, já que se utilizam da interação direta entre clientes e fornecedores para identificar oportunidades de melhoria em seu negócio.

Por conseguinte, Jong e Marsili (2006), em seu estudo intitulado “The fruit flies of innovations: a taxonomy of innovation small firms”, ao buscarem uma taxonomia empírica para micro e pequenas inovadoras, analisando sua capacidade inovadora, com base em um estudo em 1.234 micro e pequenas empresas na Holanda da indústria transformadora e de serviços, encontraram por resultados que 92% das micro e pequenas empresas realizam inovações de processo e as têm implementadas; 69% dedicam tempo para a inovação e 50% destinam um orçamento específico para essa atividade, presente como prática de negócio e não como P&D.

Henkel (2006), no estudo “Selective revealing in open innovation processes: the case of embedded linux”, realizado por meio de survey com 268 respondentes ligados à indústria do Linux embarcado, discorre que a cooperação e a colaboração entre micro e pequenas empresas permitem fortalecer as práticas de inovação por elas desenvolvidas e adaptar novos padrões que englobem estratégias internas e externas de atuação, ou seja, que se revertam no lançamento de inovações no mercado e dentro das empresas, por meio da captação de

oportunidades percebidas a partir da integração das diferentes visões dos entes inseridos nesse sistema.

Somado a isso, Vasconcellos e Marx (2011), no trabalho denominado “Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil”, realizado por meio de estudo de caso em cinco micro e pequenas empresas do setor de serviços, encontraram que as inovações em serviços ocorrem numa lógica de inovação aberta, numa cadeia de inovação que envolve o próprio setor de inovação, fornecedores, benchmarking com concorrentes, clientes e a alta administração e que as próprias empresas estudadas reconheceram que somente os esforços internos não são suficientes para inovar, já que a dinâmica de mercado tornou o cliente mais consciente e exigente em sua relação com as empresas.

Whitley (2002) e Nieto e Santamaría (2007), revelam que existem diferenças significativas no impacto de diferentes tipos de redes externas em matéria de inovação das empresas. Esses achados confirmam que a cooperação vertical com clientes, fornecedores e outras empresas (cooperação inter-empresa) desempenha um papel mais distinta em inovação para as pequenas empresas do que a cooperação horizontal com instituições de pesquisa, universidades e agências governamentais. Portanto, os resultados revelam que o significado real de cooperação com instituições de pesquisa, universidades e instituições intermediárias de apoio às pequenas empresa a inovação é menor do que se poderia esperar, o que confirma os resultados de estudos semelhantes de países desenvolvidos (Cooke et al, 2000;. Doloreux , 2004).

O estudo de Caldeira et al. (2012), identificou as possíveis formas de cooperação entre as empresas e se propôs a detectar se o intuito das parcerias era a inovação. As parcerias estabelecidas, principalmente com universidades, fornecedores e clientes, possibilitaram o alcance de inovações que a empresa só pôde atingir por meio da colaboração, tal como o desenvolvimento de produtos e tecnologias. Dessa forma, pode-se destacar a importância das estratégias cooperativas para a inovação das organizações.

Finalmente, o estudo internacional de Zeng, Xie e Tam (2010), com base no exame de uma amostra de 137 pequenas empresas de fabricação chinesa no contexto de pequena empresa, estuda as barreiras, redes de cooperação e medidas necessárias em matéria de inovação para a pequena empresa. Obteve como principal resultado a constatação de que há relações positivas significativas entre a cooperação com cada parceiro, em que a cooperação entre as empresas tem um impacto positivo mais significativo no desempenho de inovação das pequenas empresas.

No Quadro 5 apresenta-se o resumo das relações entre cooperação interorganizacional e inovação nas MPEs.

Quadro 5 – Cooperação interorganizacional e inovação nas micro e pequenas empresas

Autor(es)	Relações de cooperação estudada	Como a inovação foi estudada	Principais resultados
Henkel (2006)	268 respondentes ligados à indústria do Linux, micro e pequenas, empresas integração das diferentes visões dos entes inseridos.	Adaptar novos padrões que englobem estratégias internas e externas de atuação	Fortalecimento das práticas de inovação
Jong e Marsili (2006)	1.234 micros e pequenas empresas na Holanda	Inovações de processo, presente como prática de negócio e não como P&D.	Capacidade inovadora
Whitley (2002) e Nieto e Santamaría (2007)	Pequenas empresas, cooperação vertical com clientes, fornecedores e outras empresas e a cooperação horizontal com instituições de pesquisa, universidades e agências governamentais.	Impacto da inovação	Diferenças significativas no impacto de diferentes tipos de redes externas em matéria de inovação das empresas.
Xie, Zeng e Tam (2010)	137 pequenas empresas de fabricação chinesa, cooperação interempresarial, a cooperação com instituições intermediárias, a cooperação com organizações de pesquisa.	Resultados da inovação das pequenas empresas na China	Foi identificado que há relações positivas significativas entre a cooperação com cada parceiro, e o desempenho de inovação das empresas.
Forsman (2011)	708 pequenas empresas finlandesas, interação direta entre clientes e fornecedores	Modificações e melhorias em seus processos ou substituição por outros.	Identificação de oportunidades de melhoria no negócio.
Vasconcellos e Marx (2011)	Cinco micro e pequenas empresas do setor de serviços, fornecedores, benchmarking com concorrentes, clientes	Inovações em serviços	Inovação aberta numa cadeia de inovação.
Caldeira et al. (2012)	Três diferentes empresas que se destacam em inovação, formas de cooperação entre empresas e universidades, fornecedores e clientes	Desenvolvimento de produtos e tecnologias	Identificaram-se diferentes formas de cooperação entre empresas e, universidades, fornecedores e clientes, determinantes para a obtenção de inovações.

Fonte: A autora.

A seguir apresenta-se o capítulo do método, com as etapas necessárias para a realização desta pesquisa, bem como as técnicas utilizadas.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se o método da pesquisa, bem como suas características, desenho, etapas e procedimentos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste trabalho o método utilizado foi o da **pesquisa qualitativa**. Os aspectos essenciais de uma pesquisa qualitativa consistem na coleta de dados no campo em que os participantes vivenciam o fenômeno ou em que o problema está sendo estudado. A coleta de dados ocorre por meio de fontes variadas utilizadas pelos próprios pesquisadores, sejam entrevistas ou documentos. Já a análise de dados é realizada por padrões e categorias criadas pelo próprio pesquisador, correlacionadas às interpretações por ele apresentadas. De maneira a contribuir com o trabalho de pesquisa foi utilizado, de acordo com Neves (1996), uma combinação de procedimentos de cunho racional e intuitivos capazes de ajudar na compreensão do fenômeno. Conforme Creswell (2010), em toda pesquisa qualitativa a aprendizagem é focada pelo pesquisador e o projeto é emergente, uma vez que o plano inicial de pesquisa não pode ser rigidamente prescrito. Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é caracterizada como desestruturada e de natureza exploratória, tendo como base para a sua aplicação pequenas amostras, podendo-se utilizar entrevistas em profundidade.

Esta pesquisa é classificada como qualitativa, pois o presente estudo procurou compreender as percepções de uma realidade subjetiva dos pesquisados (acadêmicos, especialistas e empresários) no contexto das micro e pequenas empresas.

A construção da realidade da pesquisa qualitativa ocorre pela perspectiva do pesquisador, com fundamentos na revisão bibliográfica e na realidade subjetiva dos entrevistados, evidenciados pela coleta de dados no ambiente do objeto de pesquisa, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória, uma vez que as vertentes que nortearam o desenvolvimento da mesma foram as informações sobre a existência de relações tácitas entre a cooperação interorganizacional e a inovação no contexto de micro e pequenas empresas a partir das percepções dos especialistas acadêmicos, profissionais e empresários. Para Miguel (2010), a pesquisa exploratória possibilita ao pesquisador construir esquemas que lhe permitam entender os eventos que culminam nos resultados encontrados e como se chegou até eles.

Assim, de acordo com a natureza desta pesquisa e com o objetivo proposto, escolheu-se o método exploratório de natureza qualitativa por ser adequado para revelar as características e as particularidades deste tema. A presente pesquisa apresenta-se como de corte transversal, tendo em vista que a coleta de dados ocorreu apenas uma vez, em um período específico no tempo (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Por fim, segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa escolhida para este estudo não procurou enumerar ou medir eventos e não se utilizou de técnicas estatísticas para análise de dados. Considerando tais aspectos, na próxima seção, descrevem-se as etapas percorridas no desenvolvimento deste estudo.

3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa está estruturada em seis etapas principais, conforme representadas na Figura 1 a seguir.

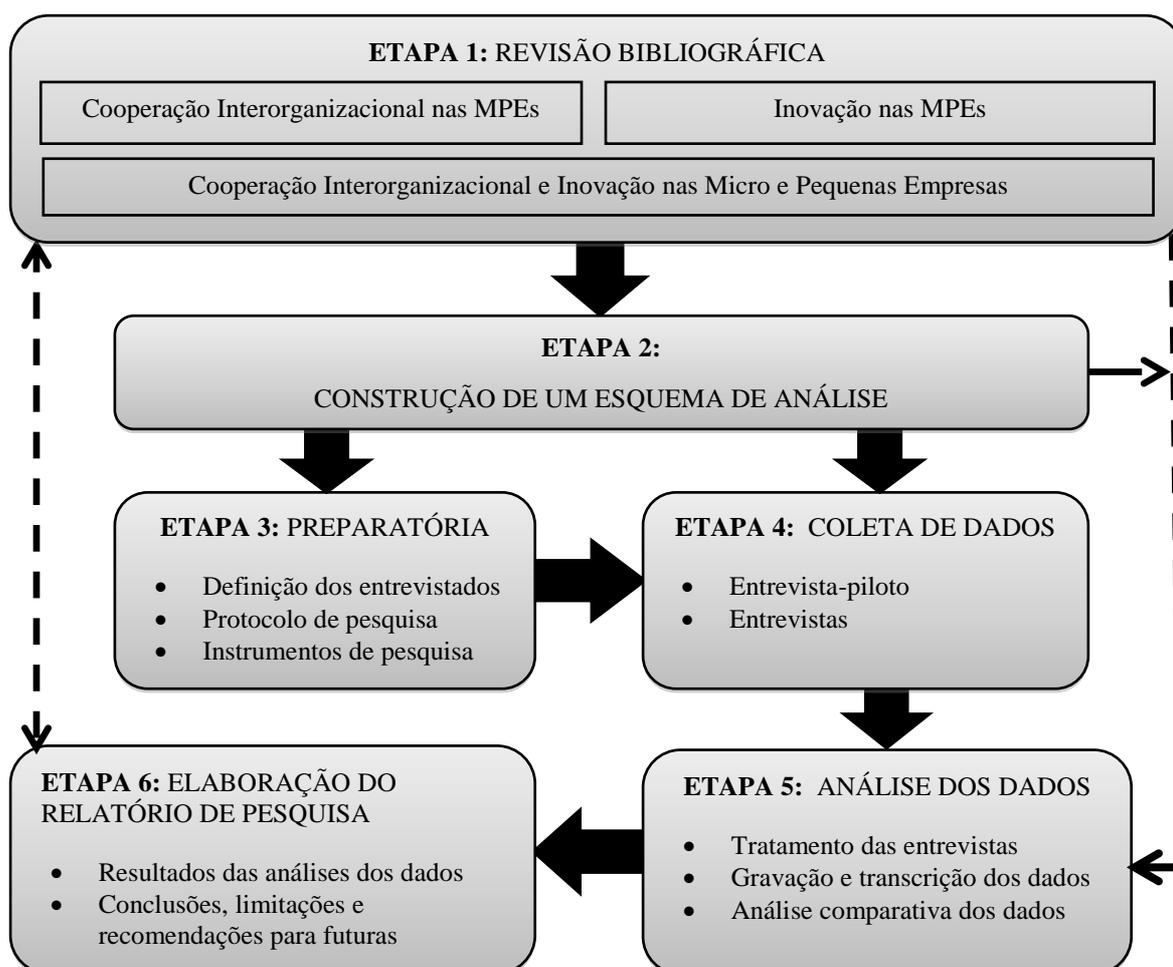


Figura 1 – Etapas da pesquisa
Fonte: A autora.

A primeira etapa deste estudo foi a realização de uma revisão bibliográfica, por meio da qual foram desenvolvidos os principais fundamentos teóricos deste trabalho. A segunda etapa consiste na elaboração do esquema de análises. Em seguida, estão a etapa preparatória (etapa 3), a coleta de dados (etapa 4) e a análise dos dados (etapa 5). Na última etapa (etapa 6), com base na literatura prévia sobre o tema, foi elaborado o relatório de pesquisa contendo os resultados das análises, conclusões, limitações e recomendações para futuros estudos.

3.2.1 Etapa 1 – Revisão bibliográfica

Na primeira fase da pesquisa realizou-se a revisão bibliográfica, que teve por finalidade a obtenção de um conhecimento mais amplo sobre o tema, possibilitando traçar os principais fundamentos teóricos deste trabalho. Além de se tratar de uma estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer estudo científico, o levantamento de trabalhos acadêmicos anteriores sobre determinado tema é indispensável para estudos que buscam estabelecer associações conceituais entre construtos e tratar de um problema de pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Esta etapa foi desenvolvida ao longo de todo o estudo para poder, assim, dar sustentação teórica ao trabalho e às análises que foram desenvolvidas. Para isso, inicialmente, foram realizadas buscas em várias fontes de publicações acadêmico-científicas, tais como Portal Periódico da Capes, base de dados dos anais dos Encontros Anuais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e periódicos avaliados pela classificação QUALIS da Capes com estratos A1, A2 e B1 na área de Administração, que indexam trabalhos sobre os temas abordados neste estudo.

A revisão bibliográfica permitiu identificar o que dizem os especialistas sobre o problema que se deseja investigar. Também, a partir das principais conclusões que outros autores chegaram, foi possível salientar as contribuições da pesquisa, demonstrar contradições e/ou reafirmar achados de outras pesquisas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

3.2.2 Etapa 2 – Construção de um esquema de análise

Nesta etapa a identificação das variáveis do estudo foi realizada através da revisão bibliográfica sobre o tema, visando formar o embasamento teórico necessário ao desenvolvimento da pesquisa. Com base na revisão de literatura foi construído um esquema de análise, conforme mostra o Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Dimensões e categorias de análise

Dimensões de análise	Categorias de análise	Autor (ano)
Cooperação Interorganizacional nas micro e pequenas empresas	Conceito de cooperação nas MPEs	Costa, Gonçalves e Hoffmann, (2014); Araújo; Pires e Farias Filho (2013); Santos et. al. (2011); Axerold, (2010); Bortolaso e Sellito (2009); Amato Neto (2000, 2009); Lima et. al. (2008); Verschoore e Balestrin, (2008); Hitt et. al. (2007); Borgatti e Molina, (2005); Quintana-García; Benavides-Velasco (2004); Casarotto e Pires (2001); Olave e Amato Neto (2001).
	Tipos de relações de cooperação interorganizacional nas MPEs	Balestrin e Vargas (2004); Carvalho, Serra e Laurindo (2003); SEBRAE (2002); Paliwoda e Thomas (2001); Noonan (1999); Podolny e Page (1998).
	Características da cooperação interorganizacional nas MPEs	Lima e Leite (2014); Gomez (2009); Dagnino; Padula (2002); Hewitt-Dundas (2006); Hadjimanolis (1999).
Inovação nas micro e pequenas empresas	Conceito de inovação nas MPEs	Silva e Dacorso (2013); Santos (2012); Crossan e Apaydin (2010); Pereira et al. (2009); Ehigie e Mcandrew (2005); Akinboye, (2000); Axtell et al., (2000); Van de Ven, Angle e Poole (1989).
	Tipos de inovação nas MPEs	Merino e Ogava (2012); Bes e Kotler (2011); Souza (2008); OCDE (2005); Moore (2004).
	Fatores de influência na inovação das MPEs	Silva e Dacorso (2014); Romero e Román Martínez (2013); Parida et al., (2012); Robertson, Casali e Jacobson (2012); PINTEC (2008); OCDE (2005).
Relações entre cooperação interorganizacional e inovação nas micro e pequenas empresas	Influência percebida da cooperação interorganizacional na inovação nas micro e pequenas empresas	Caldeira et al. (2012); Zeng, Xie e Tam (2010); Nieto e Santamaría (2007); Balestro et al. (2004); Whitley (2002); Lorenzoni; Lipparini (1999).

Fonte: A autora.

3.2.3 Etapa 3 – Preparação da Coleta de dados

Para a fase da preparação, um passo importante foi a escolha dos entrevistados. Tendo sido definidas as características desejadas dos entrevistados que participaram da coleta dos dados, nesta fase foi desenvolvido o protocolo de pesquisa (ver Apêndice A) e elaborados três instrumentos de pesquisa: um direcionado para os especialistas acadêmicos, outro para os especialistas profissionais e o último para os gestores das micro e pequenas empresas (ver Apêndices C, D e E, respectivamente).

3.2.3.1 Definição das características desejadas dos entrevistados

Para atingir os objetivos deste trabalho, foram selecionados perfis diferentes de especialistas nos temas desta pesquisa, devendo ser acadêmicos, profissionais e gestores no contexto das micro e pequenas empresas para se conseguir capturar o fenômeno sob diferentes ângulos e, através disso, fazer uma comparação dessas posturas. Identificou-se que as características relevantes dos entrevistados deveriam ser representadas por:

- a) possuir experiência acadêmica ou profissional nos temas tratados desta pesquisa;
- b) possuir cargo de direção ou gestão em empresas de pequeno porte; ou
- c) ter coordenado projetos de pesquisa, publicado artigos científicos ou orientado trabalhos de pesquisa nos temas tratados nesta pesquisa (para especialistas acadêmicos), nos últimos cinco anos.

A caracterização dos especialistas acadêmicos e dos profissionais de maneira detalhada se apresenta na seção 4.1.1 Caracterização dos especialistas acadêmicos e dos profissionais e a 4.2.1 Caracterização dos empresários, dos quais foram 9 entrevistados no total, 2 profissionais e 7 acadêmicos.

As características desejadas dos empresários entrevistados foram identificadas por indicação dos acadêmicos e profissionais entrevistados como micro e pequenas empresas ganhadoras do prêmio de inovação e que desenvolvam cooperação. Neste contexto foram identificadas 4 empresas no total das quais 3 são pequenas empresas e 1 micro empresa.

3.2.3.2 Protocolo de pesquisa

Para Yin (2005), o protocolo é considerado um elemento tático para aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador durante o processo de coleta de dados. O protocolo contempla, além do instrumento de pesquisa, os procedimentos e as regras que devem ser seguidas quando da utilização do instrumento. Assim, o protocolo desta pesquisa é apresentado no Apêndice A.

3.2.3.3 Instrumentos de pesquisa

A entrevista é realizada através da formulação de perguntas com o objetivo de se obterem dados relativos à investigação (GIL, 1999). As entrevistas podem ser classificadas de

acordo com o seu tipo: estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas (informais) (FLICK, 2004).

Os instrumentos de pesquisa utilizados neste trabalho são constituídos por roteiro semiestruturado. Para Flick (2004), esse método auxilia na reconstrução de teorias subjetivas que se referem ao fato de o entrevistado possuir uma reserva complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo. As entrevistas abertas e semiestruturadas tiveram como propósito recolher dados com maior profundidade e veracidade para ultrapassar os níveis superficiais e garantir possibilidades suficientes para esgotar o tópico de maneira detalhada, bem como estimular a percepção dos participantes diante dos aspectos que estavam sendo abordados (GIL, 1994).

O roteiro de entrevista, inicialmente, apresentava questões de indicações comuns aos entrevistados por meio dos dados gerais dos roteiros (ver Apêndices C, D e E). Em seguida, passou-se às seguintes partes: a) apresentação pessoal; b) objetivos da pesquisa; c) justificativa e relevância da pesquisa; d) importância da colaboração do entrevistado; e e) caráter confidencial das informações e necessidade de gravação para posterior transcrição.

O instrumento aplicado foi estruturado com os seguintes enfoques:

a) enfoque 1: características específicas do respondente e sua experiência quanto aos temas tratados nesta pesquisa;

b) enfoque 2: tema da inovação no contexto das micro e pequenas empresas, tendo os respondentes dado sua percepção sobre o conceito, tipos, fatores negativos e positivos, identificação de empresas de pequeno porte dentro do Rio Grande do Sul e impacto nos resultados dessa inovação, tanto positivos como negativos, para as micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul;

c) enfoque 3: tema da cooperação interorganizacional no contexto das micro e pequenas empresas, tendo os respondentes dado sua opinião sobre conceitos, características, parceiros com quem realizam a cooperação, principais resultados e impactos na inovação; e

d) enfoque 4: a relação entre cooperação interorganizacional e a inovação no contexto das micro e pequenas empresas.

De qualquer forma, para respostas incompreendidas pelo entrevistador ou consideradas incompletas, buscou-se estimular o entrevistado a novas respostas utilizando indagações do tipo: “Poderia falar um pouco mais a respeito?”, “Qual é a causa de ‘tal fato’ no seu entender?”, “O que você acha a respeito?”, “Exemplifique” (GIL, 1999).

3.2.4 Etapa 4 – Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio do método de entrevistas individuais em profundidade. O papel do pesquisador e suas competências comunicativas em campo na coleta de dados das entrevistas em profundidade constituíram um papel de importância, uma vez que o sucesso da coleta dependeu da postura apropriada no processo de negociação entre o pesquisador e os participantes (FLICK, 2004).

Inicialmente, esta etapa buscou assegurar que o instrumento de coleta tivesse todas as características e critérios necessários para a adequada consecução do projeto e que os objetivos pudessem ser alcançados através dele. Assim, seguem detalhes sobre o roteiro que foi submetido à validação de profissionais e a um pré-teste.

No caso desta pesquisa não foi necessário a confiabilidade das respostas dos entrevistados por meio da triangulação com outras fontes de dados já que no momento da seleção de entrevistados tinha que ser acadêmicos e profissionais envolvidos em entidades de classe, instituições e parques tecnológicos como o TECNOPUC e gestores de empresas ganhadoras do prêmio da inovação com relações de cooperação.

3.2.4.1 Entrevista-piloto

Após o roteiro de entrevistas inicialmente elaborado, é importante salientar que houve a necessidade de uma validação antes da sua efetiva aplicação, visando assegurar que o instrumento de coleta contivesse todas as características e critérios necessários para a correta execução da pesquisa.

Inicialmente, o roteiro foi apreciado por dois professores do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS, com titulação de doutor e especialistas na área de Gestão da Inovação e Cooperação Interorganizacional. Dessa forma, foram apontados comentários e sugestões de melhoria, mas sem implicar em significativas adequações nos roteiros finais, o que resultou na versão final do instrumento de coleta, localizado nos Apêndices C, D e E.

Após a etapa de validação do conteúdo do roteiro, foi realizada a primeira entrevista, considerada pré-teste. Dessa forma, foi possível readequar o tempo de aplicação das entrevistas e algumas questões para facilitar o entendimento dos entrevistados.

A entrevista-piloto foi considerada para a análise final dos dados. Com o resultado validado e testado, passou-se para a fase de coleta de dados propriamente dita.

3.2.4.2 Entrevistas

Da primeira etapa das entrevistas participaram todos os entrevistados que possuíam as características demandadas, tendo as entrevistas sido agendadas através de *e-mails* e contatos telefônicos.

A segunda etapa das entrevistas realizou-se através de 13 entrevistas individuais com os especialistas acadêmicos, profissionais e gestores. Essas foram realizadas de acordo com o planejamento anteriormente realizado. O registro das respostas foi feito através de anotações e gravação, mediante autorização dos entrevistados, sendo todas transcritas para auxiliar na análise.

3.2.5 Etapa 5 – Análise de dados

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005).

3.2.5.1 Tratamento das entrevistas

Nesta etapa, este estudo transformou os dados coletados em resultados de pesquisa, envolvendo a utilização de procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar possível toda a análise das entrevistas (YIN, 2005). Para Flick (2004) a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar um material textual proveniente de dados de uma entrevista. Optou-se pela análise de conteúdo em razão de sua adequação aos objetivos propostos. O princípio da análise de conteúdo, segundo Laville e Dionne (1999, p. 214), “[...] consiste em demonstrar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação”.

De acordo com Roesch (2009), na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de dados em forma de texto, os quais terá que organizar para depois interpretar. As entrevistas semiestruturadas ocorreram nas próprias empresas, em salas de reuniões e por Skype. Estas foram registradas através de um gravador para facilitar a transcrição.

O processo de análise das entrevistas coletadas passou pelas seguintes fases de tratamento: gravação, transcrição e análise comparativa dos dados.

As entrevistas foram presenciais e feitas desde o mês de dezembro 2014 até o mês de fevereiro 2015 com uma duração de 2 horas aproximadamente. Com respeito ao roteiro foi entendido por todos tanto acadêmicos como empresários ou gestores.

3.2.5.2 Gravação e transcrição dos dados

Segundo Flick (2004), o uso de um equipamento faz com que a documentação de dados torne-se independente das perspectivas do pesquisador e dos sujeitos em estudo, uma vez que se obtém um registro naturalista dos eventos.

A pesquisadora, depois de informar cada entrevistado da finalidade da pesquisa, conseguiu, após algumas perguntas introdutórias, que os entrevistados esquecessem que estavam sendo gravados e naturalmente respondessem aos questionamentos. Todas as entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados.

Como foi utilizado um meio técnico para obtenção de dados, fez-se necessária a transcrição dos dados gravados para início das interpretações. Ressalta-se que os relatos foram preservados em sua íntegra a fim de que não se perdessem detalhes que pudessem ser relevantes para a análise. Sendo assim, as entrevistas foram transcritas exatamente como constavam nas gravações, proporcionando um conjunto rico de dados.

Ressalta-se que durante as fases anteriores houve muitas leituras de todas as entrevistas para uma melhor interpretação. Foram demonstrados, durante toda a análise, trechos das entrevistas de forma a trazer os participantes da pesquisa para o texto.

Schraiber (1995) indica o uso de gravadores para uma ampliação do poder de registro e captação de elementos da comunicação extremamente importantes, como pausas feitas, dúvidas e tom de voz, melhorando a compreensão da narrativa. É aconselhável que a transcrição seja feita pelo próprio pesquisador (PRETTI; URBANO, 1988), o que acabou ocorrendo nesta pesquisa.

3.2.6 Etapa 6 – Resultados finais

A elaboração dos resultados finais realizou-se por meio de relatório. A análise dos dados foi realizada com auxílio do método de análise de conteúdo (SEVERINO, 2007).

Esta, de acordo com Severino (2007), envolve um método de tratamento e análise de informações constantes de um documento, seja ele escrito, oral, em imagens ou gestos. Trata-se, basicamente, de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações. Segundo o autor, envolve a análise de conteúdo das mensagens, ou seja, os discursos podem ser aqueles já dados nas diferentes formas de comunicação, a partir de respostas obtidas através de entrevista estruturada e análise de dados já obtidos anteriormente.

Segundo Flick (2009), a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material.

A elaboração dos relatórios e análises de dados para o caso desta pesquisa levou um mês para cada um por motivos de datas e finalização para esta dissertação se realizou os relatórios depois de cada entrevista para continuar com o análises.

