

**GISELE DA SILVA MATOS CAVALCANTE**

**DESENVOLVIMENTO E CULTURA DE INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS – MPE's A PARTIR DOS PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ISO  
56002**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**BRASÍLIA – DF**

**2021**

**GISELE DA SILVA MATOS CAVALCANTE**

**DESENVOLVIMENTO E CULTURA DE INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS – MPE's A PARTIR DOS PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ISO  
56002**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) - ponto focal Universidade de Brasília.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Eduardo Antonio Ferreira

**BRASÍLIA – DF  
2021**

Dissertação do curso de mestrado da discente **Gisele da Silva Matos Cavalcante** intitulado: “DESENVOLVIMENTO E CULTURA DE INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPE’s A PARTIR DOS PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ISO 56002”, orientado pela Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Eduardo Antonio Ferreira e apresentado à banca examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação da UnB, em 27 de abril de 2021.

Os membros da Banca Examinadora consideraram a candidata Aprovada.

**Banca Examinadora:**

Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Paulo Gustavo Barboni Dantas Nascimento - PROFNIT/UnB - Presidente da Banca

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Grace Ferreira Ghesti - PROFNIT/UnB

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Talita Souza Carmo - PROFNIT/UnB

---

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Dd DA SILVA MATOS CAVALCANTE, GISELE  
DESENVOLVIMENTO E CULTURA DE INOVAÇÃO NAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS - MPE's A PARTIR DOS PRINCÍPIOS  
NORTEADORES DA ISO 56002 / GISELE DA SILVA MATOS  
CAVALCANTE; orientador EDUARDO ANTONIO FERREIRA. --  
Brasília, 2021.  
132 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em  
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para  
a Inovação) -- Universidade de Brasília, 2021.

1. INOVAÇÃO. 2. CULTURA DE INOVAÇÃO. 3. ISO 56002. 4.  
SEBRAE PROJETO ALI. 5. GESTÃO DA PROPRIEDADE INTELECTUAL.  
I. ANTONIO FERREIRA, EDUARDO, orient. II. Título.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus pela saúde e sabedoria que me foi concedida até aqui, ao meu grande amigo Luiz Carlos Ferreira, por ter me apresentado o Profnit, a pessoa incrível que me ajudou a conseguir concretizar meus estudos na UnB, Samira Abdallah Hanna. Meus queridos professores Paulo Barboni, Grace Ghesti e Sônia Marise que me receberam e me acolheram de uma forma muito especial e que serei grata por toda a minha vida. Ao carinho destinado a mim desde o início pela amiga de CDT Sabrina Teixeira. As minhas amigas Andressa Franco pela força em todos os momentos que estive angustiada, Danielle Cristine pelo apoio incondicional e Jeane Sidou pelas boas energias e atenção. Ao meu marido Wellington e meus filhos Victor Hugo e Ulisses pelo amor, paciência e resistência nas lutas diárias.

Agradeço também ao amigo Stenio Diniz por me ajudar nos momentos em que mais precisei e aos amigos que o Profnit me deu, Alan Elvis por sempre me valorizar e me estimular, a Carla Frade por todo carinho e companhia nesse período de pandemia, e outros amigos de turma que me fizeram acreditar que iríamos conseguir. Agradeço imensamente ao amigo Marcus Vinicius Bezerra, por estar sempre disposto a me ajudar e me incentivar, e ao meu orientador Eduardo Ferreira que foi parte essencial nesse processo, me orientando e me acalmando, sendo a minha luz, vocês acreditaram em mim e foram o combustível que eu precisava. Ao meu trabalho no CDT que me engrandece com tantos aprendizados, as minhas líderes queridas Lívia Araújo, Larisse Lima e Talita Carmo por todo acolhimento e inspiração.

Deixo um agradecimento especial ao meu amigo de turma Carlos Roberto, um aluno exemplar além de um ser humano incrível, humilde e dedicado que me encorajava com palavras de reconhecimento e me procurava preocupado com os prazos. Qualificamos na mesma semana, mas não pudemos defender na mesma semana, pois meu amigo foi vencido pela covid, mesmo cheio de esperança. Dedico todo meu empenho nesse trabalho a você.

