

## **O PROCESSO DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA AMBIÊNCIA INOVADORA EM PEQUENAS EMPRESAS DE MACAPÁ**

**AUTOR: SUELLEN CAMPOS DE MACEDO**

Graduada em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Amapá;  
Agente Local de Inovação SEBRAE/CNPQ  
[suellen.aliap@gmail.com](mailto:suellen.aliap@gmail.com)

**ORIENTADOR: RICARDO ÂNGELO PEREIRA DE LIMA**

Pós-doutor em Geografia pelo PPGEU/UFPA. Pesquisador do DITAMA/ GAPTA - CNPq. Professor Associado II (UNIFAP). Orientador ALI/SEBRAE. E-mail: [ricardoangelo\\_pereira@yahoo.es](mailto:ricardoangelo_pereira@yahoo.es).

### **RESUMO**

Este artigo objetiva investigar como algumas empresas de diversos segmentos de Macapá, participantes do programa ALI ciclo III, conseguiram criar e desenvolver processos e produtos inovadores. A análise perpassa por três eixos principais: a contribuição do ambiente externo, como as empresas construíram uma ambiência inovadora (interna) e como as características empreendedoras foram ou não decisivas para essa construção. O estudo baseia-se em uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa participante. Cabe ressaltar que parte dos resultados foram analisados por intermédio da comparação entre as ações das diferentes empresas e os perfis dos empresários. Compreende-se, no trabalho, que o perfil empreendedor, junto com o ambiente externo, são decisivos para a construção de uma empresa voltada para uma cultura inovadora.

**PALAVRAS-CHAVE:** ambiência inovadora; características empreendedoras; pequenos negócios; ambiente interno e externo.

### **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, para um empreendimento destacar-se no mercado cada vez mais competitivo, é necessário que os seus dirigentes possuam um perfil empreendedor, que apresente diferenciais relativos a à flexibilidade, criatividade, comunicação, promoção de mudança, tomada de atitude e cálculo de riscos. Parte das exigências desse perfil profissional é resultado da pressão que o comércio global cria ao conectar mercados locais e suas tendências por intermédio da tecnologia da informação.

Esse movimento força os mercados a uma autorregulação para o desenvolvimento de seus produtos, aumentando seu grau de competitividade e para o seu crescimento.

Diante desse cenário, indaga-se: Existem condições ou requisitos que determinam o sucesso de um empreendimento? Como compreender o êxito de uma empresa em comparação a outra que aparentemente possui as mesmas possibilidades de desenvolvimento?

Tais questionamentos causam embaraço aos empreendedores, em especial, quando eles não entendem seu fraco crescimento ou os motivos que o levaram a falência.

Dessa maneira, este artigo visa a trazer para discussão alguns elementos e ferramentas que auxiliam as empresas a criarem um modelo empreendedor que seja mais competitivo e mais sensível às mudanças do mercado e aos consumidores.

As atividades que envolvem o consumo e o comércio remontam à gênese das sociedades humanas, enquanto a vida em sociedade tornava-se mais complexa, as atividades empreendedoras foram aperfeiçoando-se para atender as suas novas necessidades. Dessa maneira, rapidamente, percebia-se que as constantes mudanças seriam a tônica do empreender, sendo uma grande estratégia contra a taxa de mortalidade de empresas.

Segundo estudo realizado pelo SEBRAE (2011), o qual aponta que, no Brasil, entre os anos de 2003 e 2005, cerca de 22% das pequenas empresas encerraram as suas atividades no seu segundo ano de existência, por causa da ausência de comportamento empreendedor; ausência de um planejamento prévio; insuficiência de políticas de apoio aos pequenos negócios, deficiências na gestão administrativa e ausência de ações inovadoras.

Dentro desse contexto, a inovação torna-se uma importante ferramenta para que as empresas consigam criar e recriar produtos, processos, ações de marketing e relacionamento e, assim, adaptarem-se as constantes mudanças do mercado, mantendo-se competitivas e atuais.

Segundo Mohanbir Sawhney, Robert C Wolcott e Inigo Arroniz (2006, p. 75), inovar é ir além da simples mudanças e/ou absorção de novas tecnologias, é criar valor substancial para os clientes e para a empresa, mudando de forma sistêmica uma ou várias dimensões do negócio.