Com isso, uma vez descritos os procedimentos que envolveram o método utilizado para a consecução do objetivo principal da pesquisa, segue a apresentação a análise dos resultados alcançados através da pesquisa de campo.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada, na qual foram feitas entrevistas com especialistas, empresários e empreendedores sobre a cooperação e a inovação nas MPEs brasileiras, especificamente no contexto do Rio Grande do Sul (RS). Sendo assim, na sequência, são exibidos os principais aspectos levantados a partir da aplicação do instrumento de pesquisa e procedimentos metodológicos descritos no capítulo anterior desta dissertação.

Primeiramente, este capítulo contempla a análise das entrevistas realizadas com base na percepção de especialistas acadêmicos e profissionais. Em seguida, a análise das entrevistas com os empresários, nesse caso gestores ou gerentes de MPEs.

O conteúdo deste capítulo apresenta a análise dos resultados referentes aos dois principais construtos deste trabalho: a) a inovação, com base nas respostas obtidas via perguntas do roteiro de entrevistas; e b) a cooperação interorganizacional, também baseada nas respostas obtidas das perguntas. Dessa forma, é possível obter uma visualização de como ambos os construtos são tratados nas MPEs e as diferentes percepções entre os especialistas (acadêmicos e profissionais) e os gestores dessas empresas no RS.

4.1 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS ACADÊMICOS E OS PROFISSIONAIS

As entrevistas com os especialistas acadêmicos e os profissionais foram realizadas com base em dois roteiros diferentes, um para cada tipo de entrevistado, os quais se encontram nos Apêndices C e E respectivamente. Inicia-se a descrição dos resultados com a caracterização dos especialistas acadêmicos e dos profissionais.

Em seguida, apresenta-se a análise das entrevistas, começando com a parte sobre inovação e seguindo com a cooperação interorganizacional. Para análise desses temas foram consideradas suas definições, tipos, fatores, resultados e possíveis relações entre inovação e cooperação nas MPEs.

4.1.1 Caracterização dos especialistas acadêmicos e dos profissionais

É apresentada a seguir uma breve caracterização dos especialistas acadêmicos e dos profissionais. A fim de manter o sigilo dos nove participantes das entrevistas, esses são

apresentados por meio de nomes atribuídos sem identificação pessoal e outros dados que permitem identificá-los não foram citados neste trabalho.

Especialista profissional I

Possui graduação em Direito. É gerente em Inovação e Tecnologia, com 20 anos de experiência na área. Trabalha com projetos em incubadoras de empresas com inovação, aproximando centros tecnológicos e empresas. Também tem experiência em consultorias para inovação ou melhoria de produto, processos e serviços em micro e pequenas empresas no RS.

Especialista profissional II

Tem graduação em Arquitetura e mestrado em *Design* Estratégico. É técnico e gestor das decisões e das soluções de *designer* na instituição na qual atua. Tem três anos de experiência, com responsabilidade nas soluções de *designer* dos projetos, pesquisa, desenvolvimento e tratamento de problemas referentes às pequenas empresas.

Especialista profissional III

Tem graduação e mestrado em Administração. Tem experiência em gestão de incubadora, com 10 anos de experiência nas áreas de empreendedorismo e inovação de micro e pequenos negócios. Especificamente, suas principais experiências são relacionadas a criação de um núcleo de empreendedorismo e atuação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas nascentes e em operação no âmbito de incubadoras vinculadas à universidades.

Especialista acadêmico I

Tem graduação em Agronomia, com mestrado em Economia e doutorado em Administração. Tem oito anos de experiência em parque tecnológico, com atuação na coordenação e depois na diretoria de Inovação e Desenvolvimento. É docente de universidade com atuação na pós-graduação e nos últimos cinco anos coordenou, publicou e orientou projetos, dissertações, teses e artigos nos temas inovação, interação universidade–empresa e cooperação interorganizacional.

Especialista acadêmico II

Tem graduação em Economia e doutorado em Administração. É docente de universidade com atuação na graduação e pós-graduação, com 20 anos de experiência na área. Coordenou, publicou e orientou projetos de pesquisa, dissertações, teses e artigos em estratégias, cooperação interorganizacional e gestão de pequenos negócios.

Especialista acadêmico III

Tem graduação em Agronomia, Administração e Contabilidade, mestrado em Administração da Produção e doutorado em Engenharia. É docente em universidade, com 16 anos de experiência nas áreas de pesquisa, principalmente com foco em sustentabilidade,

estratégias, cooperação interorganizacional e complexidade. Também coordenou, publicou e orientou projetos de pesquisa sobre inovação sustentável.

Especialista acadêmico IV

É economista e tem mestrado e doutorado em Economia. É docente em universidade, com oito anos de experiência na área de gestão da inovação. Coordenou, publicou e orientou trabalhos de pesquisa em inovação, tanto em micro e pequenas empresas como em médias e grandes.

Especialista acadêmico V

Tem graduação, mestrado e doutorado em Administração. É docente em universidade, com 12 anos de experiência na área de inovação e empreendedorismo. Também, coordenou, publicou e orientou trabalhos de pesquisa em gestão de micro e pequenas empresas, enfoque desta pesquisa.

Especialista acadêmico VI

Tem graduação e mestrado em Administração. É docente em universidade, com seis anos de experiência na área de empreendedorismo e educação empreendedora. Coordenou, publicou e orientou trabalhos de pesquisa sobre empreendedorismo e inovação em MPEs.

No Quadro 7 a seguir são apresentados os principais dados dos especialistas entrevistados neste trabalho.

Quadro 7 – Dados dos entrevistados: especialistas acadêmicos e profissionais

Item	Entrevistado	Grau acadêmico	Tempo de experiência	Temas desta pesquisa
1	Especialista profissional I	Graduação em Direito	20 anos	Inovação e Cooperação
2	Especialista profissional II	Mestrado em <i>Design</i>	3 anos	Inovação
3	Especialista profissional III	Mestrado em Administração	10 anos	Inovação
4	Especialista acadêmico I	Doutorado em Administração	8 anos	Inovação e Cooperação
5	Especialista acadêmico II	Doutorado em Administração	20 anos	Cooperação
6	Especialista acadêmico III	Doutorado em Engenharia	16 anos	Inovação e Cooperação
7	Especialista acadêmico IV	Doutorado em Economia	8 anos	Inovação
8	Especialista acadêmico V	Doutorado em Administração	12 anos	Inovação
9	Especialista acadêmico VI	Mestrado em Administração	6 anos	Inovação

Fonte: A autora.

De modo geral, os entrevistados possuem experiência em inovação e/ou cooperação, seja na atuação como docentes e pesquisadores em universidades ou atuando em entidades de classe ou instituições de apoio às MPEs.

4.1.2 Inovação nas micro e pequenas empresas, conforme especialistas acadêmicos e profissionais

O roteiro de entrevistas foi elaborado para identificar qual a percepção inicial dos respondentes quanto aos conceitos, aos tipos e aos fatores que influenciam a inovação e qual sua relação com a cooperação interorganizacional.

4.1.2.1 Conceito de inovação

Neste trabalho buscou-se investigar o que é inovação no contexto das micro e pequenas empresas, segundo os entrevistados.

No Quadro 8 a seguir são apresentadas as definições que foram explicitadas pelos respondentes nas entrevistas.

Quadro 8 – Definição de inovação, segundo os especialistas entrevistados.

Definição de inovação na literatura científica	Definição de inovação conforme os entrevistados
Assimilação e exploração comercial de uma novidade de valor agregado a partir do desenvolvimento de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou significativamente melhorado, tais como a renovação e a ampliação de produtos/serviços produzidos ou o desenvolvimento de novos métodos e procedimentos de produção (SANTOS, 2012).	Inovação tecnológica ou qualquer melhoramento que traga benefício que impacte a lucratividade. (Especialista profissional I).
	Além da tecnologia, ganho financeiro, mas também se acredita em uma inovação por sistema, uma inovação social é mais intangível que tecnológica. (Especialista profissional II).
	Algo novo que tem inovação radical ou disruptiva e que saia de dentro do mercado, produto ou serviço e retorne de alguma maneira para a sociedade com melhoria. (Especialista profissional III).
	É algo novo que tenha impacto na sociedade, com um valor econômico, que esteja na produção ou sirva para a produção, tem que ter um valor agregado mais uma aplicação. (Especialista acadêmico I).
	Inovação é fazer um produto ou serviço diferente que não exista no mercado. (Especialista acadêmico II).
	No sentido administrativo, é quando se consegue colocar um produto diferenciado no mercado. Produto com características novas. (Especialista acadêmico III).
	Algo novo no mercado (...) cria, implementa as novas ideias e gera valor. É importante que esse valor chegue ao mercado. (Especialista acadêmico IV).
	Inserção de algo novo dependendo do contexto, não novo para o mundo, mas novo para aquele contexto, de um bem ou serviço, e também na questão na inovação de <i>marketing</i> , a inovação organizacional, a inovação de processos. Claro que as empresas buscam a descoberta de algo completamente diferente e que consiga ter inovação e competição, seja em médio ou longo prazo. (Especialista acadêmico V).
	É tudo aquilo que se consegue fazer da ideia que é colocada no mercado. (Especialista acadêmico VI).

Fonte: A autora.

Dentro das definições apresentadas, pode-se dizer que – comparando com a definição teórica adaptada para esta pesquisa de acordo com Santos (2012) – a maioria dos entrevistados respondeu que inovação é fazer ou inserir algo novo e que tem que ser colocado no mercado, mas com melhorias. O Especialista acadêmico VI, por exemplo, afirma ser algo prático e de melhorias, que seja possível ser materializado:

Como algo prático no agir vinculado, pode ser produto, processo ou um modelo de negócio, de melhorias, algo que possa ser colocado na prática, ou seja, materializado.

O Especialista profissional I mencionou como exemplo de melhorias para a inovação:

Por exemplo, diminuir horas extras de trabalho ou de produção.

Por outro lado, a pesquisa revela que a inovação pode ser definida como uma inovação radical ou disruptiva (Especialista profissional III) e se refere ao desenvolvimento de um produto ou serviço diferente daqueles que existem no mercado (Especialista acadêmico II). Nesse sentido, de acordo com a opinião dos especialistas entrevistados, no contexto das micro e pequenas empresas acontece inovações incrementais, principalmente de melhorias de produto. Acreditam-se que as inovações incrementais ajudam as MPEs crescerem. De acordo com alguns dos entrevistados, por exemplo, a inovação não precisa ser necessariamente tecnológica e disruptiva, ela pode agregar algo e permitir à organização obter um resultado melhor, pode ser uma inovação de processos ou uma inovação social (Especialista acadêmico V e Especialista profissional II).

Em contrapartida, um dos entrevistados (especialista acadêmico II) destacou que a inovação das MPEs não acontece, já que essas empresas têm como ênfase encontrar a solução para seus problemas de falta de recursos, entre outros. Entretanto, vale pontuar que a definição de inovação utilizada por esse especialista é o desenvolvimento mais radical/disruptivo de inovação, como algo totalmente novo que não exista no mercado. Talvez, por isso a sua opinião de que seria difícil para as MPEs conseguirem inovar.

Na análise das entrevistas é possível perceber opiniões diferentes devido aos vários perfis dos entrevistados, dentre os quais estão especialistas com atuação acadêmica e profissionais que atuam em incubadoras ou instituições de apoio à gestão de MPEs. Para esses últimos, parece haver uma percepção positiva com respeito a realização de inovação por MPEs, enquanto que alguns dos entrevistados acadêmicos são mais críticos e sugerem que a

inovação nessas empresas é um desafio constante e que pouco ocorre na prática. Estão vinculados às diferentes percepções sobre o que significa inovação – que também é possível observar nas entrevistas analisadas – vários tipos de inovação, dentre as quais estão inovação de produto, de processo, de marketing, e assim por diante. Na próxima seção deste trabalho, são identificados os tipos de inovação mais comuns ou frequentes que ocorrem nas MPEs do RS, de acordo com a opinião dos entrevistados acadêmicos e profissionais.

4.1.2.2 Tipos de inovação mais comuns/ frequentes nas MPEs do Rio Grande do Sul

Esta pergunta teve como propósito verificar que tipos de inovação ocorrem nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul ou que tipos de inovação são feitas pelas empresas nesse contexto.

Para a literatura sobre o assunto, os tipos de inovação nas micro e pequenas empresas pode se confundir com as práticas de negócio, na qual as informações relevantes à melhoria do negócio se transformam em aprendizado e geram *feedback* para processos, produtos e serviços melhorados (FORSMAN, 2011). De uma forma geral, pode-se afirmar que existam pelo menos quatro tipos de inovação: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional (ou de modelo de negócio) e inovação de marketing (OCDE, 2005; LORENZO, MANCINI, 2007).

No Quadro 9, a seguir, são apresentadas as perspectivas dos especialistas quanto aos tipos de inovação nas micro e pequenas empresas.

Quadro 9 – Tipos de inovação existentes nas MPEs, segundo os especialistas entrevistados.

Tipos de inovação na literatura científica	Tipos de inovação nas MPEs (respondentes)
- Inovação de produto - Inovação de processo - Inovação organizacional - Inovação de marketing (OCDE, 2005; SOUZA et. al 2008)	[...] representativa é a inovação de produto e de processos, e também inovação organizacional , mas acontece mais inovação de produto e de processos . (Especialista profissional I).
	A maioria delas ou é de processos ou de produtos . (Especialista profissional III).
	Para as pequenas empresas, principalmente inovação de produto é mais fácil. (Especialista acadêmico I).
	Inovação no atendimento e processo, há inovação em produto e processo , basicamente as empresas enxergam esses dois. (Especialista acadêmico IV).
	O tipo de inovação mais comum é a inovação organizacional , por serem pequenas empresas. (Especialista acadêmico III).
	Elas buscam oportunidades, investem mais como uma inovação organizacional e inovação de processos para depois buscar uma inovação de produto. (Especialista acadêmico V).
São muitas em processos e poucas em produto. (Especialista acadêmico VI).	

Fonte: A autora.

Ao observar o Quadro 9 é possível perceber que, segundo os entrevistados, os tipos de inovação mais presentes nas MPEs são: inovação de processos – citada por cinco entrevistados (Especialistas profissional I e III, Especialistas acadêmicos IV, V e VI); inovação de produtos – citada por quatro entrevistados (Especialistas profissional I e III, Especialistas acadêmicos I e IV); e inovação organizacional – citada por dois entrevistados (Especialista profissional I, Especialistas acadêmicos III e V).

O Especialista profissional I explicou como seriam a inovação de produto e a inovação organizacional:

Por exemplo, mudança da embalagem do produto (...) e tem empresas que fazem inovação no próprio modelo de negócios, que é uma inovação organizacional.

Como ilustrado pelo Especialista profissional III os tipos de inovação mais percebidas nas MPEs são as inovações incrementais de produtos e processos existentes:

Praticamente nessas empresas (...) a maioria das inovações é de processos ou de produtos. Por exemplo para a internacionalização de seus produtos são utilizados materiais nacionais, nesse sentido seria uma melhoria de produto.

Em contrapartida, se tem a opinião de dois especialistas que não percebem nenhum tipo de inovação nas MPEs (Especialistas acadêmico II e profissional II). Para o especialista acadêmico II, por exemplo, essas empresas realizam pequenas melhorias de produtos e processos, mas que não são classificadas como inovações:

Elas têm melhoria de produtos, mas não vejo como inovação (...) ou seja, há pequenas mudanças dos produtos, também de processos, mas são coisas superficiais.

As opiniões tem similitude em comparação com a literatura. Poder-se-ia dizer que os tipos de inovações são de melhorias ou pequenas mudanças dentro das realidades das MPEs. Acreditam-se que as MPEs têm inovações incrementais, não são inovações radicais, são de melhorias de produtos e/ou processos e/ou de modelos de negócio. As empresas desses contextos algumas pesquisas apontam que essa é uma limitação das pequenas empresas, pois abrem e mostram produtos pouco inovadores; a maiorias delas é pouco inovativa.

Conforme análise de algumas entrevistas, no caso de MPEs inseridas em incubadoras as possibilidades de investimentos e tempo levam essas empresas para as inovações incrementais, já que só teriam um ano para pesquisa, ou seja, para fazer inovação radical são necessários anos de pesquisa e desenvolvimento conjuntamente com a cooperação

interorganizacional com grandes instituições, já que uma empresa sozinha dificilmente consegue inovar de modo disruptivo.

De acordo com a OCDE (2005), a atividade de inovação possui etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem à implementação de inovações. Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada, acontece por exemplo, quando um produto novo ou melhorado é introduzido no mercado.

4.1.2.3 Empresas consideradas “inovadoras” no Rio Grande do Sul

Foi solicitado aos entrevistados que indicassem MPEs localizadas no RS que são conhecidas como “empresas inovadoras”. Para esta pergunta, foram citadas uma ou mais empresas que têm desenvolvido projetos/atividades de inovação e/ou foram premiadas na área de inovação (prêmio de inovação). No Quadro 10 a seguir estão listadas as empresas com nomes fictícios, consideradas inovadoras pelos entrevistados.

Quadro 10 – Empresas inovadoras no Rio Grande do Sul, segundo os especialistas entrevistados.

Empresas	Setor	Respondentes
Empresa A	Empresas de TI, área de petróleo e gás	Especialista profissional I
Empresa B	Petróleo e gás	Especialista profissional II
Empresa C	Imagens	Especialista profissional III
Empresa D	TIC	Especialistas acadêmicos I, IV, V e VI
Empresa E	Tecnologia para saúde (produtos médicos)	Especialista acadêmico I
Empresa F	<i>Software</i>	Especialista profissional III
Empresa G	Plataforma de educação	Especialista profissional III
Empresa H	Roupas algodão ecológico	Especialista acadêmico III
Empresa I	TIC	Especialista acadêmico IV
Empresa J	TIC	Especialista acadêmico IV
Empresa K	TIC	Especialistas acadêmicos V e VI
Empresa L	TIC	Especialistas acadêmicos V e VI

Fonte: A autora.

Cabe mencionar que a maioria dos especialistas menciona empresas do setor de TIC, sendo uma delas a empresa D, nomeada por quase todos os especialistas por causa de uma inovação de produto, a impressora 3D – que já existia fora do Brasil, mas que a empresa construiu com tecnologia totalmente nacional. A empresa I foi indicada por causa do melhor produto em *design*, tendo sido premiada no Brasil com um prêmio de inovação.

Foram citadas empresas que têm gerado resultados com a inovação que desenvolve, sem ter colocado um produto completamente inovador no mercado. A empresa I, por exemplo, foi apontada como uma empresa que consegue gerar motivação interna da sua equipe e que, a partir da inovação, tem obtido uma diminuição de custos; e as empresas J e B,

por exemplo, que têm buscado oportunidades do mercado, investido mais em inovação organizacional e inovação de processos para depois buscar uma inovação de produto.

4.1.2.4 A inovação como estratégia formalizada nas MPEs

Pesquisas apontam, de forma geral, que as MPEs têm pouco conhecimento sobre o que realmente são as atividades de inovação (ALVES et al., 2011) e geralmente são “inovativas ocasionais”, o que sugere que a inovação é uma prática não recorrente e, quando realizada, não são desenvolvidas formalmente estratégias de inovação (ROSA et al., 2013). Sob essa perspectiva, a maioria dos especialistas – tanto acadêmicos como profissionais – julgou que inovação não é um tema presente nas estratégias formalizadas nas MPEs do Rio Grande do Sul. De acordo com um dos entrevistados:

Elas participaram do programa de gestão de inovação e colocaram em seu plano estratégico, mas isso no caso dessas duas empresas. Mas a maioria das pequenas empresas, elas estão buscando sobreviver, elas não têm essa questão em seu olhar. (Especialista acadêmico V).

De acordo com os entrevistados, algumas MPEs que têm uma maturidade de gestão, conseguem focar seu olhar, estratégia e ações para a inovação. Mas algumas delas, estão enfocadas em solucionar seus problemas de gestão e a inovação passa para segundo plano – conforme pode ser observado na fala do especialista acadêmico V. De modo geral, os entrevistados acreditam que nas MPEs ainda não é formalizada a inovação como estratégia. Como reflexo disso, observa-se que nessas empresas o processo da inovação não é algo contínuo. Conforme opinião de dois dos entrevistados, a inovação para ser tratada como uma estratégia precisa ser contínua, por isso é um grande desafio para a pequena empresa, porque ela precisa sobreviver (Especialista profissional III e Especialista acadêmico II).

O Especialista acadêmico III citou como exemplo o caso real de uma pequena empresa que inova e tem estratégia formal voltada para a inovação, por meio da qual foi desenvolvido um produto inovador – o algodão ecológico para fabricação de roupas ecológicas – e, para isto precisou se associar em cooperativas:

[...] ela tem que se associar mediante cooperativas para o desenvolvimento de sua inovação sustentável (Especialista acadêmico III).

Para o especialista acadêmico IV a inovação nas MPEs ainda não é uma estratégia formalizada, porque a inovação tem duas grandes dimensões – estratégia e cultura – e as

MPEs não têm uma estratégia voltada para a inovação, porque falta uma cultura favorável, e vice versa. Acredita-se que, em geral, as MPEs que inovam o fazem sem ter uma gestão voltada à inovação, sem pensar estrategicamente; e algumas delas buscam inovar porque precisam fazer algo diferente para sobreviver e não perder mercado. “Assim, é mais por necessidade do que ter um direcionamento estratégico. Mas algumas empresas têm (a inovação como estratégia formalizada), mas são poucas empresas no Rio Grande do Sul” (especialista acadêmico IV).

Então, pode-se observar que nas perspectivas dos entrevistados as MPEs do RS, em geral, não têm estratégia de inovação formalizada; a maioria das MPEs que inova é pela exigência do mercado e desenvolvem inovação de melhoramento (inovação incremental) de produtos e/ou processos. Acredita-se que as MPEs estão mais preocupadas com a sobrevivência do que com a cultura de inovação. Entende-se que a cultura da inovação não é o valor central, mas um valor como outros que são importantes. Se essas empresas fazem inovação, é por uma imposição do mercado ou pela necessidade de sobreviver, ou seja, seria mais uma estratégia de sobrevivência do que uma estratégia intencional.

4.1.2.5 Fatores que influenciam de maneira negativa a inovação nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul

Buscou-se identificar as barreiras e os obstáculos que se apresentam e que influenciam a inovação nas micro e pequenas empresas, incluindo os fatores internos próprios das empresas e também os fatores externos.

Como principais obstáculos enfrentados pelas MPEs, segundo Lima e Dacorso (2013) no ambiente competitivo: difícil acesso ao financiamento; condições desfavoráveis de mercado, já que competem com empresas de grande porte; má qualificação profissional do contingente de mão-de-obra que empregam; falta de apoio institucional, entre outros.

A identificação de fatores dificultadores à inovação não tem a pretensão de apontar todos os fatores que efetivamente dificultam a implementação das novas ideias e práticas no contexto organizacional e a identificação de fatores está vinculada ao contexto particular em que cada organização se encontra inserida e compreende uma complexidade de aspectos que nem sempre são percebidos pelos envolvidos.

No Quadro 11 a seguir identificam-se os principais fatores internos **negativos à inovação**, segundo a percepção dos especialistas entrevistados.

Quadro 11 – Fatores internos negativos à inovação, segundo os especialistas entrevistados.

Fatores internos que dificultam a inovação nas MPEs	Respondentes
Falta de confiança por parte dos empresários	“Percebe-se que tem empresários que não gostam de abrir suas empresas para pessoas que eles não conhecem, tem um tema de sigilo <i>versus</i> confiança, têm questões administrativas, burocráticas, falta de bons projetos, o processo para se inscrever a um edital, a carga documentária, eles atribuem burocracia.” (Especialista profissional I).
Problemas de gestão	“A primeira coisa seria que elas têm problemas sérios de gestão, o problema da gestão que elas não conseguem ter um manejo em cadeia dos projetos para a inovação.” (Especialista acadêmico IV).
Falta de entendimento do empresário	“A falta de entendimento do empresário sobre os benefícios que ele que pode obter quando investe num modelo como a inovação como estratégia, isso se torna no dia a dia, não por ser parte de um edital vou me tornar inovador, tem que ter os objetivos claros e entender que um edital é um meio para inovar.” (Especialista profissional I).
Falta de capital das MPEs	“Que um edital é um meio para capitalizar, já que esse é um problema das MPEs.” (Especialista profissional I).
Perfil do empresário	“Mentalidade empresarial, que às vezes tem empresários que não querem mudar, é possuir perspectiva de visão, perfil cultural do gestor. E aqui no Rio Grande do Sul tem uma característica cultural diferente, tem que ter outro olhar nesse sentido para a inovação.” (Especialista acadêmico VI).
Não ter recursos para desenvolver inovação	“Os editais são um apoio, mas elas têm dificuldade de acessar esse recurso, porque muitas vezes os editais pedem garantia e elas não têm por serem pequenas. Então elas não conseguem trabalhar essa contrapartida.” (Especialista profissional III).
Não ter o mecanismo de coleta de novas ideias	“Não tem o mecanismo de coleta de novas ideias, desde a validação das ideias.” (Especialista acadêmico IV).
Não ter perspectivas com que essas ideias se transformem em projetos	“Não tem perspectivas com que essas ideias se transformem em projetos e que esses projetos captem recursos para que isso se torne num novo produto. Elas não têm essa lógica que é necessária da gestão da disciplina, não tem cultura, o clima organizacional também não favorece, entre outros problemas, elas não monitoram nada do que entra e do que sai para conseguir inovar.” (Especialista acadêmico IV).
Internamente estão desorganizadas	“Elas não estão preparadas, não conseguem submeter um projeto inovador porque elas não conseguem se organizar para isso, tudo o que aconteça no nível macro elas não conseguem fluir os benefícios das políticas públicas porque elas internamente estão desorganizadas.” (Especialista acadêmico IV).
Visão equivocada	“A questão de visão equivocada do que a inovação é para poder decidir se elas investem para inovar ou continuam resolvendo outras questões de gestão, já que a inovação não dá um resultado imediato.” (Especialista acadêmico V).

Fonte: A autora.

Conseguir identificar uma oportunidade de negócio e ter recursos para desenvolver a inovação, principalmente para se manter no início do processo já que o retorno não é imediato e elas precisam de ajuda financeira, são fatores que influenciam as MPEs a não conseguirem inovar (Especialistas acadêmicos I, III, IV, V e VI; e Especialistas profissionais I, II e III).

Para Silva Neto e Teixeira (2011), as questões que dificultam o desenvolvimento tecnológico e a inovação nas MPEs são: a) reduzido conhecimento técnico por parte das MPEs; b) dependência de fornecedores; c) baixo nível de investimento em P&D; d) pouca tradição de investir em desenvolvimento tecnológico; e) carência de infraestrutura física e de pessoal adequados, entre outras.

Na pesquisa de Costa e Olave, (2014) consideram que as MPEs ainda não possuem um ambiente favorável à inovação. Porém, sobre a percepção da inovação nas MPEs, os mesmos afirmaram que a consideram imprescindível. Com relação às motivações, a busca por maior lucratividade foi o fator mais citado. Como se encontra em umas das respostas dos entrevistados.

O importante para elas é ter faturamento e lucro, e não inovar. (Especialista acadêmico II).

Para um dos entrevistados considera como fator negativo a pessoa empreendedora dentro na empresa sobre tudo se è do contexto de pequena e micro empresa por que não poderia conseguir todos seus objetivos para a empresa por motivos do tempo e recursos e ambos não estariam alinhados como se coloca sua resposta.

Outro fator negativo seria o empreendedor central, que assume todas as decisões; se elas não veem a inovação como fator essencial, acham que é um problema. (Especialista acadêmico III).

A questão financeira é aquela que as empresas consideram mais prioritária; e a questão do investimento para a inovação. Assim, as MPEs devem decidir se investem para inovar ou continuam resolvendo outras questões de gestão, já que a inovação não dá um resultado imediato com respeito a faturamento e lucro para elas já que a inovação é um processo que tem um tempo para obter ganhos de acorde a resposta do (Especialista acadêmico V).

Com base no que foi mencionado pelo Especialista acadêmico I, têm-se obstáculos interempresariais e macroeconômicos, comportamento do empresário, mentalidade empresarial. Às vezes alguns empresários não querem mudar, não possuem perspectiva de visão, da gestão organizacional. Além disso, o Rio Grande do Sul tem uma característica cultural diferente, esses profissionais devem possuir nova visão nesse sentido para a inovação.

A inovação em uma empresa é influenciada por sua cultura e clima organizacional, pelas estratégias organizacionais, pelos recursos disponíveis e as habilidades que os grupos de trabalho possuem (MORETTI; FILHO; PEREIRA, 2010). Entre outros fatores que podem

influenciar a adesão ou não a inovação, está o entendimento que os gestores possuem com base nas alternativas e recursos disponíveis, e as barreiras que podem impedir o processo de inovação (MUSSI; SPULDARO, 2008).

Finalmente com base a seus recursos e alternativas disponíveis várias MPEs criam ou adotam inovações somente no momento em que percebe as oportunidades de negócio ligadas à inovação, ou ainda, quando está sendo pressionada pelos clientes ou pelos fornecedores (LUZ; OLIVEIRA; ORNELAS, 2004).

A implementação da inovação pode ser impedida por diversos fatores, que podem atrasar ou até mesmo gerar motivos para que o processo de inovação não seja iniciado (OECD, 2005).

Alguns fatores dificultadores podem deter a inovação completamente, atrasá-la ou elevar seus custos. No Quadro 12 a seguir identificam-se alguns dos principais fatores externos **dificultadores da inovação** nas MPEs, segundo a visão dos especialistas.

Quadro 12 – Fatores externos dificultadores da inovação nas MPEs, segundo os especialistas entrevistados.

Fatores externos que dificultam a inovação nas MPEs	Respondentes
Burocracia para os programas de apoio do governo	“Talvez o que atrapalhe seja a burocracia dos programas de apoio do governo, elas não têm paciência ou não estão preparadas para entender essa lógica para conseguir esses apoios.” (Especialista acadêmico V).
Regulamentação dos produtos internacionais	“O sistema de inovação local, só se tem sistema nacional de inovação. O Brasil é muito grande para conseguir aplicar, ter uma regulamentação dos produtos internacionais, para quem está inovando produto dentro do país.” (Especialista acadêmico VI).
Ter maior acesso aos próprios editais de subvenção	“Às vezes não tem conhecimento de todas as possibilidades que o próprio mercado oferece nem os próprios editais de subvenção, ter maior acesso, essa burocracia é uma característica do país”. (Especialista profissional II).
A lei de inovação é complexa.	A parte administrativa tem uma parte da lei federal (Especialista profissional I).
Ter clareza nos editais	“A divulgação que os órgãos fazem, por exemplo, o SEBRAE que tem que deixar claro os editais”. (Especialista profissional I).
Leis favoráveis a produtos diferentes	“Não ter leis favoráveis a produtos diferentes, impostos diferenciados, pode ser uma dificuldade porque ela tem que se manter, a competição por preço, as empresas inovadoras muitas vezes vão ter um custo maior.” (Especialista profissional III).
Não ter acesso ao financiamento	“Não ter acesso ao financiamento pela lei do bem que exige um regime tributário que a micro e pequena empresa não tem.” (Especialista acadêmico I).

Fonte: A autora.

Um dos fatores negativos que as MPEs encontram para inovar é relacionado à falta de acesso ao financiamento por causa do regime tributário brasileiro e, por consequência, essas empresas não conseguem investir, pela falta de recursos e dinheiro em pesquisa e desenvolvimento, pessoas e equipamentos (Especialista acadêmico III).

As empresas precisam ser inovadoras, mas, muitas vezes, se deparam com barreiras e dificuldades que acabam bloqueando o caminho rumo à inovação (LIMA, 2000).

Às vezes as MPEs não têm conhecimento de todas as possibilidades que o próprio mercado oferece nem dos próprios editais de subvenção. Essas empresas deveriam ter um maior acesso, apenas a concorrência as faz caminhar (Especialista acadêmico IV).

Com base na opinião dos Especialistas acadêmicos I e V, talvez o que atrapalhe seja a burocracia nos programas de apoio do governo. As MPEs não têm paciência ou não estão preparadas para entender essa lógica e conseguir esses apoios, como o acesso a um financiamento, por exemplo.

Tem-se uma série de editais atualmente focados em micro e pequenas empresas, mas elas não estão preparadas e não conseguem submeter um projeto inovador. Elas não conseguem se organizar para isso nem usufruir dos benefícios das políticas públicas porque elas internamente estão desorganizadas (Especialistas acadêmicos I e V).

Apesar destas dificuldades, verifica-se que quando as MPEs inovam em seus processos e produtos elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios. Nesta direção Fleck (2003) afirma que a verdadeira medida de sucesso de uma organização é sua habilidade de sobreviver, mas a capacidade de autoperpetuação do negócio está condicionada a uma busca minuciosa por inovação nas soluções e nas respostas aos desafios do mercado.

Apesar dos efeitos negativos dos fatores dificultadores sobre a gestão e a *performance* do processo de inovação, efeitos positivos também podem ser verificados. Alguns dos fatores positivos apontados pelos especialistas entrevistados estão discutidos a seguir.

4.1.2.6 Fatores que influenciam de maneira positiva a inovação nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul

Alguns fatores internos (da própria empresa), assim como também fatores externos facilitam a inovação nas micro e pequenas empresas no Rio Grande do Sul, segundo a percepção dos especialistas.

No Quadro 13, a seguir, identificam-se os principais fatores internos **positivos** para inovar, de acordo com os especialistas.

Quadro 13 – Fatores internos positivos para inovar nas MPEs, segundo os especialistas entrevistados.

Fatores internos que facilitam a inovação nas MPEs	Respondentes
Oportunidade de negócio	“Conseguir identificar uma oportunidade de negócio ao desenvolver essa inovação.” (Especialista profissional III).
Recursos para desenvolver inovação	“Ter recursos para desenvolver essa inovação, principalmente para se manter no início porque o retorno não é imediato e elas precisam de ajuda financeira.” (Especialista profissional III).
Flexibilidade das MPEs	“A flexibilidade é muito importante para o processo da inovação.” (Especialista acadêmico I).
Oportunidade de crescimento	“Oportunidade de crescimento para esses empreendedores.” (Especialista acadêmico III).
Maturidade na gestão	“Outro fator positivo seria essa maturidade na gestão mais organizada, e isso facilita a inovação.” (Especialista acadêmico V).
Agilidade para conseguir se expandir no mercado	“Ela é ágil para conseguir expandir no mercado, porque hoje o mercado exige essa mobilidade ou velocidade.” (Especialista acadêmico VI).
Proximidade ao consumidor	“Ela é sensível à realidade do consumidor.” (Especialista acadêmico VI).

Fonte: A autora.

Faria (2003) e Tachizawa (2003), pode-se reafirmar que, aliado às facilidades que o Governo vem oferecendo – para o desenvolvimento do País – há de se considerar as diversas motivações que derivam de características pessoais que contam no momento de se tomar a decisão.

O contexto do mercado hoje está estimulando as pequenas empresas a inovarem, seja pelo governo, pelos concorrentes, pelos fornecedores, pelos clientes que estão fazendo algo, e isso faz com que as empresas estejam correndo atrás. Outro fator positivo seria essa maturidade na gestão mais organizada, facilitando a inovação (Especialista acadêmico V).

As pequenas empresas estão próximas ao consumidor, ela é flexível, ela é sensível à realidade do consumidor, ela é enxuta, ela é ágil para conseguir expandir no mercado, porque hoje o mercado exige essa mobilidade ou velocidade, até as grandes empresas perceberam que elas têm essa característica. (Especialista acadêmico VI).

Dentre os fatores facilitadores relacionados a aspectos internos, de acordo à literatura podem ser mencionados: motivação (AMABILE, 1996); liderança (TIDD, BESSANT; PAVITT, 1997; VAN de VEN; ENGLEMAN, 2004; DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2008); tolerância ao risco (MATTHEWS, 2002) pode ser visto como a flexibilidade – apontada pelos entrevistados; planejamento e coordenação das atividades de muitos atores (DAMANPOUR, 1991; VAN de VEN et al., 1999; SOUTARIS, 2003); abordagem sistêmica da inovação

(TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997); realização de esforços extraordinários em favor da inovação (VAN de VEN et al., 1999); identificação de melhores práticas (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003).

De acordo com um dos entrevistados (Especialista acadêmico I), a flexibilidade é uma característica das micro e pequenas empresas muito importante para o processo da inovação e o acesso aos órgãos de fomento, principalmente para obtenção de recursos.

No Quadro 14 a seguir identificam-se os principais fatores externos **positivos** para inovar, de acordo com a visão dos especialistas.

Quadro 14 – Fatores externos positivos para inovar nas MPEs, segundo os especialistas entrevistados

Fatores externos que facilitam a inovação nas MPEs	Respondentes
Têm-se vários órgãos que estimulam a inovação	“O excesso da informação é mais facilitado se tem vários órgãos, como exemplo FINEP, FIERGS etc., órgãos que estimulam a inovação.” (Especialista profissional I).
A posição das MPEs mais aberta para a inovação	“Existe uma posição mais aberta para a inovação, mas se poderia dizer que uma inovação intrínseca, claro que níveis menores, atualmente se tem oportunidade quanto aos editais.” (Especialista profissional II).
A lei de inovação	“Ter o sistema de inovação local, só se tem sistema nacional de inovação, o Brasil é muito grande para conseguir aplicar.” (Especialista acadêmico VI).
Associações com instituições de pesquisa ou universidades	“Sua proximidade quando elas estão associadas, sobretudo com as instituições de pesquisa ou universidades, porque quando se monta é que surgem os projetos.” (Especialista acadêmico IV).

Fonte: A autora.

De acordo com a revisão bibliográfica, Segundo Pinheiro (1996), afirma que os fatores positivos na pequena empresa são a prática empresarial, a estrutura organizacional enxuta, a cultura da organização, a capacidade inovadora e a tática competitiva.

Nas MPEs associadas – sobretudo às instituições de pesquisa ou às universidades – surgem os projetos de pesquisa para inovar, porque para as empresas desse porte geralmente montar projetos sozinhas se torna difícil. As parcerias com os programas de inovação de instituições ou entidades de classe são vistas, pelos entrevistados, como um fator de grande benefício para a inovação nas MPEs. Se elas pudessem estar mais organizadas para poder participar, acredita-se que, com essas condições, poderia se dar a inovação.

Por exemplo, na atualidade é mais fácil estar mais próximo de outras empresas no parque tecnológico ou em uma incubadora; a mão-de-obra qualificada também se torna mais fácil em ambientes de parques e incubadoras de empresas (Especialista acadêmico IV).

As instituições públicas atualmente também estão muito mais perto de chegar à inovação, inclusive há fomento voltado só para as micro e pequenas empresas (Especialista acadêmico IV).

Observa-se, assim, que um fator facilitador pode ser acionado como um meio para fazer frente a um fator dificultador à inovação. Ou um fator dificultador ocorre como uma reação à aplicação de um fator facilitador. Tais fatores interagem entre si, evidenciando o caráter complexo e dinâmico que pode configurar o processo de implementação de novas ideias e inovação no âmbito das MPEs.

4.1.3 Cooperação interorganizacional nas micro e pequenas empresas

O enfoque do roteiro de entrevistas permitiu identificar qual a percepção inicial dos respondentes quanto aos conceitos, aos tipos e aos fatores que ajudam a caracterizar esses relacionamentos como os fatores motivadores e os principais atores ou parceiros da cooperação com a inovação.

4.1.3.1 Conceito de cooperação interorganizacional

Buscou-se investigar o que é cooperação no contexto das micro e pequenas empresas, de acordo com os respondentes.

No Quadro 15 a seguir são apresentadas as definições de cooperação dadas pelos respondentes durante as entrevistas.

Quadro 15 – Definição de cooperação, segundo os especialistas entrevistados.

Definição de cooperação interorganizacional na literatura científica	Definição de cooperação interorganizacional conforme os entrevistados
A cooperação interorganizacional é entendida como perspectiva de trabalho coletivo para geração de benefícios mútuos e assim garantir a continuidade destes pequenos empreendimentos que possibilite compreender a importância das ações de cooperação (ARAÚJO; PIRES; FARIAS FILHO, 2013).	“Cooperar é primordial, acredito que sem cooperar não se vá longe, quando as duas partes ganham, é cooperação.” (Especialista profissional I).
	“É a união de empresas não necessariamente do mesmo tamanho, ou porte, mas que se organizam de uma maneira que os resultados sejam positivos ou satisfatórios para todos.” (Especialista profissional II).
	“É o compartilhamento de conhecimento, um vínculo das duas partes que saem ganhando de alguma maneira.” (Especialista profissional III).
	“Cooperação é tudo o que eu faço com outra instituição dentro e começando a atender aos interesses da minha instituição.” (Especialista acadêmico I).

(continua)

(continuação)

Definição de cooperação interorganizacional na literatura científica	Definição de cooperação interorganizacional conforme os entrevistados
A cooperação interorganizacional é entendida como perspectiva de trabalho coletivo para geração de benefícios mútuos e assim garantir a continuidade destes pequenos empreendimentos que possibilite compreender a importância das ações de cooperação (ARAÚJO; PIRES; FARIAS FILHO, 2013).	“É trabalhar em conjunto, nesse caso, com as empresas para ter ganhos competitivos.” (Especialista acadêmico II).
	“Cooperação é atuar conjuntamente entre empresas.” (Especialista acadêmico III).
	“Cooperar é primordial, acredito que sem cooperar não se vá longe, quando as duas partes ganham, é cooperação.” (Especialista profissional I).
	“É a união de empresas não necessariamente do mesmo tamanho, ou porte, mas que se organizam de uma maneira que os resultados sejam positivos ou satisfatórios para todos.” (Especialista profissional II).
	“É o compartilhamento de conhecimento, um vínculo das duas partes que saem ganhando de alguma maneira.” (Especialista profissional III).
	“Cooperação é tudo o que eu faço com outra instituição dentro e começando a atender aos interesses da minha instituição.” (Especialista acadêmico I).
	“É trabalhar em conjunto, nesse caso, com as empresas para ter ganhos competitivos.” (Especialista acadêmico II).
	“Cooperação é atuar conjuntamente entre empresas.” (Especialista acadêmico III).
	“Cooperação são as sinergias reais, parcerias reais, entre empresa, universidade, governo etc.” (Especialista acadêmico IV).
	“É fazer junto a quatro mãos.” (Especialista acadêmico V). “É um processo de ganha, ganha. Onde as duas partes cooperam.” (Especialista acadêmico VI).

Fonte: A autora.

Segundo a definição da literatura (ver Quadro 22) e comparando com as respostas dos especialistas, com a cooperação se consegue ver a complementariedade de competências, experiências e foco de atividade; a cooperação depende apenas dos interesses de cada uma das empresas, relatou o Especialista profissional I:

Por exemplo, o SEBRAE coopera com o programa ALI, com o CNPq, com as universidades, com os seus alunos bolsistas ou o público-alvo para o processo SEBRAE, independentemente se tem dinheiro envolvido.

Segundo o Especialista acadêmico IV:

Para um contexto de fornecimento, podem existir segmentos diferentes. A eficiência desse tipo de cooperação se dá no vínculo ou na cooperação que essas empresas têm com a universidade, sendo muitas vezes financiadas com um fomento público, ou seja, a cooperação vem dessas parcerias reais e firmadas que resultam em algo novo, projetos, produtos, processos etc.

O Especialista acadêmico V dá um exemplo de cooperação:

Para uma rede fazer marca própria, o principal interesse consiste em fazer compras coletivas em função dos volumes que se conseguem com os fornecedores, compartilharem conhecimento para fazer troca de gestão da empresa, gestão financeira, gestão de recursos humanos, ou ainda, trabalhar com inovação e buscar um diferencial competitivo no mercado para obter benefícios. Não pode ser uma relação de ganha e perde, mesmo que não seja material.

Percebe-se nas respostas da maioria dos especialistas acadêmicos e profissionais certa relação com a definição adotada para esta pesquisa. A cooperação das MPEs pode ser percebida em acordos de negócios onde se encontram associados benefícios para todas as partes envolvidas, de forma a existir formação de valor e infra-estruturas (KANTER, 1994). Também, em conformidade com Wheelen e Hunger (2000), a cooperação é vista como parcerias entre uma ou mais empresas ou unidades de negócio, com o intuito de alcançarem objetivos mútuos.

4.1.3.2 Fatores motivadores da cooperação interorganizacional nas micro e pequenas empresas

Busca-se saber quais são os aspectos que levam as empresas (em especial, aquelas de pequeno porte) a cooperarem e a entenderem esses fatores que as motivam a cooperar.

Sabe-se que a dinâmica do mercado e a intensa competição motivam as empresas a encontrarem soluções para manterem-se competitivas e sobreviverem nesse ambiente hostil. Esse contexto motiva a cooperação entre empresas, pois se torna uma questão-chave para o desenvolvimento de estratégias que não são possíveis de serem executadas isoladamente. Esse fator é particularmente importante em arranjos produtivos e para as micro e pequenas empresas, em geral, que dificilmente são capazes de se autos sustentar (JARILLO, 1988; TÁLAMO; CARVALHO, 2004; BALESTRIN; VERSCHORE, 2008).

Sob essa mesma lógica, os especialistas acadêmicos e os profissionais responderam que as micro e pequenas empresas cooperam porque veem resultados na complementaridade de experiências, por exemplo. A necessidade depende do quanto elas são “puxadas” a cooperar (Especialista acadêmico I).

Por exemplo, o SEBRAE coopera com a GERDAU, mas ela chega com tudo, vem com seus indicadores precisos de empresas a, b ou c. Eles têm toda uma metodologia para que essas micro e pequenas empresas atendam a esses indicadores que foram propostos pela GERDAU e que são requisitos de um contrato para que essa micro e pequena empresa continue fornecendo para a GERDAU. (Especialista acadêmico I).

Acredita-se que as MPEs cooperam porque percebem o resultado da cooperação. Outro fator mencionado (Especialista profissional II) é que as empresas se unem para comercializar seus produtos, já que sua produção, por exemplo, só colocaria 10 itens no mercado e com outro parceiro conseguiria 1.000 itens. Já para o Especialista profissional III, a cooperação ocorre pela possibilidade de crescimento conjunto, pela possibilidade de adquirir novas competências para a empresa, de alguma maneira, pela facilidade de se posicionar no mercado.

As MPEs cooperam para sanar ou buscar o que lhes falta, para acessar recursos de todo tipo, equipamentos, conhecimentos, dinheiro, para conseguir inovar. Enfim, a tendência para cooperar é maior porque as MPEs não têm recursos e a necessidade delas é ainda maior, segundo o Especialista acadêmico I.

Com base no que respondeu o Especialista acadêmico II, as empresas cooperam para obter ganhos competitivos, porque não conseguiriam sozinhas. Então, elas entendem que vão obter vantagens e ganhos que não obteriam se trabalhassem sozinhas.

A questão da sobrevivência, o medo da competição e a dificuldade de competir são fatores que levam às MPEs a cooperarem para sobreviver, de acordo com o Especialista acadêmico III.

Por outro lado, para o Especialista acadêmico IV, as MPEs cooperam porque entendem que uma tem relação com a outra; elas precisam lucrar mais, aumentar faturamento, e com essa cooperação podem conseguir.

Em algumas vezes, é mais fácil que aconteça a cooperação entre as micro e pequenas empresas por serem menores, terem mais capilaridade e flexibilidade, auxiliando na cooperação (Especialista acadêmico VI).

Outra realidade é a necessidade de mudança da gestão, em virtude da concorrência, por estar em uma posição não muito adequada no mercado, conforme relatou o Especialista acadêmico V.

Finalmente, outros fatores para motivar a cooperação seriam a necessidade de recursos, a complementaridade de recursos, a falta de conhecimento de alguma área, uma exigência por uma empresa como fornecedora, ou seja, a concorrência e o mercado são os fatores que as levam a cooperarem.

4.1.3.3 Principais atores (parceiros) com os quais as MPEs do Rio Grande do Sul cooperam

Considerando que a cooperação pode ser formal ou informal, foram identificados pelos entrevistados os principais atores (parceiros) com os quais as MPEs do Rio Grande do Sul costumam cooperar.

O Especialista profissional I, por exemplo, acha importante cooperar com clientes, fornecedores e entidades de classe. Já o Especialista profissional II afirma que depende das empresas. Por exemplo, para algumas é importante que cooperem com o cliente se estiverem focalizadas na tecnologia.

Assim, um dos principais parceiros são os clientes. Outros são: agências de desenvolvimento, centros tecnológicos e associações empresariais, de acordo com o relato do Especialista profissional III.

As MPEs procuram outras pequenas empresas, porque têm necessidades semelhantes, mas diferentes objetivos; por exemplo, uma empresa tem produto e outra o canal de *marketing*. Além disso, elas também cooperam com as grandes empresas pelos recursos que estas não têm. Com a finalidade de buscar apoio, apoio de gestão, de mercado, etc., bem como fornecedores (Especialista acadêmico I).

Para o Especialista acadêmico II, um dos principais parceiros das MPEs no RS é o concorrente e os demais apresentados no Quadro 23, a ordem vai aparecer de acordo com o que as MPEs precisam.

Segundo o comentário do Especialista acadêmico III, tem que se começar pela cadeia com os fornecedores e com os atores da cadeia produtiva ou comercial, devendo isso ser quase obrigatório, porque, quando se faz inovação, os outros também têm que inovar e conseguir uma inovação sem deficiências. Todos têm que fazer sua parte, mas o que se encontra normalmente, e isso é um problema, é que é mais fácil se unir com o último parceiro ou ator da cadeia, já que se tem que fazer essa separação. É mais fácil produzir quando se chega aos fornecedores, porque se pode impor. Agora, quando se chega a colocar no mercado é importante. Para encontrar essas relações, as empresas de pequeno porte conseguem cooperar ou fazem pela necessidade.

As micro e pequenas empresas estão muito focadas em sindicatos e associações, mas teriam que cooperar mais com as instituições de ensino superior, os centros de pesquisa, os centros tecnológicos. Esse seria o próximo passo para as empresas do Rio Grande do Sul, porque hoje as políticas públicas ainda estão focadas nos resultados das grandes, mas esse é um processo de amadurecimento. Esse tipo de relacionamento e de cooperação vai acabar gerando sinergias e trazendo a essas micro e pequenas empresas essa realidade de cooperação e as instituições de ensino superior, pesquisa e tecnologia, como os que vão ser o diferencial, os atores fundamentais para que as empresas consigam inovar. (Especialista acadêmico IV).

Segundo o Especialista acadêmico V,

Os principais atores têm que ser seus concorrentes para acontecer a cooperação interorganizacional; eles podem buscar universidades para troca de conhecimento e fornecedores para fazer parcerias dependendo de seu olhar; devem procurar o governo para apoiá-los. É preciso que todo o setor se movimente, como pensar na questão de imposto, ter algum tipo de subsídio, em uma entidade de classe representativa do governo, em outra entidade de classe do setor.

O Especialista acadêmico VI aponta as entidades de classe, entidades não governamentais como sindicatos, que fazem um trabalho muito importante dentro de uma cooperação interorganizacional.

O Quadro 16 apresenta os principais parceiros e atores e a ordem em que foram mencionados pelos especialistas. O quadro 16 indica que o principal parceiro das MPEs são as agências de desenvolvimento e as entidades de classe.

Quadro 16 – Principais parceiros de cooperação das MPEs, segundo os especialistas entrevistados.

Parceiros/Atores de cooperação das MPEs	N.º vezes que foi indicado pelos entrevistados
1. Agências de desenvolvimento, entidades de classe	4
2. Clientes, fornecedores	3
3. Concorrentes	3
4. Outras empresas do mesmo setor	3
5. Sindicatos	2
6. Associações empresariais	1
7. Universidades	1

Fonte: A autora.

De acordo com algumas pesquisas, como a de Botelho, Carrijo e Kamasaki (2007), os agentes com os quais são realizadas parcerias de cooperação das MPEs são fornecedores, clientes, universidades, institutos de pesquisa, institutos de testes e ensaios, empresas associadas, concorrentes, entidades de representação e sindicais.

No que se refere especificamente à relação empresas/universidades/centros de pesquisa, a qual é considerada um dos fortes indicadores de sinergia entre ciência e tecnologia, é importante destacar que, uma vez que os editais do Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas (PAPPE) pressupõem a existência de parceria entre empresas e pesquisadores para a participação no programa, é natural que sejam predominantes as relações entre esses agentes.

Na PINTEC (2008), o percentual de empresas de P&D que consideram as universidades e os institutos de pesquisa como principais parceiros é de 97,2% e, para os serviços selecionados, os quais incluem empresas de telecomunicações e informática, os principais parceiros continuam sendo os clientes ou os consumidores e os fornecedores.

Em relação aos tipos de atores, as interações locais podem envolver: (i) agentes econômicos como clientes, fornecedores de insumos, equipamentos ou componentes; (ii) agentes de conhecimento, tais como universidades, institutos de pesquisa, consultores; (iii) agentes de regulação, como governo em seus vários níveis; e (iv) demais atores sociais, como sindicatos, associações empresariais, organizações de suporte (ALBAGLI e MACIEL, 2004).

4.1.3.4 Características da cooperação interorganizacional nas MPEs

A cooperação realizada pelas MPEs pode ser observada a partir da existência de diversos elementos (características da cooperação interorganizacional), conforme a literatura sobre o tema (BRITTO, 2010).

- a) confiança;
- b) flexibilidade;
- c) troca de informações/recursos/capacidades;
- d) resolução conjunta de problemas; e
- e) restrição ao uso de poder.

Segundo o Especialista acadêmico IV, outro elemento relevante seria a posição em que se encontra a empresa, porque, dependendo das empresas, algumas têm menos ou mais benefícios, embora as MPEs não tenham essa cultura de trabalhar em conjunto.

Quanto aos objetivos comuns, a comercialização e a praticidade são os elementos principais para o Especialista profissional II. Já para o Especialista profissional III, a disponibilidade de estar disposto a cooperar é o elemento principal.

A complementaridade de recursos, a estratégia e a ação são fundamentais, porque na gestão não se tem claro o que é cooperar nem quem vai realizar a cooperação. As empresas cooperam por uma visão, uma forma interessante de fazer, sendo a confiança o mais importante elemento, segundo o Especialista acadêmico I.

Outros elementos que o Especialista acadêmico VI considerou importantes são as características pessoais que os empresários deveriam desenvolver para todo tipo de relacionamento e, sobretudo, nos relacionamentos da cooperação, como a empatia e o

carisma. O Especialista acadêmico V também citou a característica do altruísmo como importante.