Ainda, segundo os autores, as empresas têm uma dificuldade míope de enxergar as oportunidades de mudança, por não entenderem a essência da construção da inovação, dentro de suas atividades, já que, comumente, elas copiam tendências, não compreendem seus clientes e não ouvem ou estimulam sua equipe, na promoção de soluções.

Nessa perspectiva, para driblar o fracasso da falência, os empreendedores precisam criar bases e processos flexíveis a mudanças externas e internas, que os possibilitem mudar quantas vezes forem necessárias ao seu desenvolvimento e, para isso, eles precisam tomar conhecimento sobre um universo que envolve seu comportamento, sua empresa, seus colaboradores, clientes, fornecedores e toda a sociedade que o cerca.

Desta forma, neste artigo, falaremos sobre três dos principais eixos que são decisivos na construção de uma empresa inovadora e competitiva, são eles: ambiente externo (Território em que essa empresa está inserida), como as empresas construíram uma ambiência inovadora (interna) e como as características empreendedoras foram ou não decisivas para essa construção.

Assim, este estudo inicia-se com uma breve discussão teórica sobre inovação, ambiente externo e suas condições para inovação, liderança e ambiência inovadora, seguida da apresentação da metodologia e, por último, discutem-se os resultados.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1.1 INOVAÇÃO**

A temática da inovação tem ganhado a tônica das discussões que envolvem as diversas áreas dos conhecimentos, em especial, administração e gestão de empresas,

devido a sua extrema importância para o desenvolvimento do mercado, à regulação da competitividade e ao aprimoramento de bens e serviços.

Assim, para este trabalho, o conceito que prevalece é o do Manual de Oslo, que a define como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 1997, p.55).

Ainda, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1997), é preciso atentar-se para o teor e o impacto das mudanças inovadoras para empresa, se elas não forem significativas ou não expressarem algum efeito relevante em uma das quatro áreas mencionadas acima (produto, processo, marketing ou organizacional), não podemos considerá-las uma inovação, uma vez que sua implementação não somou valor à instituição.

No entanto, devemos atentar para o grau da inovação, pois ela não precisa necessariamente ser de alto impacto, onerosa ou complexa, deve apenas resguardar sua essência: a mudança significativa para o negócio, tal como “a compra a à prestação foi uma inovação que exigiu apenas uma ideia e revolucionou o mercado mundial (...)” (BISPO, et al, 2010).

Constantemente, associa-se inovação ao uso de tecnologia, à investimento alto, à capacidade extraordinárias de criatividade e ao setor da indústria, logo, quando essa discussão chega aos pequenos negócios locais, os empresários demonstram relativa dificuldade em compreender a aplicabilidade das tais habilidade criativas e, assim, fracassam em implantá-las.

### **2.1.2 O AMBIENTE EXTERNO E A DIMENSÃO TERRITORIAL DA INOVAÇÃO**

No que concerne ao ambiente inovador dentro das empresas, precisa-se ir além da realidade e das instalações dessas organizações, para compreender como os fatores internos e externos coadunam-se na formação de uma empresa inovadora.

Dessa forma, como afirma TEIXEIRA (at al, 2006), vários estudiosos da área têm se dedicado a compreender qual a correlação entre um bom desenvolvimento empreendedor e a dimensão territorial em que a empresa está envolvida, chamando a atenção para que as empresas sejam analisadas, considerando contextos mais amplos.

Por isso, faz-se necessário trazer para a discussão a definição de território. Segundo FUINI (2013), território é o recorte espacial definido por relações de poder e apropriações, que envolve os aspectos: a) políticos: relacionado ao estado e suas instituições; b) econômico: relativo à forma como o capital interfere benéfica ou maleficamente dentro das organizações, modificando, assim, as relações que regulam o território, tem-se como exemplo as crises cíclicas; c) cultural: relacionado à criação de símbolos e patrimônios imateriais.

Então, o local onde uma determinada empresa encontra-se irá influenciar, pelos aspectos expostos, seu desenvolvimento.