Para o Especialista acadêmico IV, o que as empresas fazem é apontar a confiança, mas essa é fictícia, não é íntegra. Quanto à flexibilidade, hoje já se tem mais abertura para isso. Esses seriam os comportamentos mais importantes na prática.

Já o Especialista profissional I indicou a percepção de ganho, ou seja, ganha-se a partir da interação de confiança e da interação das duas partes, sendo esses os comportamentos mais importantes na cooperação.

Conforme visto, deve-se deixar claro que vai cooperar e quais são seus objetivos. Dessa forma, é possível ganhar ou atender aos seus objetivos igualmente. A confiança e o comportamento são, então, muito importantes. A partir daí é que se começa a cooperação; a flexibilidade também é um ponto importante para se cooperar.

Para o Especialista acadêmico III, a confiança, a resolução conjunta de problemas, a restrição ao uso de poder, a troca de informações e a flexibilidade são os elementos importantes para a cooperação.

O Especialista acadêmico II considera que todas as empresas têm relação. Sendo assim, a confiança e a resolução conjunta de problemas são os elementos principais.

A confiança e a flexibilidade são ações que não se discutem, porque sem elas não existiria a cooperação. A resolução conjunta de problemas está muito relacionada aos arranjos produtivos; quando se começa a criar uma estrutura formal, espera-se e exige-se um grau de cooperação, é como se fosse um mundo ideal, porque as micro e pequenas empresas têm quase os mesmos problemas e esperam uma resolução conjunta de problemas. Essa é uma condição básica e presencial a esse tipo de arranjo. E, quanto à restrição ao uso de poder, quando se está em cooperação, espera-se que isso não aconteça, conforme relatou o Especialista acadêmico IV.

A confiança é um dos principais elementos da cooperação interorganizacional, como demonstraram todos os especialistas entrevistados, porque com isso é possível que as pessoas troquem recursos, informações; a confiança é necessária para poder funcionar a cooperação. A confiança entre as MPEs é fundamental para superarem as dificuldades, as rivalidades e a competição. Todavia, depois de repetidos acordos de cooperação bem sucedidos entre PME, estas tendem a confiar umas nas outras.

4.1.3.5 Fatores dificultadores para a realização da cooperação pelas MPEs do Rio Grande do Sul

Procurou-se saber a opinião dos especialistas sobre quais as principais barreiras ou obstáculos para a realização da cooperação pelas micro e pequenas empresas. O Quadro 17 a seguir apresenta os fatores internos e externos que influenciam a realização da cooperação nas MPEs, mencionados pelos especialistas.

Quadro 17 – Fatores dificultadores para a cooperação nas MPEs, segundo os especialistas.

Fatores que dificultam a cooperação interorganizacional	Respondentes
Não ter objetivos claros próprios tanto como dos parceiros.	Especialista profissional I
Não obter ganho, cooperação desigual	Especialista profissional II, Especialista acadêmico VI
A falta de confiança	Especialista profissional III, Especialista acadêmico I, Especialista acadêmico IV, V, VI
A falta de comunicação entre parceiros	Especialista profissional III,
Falta de visão para quem está cooperando	Especialista acadêmico I, Especialista acadêmico V
Não saber como cooperar	Especialista acadêmico II
Oportunismo	Especialista acadêmico III
Falta de recursos e cultura	Especialista acadêmico IV, Especialista acadêmico VI

Fonte: A autora.

Dentre dos fatores internos são: não ter objetivos claros; cooperação desigual; falta de comunicação entre parceiros; falta de visão; não saber como cooperar; oportunismo; e a falta de confiança sendo a mais importante que foi mencionada pela maioria dos entrevistados.

Para o Especialista profissional I,

As empresas conhecerem as pessoas certas, ter claro o que a empresa quer de resultado com aquilo. Experiências que tiveram em alguns empresários impactos negativos etc.

De acordo com o Especialista profissional II,

Se sente ameaçada de abrir novas ideias. Se a empresa de pequeno porte não vê ganho, não coopera.

O profissional II, considera que as empresas de pequeno porte são menos propensas a cooperar com concorrentes porque se sentem ameaçadas em abrir novas ideias, por isso é mais fácil cooperarem com empresas de segmentos diferentes. Isso se elas não veem um ganho e todos os comportamentos de forma negativa.

Conforme o Especialista profissional III, a falta de confiança e a falta de uma comunicação boa são fatores que dificultam a cooperação. Deve-se estar disponível para a troca de informações. Como fatores externos, o governo funciona como facilitador da cooperação internacional e, para isso, deve-se ter um bom entendimento para que aconteça a cooperação.

Para o Especialista acadêmico II,

A dificuldade muito grande de saber como cooperar, não sabem como gerenciar sua própria empresa, como vão fazer a cooperação, essa a principal barreira.

O Especialista acadêmico III afirma que os fatores que dificultam a cooperação são

o oportunismo, a troca de informação é um problema, e outro o caráter empreendedor dos participantes.

Uma questão essencial é o oportunismo, a troca de informação é um problema, além do caráter empreendedor dos participantes.

Resumindo as falas dos entrevistados se interpreta no começo da cooperação interorganizacional todos começam com boas ideias, mas no processo parece que essas ideias ficam amordaçadas e quem tem essas ideias até gostaria de controlar o processo, mas não consegue. As MPEs querem mudar, mas já não consegue implementar suas ideias e, então, resolve que é melhor andar por conta própria. Em um relacionamento ser empreendedor, muitas vezes, se torna um obstáculo, porque tem que depender da aprovação de outros. A velocidade com que trabalha a uma empresa empreendedora é mais rápida que o tempo que se tem para aprovar algo num relacionamento. As redes têm atividades de cooperação melhores, porque as empresas são voluntárias.

Para o Especialista acadêmico IV,

Ainda se têm problemas a dar algum tipo de informação numérica, elas são resistentes a esses tipos de informação, elas não se veem como parte desse todo, elas não se veem cooperadas por falta de confiança, a cultura não é propícia aqui no Rio Grande do Sul.

Resumindo as empresas têm problemas em dar qualquer tipo de informação numérica, são resistentes a esse tipo de informação. Isso é complexo, porque elas não se vêem como parte do todo, elas não se vêem cooperadas por falta de confiança. A cultura não é propícia no Rio Grande do Sul, pois as empresas ainda estão muito desarticuladas e não acreditam no

poder de articulação que pode ser gerado nem nos benefícios explícitos e nos resultados. Elas não conseguem visualizar trabalhar em cooperação na prática e só ficam no mundo das grandes discussões, nos grandes projetos, mas o efeito e o resultado gerados na prática têm que ser individuais. Na realidade só se consegue benefício para todas as MPEs inseridas em arranjos ou redes da cooperação se tiver benefício individual. Esse benefício individual tem que ser concreto para que a empresa dê valor a qualquer tipo de cooperação. É preciso gerar um valor concreto de uma cooperação de acordo com os entrevistados.

O Especialista acadêmico V diz que os fatores que dificultam a cooperação é

A falta de confiança, as empresas têm uma visão, se veem como concorrentes não como parceiros em sua equipe para cooperar.

Em geral, segundo o Especialista acadêmico VI, as MPEs se veem como concorrentes, não como parceiras em equipe para cooperar. Elas têm medo de perder informação e mercado, então informam só algumas coisas, e não por completo. E isso acaba tornando o clima tenso e as coisas não acontecendo. E, se ocorrer algum acontecimento negativo, é provável que elas não cooperem.

Segundo o Especialista acadêmico VI,

Quando não flui a confiança, quando não veem que, se está ganhando, quando a cooperação está desigual.

De fato, apesar da cooperação entre empresas ser um mecanismo de reforço da competitividade das PME, aquela apresenta um conjunto de barreiras/dificuldades quando do seu estabelecimento. A cooperação empresarial implica a perda da autonomia da empresa, pois requer uma colaboração mútua dos parceiros. Por vezes, podem ocorrer alguns desacordos entre as partes envolvidas, por isso, é fundamental extrair desta estratégia os maiores benefícios de acordo (HERMOSILLA; SÓLA, 1991).

Neste sentido, Bucklin e Sengupta (1993) realçam que diferenças na dimensão, cultura da empresa e políticas e estilos de gestão, são aspectos que podem afetar a estabilidade e criar barreiras no processo de cooperação. Ainda para Johnson et al. (1996) e Franco (2001), se um acordo de cooperação for estabelecido a partir de diferentes culturas, cria-se um potencial oportunismo, conflito e desconfiança entre as partes envolvidas.

Dentre do conflito de interesses entre as partes envolvidas num acordo e um comportamento oportunista de alguma delas pode fazer com que a relação não seja eficiente.

Para que uma relação de cooperação tenha êxito, é necessário que os parceiros estejam de acordo com a missão da cooperação (LIMERICK e CUNNINGTON, 1993; FRANCO, 2001), pois, uma incompatibilidade nos objetivos pode criar um clima para o qual a cooperação poderá não ser bem sucedida.

4.1.3.6 Fatores facilitadores para a realização da cooperação pelas MPEs do Rio Grande do Sul

A relação interorganizacional estabelecida entre os atores constitui um diferencial competitivo diante dos intensos avanços tecnológicos, econômicos e competitivos impostos pelo mercado. A interatividade das operações inerentes a cada entidade participante possibilita a redução dos custos e o aumento da diferenciação em quase toda atividade na cadeia de valores (RAMOS et al., 2006).

O Quadro 18 a seguir demonstra os fatores internos e os externos facilitadores da cooperação interorganizacional, mencionados pelos especialistas entrevistados.

Quadro 18 – Fatores facilitadores da cooperação nas MPEs, segundo os especialistas.

Fatores que facilitam a cooperação interorganizacional	Respondentes
Flexibilidade; Programas de fomento de redes; Entidades que proporcionam recursos.	Especialista profissional I
O governo como facilitador de cooperação; Parceiros para cooperação; Ter um agente que possibilite essas sinergias.	Especialista profissional III
Experiência em cooperação.	Especialista acadêmico I
A confiança, a resolução conjunta de problemas e a flexibilidade.	Especialista acadêmico II
Ter recursos externos; Editais de fomento.	Especialista acadêmico IV
A mesma confiança; Ter a percepção e se percebe que a cooperação está obtendo resultados.	Especialista acadêmico V
A capacidade de recursos, a sinergia, a fluidez, a disponibilidade dos empresários.	Especialista acadêmico VI

Fonte: A autora.

O Especialista profissional I afirma que

As micro e pequenas empresas possuem essa flexibilidade de mudar seus processos e produtos; como ela é pequena, é mais fácil reposicionar. Programas de fomento de redes, entidades que proporcionam às micro e pequenas empresas.

Já o Especialista profissional II garante que

O próprio cenário do país está levando as empresas a cooperarem, o período incerto, talvez pensar em como posso me beneficiar.

De acordo com o Especialista profissional III, com a cooperação se consegue, por exemplo, matéria-prima mais barata ou um serviço de forma mais barata. Ele enxerga a troca de informação nas grandes e médias empresas, mas não nas micro e pequenas empresas.

Como fatores externos, o governo como facilitador de cooperação internacional, saber com quem se está cooperando, tiver esse mapeamento de competências, quem poderia cooperar comigo e com quem eu consigo cooperar. Saber encontrar parceiros para cooperação e ter onde encontrar, ter um agente que possibilite essas sinergias e esses encontros.

Para o Especialista acadêmico I, um fator que facilita a cooperação,

Como facilitador, mas não é determinante, é ter uma experiência já satisfatória em cooperação com as empresas, essas são mais propensas a cooperar.

Afirma o Especialista acadêmico II, quando cooperarem e obtiverem bons resultados, as MPEs vão continuar cooperando. Elas têm que saber como colaborar, cooperar, não ficar sempre com a ajuda dos fatores externos do governo, das universidades. Considera que

a confiança, a resolução conjunta e a flexibilidade são fatores que facilitam a cooperar; e, se obtiveram bons resultados, elas continuam cooperando.

O Especialista acadêmico III acha que

não tem muito, quando tem os mesmos problemas, o poder financeiro para o investimento, falta de pessoas com conhecimentos, o que leva a cooperar mais são as imposições negativas.

Já para o Especialista acadêmico IV, caso as empresas cooperem e consigam perceber esse ganho, seu grau de maturidade acaba evoluindo. Hoje existe uma grande facilidade de crédito, mas isso só auxilia. A questão tributária está muito forte, mas não é determinante para que ocorra a cooperação.

Ganhar escala de produção, ampliar os mercados, diversificar os produtos, intensificar a tecnologia, ter recursos externos; onde cooperar no projeto para concorrer aos editais de fomento, as duas juntas, e conseguir algo maior.

Para o Especialista acadêmico V:

A mesma confiança, ter a percepção e se percebe que a cooperação está obtendo resultados. A empresa vai conseguir investir na cooperação e conseguir e perceber esses ganhos.

O Especialista acadêmico VI afirma que os facilitadores da cooperação são capacidade de recursos, a sinergia, a fluidez, a disponibilidade dos empresários de ativar as principais competências como também dos parceiros para acontecer a cooperação.

Observa-se que, no âmbito dos especialistas acadêmicos, para se ter um ambiente eficaz de cooperação, é preciso fornecer informações básicas sobre os parceiros, bem como disseminar o conhecimento e os resultados dos projetos desenvolvidos em parceria. Além disso, atuar junto aos órgãos de apoio a fim de fomentar os projetos Cooperativos. Para tanto, também se torna importante divulgar informações sobre esses órgãos e seus editais para fomentar a cooperação.

Nesse sentido, o papel do governo se caracteriza como facilitador nesse processo, contribuindo na remoção dos desincentivos para pesquisa e inovação em geral, na seleção de problemas que requerem pesquisas, na identificação de potenciais parceiros, na facilitação de negociações, no fornecimento de fundos iniciais para o desenvolvimento de projetos, além de atuar como um parceiro na relação e na divisão dos custos com a indústria e a universidade.

4.1.3.7 Principais resultados (positivos e/ou negativos) da cooperação para as MPEs

Uma das finalidades na busca da cooperação interorganizacional deve-se ao fato de a pequena empresa isolada não conseguir sobreviver em um ambiente mutável; assim, a cooperação com outras empresas apresenta-se como alternativa viável tanto para um mercado com grande competição quanto para um ambiente de grandes incertezas (PACAGNAN; RAMPAZO, 2008). Concorde-se com Esteves e Nohara (2011), quando afirmam que a cooperação entre empresas não só é uma estratégia para sobreviver no mercado, como também para aumentar a sua competitividade.

O estudo de Rossi et al. (2009) identificou a justificação da formação da cooperação, relaciona-se com a necessidade de aceder a recursos pela sua ausência ou escassez, podendo estes ser proporcionados pelos parceiros da cooperação. O outro ponto base centra-se na combinação de recursos, de modo a encontrar vantagem competitiva.

O Quadro 19 a seguir apresenta os resultados da cooperação de acordo com a percepção dos especialistas entrevistados.

Quadro 19 – Resultados da cooperação nas MPEs, segundo os especialistas entrevistados.

Principais resultados da cooperação interorganizacional	Respondentes
“Ampliação dos canais de distribuição, percebe-se como positiva a diversificação de produtos dependendo da empresa, para a licitação das empresas, a redução de custo. Integração de projetos para participar facilita a cooperação, muitas vezes o <i>mix</i> de meus produtos é tão fechado, mas, se eu cooperar contigo, com tua produção, consigo ampliar meu <i>mix</i> de produtos. Redução de custo.”	Especialista profissional I
“Com certeza a redução de gastos, os ganhos certos também seria uma inovação maior, é uma coisa transdisciplinar, envolver uma empresa de um setor e outro traz ganhos em inovação.”	Especialista profissional II
“O desenvolvimento organizacional, tanto dentro da organização quanto fora da organização, para a sociedade porque a cooperação envolve mais de uma sinergia, porque são um mais um, facilitar processos, muitas vezes também aperfeiçoar recursos e conhecimentos, acho que são os principais ganhos.”	Especialista profissional III
“Conseguem valorar sua marca, melhoram sua produção, conseguem resolver problemas em conjunto etc., e como negativos, no caso das redes vai ter uma marca que é coletiva e não dele, depende das resoluções conjuntas.”	Especialista acadêmico II
“Estando em contato com outras empresas, desenvolvendo outras ideias, novos mercados, possibilita o desenvolvimento de novos produtos, a eficiência, a redução de custos.”	Especialista acadêmico I
“Acredito no seguinte: a diferenciação dos produtos, os novos processos que eles acabam desenvolvendo; a partir desses benefícios, elas vão ampliar o seu negócio na cooperação interorganizacional.”	Especialista acadêmico IV
“Os positivos quanto às empresas aprenderam, amadureceram na gestão, os ganhos financeiros, a diminuição de custos na compra conjunta, o aumento de venda, um posicionamento de mercado.”	Especialista acadêmico V
“Tem crescido no mercado no Brasil, conseguido nichos das grandes empresas, singularidade de alguns setores”.	Especialista acadêmico VI

Fonte: A autora.

O Especialista acadêmico III considera a cooperação uma mudança da situação das organizações, dos interesses ao longo do tempo, do grau de importância da inovação entre as empresas parceiras. Dentre os resultados positivos e negativos, tem-se o tempo como investimento ou como gasto.

Para o Especialista acadêmico IV, dentre os fatores negativos, por exemplo, para uma MPEs inserida em rede interorganizacional, se não deu certo, tem-se uma sensação de frustração, perde-se um pouco sua identidade. Outra questão tem relação com a marca conjunta, se a empresa quer continuar avançando e a rede continua parada.

Considera-se que o sucesso de um acordo de cooperação é determinado pela realização dos objetivos, que foram definidos nos estágios iniciais do relacionamento (BONACCORSI; PICCALUGA, 1994). O sucesso também pode ser medido por meio da

estabilidade, da continuidade e da sobrevivência da relação, além da evolução do relacionamento ao longo do tempo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A cooperação pode responder de forma positiva às dificuldades relacionadas com a pequena dimensão empresarial, com a escassez e menor qualificação dos recursos humanos, com a insuficiência de recursos materiais e financeiros, com o deficiente acesso ao conhecimento e domínio de tecnologias, potenciando, ainda, benefícios acrescidos, através do acesso e partilha de recursos, competências e conhecimentos complementares, muitas vezes inacessíveis de outra forma, como sejam a transferência de tecnologia e/ou ajustamento mais rápido à evolução tecnológica; da limitação dos esforços de cada interveniente individual na atividade de cooperação, com consequente partilha de riscos, nomeadamente, na aproximação a novos negócios e a novos mercados; da obtenção de massa crítica e de economias de escala que permitam um melhor conhecimento e domínio dos mercados e a racionalização de atividades, maximizando o acesso a recursos materiais e financeiros, canais de distribuição, fornecedores e clientes; da partilha de inovação e incorporação de "melhores práticas" aos vários níveis. Ganhar dimensão, partilhar custos e riscos, obter ganhos organizacionais e promover a aprendizagem são, pois, algumas das vantagens que as empresas podem retirar ao adoptarem estratégias de cooperação.

4.1.3.8 A influência da cooperação interorganizacional na inovação das MPEs

As estratégias coletivas de cooperação entre empresas e pessoas constituem uma das principais formas de participação efetiva dos atores sociais na geração de inovações e, consequentemente, na competitividade e no crescimento econômico de empresas, regiões e países. Esse tipo de interação é extremamente importante, pois indica as relações de confiança e cooperação que se desenvolvem entre as empresas, compreendendo vínculos relacionados à especialização produtiva e ao compartilhamento de recursos produtivos (QUANDT, 2012). Na sequência, apresentam-se as respostas dos especialistas sobre o impacto da cooperação na inovação.

O Especialista profissional I considera

o nível de impacto muito positivo, significativo, porque, quando se tem um grupo de empresas com características similares, pode dar eco uns aos outros, nem que a troca entre eles seja de matéria-prima etc.

Para o Especialista profissional III, a inovação ocorre quando as empresas se colocam no mercado de maneira diferenciada, há uma troca de experiências de conhecimentos e a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos, materiais etc.

O Especialista acadêmico I considera que o impacto é positivo, sem dúvida, pela complementaridade de recursos e pela possibilidade de criar e desenvolver as inovações, no caso as incubadoras.

Já o Especialista acadêmico II comenta que não, porque elas não precisam inovar, como no caso das PMEs; elas não têm o foco de inovar, mas ganhar mercado, porque só copiam o que já foi feito no Brasil.

Para o Especialista acadêmico I, cada vez são mais importantes as inovações incrementais, porque atualmente se tem um limite do conhecimento das facilidades tecnológicas que as pequenas empresas não têm. Então, as parcerias ajudam para inovar.

Segundo o Especialista acadêmico IV, o impacto é positivo, porque, ao dividir esses ganhos cooperando, se consegue inovar em um produto novo etc. A cooperação é primordial, por causa da possibilidade de desenvolvimento tecnológico e da geração de valor. Se elas cooperarem, o índice de inovação é muito maior.

O Especialista acadêmico V tem uma visão um pouco mais positiva depois de ter trabalhado para as redes (tais como REDEMAC, REDECORE, TRATE BEM , etc.). Para o especialista, tem muita influência para as redes interorganizacionais que conseguem se organizar e dar a devida prioridade à cooperação para a inovação em geral nas empresas no Rio Grande do Sul.

Um dos pontos era inovação dentro da cooperação interorganizacional, mas não é um determinante, se trabalha em outras questões, então acho que não nesse sentido, mas na grande maioria das redes não se têm resultados de inovação, com algumas exceções. A cooperação interorganizacional tem outros benefícios, mas não só em inovação, como o caso das redes. A REDEMAC melhorou sua qualidade de serviço que não é uma inovação. (Especialista acadêmico V).

O Especialista acadêmico VI considera como novo aprendizado o trabalho em cooperação para as empresas novas do setor de TCI ou as empresas que nascem inovadas.

De acordo com a revisão bibliográfica, uma das finalidades da busca da cooperação interorganizacional deve-se ao fato de a pequena empresa isolada não conseguir sobreviver em um ambiente mutável e, assim, a cooperação com outras empresas apresenta-se como alternativa viável tanto para um mercado com grande competição quanto para um ambiente de grandes incertezas (PACAGNAN; RAMPAZO, 2008).

A cooperação entre empresas não só é uma estratégia para sobreviver no mercado, mas também para aumentar a sua competitividade, o que se entende também como a inovação (ESTEVEZ; NOHARA, 2011).

Então, a cooperação entre empresas tem a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Para Britto (2004), existem possíveis ganhos nos relacionamentos de cooperação: (a) sinergias e economias de escala nas atividades de produção, de marketing e I&D; (b) diferenciação do produto; (c) ganhos de competências associadas ao desenvolvimento de complementaridades; (d) fortalecimento de capacidade de reação em situações que envolvem “choques” externos; (e) consolidação de tipos específicos de barreiras à entrada; e (f) controle mais apertado nos ativos e competências necessárias à inovação.

Nesse sentido, Grant (2001) defende que para além dos benefícios que a combinação de competências proporciona, a cooperação cria e desenvolve novos produtos. Lewis (1992) ainda reforça esta ideia ao referir que o conjunto de todos os atributos também contribui para a renovação das formas de desempenho no desenvolvimento de produtos.

Os entrevistados citaram algumas empresas de pequeno porte, localizadas no Rio Grande do Sul, nas quais a realização de cooperação gerou inovação – seja de produtos, serviços ou processos – e obtiveram resultados de inovação a partir das parcerias de cooperação com o principal parceiro/agente (Quadro 20).

Quadro 20 – Empresas do Rio Grande do Sul que cooperaram e inovaram, segundo especialistas entrevistados

Empresas	Setor	Parceiro	Respondente
ÔMEGA	Incubadora	Incubadoras do mesmo setor	Especialista profissional III
ALFA	Tecnologia para saúde (produtos médicos)	Com outra empresa LIFEMED	Especialista acadêmico I
AZUL	TIC	Com a universidade	Especialista acadêmico IV
ROSA	TIC	Com a universidade	Especialista acadêmico V
BRANCA	TIC	Com a universidade	Especialista acadêmico V
VERMELHO	Comércio	Com outras empresas	Especialista acadêmico VI
TURQUESA	TIC	TECNOPUC	Especialista acadêmico VI

Fonte: A autora.

O Especialista profissional III afirma que,

Por exemplo, a empresa ÔMEGA coopera com outras incubadoras neste momento para uma certificação porque não tem algumas demandas; entra em contato com outra incubadora, troca ideias, traz uma experiência. Então, a gente facilita o processo, dentro da ÔMEGA se tem essa política, as empresas cooperam com as demais em desenvolvimento de produtos ou de informações.

Para o Especialista acadêmico I, a própria Alfa é um exemplo de cooperação com outra empresa, a LIFEMED, a empresa conseguiu desenvolver um produto. Ela está desenvolvendo vários produtos em conjunto com outras empresas e com a universidade. Tem-se um produto que foi um simulador dessas duas empresas.

Segundo o Especialista acadêmico IV, as empresas Rosa e Branca estão desenvolvendo uma inovação mais organizacional, que é a inserção de atividades diferentes no seu dia a dia para continuar com os funcionários. Elas têm cooperado com outras empresas e também com a própria universidade, conhecendo essas realidades e trocando um pouco para fazer esses programas de inovação.

Percebe-se, conforme os entrevistados, que a inovação atualmente tem sido parte da estratégia de negócios das MPEs, que hoje enfrentam concorrentes externos em mercados que eram exclusivamente locais, mas vislumbram oportunidades de expandir sua área de atuação. Contudo, poucas empresas no Brasil incorporam a inovação de maneira explícita e sistemática na sua formulação estratégica. Um número ainda menor de empresas adota práticas efetivas de gestão do processo de inovação. Em geral, as empresas brasileiras investem pouco em pesquisa e desenvolvimento, inovam pouco, registram poucas patentes e não tiram partido das oportunidades de fomento à inovação, transferência de tecnologia e cooperação com universidades, institutos de pesquisa e outras empresas (IBGE, 2003; FIESP, 2005).

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DOS EMPRESÁRIOS DE MPEs NO RS

As entrevistas dos empresários foram realizadas com o roteiro, presente no Apêndice D, tendo sido iniciadas com a sua caracterização, de acordo com o tema de pesquisa.

Assim sendo, entra-se na análise das entrevistas de acordo com o instrumento de pesquisa, começando pela inovação, seguida da cooperação seção 4.2.3, com suas definições, tipos, fatores e resultados, para então questionar as relações existentes entre elas.

4.2.1 Caracterização dos empresários

A seguir, é apresentada uma breve caracterização dos empresários.

Empresário I

Tem mestrado em Economia e é diretor geral de sua empresa. A principal atividade que realiza é a coordenação dos projetos de pesquisa que tem a empresa Alfa, a qual vem

atuando há seis anos no setor de pesquisa e desenvolvimento, sendo seus principais produtos instrumentos médicos para o mercado nacional.

Empresário II

Tem pós-graduação em Gestão Empresarial e é diretor geral de sua empresa. A principal atividade que desenvolve é a gestão, como compras, produção, meio ambiente, segurança do trabalho. A empresa Beta tem como principais produtos os trabalhos em mármore e granito para o mercado local.

Empresário III

Tem estudos em Gestão Tributária e Empresarial e é contadora e tesoureira da empresa Gamma, na rede Azul. É uma empresa de serviço e comércio que atua no mercado local e na rede de mercado regional.