Para FUINI (2007), a dimensão territorial é elemento decisivo na regulação da competitividade empresarial, por estar intimamente ligada à construção de saberes e práticas de uma determinada região, e ao porquê de os fatores externos ao controle da empresa, como: aparato político, logístico da região e centros de educação mostrarem-se decisivos para o fortalecimento ou não de determinados Aglomerados de Produção (AP).

Nesse contexto, o território apresenta-se como um agente integrador dos diferentes aspectos que envolvem o sucesso de um negócio, oferecendo oportunidade de integração, fortalecimento, troca de saberes, cooperação e aprendizado entre as instituições que estão dispostas aos desafios que envolvem as atividades empreendedoras.

Portanto, apropriar-se dessas oportunidades é o ponto-chave do sucesso de algumas empresas, como é o caso das empresas analisadas neste artigo, no entanto, o processo de interação com o ambiente externo depende do quanto a empresa está disposta a receber informações externas, e isso perpassa pela percepção de seus dirigentes, quanto aos movimentos interessantes para o desenvolvimento do estabelecimento empresarial, dentro do território em que se encontra.

É este movimento de percepção do ambiente, interação entre as empresas, trocas de conhecimento e cooperação, que irá contribuir significativamente para o desenvolvimento da cultura de inovação.

### **2.1.3 LIDERANÇA, PERCEPÇÃO E ATITUDE EMPREENDEDORA**

Para promover o intercâmbio entre o ambiente empresarial interno e o externo está o líder empreendedor da organização, que precisa estar atento à dinâmica do mercado, à mudança de comportamento dos clientes e a à busca de novas oportunidades de inovação, para garantir a sobrevivência de sua empresa.

Além dessa percepção “apurada”, ele deve estar orientado para ação, exercendo sua capacidade de consolidar seus planos, mobilizando e influenciando pessoas para ajudá-lo sempre que for necessário.

Nesse sentido, faz necessário a compreensão das ferramentas que auxiliam os empresários no desenvolvimento e na construção do seu perfil empreendedor. Segundo Grazieli Waltrich (2016), o empreendedorismo é definido como um comportamento, e não como uma característica inata, em verdade, ele se desenvolve por intermédio de um processo que envolve percepção, força de vontade, busca de conhecimento e processo de vivência empírica.

Nesta perspectiva, pensando em auxiliar no desenvolvimento econômico por meio de instrumentos que potencializassem as habilidades dos empreendedores, a Organização das Nações Unidas (ONU) desenvolveu uma metodologia que estimula características essenciais aos empreendedores, chamada de Seminário EMPRETEC.

No Brasil, esse Seminário é aplicado pelo SEBRAE. Segundo essa metodologia, 10 comportamentos são fundamentais para o sucesso dos empreendedores, como mostra o quadro 1.

#### **Quadro 1 – Competências empreendedoras:**

1. Busca de oportunidade e iniciativa	Capacidade de antecipar fatos, inteirar-se de tendências e criar oportunidades para o negócio
2. Persistência	Capacidade de enfrentar obstáculos com flexibilidade e mudança de planos para alcançar seus objetivos



3. Correr riscos calculados	Capacidade de assumir desafios, calculando de forma racional os riscos em tomadas de decisão
4. Exigência de qualidade e eficiência	Capacidade de estar sempre disposto a fazer mais e melhor
5. Comprometimento	Capacidade que envolve sacrifício pessoal, colaboração e dedicação ao desenvolvimento da empresa
6. Busca de informações	Capacidade que envolve a busca constante de informações e dados estratégicos para o negócio
7. Estabelecimento de metas	Capacidade de estabelecer e perseguir objetivos claros e alcançáveis para o crescimento da empresa
8. Planejamento e monitoramento sistemáticos	Capacidade de organizar tarefas controlando prazos a fim de alcançar os resultados esperados
9. Persuasão e rede de contatos	Capacidade empreendedora de criar network com pessoas chaves, usando estratégias para persuadir e influenciar pessoas
10. Independência e autoconfiança.	Capacidade de ter autonomia para manter-se motivado e confiante em suas opiniões e objetivos

**Fonte:** Sebrae Nacional (2017).

Com base no quadro 1, enfatizar-se-á os seguintes comportamentos: busca de oportunidade e iniciativa, busca de informações, correr riscos calculados e persuasão e rede de contatos; pois esses comportamentos estão mais intimamente envolvidos com o processo de percepção das oportunidades, que podem ser encontradas nas relações complexas/diversas, que constituem os territórios em que as empresas estão consolidadas.