Empresário IV

É publicitário e diretor comercial da empresa incubada na Raiar. A Ômega vem atuando no mercado há três anos, principalmente com produtos e serviços de *software* para a área de *marketing*.

No Quadro 21 a seguir se apresentam os principais dados dos empresários entrevistados.

Quadro 21 – Dados dos empresários de MPEs entrevistados

Entrevistado	Formação acadêmica	Cargo/ Função	Tempo	Empresa	Área de atividade	Tipo de empresa
Empresário I	Administrador Mestrado em Economia	Diretor geral	6 anos	Alfa	Pesquisa, desenvolvimento e serviços.	Pequena empresa
Empresário II	Graduação em Administração, Gestão em Empresas	Diretor e proprietário	16 anos	Beta	Indústria, comércio e serviço.	Pequena empresa
Empresário III	Gestão Tributária e Empresarial	Tesoureira e contadora	12 anos	Gamma	Comércio e serviço	Pequena empresa
Empresário IV	Publicitário	Diretor comercial	3 anos	Ômega	Produto, serviços	Microempresa

Fonte: A autora.

Os empresários vêm atuando em cooperação para conseguir a inovação dentro de organizações como o TECNOPUC, ou em incubadoras como a Raiar, ou em redes interorganizacionais (tais como REDEMAC , etc.)

4.2.2 Inovação nas micro e pequenas empresas no Rio Grande do Sul

O objetivo desta seção é identificar qual a percepção inicial dos respondentes, nesse caso empresários, quanto aos conceitos, tipos e fatores que influenciam a inovação e qual sua relação com a cooperação interorganizacional.

4.2.2.1 Conceito de inovação

Foi perguntado aos empresários sobre a sua compreensão do que é inovação, e identificou-se diversas maneiras de se entender esse fenômeno. No Quadro 22 a seguir são apresentadas as definições de inovação, segundo as percepções dos empresários nas entrevistas, de acordo com o roteiro de pesquisa.

Quadro 22 – Definição de inovação, segundo os empresários entrevistados

Definição de inovação na literatura científica	Definição de inovação conforme os empresários de MPEs
Assimilação e exploração comercial de uma novidade de valor agregado a partir do desenvolvimento de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou significativamente melhorado, tais como a renovação e a ampliação de produtos/serviços produzidos ou o desenvolvimento de novos métodos e procedimentos de produção (SANTOS, 2012).	“Inovação é fazer algo diferente, e isso traz um valor econômico para a empresa, instituição, pessoas, fazer ou desenvolver uma ideia, pode ser um serviço, produto, mas que traga uma vantagem econômica.” (Empresário I).
	“É fazer produto ou serviço sempre adaptando, porque as coisas vão mudando e as empresas tentando com essas adaptações inovar.” (Empresário II).
	“É adequar ao que o mercado pede.” (Empresário III).
	“É resolver um problema, fazer algo melhor do que já existe, mas também é buscar a solução diferenciada para algo. E também buscar alguma coisa inédita.” (Empresário IV).

Fonte: A autora.

Dentro das definições dos empresários e relembrando a teoria como base, para a maioria deles o conceito de inovação é entendido de fazer algo diferente ou adaptando/adequando o produto ou o serviço. Mas se percebe que, para os Empresários II e III, a inovação é mais uma exigência do mercado do que uma estratégia formalizada de suas empresas.

Dessa forma, o conceito de inovação parece ter foco para o desenvolvimento de idéias e capacidades de inovação, o conhecimento externo e o compartilhamento das competências de inovação, uma vez que a ênfase do conceito sempre esteve em sua concepção como mecanismo propulsor de desenvolvimento por meio de práticas de inovação condizentes com a realidade de cada empresa.

4.2.2.2 A inovação como prática comum nas MPEs

Às MPEs como a vigência dos novos instrumentos de fomento à inovação é relativamente recente, são necessários o aprendizado de sua utilização integrada e a incorporação dos incentivos governamentais na tomada de decisão das empresas (CGEE; ANPEI, 2009). Por sua vez, o Governo, em suas diversas esferas, vem adotando estratégias de apoio ao desenvolvimento da inovação tanto dentro do ambiente universitário, por exemplo, por meio das pesquisas, das empresas juniores, de spin off acadêmicos, de agências de inovação ou mesmo de incubadoras e parques tecnológicos (NEVES S., 2012).

Inovação hoje é um tema muito popular, comum no Rio Grande do Sul na percepção dos entrevistados, mas as inovações – mais radicais – são mais estritas e não são comuns nas MPEs. A cooperação com universidades para a Inovação se restringe só a um grupo seleto, afirmou o Empresário I.

Para eles, sim, é uma prática comum, sempre estão buscando novos produtos e serviços, ter uma nova experiência para o cliente final”. “Mas para as demais empresas, no contexto do pequeno porte, acho que ainda não. (Empresário IV).

Para a maioria de empresários entrevistados desta pesquisa, a inovação ainda não é uma prática comum para MPEs, porque só estão fazendo melhorias em seus produtos, com algumas adaptações para o consumidor final. Por exemplo, alguns deles já vêm tentando inovar há três anos no mercado, como relataram os Empresários II e III.

De acordo com a revisão bibliográfica, as MPEs buscam a inovação por maior lucratividade, estando as exigências dos clientes entre os fatores que motivam a inovação nessas empresas. Elas não estão centradas apenas na elaboração de novos produtos, mas também em processos produtivos e processos de apoio, tais como *marketing*, logística, vendas e correlatos (CAMPOS; CAMPOS, 2013).

4.2.2.3 Tipos de inovação que as MPEs realizam

Dentre os tipos de inovação levantados no referencial teórico, podem-se encontrar, segundo a OCDE (2005), inovação de produto, de processo e organizacional. Os empresários reconhecem ter inovação de produto e de processo, e dois deles mencionaram ter inovação de serviço.

No Quadro 23 a seguir se apresentam as perspectivas dos empresários quanto aos tipos de inovação nas MPEs.

Quadro 23 – Tipos de inovação nas MPEs, segundo os empresários entrevistados.

Tipos de inovação na literatura científica	Tipos de inovação nas MPEs
- Inovação de produto	Inovação de produto e inovação organizacional. (Empresário I).
- Inovação de processo	Inovação de produto e de processos, organizacional. (Empresário II).
- Inovação organizacional	Inovação de produtos e de serviços. (Empresário III).
- Inovação de marketing (OCDE, 2005; SOUZA et. al 2008)	Inovação de produto e de serviço. (Empresário IV).

Fonte: A autora.

Para o Empresário I, seu modelo de negócio já é bem diferente do que se vê hoje no mercado; é uma empresa que desenvolve tecnologia e que trabalha em parceria com outras empresas, as quais fazem o serviço de comercialização. A empresa do empresário criou uma nova tecnologia, esse modelo de atuação diferenciado, e desenvolve as tecnologias para inovar com mais ou com menos investimentos. Além disso, a empresa inova em produtos, para os quais desenvolve também alguns métodos, processos de desenvolvimento de produtos que são da mesma empresa, como a seleção de ideias, a forma de como lidar com as pessoas, a forma de desenvolver os projetos, os métodos de execução de projetos, tudo isso são inovações da empresa.

Para o Empresário IV, a empresa desenvolve melhoria em serviços, gerando inovação de produto, como uma nova experiência do ponto de venda e a interação com dispositivos como *tablet* e telefone, que criam uma nova experiência para esses aparelhos, sendo essa uma inovação de uso.

Apesar das dificuldades deste cenário, algumas MPEs inovam principalmente para aumentar a eficiência e produtividade, para aproveitar oportunidades de mercado e para reagir à concorrência. A busca por maior lucratividade e a exigência dos clientes também estão entre os fatores que motivam a inovação nestas empresas. Elas não estão centradas apenas na elaboração de novos produtos, como também em processos produtivos e processos de apoio tais como marketing, logística, vendas e correlatos. E como aponta a PINTEC (2008) o tipo de inovação mais comum entre estas empresas é a inovação incremental que apresenta novidades apenas internamente.

4.2.2.4 Surgimento das inovações nas empresas

Para o Empresário I, o surgimento da inovação em sua empresa se deu com o intuito de desenvolver novos produtos na área médica. Depois de um tempo, a empresa conseguiu uma parceria com um contrato com a LIFEMED. Mas a empresa nasceu com a cultura de

inovar para fazer pesquisa, desenvolvimento e inovação, sendo sua espinha dorsal o mercado. Desenvolver tecnologia para a saúde implica obrigatoriamente trabalhar com inovação.

Segundo o Empresário IV, a empresa buscava se diferenciar e fazer alguma coisa diferente. Pesquisando e fazendo algo novo, aprende-se muito e consegue-se inserção no mercado com algo diferente e crescer como empresa.

O Empresário II afirmou que a inovação em sua empresa:

[...] surgiu pela comunicação, pode ser dos mesmos trabalhadores, como o vendedor que foi à feira de produtos novos ou o comprador que viu mostras e trouxe ao seu mercado para adaptar a sua realidade.

A inovação é considerada fundamental para a sobrevivência e o sucesso das micro e pequenas empresas (DAMANPOUR; ROGERS, 1983; VALLE, 2000; CAMELO; ROMERO; GOPALAKRISHNAN, 2001; FORNICHELLA, 2005). Como disse Schumpeter (1935), as empresas são inovadoras ou inexistentes.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (1997), as inovações são desenvolvidas e geridas de modo particular em cada organização. Souitaris (2003) concorda com tal argumento, afirmando não existir um melhor meio em termos absolutos para gerir a inovação, uma vez que depende de circunstâncias específicas a cada organização.

4.2.2.5 A inovação como estratégia formalizada nas empresas

Conforme aponta a literatura, pode-se perceber que a maioria das micro e pequenas empresas possui histórico de lançamento de novos produtos e projetos de inovação, mas os processos de gestão da inovação são fracamente controlados, conduzidos de maneira não sistemática e informal. Inovar não é prioridade para os seus líderes, que estão envolvidos majoritariamente na solução de problemas rotineiros. As dimensões da gestão da inovação mais deficitárias para essas empresas indicam a inexistência de processos de levantamento e avaliação de novas ideias, a dificuldade de acessar recursos de incentivo para a inovação, a falta de pessoas dedicadas a projetos inovadores, a cultura desfavorável à inovação e a falta de estrutura dedicada à inovação (CAMPOS; CAMPOS, 2013).

No caso do Empresário I, este afirma que a inovação é uma estratégia formalizada porque sua empresa nasceu da inovação.

Para o Empresário IV, sua empresa está dentro de um parque tecnológico; então, essa é uma forma de estratégia formalizada. Atualmente, é certa moda inovar, mas se torna difícil conseguir inovar pelo tempo que se utiliza para o desenvolvimento de um projeto.

No caso do Empresário II, sua empresa só vai adaptando produtos a uma realidade nova, como o tipo de arquitetura, o material, etc. Se comparado com outras empresas do setor, elas só copiam, mas para ele não é uma estratégia formalizada.

A empresa está inserida numa rede (Trate Bem), então a inovação é uma estratégia formalizada, afirmou o Empresário III.

Para incorporação da inovação como estratégias às rotinas organizacionais o desenvolvimento de ações, estratégias e mecanismos que fomentem a incorporação de novas ideias e práticas implementadas às rotinas organizacionais, tendo em vista período de transição decorrente do processo de inovação, o que envolve: estimular conexões entre as estruturas organizacionais decorrentes da inovação e as anteriores a ela, solucionar problemas de adaptação à inovação, dirimir dúvidas, fornecer orientações, realizar treinamentos, promover aprendizagem de novas práticas.

4.2.2.6 Fatores que influenciam de maneira negativa a inovação nas empresas

Desenvolver tecnologia no Brasil como pequena empresa é muito difícil, segundo os empresários entrevistados.

Porque os médicos preferem marcas já consagradas, também eles preferem marcas importadas que nacionais, e o acesso ao crédito para a pequena empresa é complicado no Brasil por mais que tenha tentado incentivar e as garantias reais, como patrimônio para garantir isso, mas também tem outros fomentos como FINEP, CNPq, SEBRAE, etc., eles foram os que ajudaram também a parceria com a FINEP. Então esses foram os fatores de sucesso. (Empresário I).

No Quadro 24 a seguir identificam-se os principais fatores externos **negativos** que dificultam a inovação nas MPEs, de acordo com os empresários.

Quadro 24 – Fatores externos que influenciam de maneira negativa a inovação nas MPEs

Fatores externos	Empresários
Impostos muito caros	<p>“Os impostos são muitos caros, seja para contratação de pessoas etc., os aluguéis, a própria universidade, é caro; e desenvolver tecnologia se torna difícil.” (Empresário I).</p> <p>“O Brasil é um país difícil para empresa, tem muita tributação, a gente não consegue contratar pessoas, tem alto custo com isso, a busca de recursos não é muito fácil, mas é um problema geral.” (Empresário IV).</p>

Fonte: A autora.

A busca de recursos não é muito fácil, é um problema geral das micro e pequenas empresas no Rio Grande do Sul (Empresário I).

Os autores citam ainda outro fator que dificulta à inovação, os obstáculos originados pelo meio externo, tais como mobilizações sindicais, regulamentações e restrições tributárias.

No Quadro 25 a seguir identificam-se os principais fatores internos que dificultam de maneira **negativa** a inovação nas MPEs, segundo os empresários.

Quadro 25 – Fatores internos que influenciam de maneira negativa a inovação nas MPEs

Fatores internos	Empresários
Comprometimento dos empresários	“O comprometimento das empresas, como a maioria é pequena empresa, os empresários, a maioria deles, fazem todas as áreas, atendimento, gestão e administrativo, por isso não consegue ter esse foco.” (Empresário III).
Falta de tempo	“Falta de tempo para executar o que a rede pede para inovar”. (Empresário III).

Fonte: A autora.

De forma geral, as empresas têm muitas dificuldades para inovar e, frequentemente, são taxadas de lentas, burocráticas, inibidoras da criatividade, do risco e da experimentação.

As atividades de inovação podem ser obstruídas por diversos fatores. Pode haver razões para que não sejam iniciadas atividades de inovação e fatores que refreiam tais atividades ou as afetam negativamente. Incluem-se fatores econômicos, como custos elevados e deficiências de demanda, fatores específicos a uma empresa, como a carência de pessoal especializado ou de conhecimentos, e fatores legais, como regulações ou regras tributárias (OCDE, 2005). Dentre dos fatores internos que influenciam de maneira negativa para inovar podemos encontrar o tempo exíguo para realização do volume de tarefas necessárias à ou decorrentes da implementação de novas ideias e práticas no contexto organizacional, tendo em vista o estabelecimento de prazos curtos, o que pode culminar em: dificuldades de cumprimento de cronograma, atrasos na implementação, prejuízo para qualidade de trabalhos, falhas no planejamento do processo, falta de tempo para treinamentos e para experimentação das novas ideias e práticas, colaboradores que se sentem pressionados.

4.2.2.7 Fatores que influenciam de maneira **positiva** a inovação na sua empresa

Os fatores positivos externos, para a maioria dos empresários, são órgãos e mecanismos de fomento, como FINEP, CNPq, SEBRAE, etc., os que patrocinam a inovação no país.

Os órgãos de fomento nos ajudaram a crescer, ter feito uma cooperação com a LIFEMED, que é uma grande empresa, também nos ajudou a crescer. E o fato de estar no parque tecnológico aqui também nos ajudou e fortaleceu a crescer, e depois de um tempo a gente conseguiu ter uma cooperação realmente com a universidade. (Empresário I).

No Quadro 26 a seguir identificam-se os principais fatores externos **positivos** que facilitam a inovação nas MPEs, segundo a opinião dos empresários.

Quadro 26 – Fatores externos positivos que influenciam a inovação nas MPEs

Fatores externos	Empresários
Órgãos de fomento	“Esses fomentos, como FINEP, CNPq, SEBRAE etc., são os que patrocinam a inovação no país, nos ajudaram a crescer.” (Empresário I).
Incubadoras – Universidades	“A empresa tem privilégio de estar incubada, e os custos são menores.” (Empresário IV).
Sindicatos	“Pelo sindicato, por exemplo, a empresa conseguiu melhorar a gestão de recursos humanos, como horários de trabalho e produtividade.” (Empresário II).

Fonte: A autora.

Estar numa incubadora, por exemplo, faz com que os custos sejam menores. E ter esse apoio e estar inserido em um parque tecnológico faz parte do sistema de outras empresas que fomentam negócios. Para o Empresário IV,

O fomento que o parque busca para a empresa, fora isso não se sabe se existe.

Os fatores externos, por sua vez, englobam características variadas que dizem respeito aos contextos ambientais, mercadológicos e às relações das empresas com outros atores. O aumento da complexidade dos ambientes empresaria, resultado da globalização, eleva o impacto de fatores externos sobre o desempenho global das organizações.

No Quadro 27 a seguir identificam-se os principais fatores internos **positivos** que facilitam a inovação nas MPEs, de acordo com a opinião dos empresários.

Quadro 27 – Fatores internos positivos que influenciam a inovação nas MPEs

Fatores internos	Empresários
Aumento da renda	“Cobrar um valor um pouco mais alto de seu produto por melhorar ele ou ter inovado, melhorar sua renda, poder se adaptar rápido às coisas do mercado.” (Empresário II). “Com compras em conjunto a renda aumenta, o próprio treinamento ajuda a inovação e conseguir projetos que sozinhas não conseguiriam fazer.” (Empresário III).
Adaptação rápida ao mercado	“Como a empresa se adapta rápido ao mercado com seus produtos.” (Empresário II).
Perfil empreendedor	“Ajudou muito para conseguir inovar.” (Empresário III).

Fonte: A autora.

A capacidade de inovação é uma competência distintiva que permite inovar e, por conseguinte, reforçar a competitividade, em especial nas pequenas empresas. Essa capacidade é condicionada por fatores internos e externos. A teoria tradicional da empresa baseia o desenvolvimento de inovação nos fatores internos à empresa e em sua capacidade de gerar recursos inovadores (KNIGHT, 1967).

Entre os principais fatores internos que influenciam a inovação estão: cultura organizacional, liderança para a inovação, estratégia para a inovação, disponibilidade de recursos, domínio de tecnologias e participação dos colaboradores (DERVITSIOTIS, 2010; GNYAWALI; SRIVASTAVA, 2013). Os fatores internos, portanto, caracterizam-se pelas especificidades das empresas.

4.2.2.8 Principais resultados (positivos e/ou negativos) da inovação para a sua empresa

Embora a inovação seja, em princípio, a origem das tendências, nas MPEs deve ocorrer o contrário. As empresas devem priorizar inovações para se adequarem às tendências já estabelecidas. Um exemplo é a inclusão de dados relacionados à sustentabilidade nas embalagens de produtos: registrar no rótulo o percentual de matérias-primas obtidas de fontes renováveis e a quantidade de ingredientes certificados (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Ainda que o Manual de Oslo não considere como inovações tecnológicas as mudanças em produtos que apenas dêem maior satisfação ao cliente, em decorrência da subjetividade, foi entendido pelos pesquisadores que tais mudanças são extremamente importantes nos ambientes de negócio com os quais se está tratando (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Para os empresários entrevistados, a maioria de seus resultados, em termos de inovação, foi positiva. Para o Empresário I, a empresa aumentou em tamanho; antes tinha 70 metros quadrados e hoje está em torno de 500 metros quadrados; tinha cinco sócios e hoje tem 17; ganhou dois prêmios de inovação, um da FINEP e outro prêmio nacional de inovação; e

lançou três produtos que estão presentes no mercado, crescendo no faturamento quase todos os anos.

Segundo o Empresário IV, a empresa melhorou os produtos, inclusive, com o uso do laboratório da PUCRS conseguiu criar novos produtos e contratou uma *designer* de produto que conseguiu um grande salto para a empresa, tendo melhorado em termos de negócio também, já que surgiram negócios novos e bons.

Para o Empresário III, o resultado positivo da inovação para a sua empresa foi a redução de custo.

Os autores indicam em estudos anteriores que é evidente que, nas pequenas empresas, a flexibilidade, aliada ao espírito empreendedor e à prática de inovação, faz com que a cultura inovadora torne-se um pilar-chave para a longevidade e o crescimento dessas empresas (MAMBRINI et al., 2011).

De acordo com a pesquisa, é o mercado dinâmico e competitivo que impulsiona as empresas a investir em inovação. Uma inovação bem sucedida pode representar melhor posicionamento no mercado (ou em alguns casos a liderança) e até mesmo a sobrevivência de uma empresa.

4.2.3 Análises da cooperação interorganizacional sob a perspectiva dos empresários

Nesta subseção o roteiro de entrevistas permitiu identificar qual a percepção inicial dos empresários entrevistados quanto aos conceitos, aos tipos e aos fatores que ajudam a caracterizar esses relacionamentos como os fatores motivadores e os principais atores ou parceiros da cooperação com a inovação.

4.2.3.1 Conceito de cooperação

Esta questão tem como propósito investigar o que é cooperação para os empresários no contexto das suas empresas. No Quadro 28 a seguir são apresentadas as definições de cooperação, segundo os empresários.

Quadro 28 – Definições de cooperação, segundo os empresários entrevistados

Definição	Definições dos respondentes
A cooperação interorganizacional é entendida como perspectiva de trabalho coletivo para geração de benefícios mútuos e assim garantir a continuidade destes pequenos empreendimentos que possibilite compreender a importância das ações de cooperação (ARAÚJO; PIRES; FARIAS FILHO, 2013).	“Hoje cooperar é o princípio básico de sobrevivência, e é juntar pessoas e instituições para um bem maior.” (Empresário I).
	“Cooperação faz que tu invistas em conjunto para obter uma solução melhor que tu fazendo sozinho.” (Empresário II).
	“A cooperação é união para um bem comum, benefício conjunto.” (Empresário III).
	“Em nosso ambiente é mais uma troca de informações, troca de competências, para criar um produto junto com outra empresa. Prestar serviço a outro que precisa.” (Empresário IV).

Fonte: A autora.

Para o Empresário I, depois da inovação vem à cooperação. É impossível lançar um projeto sozinho, tanto um serviço ou um produto; de alguma maneira tem que se trabalhar com outras pessoas, ou empresas, ou universidades. No Brasil é muito incentivada a cooperação pelos órgãos de fomento.

Já para o Empresário II, com a cooperação, têm-se essas soluções ou melhorias em virtude da troca de informações quando se compara com o que se obtém sozinho.

Ao analisarem-se estas definições é possível perceber que, apesar de terem enfoques distintos, está presente a ideia comum de existência de mutualismo entre as empresas envolvidas nestes processos de cooperação.

4.2.3.2 Atividades de cooperação

A cooperação interorganizacional nas MPEs é realizada por meio de relações ou vínculos que as empresas estabelecem entre si. Um vínculo para a cooperação empresarial pode ser definido como uma relação individual (MARTÍN DEL PESO, 2004).

Para o Empresário I, as atividades de cooperação que realiza sua empresa basicamente são duas: a cooperação de instituições privadas com a LIFEMED e de projetos com universidades – empresas e, às vezes, se soma o governo. Para a empresa no caso do projeto do simulador de maquinaria médica, ocorreu a tríplice hélice, em que o governo deu o recurso financeiro, a universidade executava o projeto do simulador equipo médico, assim como a ALFA, a LIFEMED e a ALFA comercializavam depois de produzido. Nesse caso foram vários os agentes que cooperaram para desenvolver um produto.

A gente teve uma necessidade de desenvolver um *software* com a empresa que é nosso cliente, só que a gente não tinha essa competência aqui dentro, então a empresa fez uma parceria com uma empresa da incubadora aqui mesmo, a gente terminou criando o produto junto, e troca de informações com outras empresas mesmo. (Empresário IV).

Já para o Empresário III, suas atividades de cooperação são parte da negociação, da compra em conjunto e das próprias reuniões de gestão.

O Empresário II considera que suas atividades de cooperação são a participação da REDCORE, composta de empresas parceiras e não concorrentes que trocam clientes e fornecedores (especialmente de serviços). Todas essas empresas participam do sindicato cujo diretor coopera com uma central de compras, com a gestão do meio ambiente e com o controle dos resíduos, além do uso cooperado dos recursos humanos para a mão-de-obra jovem no Brasil, facilitando a exportação.

4.2.3.3 Principais atores/parceiros para os empresários entrevistados

O estudo realizado por Chung, Singh e Lee (2000) mostrou que a complementaridade nos recursos, uma semelhança em termos de *status*, e o capital social que se gera entre os parceiros são indicadores importantes para a base da formação da cooperação.

Para a maioria dos empresários entrevistados, os atores com os quais são realizadas parcerias mais frequentemente são fornecedores, clientes e universidades, bem como empresas associadas, concorrentes, entidades de representação e sindicais.

O Quadro 29 apresenta os principais parceiros e atores e a ordem em que foram mencionados pelos empresários.

Quadro 29 – Principais atores na cooperação, segundo os empresários.

Parceiros/atores de cooperação das MPEs	N.º vezes que foi indicado
1. Clientes, fornecedores	5
2. Sindicatos	4
3. Universidades	3
4. Associados à rede	3
5. Entidades de classe	2
6. Associações empresariais	1

Fonte: A autora.

Segundo o Empresário I, a empresa Alfa tem um núcleo que se chama Inovar Alfa, responsável pela inovação e composto por alguns sócios que determinam as regras com as universidades e a relação de cooperação com as empresas, bem como de colaboradores, líderes de projeto e gerentes de projeto. Essas parcerias duram em torno de dois a três anos. E com as universidades se tem um contrato guarda-chuva, ou seja, um contrato de cinco anos.

Com a universidade, toda cooperação vai gerar um contrato, alguns formais, mas também informais.

Já para o Empresário IV, seus principais parceiros são as universidades, as entidades de classe, outras empresas do Parque e a cooperação de cursos.

Os fornecedores, clientes, instituições financeiras, empresas de consultoria e associações empresarias foram citados pela maioria das empresas investigadas.

Vale observar que, para várias empresas investigadas, os potenciais clientes ou fornecedores para uma parceria se encontram dentro de um parque tecnológico (TECNOPUC). Já no caso das universidades estas são reconhecidas como os atores para uma parceria desejável para a promoção de seus produtos. Em segundo, os concorrentes, seguidos pelos centros de capacitação profissional e empresas de outro setor.

4.2.3.4 Fatores motivadores da cooperação nas empresas

Os aspectos que levam as empresas, segundo seus diretores entrevistados, a cooperarem são os benefícios financeiros, pois existem editais que beneficiam só empresas que recebem dinheiro direto do governo. Existem também os editais que só beneficiam as universidades que recebem dinheiro do governo. Isso acaba forçando as empresas a cooperarem com as universidades. São os editais que beneficiam as universidades, e isso é o principal motivador para ter essa relação universidade–empresa. Se fosse somente a ajuda de governo, a empresa não iria procurar a universidade, segundo o Empresário I.

O Empresário IV afirma que a necessidade e o baixo recurso fazem com que as empresas estejam implantadas nesse ambiente.

Para o Empresário II, pequenas empresas passam por muitas dificuldades, estão geralmente envolvidas em muitas coisas e perdem muito tempo. Uma solução seria trabalhar em conjunto. Por exemplo, contratou-se uma parceira que conhece 18 empresas que solucionaram esse caso.

Já o Empresário III afirma que a sua empresa passou a cooperar principalmente para reduzir custo de mercadorias, gestão, etc.

4.2.3.5 Fatores dificultadores para a realização de cooperação

Para o Empresário I, dentre os fatores dificultadores está a diferença dos objetivos da empresa e da universidade, ou seja, tem que estar claro quais são esses objetivos para se

chegar ao objetivo comum; o tempo de aplicação dos objetivos das empresas com as universidades é muito diferente, dificultando a relação com a universidade, sobretudo a necessidade de urgência das empresas; o tamanho das empresas também é outro fator dificultador. O Quadro 30 a seguir demonstra os fatores internos e externos dificultadores, mencionados pelos empresários.

Quadro 30 – Fatores dificultadores para a cooperação nas MPEs, segundo os empresários.

Fatores	Respondentes
- A diferença dos objetivos da empresa. - A limitação em investimento. - Tamanhos diferentes entre empresas.	Empresário I
- O perfil do empresário.	Empresário IV
- Comprometimento. - Boicote externo dos fornecedores.	Empresário III
- Falta de confiança.	Empresário II

Fonte: A autora.

O Empresário I afirma que,

Como a Alfa é pequena empresa, achou uma limitação em investimento, em determinados projetos, e a gente às vezes só pega projetos que se tem capacidade para executar e isso nos atrapalha.

Para o Empresário IV, um fator que dificulta a cooperação é

O perfil do empresário, pois tem gente que é muito fechada para a troca de informações. Tem que partir da pessoa mesma, tem que querer o empresário, etc.

O Empresário III cita como fator dificultador da cooperação o

Comprometimento com as ações a que se propõe, financeiro, como boicote externo dos fornecedores.

Já o Empresário II garante que a pouca confiança dificulta a cooperação:

Pouca confiança dos empresários em discutir um assunto frente a frente.

As instituições financeiras são vistas, pelos empresários entrevistados, como parceiras importantes. No entanto, enfrentam algumas barreiras para uma relação mais intensa. A maior barreira está relacionada à taxa de juros, que é elevada, e ao montante oferecido, que segundo os empresários, não é suficiente para os investimentos necessários.

Em alguns casos, os respondentes citaram a falta de confiança, devido ao insucesso de experiências anteriores. A pouca disponibilidade de recursos e de pessoal, também surgem como elementos inibidores.

4.2.3.6 Fatores facilitadores para a realização de cooperação

Dentre os fatores facilitadores, os empresários entrevistados indicaram aqueles os que se encontram no Quadro 31 a seguir.

Quadro 31 – Fatores facilitadores para a cooperação, de acordo com os empresários.

Fatores	Respondentes
Ter pessoas capacitadas; Agilidade das empresas às respostas.	Empresário I
Parques tecnológicos como TECNOPUC, que fomenta cooperar.	Empresário IV
Órgãos e instituições de fomento.	Empresário III
As instituições de fomento facilitam a cooperar.	Empresário II

Fonte: A autora.

Segundo o Empresário I, sua empresa, a Alfa, é bem ágil, não fecha as portas, conversa com todas as possibilidades, tem um canal de comunicação muito rápido, e estar dentro do Parque ajudou para lidar com as necessidades.

O Empresário IV afirma:

A gente é disposta a ajudar a todo mundo, outro aspecto é o mesmo parque TECNOPUC, que fomenta cooperar; claro que a empresa, primeiro, passa por uma seleção, aí é aceita, a credibilidade do Parque que as empresas se aproximem e entrem.

Já o Empresário III cita a união como um fator facilitador da cooperação:

A união é um benefício, soluções conjuntas, órgãos e instituições de fomento.

No entanto, o sucesso destes relacionamentos e conseqüentemente a obtenção de vantagem competitiva parecem estar ligados a uma série de condicionantes: confiança interorganizacional, comprometimento a respeito aos relacionamentos, comunicação eficiente e franca entre as empresas, resolução de conflitos, e interdependência organizacional (Munoz & Falcon, 2000). No estudo sobre redes de PME apresentado por Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) evidenciou-se que a cooperação e a competição podem servir como fatores dificultadores dos relacionamentos, ou seja, a falta do primeiro e o excesso do segundo.

4.2.3.7 Principais resultados da cooperação interorganizacional, segundo os empresários entrevistados

Através da cooperação empresarial pode-se ter acesso a recursos diferentes de forma a reduzir o risco, partilhar custos e alcançar vantagens para o desenvolvimento de novas tecnologias. A cooperação empresarial permite o desenvolvimento de competências de operações complementares, o acesso a novos mercados, de modo as PME poderem participar em processos de internacionalização (Haase e Franco, 2011), através de desenvolvimento de sinergias na produção e explorando economias de escala. A cooperação interorganizacional é um meio de concretizar estratégias de internacionalização, obter sinergias para maior competitividade e poder negocial no mercado e alcançar maiores oportunidades de negócio (Todeva e Knoke, 2005). É assim que se tem as seguintes respostas dos empresários entrevistados.

O Empresário I relatou o resultado da cooperação para a empresa, o simulador próprio, com o qual recebeu um prêmio de *designer* internacional e disse que os primeiros produtos que desenvolveu viraram produtos comerciais com as universidades e tiveram sucesso com a LIFEMED, o que trouxe bastante retorno financeiro. Esse produto é, sem dúvida, o melhor simulador nacional no país hoje em dia.

Da mesma maneira, para o Empresário IV, o mais positivo foi o que a empresa fez com outra empresa que também está dentro do Parque tecnológico, por isso tudo aconteceu de maneira mais fácil, num ambiente de cooperação.

Para o Empresário III, os principais resultados da cooperação foram:

Como rede, nossa própria marca, ações de *marketing*, negociações relevantes e algumas parcerias para a redução de custo.

Já o Empresário II indicou como resultados da cooperação faturamento, facilidades de produto, fornecedores, relações com pessoas que têm necessidades.

Os empresários entrevistados reconhecem alguns dos benefícios que podem ser alcançados com a cooperação. Em suma, existem ainda algumas vantagens que foram apontadas pelos empresários entrevistados em relação à cooperação. Como refere Hamel (1991), com a aprendizagem dentro da cooperação, as empresas podem explorar e aproveitar oportunidades de negócio e aceder a conhecimentos. A aprendizagem dentro deste tipo de acordos tem sido um veículo eficiente para a transferência de conhecimentos, capacidades e competências. Por exemplo, a aprendizagem de novos processos, tecnologias e produtos foram alguns objetivos atingidos pelas PME que têm formado acordos de cooperação.

4.2.3.8 A influencia da cooperação interorganizacional na inovação das MPEs

A cooperação empresarial tem impactos na produtividade, na inovação das empresas envolvidas, além de permitir, em alguns casos, a formação de novos negócios. Neste sentido, as empresas que se unem em acordos de cooperação conseguem apropriar-se destes ganhos, obtendo vantagens competitivas. O sucesso destes acordos de cooperação está no equilíbrio entre competição e cooperação (Porter, 1998).

Para o Empresário I, as cooperações têm influência na inovação de produto. Sua empresa desenvolveu um projeto por quase quatro anos. Sendo assim, para que todo mundo cooperasse e se engrenasse, foi preciso paciência. Entretanto, quando o produto estava pronto, teve um respaldo muito maior, teve uma validação em ambientes, em animais, teste clínico de um ano, um carimbo da FINEP, um carimbo da PUC, um carimbo do Ministério da Saúde.

Quando o desenvolvimento de um produto está pronto, bem como toda a engrenagem da cooperação, os resultados aparecem de modo mais rápido, sendo os custos e a viabilidade possíveis por essa cooperação.

Segundo o Empresário IV, a influência é positiva, já que a cooperação na troca de informação é muito importante para a inovação, porque a cooperação ajuda a desenvolver o produto. Em virtude de a empresa estar nesse ambiente, obteve ajuda e cooperação de outras empresas, bem como de empresas específicas dentro do Parque tecnológico e da Incubadora.

Para o Empresário II, a relação e o impacto da cooperação para a inovação são positivos, ajudam a alcançar os objetivos da inovação.

Finalmente, o Empresário III acredita que a cooperação influencia a inovação, porque serve de exemplo próprio da união, com a qual se conseguem as soluções das necessidades como pequena empresa.

Buscou-se uma breve descrição de como ocorreu a inovação nas empresas, com exemplos de como se obtiveram resultados de inovação a partir das parcerias de cooperação, tipos de inovação e principais atores/parceiros envolvidos.

Para o Empresário I, primeiro nasceu a ideia de desenvolvimento do simulador. Assim, entrou em contato com as entidades de classe e constatou que tinha um edital aberto da FINEP, da nova saúde, e patrocinadores da saúde. Então, expôs o projeto a eles e começou a desenhar o projeto em conjunto, que é o plano de negócio submetido à FINEP. Dessa forma, esses atores – a Alfa, a FINEP, as empresas e a universidade – compuseram o projeto, tendo sido chamada também uma professora para orientar o projeto. Elaboraram o projeto a quatro

mãos, todos participando do projeto, que foi submetido e depois de um ano aceito. Começou, então, a relação de desenvolvimento na equipe, composta de técnicos e engenheiros. E deu-se início ao desenvolvimento, sendo feitas a gestão financeira do projeto, a compra de insumos etc. Em seguida, o produto foi desenvolvido e testado pelas unidades médicas da PUC, tendo sido certificado pelo Bel Laboratório, depois registrado na ANVISA e comercializado pela LIFEMED. Esse produto foi exposto em algumas férias, e agora a Alfa e a Universidade têm essa relação. No ano 2013 se ganhou o prêmio da inovação em gestão da inovação, categoria “pequenas empresas”. O modelo de gestão de inovação é um modelo com o qual se gera inovação, uma das partes é a cooperação, a gestão de ideias, os recursos humanos (ou colaboradores), a seleção de ideias e a gestão (sob responsabilidade da universidade). A cooperação é uma parte importante para a conquista do prêmio, talvez uma das mais importantes.

Já para o Empresário IV, a cooperação aconteceu na empresa, que trabalha com realidade aumentada, mas não conseguia desenvolver um *software* com o qual a câmera reconhecesse o objeto para obter essa realidade. Solicitaram à empresa um produto com duas técnicas de realização de realidade aumentada, uma que vai direto para a janela de um *tablet* ou celular e outra que exigiu a cooperação da empresa para conseguir desenvolver o produto.

O Empresário III disse que a empresa mobilizou-se com cinco associados do Rio Grande do Sul para conseguir negociação e parceria, inovação, razão social, custo e elevação das vendas, lucro com a inovação e a própria gestão.

Para o Empresário II, a cooperação aconteceu com a troca de informações que culminou com a elaboração de um plano de salário. Nos anos de 2011 e 2012 se fez um projeto e se contratou por meio do sindicato. E na rede tem uma pessoa especialista em Recursos Humanos que deu uma ideia da realidade, pois visitou as 18 empresas para elaborar uma metodologia, fez uma pesquisa com todos os funcionários das empresas, viu onde tinha que se investir, realizou uma avaliação de desempenho como a produtividade até onde pode chegar dentro de um plano de carreira. Isso foi uma inovação para a empresa, pois conseguiu a saída de funcionários, melhorou a competitividade e também as faltas dos funcionários, visto que esse é um problema sério no Brasil, tendo os funcionários aceitado essas mudanças. Foi uma melhoria em RH.

Os resultados indicam que características como estrutura da empresa, perfil do gestor, relações com universidades ou outras instituições detentoras do conhecimento, treinamento, comunicação, porte, tempo de existência, entre outros, não diferem significativamente entre as empresas entrevistadas ou não exercem influência direta na sua capacidade inovativa.

Assim, os fatores que possuem maior influência nessa capacidade inovativa são o mercado em que atuam e sua forma de inserção neste mercado, onde as grandes firmas clientes ditam as regras.

Em suma, As MPEs só conseguiriam a inovação mais radical se conseguissem relacionamentos interorganizacionais e fizessem esses relacionamentos funcionarem bem.

4.2.4 Características da cooperação interorganizacional e sua relação com a inovação nas MPEs.

A cooperação realizada pelas empresas pode ser observada a partir da existência de diversos elementos característicos da cooperação para a inovação: a) confiança; b) flexibilidade; c) troca de informações/recursos/capacidades; d) resolução conjunta de problemas; e e) restrição ao uso de poder (LOURENZANI et al., 2006).

O Empresário I considera importante entender quais são os objetivos e as necessidades de seu parceiro e as suas. Como uma contextualização, indica conhecer os atores, o que espera a universidade ao cooperar e o que ele como empresário espera, do projeto e da universidade, além dos objetivos comuns e dos seus próprios objetivos. Isso depende também do tempo em que se realizarão os projetos.

Já para o Empresário IV, um comportamento relevante seria a disponibilidade.

Para a maioria dos empresários entrevistados, os elementos característicos mais importantes são, nesta ordem, confiança, flexibilidade, resolução conjunta de problemas, troca de informações e restrição ao uso de poder.

A confiança e a flexibilidade são os elementos mais importantes, porque é o início de tudo e, se não há, não se conseguem os demais.

Em geral, os empresários acreditam que a relação entre os diferentes características da cooperação interorganizacional é direta. Especificamente, o Empresário IV afirma que a flexibilidade tem relação direta com a resolução conjunta de problemas, porque tem que se estar disposto para se conseguir resolver um problema.

A confiança para a inovação é necessária para que surjam as relações, por exemplo, a relação com a universidade demorou mais porque a Alfa era muito pequena, a universidade não tinha essa confiança na empresa e esta foi conquistando essa confiança. Sobre a flexibilidade, como é uma pequena empresa, é mais flexível nos processos. Por exemplo, a empresa tinha que lidar como a LIFEMED, que é uma grande empresa, com pouca flexibilidade, mas entende isso porque as outras não são tão flexíveis. Quanto à troca de

informações, a Alfa também tem uma vantagem porque troca muito rapidamente informações, recursos e capacidades. A empresa consegue mudar muito rapidamente seus projetos e cooperações e acessa informações maiores. A universidade é uma fonte de informações e capacidades, porém tem uma agilidade menor, por isso é tão importante saber acessar essas fontes. Sobre a resolução conjunta de problemas, a empresa aprendeu ao longo de seis anos, tendo sido o legado todos os projetos realizados com a universidade. Quanto à gestão de inovação, cada projeto é diferente e a empresa tem que criar um plano de cooperação diferente, conclui o Empresário I. Para ele, não se avaliam esses comportamentos nem são levados em consideração, mas esses ajudam a inovação de desenvolvimento de produto e a gestão da inovação.

Já para o Empresário IV, a troca de informações e a resolução conjunta de problemas estão diretamente ligadas para conseguir inovar, porque a troca de informações agiliza o processo de inovação. Assim, a empresa está aprendendo algo novo e conseguindo resolver problemas.

A inovação tem grande importância na competitividade das empresas no momento em que passa a exigir flexibilidade e agilidade no mercado, dessa forma, o processo da inovação exige que as empresas passem a combinar recursos internos com recursos externos na maximização do seu conhecimento.

As relações de cooperação são um indicador importante para a compreensão da inovação, considerando-se que as interações entre diferentes agentes econômicos do sistema nacional de inovação desempenham função-chave no desenvolvimento tecnológico, tendo em vista que favorecem os fluxos de informações, o aprendizado e a difusão de novas tecnologias.

Em suma a cooperação interorganizacional e sua relação com a inovação nas MPes., conforme aos empresários entrevistados, indicado no Quadro 32 a seguir.

Quadro 32 – cooperação interorganizacional e sua relação com a inovação nas MPEs

Respondentes	Relações de cooperação	Tipo de Inovação	Principais resultados
Empresário I	Entidades de classe FINEP, LIFEMED e PUC	Inovação de produto	Prêmio de designer internacional, retorno financeiro, melhor simulador nacional no país hoje em dia. ganhou dois prêmios de inovação.
Empresário II	Sindicatos e a Rede troca de informações	Inovação organizacional e de produto	melhorou a competitividade e a organização de seus recursos humanos.
Empresário III	Associados da própria Rede e fornecedores	Inovação organizacional	Redução de custos e elevação das vendas.
Empresário IV	Empresas concorrentes por ser parte da TECNOPUC na troca de informações	Inovação de produto	Criar novos produtos e contratou uma designer de produto que conseguiu um grande salto para a empresa, tendo melhorado em termos de negócio.

Fonte: A autora.

Para fins desta pesquisa se consegui-o fazer as relações da cooperação e a inovação só com as entrevistas dos empresários por que eles estão inseridos em redes, incubadoras e a TECNOPUC e tem trato direto com todo o processo da cooperação e a própria inovação do que os especialistas acadêmicos e profissionais já que eles tem uma realidade mais geral.

De acordo com o estudo da OECD (2010, p. 6), há indicações de que as empresas que cooperam em atividades inovadoras tendem a ter maiores gastos com inovação em relação àquelas que não o fazem, apontando para o fato de que mais do que uma forma para reduzir custos, as parcerias constituem-se em uma forma de expandir o âmbito de projetos inovadores e complementar competências entre distintos agentes econômicos.

4.3 COMPARATIVOS ENTRE OS ESPECIALISTAS E OS EMPRESARIOS DAS MPEs

Nesta subseção faz-se uma análise comparativa do resultados das percepções dos especialistas e dos empresários das MPEs, considerados no processo de cooperação para a inovação.

Os resultados quanto à percepção dos especialistas acadêmicos sobre o conceito da inovação pode ser uma inovação radical ou disruptiva, mas no contexto das MPEs são inovações incrementais. Para os empresários, a inovação faz algo diferente ou adaptado/adequa o produto ou o serviço. As duas percepções são complementares, de acordo com os acadêmicos, as MPEs só fazem melhorias no produto, no processo. Mas a inovação

deveria ser entendida como um conjunto de ideias que conduz às iniciativas, as quais resultam na criação ou em melhorias em produtos/serviços ou processos.

Quanto à **definição da cooperação**, para os acadêmicos, é atuar conjuntamente entre empresas, conseguindo compras coletivas em função dos volumes que se conseguem com os fornecedores; o compartilhamento de conhecimento para fazer troca de gestão da empresa, gestão financeira e gestão de recursos humanos; ou ainda, o trabalho com inovação e a busca por um diferencial competitivo no mercado para obter benefícios. No caso dos empresários, cooperação é a troca de informações, a troca de competências, para criar um produto com outra empresa.

Para **os tipos de inovação**, segundo a percepção dos acadêmicos, têm-se a inovação de produto, a de processo e a organizacional. Cada um deles tem suas perspectivas e opiniões que divergem entre si por não apresentar certeza se funciona dentro do contexto das MPEs. Já os empresários reconhecem ter inovação de produto e de processo, tendo dois deles mencionado a inovação de serviço.

Sobre a **inovação como estratégia formalizada** nas MPEs, para os acadêmicos, não se tem estratégia de inovação formalizada, a maioria das MPEs que inova é pela exigência do mercado, existindo uma inovação interna apenas de melhoramento, seja de produtos, seja de processos. As respostas dos empresários revelaram que nas MPEs a inovação é formalizada se elas estão inseridas em um parque tecnológico ou numa rede; e somente uma delas nasceu como estratégia de inovação, pois a maioria das MPEs só copia, o que, para eles, não é uma estratégia formalizada.

Quanto aos **fatores negativos internos e externos para a inovação**, os acadêmicos percebem que se têm obstáculos interempresariais e macroeconômicos, comportamento do empresário e mentalidade empresarial. Às vezes alguns empresários não querem mudar, não possuem perspectiva de visão, perfil cultural de gestor. Sobre os fatores externos, as MPEs não têm paciência ou não estão preparadas para entender essa lógica e conseguir esses apoios, como o acesso a um financiamento, a um regime tributário. Os empresários explicaram que se apresentam muitas dificuldades para inovar e, frequentemente, as empresas são taxadas de lentas, burocráticas, inibidoras da criatividade, do risco e da experimentação. As dificuldades nesse campo são resultado do maior comprometimento das organizações com os produtos, a melhoria e a geração de lucro.

Em relação aos **fatores positivos internos e externos para a inovação**, a flexibilidade é uma característica das micro e pequenas empresas muito importante para o processo da inovação, além dos órgãos e mecanismos de fomento, principalmente para os

recursos. Como fatores externos, quando as MPEs se associam, sobretudo com as instituições de pesquisa ou universidades, surgem os projetos de pesquisa para inovar, porque para as empresas desse porte montar projetos sozinhas se torna difícil. As parcerias com os programas de inovação com instituições ou identidades de classe são vistas como um fator de grande benefício, segundo os especialistas e os acadêmicos. Para os empresários, os órgãos de fomentos, como FINEP, CNPq, SEBRAE etc., são os que patrocinam a inovação no país, ajudam as empresas a crescerem. O fator interno que facilita a inovação está relacionado à adaptação rápida ao mercado com os seus produtos.

Com relação aos **fatores motivadores da cooperação nas empresas**, para os acadêmicos, as empresas cooperam por questão de sobrevivência, medo da competição e dificuldade de competir, o que leva as micro e pequenas empresas a cooperarem para sobreviver. Para os empresários, a necessidade e o baixo recurso fazem com que as empresas cooperem.

No que diz respeito aos **principais atores (parceiros)** com os quais as MPEs cooperam, segundo as respostas dos especialistas e dos acadêmicos, o Quadro 23 indica que o principal parceiro nas micro e pequenas empresas são as agências de desenvolvimento e as entidades de classe. E, de acordo com as respostas dos empresários, os principais parceiros são os clientes e os fornecedores.

Sobre as **principais características da cooperação nas MPEs**, como demonstraram todos os especialistas e acadêmicos entrevistados, encontra-se a confiança, sendo possível trocar recursos e informações; a confiança é necessária para poder funcionar a cooperação. E a troca de informações também é necessária para conseguir essa resolução conjunta de problemas. Na percepção dos empresários, suas atividades de cooperação são a participação da maioria em rede, composta de empresas parceiras e não concorrentes que trocam clientes e fornecedores (especialmente serviços). Todas essas empresas participam do sindicato cujo diretor coopera com uma central de compras, a gestão do meio ambiente e o controle dos resíduos, além dos recursos humanos.

Finalmente, como resultados da **influência das relações de cooperação para a inovação**, a cooperação entre empresas tem a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais. Dessa maneira, a cooperação interorganizacional apresenta outros benefícios, não só em inovação, como o caso das redes, segundo especialistas e acadêmicos, e as relações de cooperação para inovar, porque servem de exemplo próprio da união com a qual se conseguem as soluções das necessidades para as MPEs, de acordo com os empresários.

Em conclusão se pode perceber nesta pesquisa que tanto especialistas acadêmicos como empresários, na maioria das categorias pesquisadas, não diferem muito em suas opiniões. Somente algumas categorias, como por exemplo, referente aos principais atores envolvidos na cooperação interorganizacional das MPEs. Porém, de modo geral, as suas opiniões são complementares, já que os acadêmicos estão dentro de universidades e os profissionais em entidades de classe e os empresários são os gestores de estes processos tanto a cooperação como a inovação.

No próximo capítulo deste trabalho são apresentadas as Considerações finais

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões, implicações gerenciais e acadêmicas, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

As conclusões aqui apresentadas partem da questão inicial desta pesquisa: Como a cooperação interorganizacional e a inovação são tratadas nas micro e pequenas empresas?

Esses aspectos motivaram o estabelecimento do objetivo geral desta pesquisa: Analisar a cooperação interorganizacional e a inovação das micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul, de acordo com a percepção de especialistas acadêmicos, profissionais e gestores de empresas. Assim, para a sua operacionalização, foram elencados cinco objetivos específicos, os quais são apresentados com as informações conclusivas deste trabalho.

A partir do primeiro objetivo específico deste estudo, que foi identificar e analisar o conceito de cooperação interorganizacional no contexto das micro e pequenas empresas, foi possível concluir que, de acordo com os Quadros 15 e 28, dependendo da complementaridade de competências, experiências e foco de atividade das MPEs, a cooperação vai depender dos objetivos dos agentes, atores ou parceiros, seja nas compras com fornecedores, seja no compartilhamento de conhecimentos e de informações da gestão de recursos humanos, financeiros e outros, para obter benefícios. Basicamente, a relação de cooperação das MPEs tem que ser de ganho para todos os parceiros e atores, mesmo que não seja materialmente. Por outro lado, para os empresários entrevistados, a cooperação é considerada positiva, já que a maioria está inserida em redes de empresas, incubadoras e parque tecnológico – TECNOPUC. Assim, os empresários apontam que a cooperação é a formalização de uma relação entre duas ou mais organizações e empresas que implica dividir riscos, troca de recursos e alcance de economias de escala para obter sinergias e garantia de vantagem competitiva ou benefícios.

Considerando o segundo objetivo deste estudo, que foi identificar as principais características da cooperação interorganizacional realizada pelas micro e pequenas empresas, pôde-se concluir que, dentre as características da cooperação, um dos fatores relevantes é a confiança como base da cooperação, como foi afirmado nas entrevistas por quase todos os especialistas acadêmicos e empresários entrevistados, porque permite que as pessoas troquem

recursos e informações e consigam uma resolução conjunta de problemas, bem como obtenham benefícios com os mesmos parceiros, o que agiliza o processo da inovação.

Ao alcançar o terceiro objetivo específico deste estudo, que foi identificar e analisar o conceito de inovação no contexto das micro e pequenas empresas, de acordo com os Quadros 8 e 22, concluiu-se que a inovação possui como ênfase do seu conceito ser um mecanismo propulsor de desenvolvimento por meio de práticas de inovação condizentes com a realidade de cada empresa. A diferença encontrada de opiniões deve-se ao fato das diferentes origens dos entrevistados, que envolvem especialistas profissionais que atuam na gestão da incubadora e outros em instituições com condições diferentes, além de acadêmicos. Vale observar que uma minoria de entrevistados tem conceitos mais radicais e opiniões vinculadas às dificuldades de realização da inovação nessas empresas.

A partir do quarto objetivo específico deste estudo, que foi identificar e descrever os tipos de inovação presentes nas micro e pequenas empresas, foi possível concluir que, dentre os tipos de inovação levantados no referencial teórico, se podem encontrar a inovação de produto, a de processo e a organizacional. Os respondentes indicaram esses mesmos tipos de inovação, mas cada um deles com as suas próprias perspectivas, de acordo com os Quadros 9 e 23. Os especialistas acadêmicos mencionaram a inovação radical ou disruptiva e o fato de que as micro e pequenas empresas têm melhorias de produto, dependendo do tipo ou nível de inovação. Nas pequenas empresas as inovações incrementais ajudam-nas a crescerem. A inovação não precisa ser necessariamente tecnológica e disruptiva, podendo agregar algo e permitir à organização obter um resultado melhor, assim como pode ser uma inovação de processos. Também as micro e pequenas empresas têm inovação de produto, já que esta é mais fácil de ser alcançada por essas empresas.

Finalmente, o quinto objetivo específico deste estudo foi analisar as relações percebidas entre cooperação interorganizacional e inovação no contexto das micro e pequenas empresas. De acordo com os resultados desta pesquisa, a contribuição dos entrevistados como os especialistas acadêmicos foi influenciada pelo histórico, tendo a maioria deles forte relação com a inovação e a cooperação pela sua relação com o mesmo meio acadêmico, a universidade. E, para os empresários entrevistados, as relações da cooperação foram também positivas, tanto que a maioria indicou a cooperação para a inovação de produto, talvez porque esteja inserida em redes, incubadoras e no TECNOPUC e percebam diretamente o processo da cooperação e a própria inovação.