Percebe-se que essas condutas projetam os empresários para o ambiente externo da empresa, para análises de mercado, clientes, novos nichos, possibilidade de encontrar parcerias estratégicas e até possibilidades de novos negócios ou expansão destes.

Assim, a maneira como o empresário irá se posicionar frente a esse cenário será determinante para o crescimento da empresa. Ele poderá ser um agente ativo, flexível e aberto e, dessa maneira, captar o maior número de informações e oportunidades disponíveis, aumentando sua probabilidade de sucesso, ou ele pode tomar uma atitude conservadora, retraída e inflexível, fechando-se para as dinâmicas do mercado, mudança de comportamento do cliente e, então, ficar desatualizado em relação ao seu mercado competitivo.

A atitude empreendedora, mediante o exposto, será determinante para o empresário conseguir não apenas perceber as oportunidades, mas também para encontrar os melhores meios de colocá-las em prática, de acordo com a realidade do seu negócio.

Esse movimento, além de essencial, deve ser sistemático e, para isso, o empresário precisa recriar em sua empresa um ambiente que seja propício aos aspectos relacionados à inovação.

#### **2.1.4 CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE INOVADOR**

Como já foi exposto, o sucesso empreendedor depende basicamente de três macros fatores: ambiente externo, perfil empreendedor e a criação de um ambiente interno que seja capaz de absorver e desenvolver, de forma peculiar, oportunidades de melhoria e crescimento. O ambiente interno, aqui chamado de ambiência inovadora, é uma espécie de espírito criativo, criado e recriado dentro das empresas.

A criação desse ambiente interno depende de uma série de pequenos fatores que se iniciam pela busca de oportunidades, absorção de conhecimentos, educação e desenvolvimento organizacional, implantação das mudanças e a avaliação dos seus impactos. Contudo, não há um manual que indique o passo a passo necessário para construção desse ambiente.

Nesta perspectiva, o Radar da Inovação (ferramenta de mensuração das dimensões da inovação usada pelo Programa ALI) servirá como parâmetro de reflexão para as ferramentas e práticas que compõem a chamada “ambiência inovadora”, que nada mais é do que a capacidade interna de uma empresa criar uma atmosfera que seja propícia aos processos que envolvem a criação de uma inovação.

Dentro da ambiência inovadora, o radar usa os itens descritos no quadro 2, para mensurar a capacidade que organização tem para criar uma empresa inovadora:

**Quadro 2:** Radar da Inovação

Fontes externas de conhecimento I	Analisa se a empresa <b>faz uso</b> de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAC, universidades, empresas júnior, etc.
Fontes externas de conhecimento II	Analisa se a empresa <b>busca</b> novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.), em clubes de lojistas e em associações empresariais.



Fontes externas de conhecimento III	Analisa se a empresa <b>tem por prática buscar</b> conhecimentos ou capacitação junto aos fornecedores ou clientes.
Fontes externas de conhecimento IV	Analisa se a empresa <b>adquire</b> informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorve know-how e competências.
Financiamento da inovação	Analisa se a empresa <b>já solicitou/utilizou</b> algum dos programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras.
Coleta de ideias	Analisa se a empresa <b>tem alguma sistemática</b> para colher sugestões dos colaboradores.

**Fonte:** Sebrae. Questionário Radar da Inovação, 2008.

Nota-se que as questões avaliadas no radar são facilmente interligadas à capacidade dos empreendedores de desenvolverem os comportamentos: busca de oportunidade e iniciativa (consultorias, participação em congressos e seminários, envolvimento com empresas do terceiro setor), busca de informações, correr riscos calculados e persuasão e rede de contatos. Pois, sem a força ativa dessas características, os elementos externos contidos no território onde a empresa está, não serão acessados e, por isso, o ciclo de construção da inovação não acontecerá.