As relações de cooperação têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais. Dessa maneira, a cooperação interorganizacional tem outros benefícios, não somente a inovação.

Ainda, essa relação e o impacto da cooperação na inovação são um indicador importante para a compreensão dos processos inovativos e cooperativos, considerando-se que as interações entre diferentes agentes econômicos do sistema nacional de inovação desempenham função-chave no desenvolvimento tecnológico, tendo em vista que favorecem os fluxos de informações, o aprendizado e a difusão de novas tecnologias. Portanto, a inovação nas MPEs inseridas em incubadora de um parque tecnológico pode acontecer apesar do porte delas e, para isso, elas devem conseguir recursos cooperando entre si, mesmo com os seus problemas e dificuldades, e alcançar a inovação de seus produtos ou processos.

Finalmente, com relação às dimensões apresentadas no Quadro 6 – Dimensões e variáveis de análise, essas foram identificadas nas entrevistas como sendo importantes para a percepção das relações da cooperação para a inovação.

Assim, iniciando pela cooperação interorganizacional nas micro e pequenas empresas, consegue-se ver a complementariedade de competências, experiências e foco de atividade; a cooperação depende apenas dos interesses de cada uma das empresas, de acordo com as percepções dos entrevistados.

Com relação às características da cooperação, todos os entrevistados destacaram que, inicialmente, deve haver o estabelecimento de confiança entre os parceiros ou atores e a adoção de ações coletivas. Se não houver confiança entre os participantes, é muito complicado estabelecer uma parceria de sucesso.

Por fim, também foi possível observar, com relação aos fatores tanto negativos quanto positivos para que as MPEs consigam inovar, que os fomentos são os principais fatores positivos externos para a maioria dos empresários, como os oriundos da FINEP, do CNPq, do SEBRAE, órgãos que patrocinam a inovação no país. A flexibilidade é uma característica muito importante das micro e pequenas empresas para o processo da inovação e é valorizada pelos órgãos de fomento, principalmente visando a obtenção dos recursos. Através da percepção obtida, acredita-se que a estrutura de análise inicialmente proposta, de forma geral, foi capaz de identificar essas relações que apresentam a cooperação para a inovação.

Desse modo, ao alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo, foi possível responder ao problema estabelecido nesta pesquisa.

Finalmente, com base neste estudo, as relações de cooperação contribuem para a inovação nas MPEs na forma de soluções para as suas necessidades, na perspectiva dos

empresários; e por meio da capacidade de alcançar objetivos organizacionais como transações de recursos e de informação, favorecendo a inovação, na perspectiva dos especialistas acadêmicos e profissionais. A inovação requer a cooperação, processo que pode ser desenvolvido entre as MPEs. É crucial que as MPEs estejam preparadas para enfrentar as mudanças e as transformações necessárias e, desse modo, fortalecerem as suas capacidades de resposta a esses desafios empresariais. É, nesse sentido, que surge a necessidade de se adotar a cooperação empresarial e suas relações, que podem constituir um mecanismo básico para que as empresas de pequena dimensão possam ser competitivas e sobreviver no futuro.

5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Com relação às contribuições acadêmicas do trabalho, durante a realização da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo buscou-se levantar essas relações positivas ou negativas entre a inovação e a cooperação interorganizacional, tanto na percepção dos acadêmicos quanto na dos empresários. Esta pesquisa também identificou a possibilidade de se analisarem os fatores negativos internos e externos para a inovação e as relações de cooperação existentes entre as MPEs, que incentivam ou não essas empresas a cooperarem e inovarem, de acordo com as percepções dos gestores dessas empresas e a percepção dos especialistas acadêmicos e profissionais entrevistados para esta pesquisa. Assim, das diferentes características da cooperação interorganizacional para a inovação, as principais encontradas na revisão bibliográfica constam na estrutura de análise desenvolvida.

O estudo identificou as possíveis formas de cooperação entre as empresas e a contribuição das parcerias para a inovação. As parcerias estabelecidas, principalmente com universidades, fornecedores e clientes, possibilitaram o alcance de inovações que as empresas só puderam atingir por meio da cooperação, tal como o desenvolvimento de produtos e seus processos. Dessa forma, pode-se destacar a importância da cooperação para a inovação de acordo com a percepção dos acadêmicos e dos empresários entrevistados.

Gerencialmente, este trabalho considera que é possível compatibilizar os interesses e as necessidades dos setores acadêmicos, instituições, entidades de classe e empresários diante da adoção de práticas gerenciais flexíveis e eficientes, que levem em conta as particularidades da gestão de seus projetos, nesse caso, suas relações de cooperação para a inovação ou outros benefícios. Tanto no campo gerencial quanto no acadêmico, esta pesquisa contribui abrindo espaço para a continuação dos estudos voltados à temática desenvolvida.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo apresentado nesta dissertação possui algumas limitações, mesmo tendo sido realizado dentro do rigor científico e tendo alcançado os objetivos propostos. A superação de cada limitação aponta para estudos futuros.

Uma das principais limitações verificadas deve-se ao fato de este estudo se restringir apenas a 13 entrevistados, tendo sido selecionados, inicialmente, especialistas acadêmicos da PUCRS, entre outras universidades, como UFRGS, TECNOPUC, incubadora RAIAR e SEBRAE, somando nove entrevistados de nível acadêmico. Nas entrevistas mencionaram-se empresas inovadoras que, por estarem inseridas no parque tecnológico, cooperam entre si. Assim, entrou-se em contato com essas empresas para uma possível entrevista, bem como com outras que haviam recebido um prêmio de inovação no contexto de micro e pequenas empresas e ainda outras que estavam inseridas em redes, como as três MPEs e a que se encontra na incubadora da TECNOPUC entrevistadas nesta pesquisa. Assim, em face dessa limitação, sugere-se que no futuro sejam efetuados outros estudos que incluam outras MPEs sediadas em diferentes estados e regiões do Brasil para que, desse modo, se possa fazer um estudo comparativo.

Por se tratar de um estudo qualitativo, os resultados apresentados baseiam-se na opinião dos respondentes e na interpretação do pesquisador, limitado ao segmento de pessoas, nesse caso, especialistas do ramo (acadêmicos e gestores). Entretanto, não se pode avançar na generalização dos resultados; para isso, seria ideal uma comprovação estatística a partir de uma amostra maior das empresas. Assim, essa limitação leva também à necessidade de confirmar os resultados obtidos junto a outras MPEs e adotar, no futuro, uma abordagem quantitativa, com vistas a conseguir uma generalização dos resultados.

Nesta pesquisa não foram utilizados como fonte de dados documentos e observação direta nos órgãos pesquisados. Porém, mesmo não tendo ocorrido a triangulação de dados, considera-se que as percepções obtidas com a realização das entrevistas permitiram esclarecer as ideias apresentadas. Além disso, assegurou-se a confiabilidade do estudo, tomando medidas para se preservarem os dados obtidos nas entrevistas, tais como arquivamento das gravações e das transcrições (para novas análises) e apresentação no decorrer do texto de evidências de todos os aspectos, por meio de trechos das entrevistas.

Devido à limitação de tempo, a quantidade de entrevistados especialistas foi específica, bem como os dados foram coletados apenas uma vez, num período de tempo curto, refletindo uma situação de um momento específico. Dessa forma, com uma abrangência

maior de sujeitos e com uma coleta de dados em períodos de tempo diferentes, acredita-se que poderiam ter emergido outras percepções que, pelo recorte utilizado, não puderam ser captadas. Por fim, outra limitação desta pesquisa se relaciona com a extensão do instrumento de pesquisa utilizado para a realização das entrevistas nas empresas em virtude do tempo demandado para a sua realização.

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como indicação para trabalhos futuros, sugerem-se outras abordagens com a utilização de diferentes técnicas ou métodos, podendo-se obter resultados que corroborem os da presente pesquisa ou demonstrem outras perspectivas, pois ainda há muito para se conhecer sobre a cooperação interorganizacional e a inovação em empresas.

No decorrer do desenvolvimento desta pesquisa surgiram algumas sugestões para trabalhos futuros que compartilham do mesmo tema.

Futuros estudos podem analisar em profundidade, por exemplo, o perfil do empresário ou dono das MPEs e de que maneira isso influencia o desenvolvimento das relações de cooperação para a inovação. Além disso, poder-se-ia analisar como tal perfil influi nas decisões para gerar a inovação.

Além de estudos comparativos entre empresas de diferentes setores, tamanhos ou portes e países, poder-se-ia, dessa maneira, entender os fatores que contribuem para as relações de cooperação para a inovação e sua associação com a cultura brasileira.

Finalmente, durante a realização desta pesquisa qualitativa foi possível observar a possibilidade de estudar o tema de forma quantitativa, com estudos relacionados com o grau de importância das ações identificadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AKINBOYE, J. O. The era of creativity and knowledge innovation. **Nigerian Journal of Applied Psychology**, v. 6, n. 1, p. 1-19, 2000.
- AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/ APLs): um modelo de referência**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- AMATO NETO, J.; OLAVE, M. E. L. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.
- ARAÚJO, J. C. A.; O.; PIRES, J. O. M.; FARIAS FILHO, M. C. A cooperação como estratégia para o fortalecimento dos pequenos e médios empreendimentos. **CODS-Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 81-100, 2014.
- AXEROLD, R. **A evolução da cooperação**. 1ª Ed. São Paulo: Leopardo, 2010.
- AXTELL, C. M.; HOLMAN, D.J.; UNSWORTH K.L.; WALL, T.D., WATERSON, P.E., & Harrington, E. et al. Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 73, p. 26-35, 2000.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. n.spe, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BALESTRO, M. V.; ANTUNES Jr, J. A. V.; LOPES, M. C.; PELEGRIN, I. A Experiência da Rede Petro RS: Uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. n.spe, p. 181-202, 2008.
- BANDO, M. F. **Relações de cooperação entre MPes do Pólo Joalheiro de São José do Rio Preto**. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, 2008.
- BECATTINI, G. **The Marshallian industrial district as sócio economic notion**. In: PYKE, F., BECATTINI, G.; SEGENBERGER, W. (Eds.). *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*. Genebra: International Institute of Labour Studies, p. 37-51, 1990.
- BELDERBOS, R.; CARREE, M.; LOKSHIN, B. Complementarity in R&D cooperation strategies. **Review of Industrial Organization**, v. 28, n. 4, p. 401-426, 2006.
- BERRY, A. **SME competitiveness: the power of networking and subcontracting**.

Washington, D.C.: Inter-American Development Bank, 1997.

BES, F. T. de; KOTLER, P. **A bíblia da inovação – Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo, Leya, 2011.

BHASKARAN, S. Incremental innovation and business performance: small and medium size food enterprises in a concentrated industry environment. **Journal of Small Business**, v. 44, n. 1, p. 64-80, 2006.

BIGNETTI, L.P. O Processo de Inovação em Empresas Intensivas em Conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.3, 2002.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 14, n. 45, p. 419-437, 2012.

BORTOLASO, I.V.; SELLITTO, M. A. Vantagens competitivas observadas em uma rede de cooperação para comercialização de artigos esportivos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** – ano 4. n. 2, p. 37-48, 2009.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VALMORBIDA, S. M. I., Indicadores de desempenho propostos em pesquisas nacionais e internacionais para avaliar redes de pequenas e médias empresas (PMEs). In: ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

BOTELHO, M.; CARRIJO, M.; KAMASAKI, G. Inovações, pequenas empresas e interações com instituições de ensino/pesquisa em arranjos produtivos locais de setores de tecnologia avançada. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 6, n. 2, p. 331-371, 2007.

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; HENRICH R. GREVE, H. R.; TSAI, W.; Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRIOSCHI, F., BRIOSCHI, M.S., CAINELLI, G. From the industrial district to the district group: an insight into the evolution of local capitalism in Italy. **Regional Studies**, v. 36, n. 9, p. 1037–1052, 2002.

BROSTRÖM, A. Firm's rationales for interaction with research universities and the principles for public co-funding. **Journal Technology Transference**, v. 37, p. 313-329, 2012.

BUENO, A. M; LEITE, M. L. G; PILATTI, L. A. Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In: **Anais XXIV encontro nacional de engenharia de produção**, Florianópolis/SC, 2004.

CAMPOS, L.; CAMPOS, R. Análise multi-casos da gestão da inovação em empresas de pequeno porte. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 36-51, 2013.

CÂNDIDO, G., A.; ABREU, A. F. de. Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba/PR, 2004.

CARDOZA GALDÁMEZ, E. V. **Proposta de um Sistema de Medição de Desempenho para Clusters Industriais de Pequenas e Médias Empresas**. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégia e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, M. M.; SERRA, N.; LAURINDO, F. J. B. **Strategic choices in Brazilian textile e apparel industries**. In: European Operations Management Association e production and operations management society – first joint international conference, v. 1. p. 219-228, 2003.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. In: _____. **Rede de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: UFRJ, nov. 2003.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, MA: Harvard Business School Press: 2003a.

CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n.3, p.33-41, 2003b.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative Strategy: managing alliances, networks, and joint ventures**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2005.

CHIPIKA, S.; WILSON, G. Enabling technological learning among light engineering SMEs in Zimbabwe through networking. **Technovation**, v. 26, p. 969-979, 2006.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, H. A.; GONÇALVES, J. S.; HOFFMANN, V. E. Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva: estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG). **Turismo: Visão e Ação**, v. 16, n. 1, p. 6-27, 2014.

CRESWEIL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta 3. edição Dirceu da Silva. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN; M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p.1154-1191, 2010.

CUNHA, C. R. da.; LOPES-MELO, M. C. de O. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais no campo da Biotecnologia. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 2, Art. 18, 2006.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. **Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation**. In: II Annual conference of Euram on innovative research management, 2002.

DE PELLEGRIN, I.; BALESTRO, M.V.; ANTUNES JUNIOR, J.A.; CAULLIRAUX, H. M. Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação. **Revista Adm.** São Paulo, v.42, n.3, p.313-325, 2007.

DEITOS, M. L. M. S. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas**. Cascavel: Eduni oeste, 2002.

DEWICK, P.; MIOZZO, M. Networks and innovation: sustainable technologies in Scottish social housing. **R&D Management**, v. 34, p. 323–333, 2004.

DICKSON, P.; WEAVER, K.; HOY, F. Opportunism in the R&D alliances of SMES the roles of the institutional environment and SME size. **Journal of Business Venturing**, v.21, n.4, p. 487-513, 2006.

DO AMARAL MORETTI, S. L.; MOYSÉS FILHO, J. E.; PEREIRA, R. D. A. Inovação no desenvolvimento de produto para o mercado de sobremesas prontas: o caso da laffriolée. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 21-40, 2010.

DOLOREUX, D. Regional networks of small and medium sized enterprises: evidence from the metropolitan area of Ottawa in Canada. **European Planning Studies**, v.12, n. 2, p.173-189, 2004.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. (Ed.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988.

DRUCKER, P. F. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 214 p, 2003.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. Cuándo aliarse y cuándo adquirir empresas. **Harvard Deusto Business Review**, v. 131, p. 71-79, 2005.

EHIGIE, B.; McANDREW, E. B. Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). **Management Decision**, v. 43, n. 6, p. 925-940, 2005.

ESTEVES, G.; NOHARA, J. J. Fatores críticos à estabilidade das alianças estratégicas das

micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 182-204, 2011.

FERNANDEZ, Z.; NIETO, M. J. La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 22, p. 107-126, 2005.

FLECK, D. Desafios do crescimento corporativo e suas consequências para a perenidade da empresa. Economia Empresarial. **Revista Economia & Conjuntura: Análise da Conjuntura Macroeconômica**, v. 3, n. 39, 2003.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTANINI, J. I. C.; CARVALHO, H. G.; SCANDELARI, L. Uma proposta de caminho para PMEs incorporarem mecanismos de inovações tecnológicas em seus processos e produtos. In: ENEGEP, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2004.

FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises: a comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, v. 40, p. 739-750, 2011.

FRANÇA, H. M. Consórcios de exportação: uma saída inteligente para as empresas de pequeno porte. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v.11, n. 60, 1999.

FRANCO, M.; HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **International Enterprise Management Journal**, v. 6, p. 503–521, 2010.

GALÃO, F. P.; CÂMARA, M. R. G. da. Inovação e orientação para o mercado e desempenho no arranjo produtivo local embrionário do vestuário de Londrina/PR. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 87-112, 2009.

GATES, G. R.; COOKSEY, R. Learning to manage and managing to learn. **The Journal of Workplace Learning**, v. 10, n. 1, p. 5-14, 1998.

GEROLAMO, M. C. **Gestão de desempenho em clusters e redes regionais de cooperação de pequenas e médias empresas** – estudos de casos brasileiros e alemães e proposta de um modelo de análise. (Tese) Doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

GIL, A. C., **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLLO, S.S. Delineamento e aplicação de *framework* para análise das inovações numa perspectiva de processo interativo: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos, Serra Gaúcha/RS. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 14, ed. especial, p.247-277, 2006.

GOMEZ, J. O. La cooperación empresarial como estrategias de las pymes del sector ambiental. **Estudios Gerenciales**, v. 25, n. 110, p. 39-61, 2009.

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n.2, p.662-676, 2011.

- HAASE, H.; FRANCO, M. Information source for environmental scanning: industry and firma size matter? **Management Decision**, v. 49, n. 10, p. 1642-1657, 2011.
- HADJIMANOLIS, A. Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). **Technovation**, v. 19, n.9, p.561-570, 1999.
- HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. **Research Policy**, v. 31, n. 4, p. 477-492, 2002.
- HAKANSSON, P.; KJELLBERG, H.; LUDGREN, A. Strategic alliances in global biotechnology. **International Business Review**, v. 2, n. 1, p. 65-82, 1992.
- HALL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HENKEL, J. Selective revealing in open innovation processes: the case of embedded linux. **Research Policy**, v. 35, n. 7, p. 953-969, 2006.
- HEWITT-DUNDAS, N. Resource and capability constraints to innovation in small and large plants, **Small Business Economics**, v. 26, n.3, p. 257-277, 2006.
- HITT; M. A.; IRELAND; D.; HOSKISSON; R. E. **Administração Estratégica**. Tradução da 7ª edição norte americana. 2º ed. Cengage Learning. Cap. 9, p.187-266, 2007.
- HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: a survey. **Long Range Planning**, v. 34, n. 3, p. 357-381, 2001.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- JARILLO, J. C. **Strategic networks: creating the borderless organization**. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd., 1993.
- JONG, J.P.J.; MARSILI, O. The fruit flies of innovations: a taxonomy of innovative small firms. **Research Policy**, v. 35, p. 213-229, 2006.
- KAUFMANN, A.; TÖDTLING, F. How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria. **Technovation**, v. 22, n.3, p.147-159, 2002.
- LA ROVERE, R. L. As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento. In: Perspectiva das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 5, ed. especial, p.137-153, 2001.
- LA ROVERE, R. L.; ERBER F.; HASENCLE, V. L. **Industrial and technology policies and local economic development: enhancing and supporting clusters**. In: Third Triple Helix International Conference. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2000.
- LADO, A.A.; BOYD, N.G.; HANLON, S.C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. **The Academy of Management Review**, v. 22, n.1, p. 110-141, 1997.
- LARSSON, S.; MALMBERG, A. Innovations, Competitiveness and Local Embeddedness. A Study of Machinery Producers in Sweden, **Geografiska Annaler**, v. 81, p. 1-18, 1999.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMA, M. A.; LEITE, A. Características atuais das práticas de cooperação, aprendizagem e inovação no APL ceramista de São Miguel do Guamá/PA. **Desenvolvimento Regional em Debate**, ano 4, n. 1, p. 40-62, 2014.

LIMA, S.; SONZA, I. B.; CERETTA, P. S.; ROCHA, A. Benefícios da cooperação ambiental inter-organizacional: um estudo exploratório em indústrias metalúrgicas gaúchas. **Revista Produção**, v. 8, n.2, p.1-26, 2008.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LORENZO de H. C.; MANCINI, R. F. **A inovação no contexto das micro e pequenas empresas do segmento odontológico no município de Araraquara**. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 317-338, 1999

LOURENZANI, W. L.; PINTO, L. de B.; CARVALHO, E. C. A. de; CARMO, S. M. do. A qualificação em gestão da agricultura familiar. In: VII congresso latino-americano de sociologia rural, Quito. **Anais...** Quito, 2006.

MALHOTRA, N. K., **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman 3ª ed., p. 719, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTÍN ROJO, I.; GASPÁR GONZÁLEZ, A. I. La cooperación empresarial como estrategia para lograr sinergias pymes y grandes compañías: estudio empírico sobre el sector turístico español. **Boletín Económico de ICE**, n. 2844, mayo 2005.

MARTÍNEZ-ROMÁN, J. A.; ROMERO, I. About the determinants of the degree of novelty in small businesses' product innovations. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 655-677, 2013.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDINA, S.; ORTIZ, M. Y.; SACRISTÁN, M. Los acuerdos de cooperación y los resultados empresariales: una revisión desde la metodología de eventos. **Cuadernos de Estudios Empresariales**, v. 17, p. 75-93, 2007.

MELLAT-PARAST, M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 820-829, 2008.

MELLO, C. M.; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. Considerações sobre a inovação em PMEs: o papel das redes e do empreendedor. **Revista de Administração**, Ed. UFSM, v. 3, n.

1, p. 41-57, 2010.

MERINO, E.A.D.; OGAVA, C. **Inovação como fator de fortalecimento de Microempresas e Pequenas Empresas através da Gestão de Design**. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012.

MINERVINI, N. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MIRANDA J. Organización de los acuerdos de cooperación interempresarial en España y su entorno. **Economía Industrial**, n. 286, p. 7-16, 1992.

MIRANDA, M. B.; MALUF, C. A. O contrato de joint-ventures como instrumento jurídico de internacionalização das empresas. **Biblioteca Jurídica Virtual**, p. 1-10, 2002.

MOHR, J.; SPEAKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes communication behavior and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 135-152, 1994.

MONTORO, M. Á. Algunas razones para la cooperación en el sector de automoción. **Economía Industrial**, v. 358, p. 27-36, 2005.

MOORE, G. A. A inovação em empresas estabelecidas. **Harvard Business Review**, v.82, n.8, p. 20-26, 2004.

MORAES, G. D. de A. **Tecnologia da informação na pequena empresa: uma investigação sobre sua contribuição à gestão estratégica da informação nos empreendimentos de São José do Rio Preto-SP**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.

NIETO, M.J.; SANTAMARÍA, L. The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation, **Technovation**, 27, p. 367-377, 2007.

NOONAN, C. J. **Export marketing**. The chartered institute of marketing. Boston: Butterworth Heinemann, 1999.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a recolha e interpretação de dados sobre a inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

OLAVE, E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 459-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PACAGNAN, M. N.; RAMPAZO, A. V. Competitividade no varejo: Desafios da colaboração entre os pequenos gestors. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.2, n.1, p.3-18, 2008.

PALIWODA, S. J.; THOMAS, M. J. **International marketing BH**. Boston: Butterworth Heinemann, 2001.

PARIDA, V.; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v.50, n.2, p. 283-309, 2012.

PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P.; VANALLE, R. M. **Gestores de pequenas empresas: estudo do papel e das funções gerenciais**. In: SEGeT – IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende/RJ, v. 1. p. 1-16, 2007.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 6, p. 50-65, 2009.

PINTEC. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica**. 2008. Disponível em: <<<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

PODOLNY, J.; PAGE, K. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**, n. 24, p. 57-76, Aug. 1998.

PORTER, M. Clusters e competitividade. **HS Management**, n. 15, ano. 3. p. 100-111, 1999.

PRETTI, D.; URBANO, H. **A linguagem falada culta na cidade de São Paulo**. São Paulo: Queroz, 1988.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, p. 479-516, 2007.

QUINTANA-GARCÍA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C. A. Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. **Technovation**, v. 24, n. 12, p. 927-938, 2004.

RACKHAM, N.; FRIEDMAN, L.; RUFF, R. **Getting Partnering Right: How Market Leaders are Creating Long-term Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill, 1996.

ROBERTSON, P. L.; CASALI, G.L., JACOBSON, D. Managing open incremental process innovation: Absorptive Capacity and distributed learning. **Research Policy**, v. 41, p. 822-832, 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROGERS, M. Networks, firm size and innovation. **Small Business Economics**, v. 22, p. 141-153, 1999.

- ROPER, S.; ARVANITIZ, S. From knowledge to added value: A comparative, panel-data analysis of the innovation value chain in Irish and Swiss manufacturing firms. **Research Policy**, v. 41, p. 1093-1106, 2012.
- ROSA, L. A. B. da; KNEIPP, J. M.; BICHUETI, R. S.; GOMES, C. M.; CESARO, O. A.; ORTIGARA, M. A. Maturidade inovadora das empresas da rede de pedras preciosas de Ametista do Sul. **Gestão e Regionalidade**, v.29, n.85, p. 19-34, 2013.
- SANDULLI, F. D.; CHESBROUGH, H. Open business models: las dos caras de los modelos de negocio abiertos. **Universia Business Review**, n. 22, p. 12-39, 2009.
- SANTAMARÍA, L.; NIETO, M. J.; BARGE-GIL, A. Beyond formal R&D: taking advantage of other sources of innovation in low- and medium-technology industries. **Research Policy**, v. 38, n. 3, p. 507–517, 2009.
- SANTOS, G. A. G. dos; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. **Revista do BNDES**, v. 11, n. 22, p. 151-179, 2004.
- SANTOS, L.G dos; ROSSONI, L.; SILVA, C. M. Condicionantes estruturais dos relacionamentos intraorganizacionais: uma análise de influência sobre as relações de comunicação e decisão. **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n.1, p.139- 168 2011.
- SANTOS, R.A. dos; **Gestão da Inovação Sustentável na Pequena Empresa**. 1º Fórum Internacional ECOINNOVAR, Santa Maria/RS – 15 a 17 de Agosto de 2012.
- SAWHNEY, M. WOLCOTT, R.C.; ARRONIZ, I. . The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75-81, 2006.
- SCHERER, F. M. **Innovation and growth: Schumpeterian perspectives**. Cambridge, MA: MIT Press, 2007.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.
- SCHRAIBER, L. B. Pesquisa qualitativa em saúde: reflexões metodológicas do relato oral e produção de narrativas em estudo sobre a profissão médica. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 63-74, 1995.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**, 23ª ed., São Paulo: Cortez, 2007.
- SHANE, S. **A general theory of entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.
- SILVA, G.; DACORSO, A.L.R. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, v.15, n.4, p. 229-255, 2014.
- SOUZA, B. **Gestão de processos**. v. 4. Paraná, (PR): Sebrae, 2008.
- SOUZA, M. C. A. F.; BACIC, M. J. Pensando políticas para as pequenas empresas: importância das formas de inserção e as condições de apropriação dos benefícios. **REE**, Brasília, p. 3-16, jun. 1998.

SPULDARO, J. D.; MUSSI, F. B. Barreiras à inovação e a contribuição da perspectiva institucional: um estudo de múltiplos casos. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 5, n. 1, p. 36-52, 2008.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. Gestão de inovação de produtos na era do conhecimento. **Mundo PM**, Curitiba, p. 68-75, 2007.

TEIXEIRA, E. B.; VITCEL, M. S.; BEBER, M. C. Cooperação estratégica, redes de cooperação e desenvolvimento regional: o caso Unijuí/Sedai. **Desenvolvimento em Questão**, Unijuí, ano 5, n. 10, p. 187-210, 2007.

TEN, B. R. **Fashion and Utopia in Management Thinking**. Philadelphia: John Benjamins, 2000.

THOMPSON, G. F. **Between hierarchies and markets: the logic and hulls of network form of organization**. New York: Oxford University Press, 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAN DE VEN, A.; ANGLE, H.; POOLE, M. S. (Ed.). **Research on the management of innovation: the Minnesota studies**. New York: Ballinger Publishing/Harper and Row, 1989.

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R. Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. **Gestão e Produção**, v. 18, n. 3, p. 443-460, 2011.

VEGA JURADO, J. GRACIA, A.G.; LUCIO, I. F.de.; HENRIQUEZ, L. M.; The effect of external and internal factors on firms' product innovation. **Research Policy**, v. 37, n. 4, p. 616-632, 2008.

VERSCOORE, J.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, art.2, 2008.

VERSCOORE, J.; BALESTRIN, A. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

WHITLEY, R. Developing innovative competences: the role of institutional frameworks, **Industrial and Corporate Change**, v.11, p. 497-528, 2002.

ZAMBANINI, M. E.; BRESCIANI, L. P.; OLIVEIRA, T. E. Inovação, cooperação e relações entre empresas: um estudo sobre a construção do arranjo produtivo local metalmeccânico no Grande ABC. **Ensaio FEE**, v. 33, n. 2, p. 483-512, 2012.

ZENG, S. X.; XIE, X. M.; TAM, C. M. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. **Technovation**, v. 30, p. 181-194, 2010.

ZILBER, M.A.; LEX, S.; MORAES, C.A.; PEREZ, G.; VIDAL, P.G.; CORRÊA, G.B. F. **A inovação e seus fatores organizacionais determinantes**. In: Anais do XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

1) VISÃO GERAL MÉTODO DE PESQUISA

QUESTÃO DE PESQUISA:

O presente trabalho busca responder à seguinte pergunta: **Como a cooperação interorganizacional e a inovação são tratadas nas micro e pequenas empresas?**

OBJETIVO:

Este trabalho tem como objetivo geral Analisar a cooperação interorganizacional e a inovação em micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul.

LEITURAS APROPRIADAS:

- a) Relações Interorganizacionais;
- b) Conceitos de relações de cooperação;
- c) Características das relações de cooperação;
- d) Tipos de relações de cooperação;
- e) Inovação em micro, pequena e medias empresas;
- f) Características e elementos da cooperação;
- g) Conceito e tipos de Inovações em micro e pequenas empresas;
- h) Relações de cooperação para a inovação nas micro e pequenas empresas.

FONTES DE INFORMAÇÃO:

- a) Revisão Bibliográfica, artigos e revistas científicas.
- b) O levantamento com aplicação do roteiro semi- estruturado.

ATIVIDADES:

- a) Revisão bibliográfica;
- b) Elaborar um estudo bibliométrico;
- c) Definir a estratégia de pesquisa;
- d) Elaborar o instrumento de pesquisa;
- e) Identificar os participantes respondentes acadêmicos e especialistas;
- f) Identificar os respondentes gestores das micro e pequenas empresas;
- g) Realizar aplicação do roteiro semi-estruturado;

- h) Validar o instrumento de pesquisa;
- i) Se analisara os dados individualmente;
- l) Estabelecer as conclusões e adequar à estrutura de análise proposta;
- n) Elaborara o relatório de pesquisa.

2) PROCEDIMENTOS

Definir os entrevistados

Identificar os entrevistados que participarão do processo de entrevistas vinculados aos tópicos desta pesquisa como acadêmicos especialistas e gestores de micro e pequenas empresas.

Contato com os Entrevistados

- a) Identificar os respondentes;
- b) Explicar aos entrevistados o objetivo da entrevista;
- c) Agendar as entrevistas;
- d) Solicitar autorização para a gravação das entrevistas;
- e) Utilizar o roteiro de entrevistas;
- f) No transcorrer das entrevistas realizar anotações sobre os principais comentários realizados pelo entrevistado, suas reações e as percepções.

Análise dos Resultados da Pesquisa

- a) Transcrever as entrevistas realizadas;
- b) Analisar os dados identificados e correlacioná-los com a revisão bibliográfica do tema;
- c) Catalogar os dados resultados das etapas de entrevistas.

3) INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Instrumento de Coleta de Dados

- a) Elaborar o instrumento de pesquisa;
- b) Validar com especialistas o instrumento de pesquisa; e,
- c) Validar por meio de uma entrevista piloto o instrumento de pesquisa.

4) GUIA PARA O RELATÓRIO

- a) Revisar as referências bibliográficas;

- b) Revisar a metodologia;
- c) Redigir os resultados identificados, as conclusões e as limitações da pesquisa;
- d) Revisar o trabalho.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGAd



Tema da Pesquisa: COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL

Pesquisadora responsável: Corally Vanessa Prada Heredia – RNE: V730558-4

Instituição: PUCRS – Mestrado em Administração e Negócios – MAN

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Telefone para contato: 51-92427581 **e-mail para contato:** corally.heredia@acad.pucrs.br

Prezado(a) Senhor(a): Gostaríamos de convidá-lo a participar de nosso estudo de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar das atividades, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. A pesquisadora esclarecerá todas as suas dúvidas antes que você decida participar. Você poderá retirar-se da pesquisa em qualquer fase da mesma, sem nenhum tipo de penalidade, constrangimento ou prejuízo.

Objetivo do estudo: Analisar a cooperação interorganizacional e a inovação em micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul.

Benefícios: A cooperação interorganizacional entre empresas vêm se revelando como uma alternativa para a sobrevivência e inovação das micro, pequenas e médias empresas (MPEs). Nesse sentido, as informações disponibilizadas nesta pesquisa são essenciais para a análise e o entendimento desse relacionamento entre a cooperação interorganizacional e a inovação produzida nas MPEs. Os resultados agregados da pesquisa poderão ser utilizados pelas empresas para análise de suas condições e, também, para fornecer subsídios para as políticas públicas destinadas a aumentar a competitividade das MPEs.

Sigilo: As informações fornecidas serão tratadas como totalmente confidenciais. Os participantes da pesquisa não serão identificados em qualquer momento, mesmo quando os resultados da pesquisa forem divulgados sob qualquer forma. Será importante a gravação das

entrevistas para uma melhor identificação e análise das opiniões (percepções) dos participantes nesta pesquisa.

Da garantia de esclarecimento e acesso à informação: É garantido ao participante tomar conhecimento e obter informações, a qualquer tempo, dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados parciais e finais desta pesquisa. Para tanto, a pesquisadora responsável poderá ser contatada a qualquer momento. Caso haja necessidade, também poderão ser contatados os professores orientadores deste estudo acadêmico-científico.

Eu, _____, assino o termo de consentimento, após esclarecimento e concordância com os objetivos e condições da realização da pesquisa e assino o presente documento em duas vias de igual conteúdo e forma, ficando uma em minha posse.

Autorizo gravar entrevistas.

Não autorizo gravações de qualquer tipo.

Porto Alegre, _____ de _____ de 20__.

Pesquisadora Responsável
(assinatura)

Participante da Pesquisa
(assinatura)

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS ACADÊMICOS

I. DADOS GERAIS

ID: [código que será atribuído pelo pesquisador] _____

DATA DA ENTREVISTA: _____

DURAÇÃO DA ENTREVISTA: _____

NOME DA PESSOA ENTREVISTADA: _____

EMPRESA / INSTITUIÇÃO: _____

CIDADE: **Porto Alegre**

TEMPO NA EMPRESA/INSTITUIÇÃO (ANO/MESES): _____

QUAL É O SEU CARGO/FUNÇÃO ATUAL? _____

QUAL É A SUA FORMAÇÃO ACADÊMICA:

 Graduação _____ Pós-Graduação _____

ÁREA DE ATUAÇÃO: _____

TEMPO DE EXPERIÊNCIA NESTA ÁREA (ANO/MESES): _____

QUE TIPO DE ATIVIDADE REALIZA/DESENVOLVE (descrever a experiência junto às micro e pequenas no RS; atividades ou projetos voltados à inovação e/ou cooperação)?

Nos últimos 5 anos, coordenou **projetos de pesquisa** / publicou **artigos científicos** ou **orientou** trabalhos de pesquisa (tais como **dissertações** e **teses**) nos temas desta pesquisa?

Quais e como?

 Inovação Cooperação interorganizacional Gestão de MPEs
II. INOVAÇÃO NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

- *Neste bloco serão feitas algumas perguntas sobre inovação no contexto das micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul. A finalidade das próximas perguntas é conhecer a sua percepção a respeito do assunto, por isso não existe resposta correta ou errada. Basta apenas explicitar a sua opinião.*

2.1 O que o(a) senhor(a) entende por inovação? Explicar.

2.2 Em sua opinião, quais tipos de inovação são mais comuns/frequentes nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul? Por favor, explique.

2.3 O(a) senhor(a) poderia citar uma ou mais empresas que considerada “inovadora” no Rio Grande do Sul? (se sim, por favor, mencione o nome e o setor de atuação). Por que a considera inovadora? explique.

2.4 Em sua percepção, a inovação é um tema presente nas estratégias formalizadas das micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul? Por favor, explique.

2.5 Quais são os fatores que influenciam de maneira **negativa** (que são **obstáculos/barreiras**) a inovação nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul? Cite-os e explique o porquê.

Observação: pode incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

2.6 Quais são os fatores que influenciam de maneira **positiva** (que **facilitam**) a inovação nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul? Cite-os e explique o porquê.

Observação: pode incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

III. COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

- *Neste bloco serão feitas algumas perguntas sobre cooperação interorganizacional e suas relações com inovação nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul (RS). A finalidade das próximas perguntas é conhecer a sua percepção a respeito do assunto, por isso não existe resposta correta ou errada. Basta apenas explicitar a sua opinião.*

3.1 O que o(a) senhor(a) entende por **cooperação** (cooperação interorganizacional)? Explicar.

3.2 Em sua opinião, quais são os aspectos que levam às empresas (em especial, aquelas de pequeno porte) a cooperarem? Quais são os fatores motivadores da cooperação? Explique.

3.3 Considerando que a cooperação pode ser formal ou informal cite os principais atores (parceiros) com os quais as MPEs do RS costumam cooperar? Explique.

Anotação para consulta da pesquisadora: alguns exemplos de atores (parceiros) são clientes, fornecedores, concorrentes, universidades, etc.

3.4 A cooperação realizada pelas empresas geralmente pode ser observada a partir da existência de diversos comportamentos (características da cooperação inteorganizacional), ou seja, o nível de cooperação está associado a existências simultânea dos seguintes elementos/comportamentos:

- (i) Confiança: é a expectativa de que um ator/agente é capaz de cumprir suas obrigações, de que se comportará de modo previsível e de que agirá e atuara honestamente, mesmo quando existir a possibilidade de oportunismo.
- (ii) Flexibilidade: é o grau em que as partes ajustam seu comportamento para acomodar as necessidades do outro.
- (iii) Troca de informações/recursos/capacidades: é o grau em que cada parte torna disponível informações, recursos ou capacidades que facilitam as atividades da outra parte, ao contrário de manter a propriedade sobre as mesmas.
- (iv) Resolução conjunta de problemas: trata-se do grau que cada parte assume na responsabilidade conjunta para solucionar problemas que emergem na relação, no sentido de manter o relacionamento no longo prazo.

(v) Restrição ao uso de poder: É não valer-se de poder e influência para explorar a outra parte, mesmo quando existe a oportunidade de fazê-lo.

3.4a – Existe(m) outro(s) elemento(s)/comportamento(s) que não foi citado e que o(a) senhor(a) considera relevante? Qual(is)? Por quê?

3.4b – Em sua opinião, quais são os elementos/comportamentos mais importantes para a realização da cooperação pelas empresas de pequeno porte no RS? Por quê?

3.5 Em sua opinião, quais são os principais **fatores dificultadores** (barreiras / obstáculos) para a realização de cooperação pelas micro e pequenas empresas do RS? Cite-os e explique o porquê.

Observação: pode incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

3.6 Em sua opinião, quais são os principais **fatores facilitadores** para a realização de cooperação pelas micro e pequenas empresas do RS? Cite-os e explique o porquê.

Observação: pode incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

3.7 Em sua percepção, quais são os **principais resultados** (**positivos** e/ou **negativos**) da realização de cooperação para as micro e pequenas empresas do RS? Cite-os e explique o porquê.

3.8 A cooperação interorganizacional pode influenciar/impactar a inovação nas MPEs no RS? Por quê? (explique). Se sim, de que maneira? (que tipos de inovação).

3.9. O(a) senhor(a) poderia citar uma ou mais empresas de pequeno porte, localizada no Rio Grande do Sul, na qual a realização de cooperação gerou inovação? (p.ex. inovação de produtos/serviços ou de processos). Se sim, por favor, mencione o nome da empresa e dê exemplos de como a empresa mencionada obteve resultados de inovação a partir das parcerias de cooperação (aponte o principal parceiro/agente, p.ex. clientes, universidade, entre outros).

3.10 O(a) senhor(a) tem algum comentário adicional sobre os assuntos tratados nesta pesquisa ou, especificamente, sobre o papel da cooperação na inovação das MPEs? Por favor, explique.

AGRADECIMENTO E DISPONIBILIZAÇÃO DOS DADOS

Se for do seu interesse receber o relatório com resultados coletivos desta pesquisa informe o seu endereço eletrônico: _____

APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM EMPRESÁRIOS

I. DADOS GERAIS

ID: [código que será atribuído pelo pesquisador] _____

DATA DA ENTREVISTA: _____

DURAÇÃO DA ENTREVISTA: _____

I(a). Sobre a pessoa entrevistada:

NOME DA PESSOA ENTREVISTADA: _____

TEMPO NA EMPRESA (ANO/MESES): _____

QUAL É O SEU CARGO/FUNÇÃO ATUAL? _____

QUAL É A SUA FORMAÇÃO ACADÊMICA (curso concluído):

 Estudos básicos, ensino médio, técnico. Estudos universitários (especificar formação): _____

ÁREA DE ATUAÇÃO: _____

TEMPO DE EXPERIÊNCIA NESTA ÁREA (ANO/MESES): _____

QUE TIPO DE ATIVIDADE REALIZA/DESENVOLVE (se for o caso, dar destaque às atividades ou projetos voltados à inovação e/ou cooperação)? _____

I(b). Sobre a empresa:

NOME DA EMPRESA: _____

CIDADE: _____

HÁ QUANTOS ANOS A EMPRESA ATUA NO MERCADO (anos de existências)?
_____ anos

QUAL É O PORTE/TAMANHO DA SUA EMPRESA: _____

QUAL A MÉDIA DE EMPREGADOS DA SUA EMPRESA (ano 2014)? _____

QUAL É O SETOR DE ATIVIDADES DA SUA EMPRESA (breve descrição*) _____

*É do comércio, indústria ou serviços? _____

*Quais os principais produtos / serviços? _____

*Quem são os clientes? Tipos de clientes (pessoas físicas ou jurídicas, classe social)?

*Qual é o mercado (local, regional, nacional, exterior)? _____

II. INOVAÇÃO NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

- *A finalidade das próximas perguntas é conhecer a sua percepção a respeito do tema inovação no contexto relacionado à sua empresa, por isso não existe resposta correta ou errada. Basta apenas explicitar a sua opinião.*

2.1 O que o(a) senhor(a) entende por inovação? Explicar.

2.2 Em sua opinião, a inovação é uma prática comum/frequente nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul? Por favor, explique.

2.3 A sua empresa inova? Se sim, quais os tipos de inovação a sua empresa realiza? Por favor, dê exemplos e explique.

2.4 De modo geral, como surgem estas inovações na sua empresa? (descrever o processo desde a origem)

2.5 A inovação é um tema presente nas estratégias formalizadas da sua empresa? Por favor, explique.

2.6 Quais são os fatores que influenciam de maneira **negativa** (que são **obstáculos/barreiras**) a inovação na sua empresa? Cite-os e explique o porquê.

Observação: incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

2.7 Quais são os fatores que influenciam de maneira **positiva** (que **facilitam**) a inovação na sua empresa? Cite-os e explique o porquê.

Observação: incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

2.8 Em sua percepção, quais são os **principais resultados** (**positivos** e/ou **negativos**) da inovação para a sua empresa? Cite-os e explique o porquê.

2.9 Há algum comentário adicional sobre os tópicos discutidos anteriormente nesta entrevista?

III. COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

- *Neste bloco serão feitas algumas perguntas sobre cooperação e as suas relações com inovação nas empresas. A finalidade dessas perguntas é conhecer a sua percepção a respeito do assunto, por isso não existe resposta correta ou errada. Basta apenas explicitar a sua opinião.*

3.1 O que o(a) senhor(a) entende por **cooperação** (cooperação interorganizacional)? Explicar.

3.2 A sua empresa tem realizado atividades de cooperação? (considerar que a cooperação pode ser formal ou informal). Que tipo de cooperação (características)? Para quê? Explique.

3.3 Quais são os principais atores / parceiros com os quais a sua empresa tem cooperado? (p.ex. clientes, concorrentes, centros de pesquisa, etc.). Por quê?

Observação: se não for mencionado, perguntar qual é o tempo médio de duração dessas parcerias.

3.4 Em sua opinião, quais são os aspectos que levam às empresas (em especial, a sua empresa) a cooperarem? Quais são os fatores motivadores da cooperação? Explique.

3.5 Em sua opinião, quais são os principais **fatores dificultadores** (barreiras / obstáculos) para a realização de cooperação por sua empresa? Cite-os e explique o porquê.

Observação: incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

3.6 Em sua opinião, quais são os principais **fatores facilitadores** para a realização de cooperação por sua empresa? Cite-os e explique o porquê.

Observação: incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

3.7 Em sua percepção, quais são os **principais resultados** (**positivos** e/ou **negativos**) da realização de cooperação para a sua empresa? Cite-os e explique o porquê.

3.8 A realização da cooperação tem alguma influência (positiva e/ou negativa) para a inovação na sua empresa? (para que tipos de inovação). Como / Por quê? (explique).

3.9 O(a) senhor(a) pode citar, pelo menos, uma situação na qual a realização de cooperação gerou inovação na sua empresa?

- Se sim, descreva de que maneira isto aconteceu (dê exemplos de como a sua empresa obteve resultados de inovação a partir das parcerias de cooperação; que tipos de inovação; principais atores/parceiros envolvidos, e assim por diante).
- Se não, explique o porquê.

3.10 A cooperação realizada pelas empresas geralmente pode ser observada a partir da existência de diversos comportamentos (características da cooperação interorganizacional), tais como:

- (i) Confiança: é a expectativa de que um ator/agente é capaz de cumprir suas obrigações, de que se comportará de modo previsível e de que agirá e atuara honestamente, mesmo quando existir a possibilidade de oportunismo.
- (ii) Flexibilidade: é o grau em que as partes ajustam seu comportamento para acomodar as necessidades do outro.
- (iii) Troca de informações/recursos/capacidades: é o grau em que cada parte torna disponível informações, recursos ou capacidades que facilitam as atividades da outra parte, ao contrário de manter a propriedade sobre as mesmas.
- (iv) Resolução conjunta de problemas: trata-se do grau que cada parte assume na responsabilidade conjunta para solucionar problemas que emergem na relação, no sentido de manter o relacionamento no longo prazo.
- (v) Restrição ao uso de poder: É não valer-se de poder e influência para explorar a outra parte, mesmo quando existe a oportunidade de fazê-lo.

3.10a – Existe(m) outro(s) elemento(s)/comportamento(s) que não foi citado e que o(a) senhor(a) considera relevante? Qual(is)? Por quê?

3.10b – Quais são os elementos/comportamentos mais importantes para a realização da cooperação? Por quê?

3.10c – Em sua opinião, esses elementos/comportamentos têm relação entre si? Explicar.

3.10d – Algum desses elementos/comportamentos tem impacto na inovação realizada por sua empresa? (em quais tipos de inovação). Como e por quê?

Observação: (i) lembrar que o impacto pode se positivo ou negativo; (ii) se a pessoa entrevistada responder que todos os elementos/comportamentos tiveram impacto, solicitar que seja indicada a ordem de importância dos mesmos e porque.

3.11 O(a) senhor(a) tem algum comentário adicional sobre os assuntos tratados nesta pesquisa ou, especificamente, sobre o **papel da cooperação na inovação**? Por favor, explique.

AGRADECIMENTO E DISPONIBILIZAÇÃO DOS DADOS

Se for do seu interesse receber o relatório com resultados coletivos desta pesquisa informe o seu endereço eletrônico (e-mail): _____

APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE PESQUISA

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS-PROFISSIONAIS

I. DADOS GERAIS

ID: [código que será atribuído pelo pesquisador]

DATA DA ENTREVISTA: _____

DURAÇÃO DA ENTREVISTA: _____

NOME DA PESSOA ENTREVISTADA _____

EMPRESA / INSTITUIÇÃO: _____

CIDADE: _____

TEMPO NA EMPRESA/INSTITUIÇÃO (ANO/MESES): _____

QUAL É O SEU CARGO/FUNÇÃO ATUAL? _____

QUAL É A SUA FORMAÇÃO ACADÊMICA (curso concluído):

Estudos básicos, ensino médio, técnico.

Estudos universitários (especificar formação): _____

ÁREA DE ATUAÇÃO (NO SEBRAE): _____

TEMPO DE EXPERIÊNCIA NESTA ÁREA (ANO/MESES): _____

QUE TIPO DE ATIVIDADE REALIZA/DESENVOLVE (descrever a experiência junto às micro e pequenas empresas no RS; atividades ou projetos voltados à inovação e/ou cooperação)?

II. INOVAÇÃO NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

- *Neste bloco serão feitas algumas perguntas sobre inovação no contexto das micro, pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul. A finalidade das próximas perguntas é conhecer a sua percepção a respeito do assunto, por isso não existe resposta correta ou errada. Basta apenas explicitar a sua opinião.*

2.1 O que o(a) senhor(a) entende por inovação? Explicar.

2.2 Em sua opinião, quais tipos de inovação são mais comuns/frequentes nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul? Por favor, explique.

2.3 O(a) senhor(a) poderia citar uma ou mais empresas que considerada “inovadora” no Rio Grande do Sul? (se sim, por favor, mencione o nome e o setor de atuação). Por que a considera inovadora? explique.

2.4 Em sua percepção, a inovação é um tema presente nas estratégias formalizadas das micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul? Por favor, explique.

2.5 Quais são os fatores que influenciam de maneira **negativa** (que são **obstáculos/barreiras**) a inovação nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul? Cite-os e explique o porquê.

Observação: pode incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

2.6 Quais são os fatores que influenciam de maneira **positiva** (que **facilitam**) a inovação nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul? Cite-os e explique o porquê.

Observação: pode incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

III. COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

- Neste bloco serão feitas algumas perguntas sobre cooperação interorganizacional e suas relações com inovação nas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul (RS). A finalidade das próximas perguntas é conhecer a sua percepção a respeito do assunto, por isso não existe resposta correta ou errada. Basta apenas explicitar a sua opinião.

3.1 O que o(a) senhor(a) entende por **cooperação** (cooperação interorganizacional)? Explicar.

3.2 Em sua opinião, quais são os aspectos que levam às empresas (em especial, aquelas de pequeno porte) a cooperarem? Quais são os fatores motivadores da cooperação? Explique.

3.3 Visto que a cooperação interorganizacional pode ser formal ou informal, indique de acordo com a sua percepção quais agentes são considerados importantes na realização de cooperação pelas micro e pequenas empresas do RS.

Parceiros / agentes
1. Clientes.
2. Fornecedores.
3. Concorrentes.
4. Outras empresas do mesmo setor
5. Agências de Desenvolvimento (p.ex. Sebrae), Assessorias.
6. Centros tecnológicos ou institutos de pesquisa.
7. Fornecedores tecnológicos.
8. Associações empresariais.
9. Universidades.
10. Parques científicos ou tecnológicos.
11. Escolas de capacitação.
12. Empresas de consultoria e/ou consultores independentes.

Há outro agente (parceiro) não citado anteriormente? Aponte qual (is) e indique o seu grau de importância.

3.4 A cooperação realizada pelas empresas geralmente pode ser observada a partir da existência de diversos comportamentos (características da cooperação inteorganizacional), ou seja, o nível de cooperação está associado a existências simultânea dos seguintes elementos/comportamentos:

- (i) Confiança: é a expectativa de que um ator/agente é capaz de cumprir suas obrigações, de que se comportará de modo previsível e de que agirá e atuara honestamente, mesmo quando existir a possibilidade de oportunismo.
- (ii) Flexibilidade: é o grau em que as partes ajustam seu comportamento para acomodar as necessidades do outro.
- (iii) Troca de informações/recursos/capacidades: é o grau em que cada parte torna disponível informações, recursos ou capacidades que facilitam as atividades da outra parte, ao contrário de manter a propriedade sobre as mesmas.
- (iv) Resolução conjunta de problemas: trata-se do grau que cada parte assume na responsabilidade conjunta para solucionar problemas que emergem na relação, no sentido de manter o relacionamento no longo prazo.
- (v) Restrição ao uso de poder: É não valer-se de poder e influência para explorar a outra parte, mesmo quando existe a oportunidade de fazê-lo.

3.4a – Existe(m) outro(s) elemento(s)/comportamento(s) que não foi citado e que o(a) senhor(a) considera relevante? Qual(is)? Por quê?

3.4b – Em sua opinião, quais são os elementos/comportamentos mais importantes para a realização da cooperação pelas empresas de pequeno porte no RS? Por quê?

3.5 Em sua opinião, quais são os principais **fatores dificultadores** (barreiras / obstáculos) para a realização de cooperação pelas micro e pequenas empresas do RS? Cite-os e explique o porquê.

Observação: pode incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

3.6 Em sua opinião, quais são os principais **fatores facilitadores** para a realização de cooperação pelas micro e pequenas empresas do RS? Cite-os e explique o porquê.

Observação: pode incluir tanto fatores internos (da própria empresa) como fatores externos.

3.7 Em sua percepção, quais são os **principais resultados** (**positivos** e/ou **negativos**) da realização de cooperação para as micro e pequenas empresas do RS? Cite-os e explique o porquê.

3.8 A cooperação interorganizacional pode influenciar/impactar a inovação nas empresas de pequeno porte no RS? Por quê? (explique). Se sim, de que maneira? (que tipos de inovação).

3.9. O(a) senhor(a) poderia citar uma ou mais empresas de pequeno porte, localizada no Rio Grande do Sul, na qual a realização de cooperação gerou inovação? (p.ex. inovação de produtos/serviços ou de processos). Se sim, por favor, mencione o nome da empresa e dê exemplos de como a empresa mencionada obteve resultados de inovação a partir das parcerias de cooperação (aponte o principal parceiro/agente, p.ex. clientes, universidade, entre outros).

3.10 O(a) senhor(a) tem algum comentário adicional sobre os assuntos tratados nesta pesquisa ou, especificamente, sobre o papel da cooperação na inovação das MPEs? Por favor, explique.

AGRADECIMENTO E DISPONIBILIZAÇÃO DOS DADOS

Se for do seu interesse receber o relatório com resultados coletivos desta pesquisa informe o seu endereço eletrônico: _____