Percebe-se, assim, que um ambiente inovador precisa ser construído de forma a criar “starts” internos (incentivando a sugestão e experimentação de ideias, financiando inovações e absorvendo conhecimentos), criando pontes de relacionamento com os elementos colaborativos externos (relacionamento com outras empresas, com clientes e fornecedores, consultores, seminários e instituições do sistema de inovação). No entanto, essas ações só serão possíveis, se o empresário não absorver as características empreendedoras e a tomar consciência da importância da percepção dentro desse processo.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O programa ALI (Agentes Locais de Inovação) é um acordo de cooperação técnica entre o SEBRAE e o CNPQ, que visa a promover a prática continuada de ações de inovação dentro de pequenas e médias empresas.

Os agentes/pesquisadores acompanham por até 30 meses, cerca de 40 empresas de forma ininterrupta. Sendo assim, as atividades com as empresas consistem em diagnósticos feitos, a partir dos questionários Radar da Inovação e o Questionário MPE

Brasil do Prêmio de Competitividade para Micros e Pequenas Empresas. Há também a proposição de ações de melhoria por meio de planos de ação e, ainda, pela produção de material científico para fins de pesquisa.

Este artigo visa a descobrir como algumas empresas do programa ALI/AP ciclo III ganharam mais competitividade local, por intermédio de ações inovadoras que resultaram na construção de uma cultura inovadora.

Optou-se por uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa participante, usando também dados quantitativos comparativos, colhidos nos diagnósticos realizados dentro de quatro empresas dos segmentos de comércio e serviços na cidade de Macapá-AP, entre os meses de setembro de 2016 a janeiro de 2018.

### **Quadro 3:** Empresas Analisadas

EMPRESAS	SEGMENTO	TEMPO NO MERCADO
Empresa 1	Serviços de TI	9 anos
Empresa 2	Comércio varejista da moda	4 anos
Empresa 3	Serviços de beleza e estética	2 anos
Empresa 4	Serviços de beleza e estética	8 anos

**Fonte:** SEBRAE, 2018. Dados coletados pela pesquisadora, por intermédio do Sistemali.

Deste modo, analisou-se como os três eixos denominados território, ambiência inovadora e as características empreendedoras foram ou não decisivos para a construção de uma empresa voltada para a cultura da inovação.

## **2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Durante muito tempo, especialistas da área de gestão empresarial acreditaram que a chave para o desenvolvimento dos pequenos negócios estava atrelada apenas à capacidade empreendedora dos empresários e, por isso, o desenvolvimento da capacidade empreendedora destes seria suficiente para garantir o sucesso de seus empreendimentos. Entretanto, logo observou-se que o sucesso das empresas estava relacionado, também, ao ambiente que as cercavam (PAULA, 2004).

Dessa forma, a análise do sucesso de um empreendimento deve ser observada de forma ampla, investigando-se tanto as peculiaridades quanto as contribuições dos agentes externos dispostos no território em que ele está inserido.

Assim, o foco das evidências dos dados desta pesquisa está nas métricas extraídas do radar da inovação (ferramenta aplicada durante as atividades do programa ALI) e nas percepções colhidas em campo, durante o acompanhamento mensal feito com as empresas do quadro três.

O radar da inovação analisa, em especial, a flexibilidade que as empresas são capazes de criar para inovar. Segundo essa metodologia, a empresa que atinge o escore três é considerada inovadora, porém ainda há oportunidades para melhoria. O escore cinco significa que a empresa já está em fase madura de inovação.

Veja as tabelas a seguir:

**Tabela 2:** Comparativo do Grau de Inovação Global

Grau de Inovação Global			
Empresa	R0	R1	Média
Empresa 1	3,9	4,9	4,4
Empresa 2	2,5	3,7	3,1
Empresa 3	2,8	3,0	2,9
Empresa 4	3,0	3,8	3,4
Média total			3,15

**Fonte:** Dados coletados pela pesquisadora, por meio do Sistemali, em 2018

O Grau de Inovação Global é a média que as empresas alcançaram no diagnóstico que analisa 13 dimensões diferentes do negócio, apesar de não ser o foco deste artigo analisar todas as dimensões do radar, é importante citar o desempenho das quatro empresas.

Pode-se perceber que a média total das quatro empresas anuncia um ponto em comum, a existência da flexibilidade para inovar. Observa-se que elas evoluíram na mesma faixa de escore, com exceção da empresa 1, as demais, apesar de serem de segmentos diferentes, caminham em relativa sincronia.

**Tabela 3:** Comparativo do Grau de Inovação Ambiência Inovadora

Grau de Inovação Ambiência Inovadora			
Empresa	R0	R1	Média
Empresa 1	4,7	5,0	4,85
Empresa 2	2,7	3,7	3,2
Empresa 3	3,0	3,3	3,15
Empresa 4	3,7	4,3	4,0
Média total			3,4

**Fonte:** Dados coletados pela pesquisadora, por meio do Sistema Ali, 2018.

A tabela 3 é específica da dimensão Ambiência Inovadora descrita no quadro dois. Desta forma, a primeira observação a ser feita, é quanto ao peso que esta dimensão tem sobre as demais do radar da inovação, enquanto elas têm peso 1, essa tem peso 2, impactando mais sobre a média total da inovação, porque a metodologia entende que, para uma empresa criar uma cultura inovadora, ela precisa ser capaz de perceber e capturar elementos externos que sejam capazes de alavancar melhorias dentro do empreendimento.

A dimensão Ambiência Inovadora analisa como as empresas conservam o território em que estão localizadas e como os empresários são ou não capazes de capturar valor por meio do relacionamento de todos os elementos que fazem parte desse espaço político e social.

As empresas classificadas como inovadoras são as que melhor mantêm esse elo com instituições de fomento, pesquisadores, consultores, feiras, congressos, clientes, fornecedores e parceiros.

## **2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS**

Com o objetivo de fomentar a cultura da inovação nos pequenos negócios, o programa ALI atua no diagnóstico e em orientações de oportunidades de inovação/melhorias, por intermédio de planos de ação sistematizados e personalizados, construídos em conjunto com o empresário e/ou sua equipe.

Por meio dessa implementação logística, pôde-se perceber algumas ações que foram estratégicas para evolução das empresas no processo de construção de uma empresa inovadora. Como exemplos, descrever-se-á algumas ações, percepção dos empresários e tomada de atitudes destes.

A empresa 1 de serviços tecnológicos é a que mais se destaca nos índices de inovação e maturidade de gestão empresarial. Ela está há nove anos no mercado e, somente nos últimos quatro anos, começou a *startar* seu crescimento. No qual, o principal entrave era a falta de suporte, em especial, de capital intelectual local. Por ser

uma *startup*, ela necessitava acessar outros territórios através de conhecimento e ferramentas que lhe garantissem oportunidade de crescimento. Identificado o entrave, os seus diretores começaram a inscrevê-la em editais e prêmios de inovação, para dar mais visibilidade ao negócio, buscar experiência e recursos para financiar as melhorias necessárias, ação essa descrita no seu primeiro plano de ação.

Em 2017, a empresa ganhou o Prêmio Sebrae de Inovação e arrecadou uma quantia significativa para ser investida no seu desenvolvimento. Com a premiação, a empresa pôde contratar consultores para reestruturar todo o seu processo de venda, suporte e *marketing*. Hoje, seu produto está em todas as capitais brasileiras e em alguns países que falam a língua portuguesa.

A empresa 2 é relativamente nova no mercado, apesar da pouca idade, destaca-se no comércio varejista de moda, por ter ideias inovadoras bem como possuir um ótimo design de comunicação, que comunica bem sua proposta de valor e, ainda, por manter um bom relacionamento com os clientes.

A idealizadora do negócio comemorou a abertura de sua terceira loja física em 2017 e o crescimento da empresa, mesmo em tempos de instabilidade política e financeira.

A referida empresária que procurou o Sebrae, desde a montagem do plano de negócios da empresa, é Empreteca e, inclusive, destaca-se por estar sempre envolvida em outros projetos do Sebrae/AP e por promover constantes eventos temáticos que ajudam na consolidação da marca no imaginário do cliente.

Com o crescimento das vendas e das filiais, a empresa necessitou de uma consultoria de gestão e organização de estoque para controlar perdas e fazer compras com responsabilidade financeira, ação essa, proposta no segundo plano da empresa.

Nota-se, no exemplo com o território, que a liderança e ambiência inovadora conversam e demonstram ser determinantes no sucesso dos empreendimentos. Percebeu-se que sem os perfis empreendedores, as empresas não conseguiriam observar, no ambiente externo, as estratégias benéficas para seus entraves.

## **2.5 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR**

O Trabalho de campo proporcionado pelas atividades do programa ALI mostrou-se extremamente importante para a minha produção científica, em especial, sobre inovação. Dessa maneira, a experiência como agente local de inovação é enriquecedora e de extrema importância para os pequenos negócios do país.

## **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Objetivo deste artigo era compreender como algumas empresas de diversos segmentos conseguiram criar e desenvolver uma cultura voltada para inovação. O maior desafio da pesquisa era compreender como os eixos: território, perfil empreendedor e ambiência inovadora entrelaçavam-se, de modo que viessem a somar valores para os empreendimentos e pudessem criar estímulos positivos ao desenvolvimento de empresas voltadas para uma cultura inovadora.

Percebeu-se que o ambiente externo contribui para essa cultura, se o empresário for capaz de se lançar em busca de conhecimento, parceiros e oportunidades. Verifica-se, assim, que o perfil empreendedor, junto com o ambiente externo, são decisivos para a construção de uma empresa voltada para uma cultura inovadora.

## **AGRADECIMENTOS**

Por fim, agradeço a oportunidade da discussão ao SEBRAE e ao CNPq. Aproveito para deixar meus agradecimentos aos empresários, por terem contribuído com suas experiências e empenho durante a vigência do programa ALI ciclo III.

## **REFERÊNCIAS**

BISPO, Cláudio dos Santos, et al. **Empreendedorismo e Inovação**. Disponível in: [http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo\\_empreendedorismo\\_inovacao.pdf](http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo_empreendedorismo_inovacao.pdf). Acesso em: 04 dez. 2017.



FUINI, Lucas Labigalini. **Os arranjos produtivos locais (APLs): uma breve explanação sobre o tema.** GeoTextos, vol. 9, n. 2, p. 57-83, dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **A relação dentre competitividade e território no circuito das malhas do sul do Minas Gerais.** Rio Claro: [s.n.], 2007.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Publicado pela FINEP (financiadora de estudos e projetos), 3º Edição, 2007.

TEIXEIRA, Keuler Hissa, et al. **Território, cooperação e inovação um estudo sobre o Arranjo Produtivo Pindo Dágua.** RER, Rio de Janeiro, vol. 44, nº 03, p. 573-594, jul/set 2006 – Impressa em setembro 2006

CARVALHO, H. G. et al. **Panorama das MPE do Paraná com base no Radar da inovação inicial do ciclo ALI PR 2012-2014.** Espacios, v. 36, n. 19, p. 21, 2015.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação.** Curitiba: Aymar, 2011.

CAVALCANTI FILHO, A. M.; OLIVEIRA, M. R. G.; CAVALCANTI, A. M. **Análise do desempenho em inovação das micro e pequenas empresas de TIC em Pernambuco.** Revista Brasileira de Administração Científica, v. 3, n. 2, p. 41-56, 2012.

PAULA, Juarez De. Território, Redes e Desenvolvimento. In: BRAGA, Christiano; LAGES, Vinícius (org.). **Território em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva.** Rio de Janeiro: Relume Dumará/ Brasília, DF: Sebrae, 2004, p. 71-84.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: Relatório Executivo.** Brasília: SEBRAE, 2015.

SEBRAE. **Sistema SEBRAE – Direcionamento Estratégico 2013-2022.** Brasília: SEBRAE, 2012.

SEBRAE. **Sistema SEBRAE – Diretrizes para Atuação do Sistema SEBRAE em Acesso à Inovação e Tecnologia.** Brasília: SEBRAE, 2007.

SEBRAE NACIONAL (2017). **Comportamento Empreendedor.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 30 nov. 2017.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ Inigo. **The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review.** v.47, n. 3, abr.2006. p.75-81.

SILVA NETO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J. R.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.