## RESUMO

Diante de tantas mudanças e acontecimentos ocasionados pela pandemia de COVID-19, os empresários das Micro e Pequenas Empresas – MPE's precisaram agir de forma rápida e se readaptar às novas transformações, tendo que se reinventar e inovar mesmo em situações que antes eram avaliadas com mais cautela. Nesse contexto, este estudo teve como proposição o desenvolvimento da cultura de inovação com base nos princípios norteadores da ISO 56002, sendo abordado temas relativos à inovação, pertinentes ao estudo realizado em prol da cultura de inovação como orientador à proposição dos resultados esperados. Foi abordado também sobre o Projeto ALI, do Sebrae, onde essa temática trouxe grandes contribuições ao trabalho. Isto posto, percebeu-se a necessidade da elaboração de um Guia prático voltado especialmente para as Micro e Pequenas empresas, intitulado: Passo a Passo para a implementação da cultura de inovação, cujos resultados servirão para nortear o empresário quanto à inserção em ambientes de inovação frente aos avanços tecnológicos e às diversas mudanças que vêm ocorrendo em tão pouco tempo, possibilitando pensar à frente, estudar as demandas e o que pode ser feito de diferente no negócio. Dessa forma, espera-se que as informações dessa dissertação e do Guia prático sirvam para contribuir e fortalecer a importância dos temas sobre inovação e o conhecimento mais aprofundado de como é possível inovar utilizando ferramentas simples que modificam e agregam valor no dia a dia do empreendedor.

**Palavras-chave:** Cultura de Inovação, ISO 56002, Projeto ALI, Gestão da PI.

## **ABSTRACT**

Given the number of changes and events caused by the COVID-19 pandemic, micro and small business entrepreneurs – MEP's needed to act quickly and adapt to the new transformations, having to reinvent and innovate even in situations that were previously evaluated more cautiously. In this context, this study had as its propose the development of the culture of innovation based on the guiding principles of ISO 56002, being addressed themes related to innovation, pertinent to the study carried out in favor of the culture of innovation as a guide to the proposition of the expected results. It was also addressed about Sebrae's ALI Project, where this theme brought great contributions to the work. This said, it was perceived the need to develop a practical Guide focused especially on Micro and Small Enterprises, entitled: Step by Step for the implementation of the culture of innovation, where the results will serve to guide the entrepreneur regarding the insertion in innovation environments in the face of technological advances and the various changes that have been taking place in such a short time, enabling thinking ahead, studying the demands and what can be done differently in the business. Thus, it is possible that the information of the dissertation and the practical Guide serve to contribute and strengthen the importance of themes on innovation and deeper knowledge of how it is possible to innovate using simple tools that modify and add value in the entrepreneur's day-to-day life.

**Key words:** Culture of Innovation, ISO 56002, ALI Project, PI Management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Representação simplificada do Processo de Inovação. ....	5
<b>Figura 2</b> - O que estes conteúdos têm em comum? .....	15
<b>Figura 3</b> - Como obter um atestado de conformidade ISO 56002. ....	26
<b>Figura 4</b> - Etapas no acompanhamento de empresas. ....	34
<b>Figura 5</b> - Nova metodologia do projeto ALI .....	35
<b>Figura 6</b> - Vertentes do Radar da Inovação.....	36
<b>Figura 7</b> - Radar da Inovação. ....	37
<b>Figura 8</b> - Tipos de inovação e os resultados concretos.....	39
<b>Figura 9</b> - Proposta de assuntos para a Capacitação dos ALI's. ....	42
<b>Figura 10</b> - Benefícios do Sebraetec. ....	43
<b>Figura 11</b> - Orientações técnicas realizadas pelo Sebrae no ano de 2018.....	45
<b>Figura 12</b> - Relação das Fichas Técnicas do Sebraetec no Brasil. ....	46
<b>Figura 13</b> - Nuvem de palavras “Boas Práticas de Gestão da Inovação”. ....	53
<b>Figura 14</b> - Análise SWOT.....	61
<b>Figura 15</b> - SCAMPER.....	62
<b>Figura 16</b> - CANVAS.....	63
<b>Figura 17</b> - DESIGN SPRINT. ....	64
<b>Figura 18</b> - MATRIZ GUT. ....	65
<b>Figura 19</b> - 5W2H. ....	66
<b>Figura 20</b> - Modelo de DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO.....	67
<b>Figura 21</b> - Os 4Ps DA INOVAÇÃO.....	68
<b>Figura 22</b> - Metodologia FIVE V. ....	70
<b>Figura 23</b> - Ciclo PDCA. ....	71

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Comparando tipos de inovação nas edições atuais e anteriores do Manual de Oslo. ....	8
<b>Quadro 2</b> - Grade da capacitação ALI. ....	33
<b>Quadro 3</b> - Quadro comparativo da metodologia inicial e da nova metodologia do projeto ALI. ....	38
<b>Quadro 4</b> - Quadro Conceitos do Radar da Inovação. ....	40

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ALI	Agentes Locais de Inovação
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DF	Distrito Federal
GI	Gestão da Inovação
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
ISO	Organização Internacional para Padronização
MEI	Mobilização Empresarial pela Inovação
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PI	Propriedade Intelectual
PNI	Prêmio Nacional de Inovação
PROFNIT	Programa de pós-graduação em propriedade intelectual e transferência de tecnologia para a inovação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UCSebrae	Universidade Corporativa Sebrae
UNB	Universidade de Brasília
WIPO	World Intellectual Property Organization

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTO.....	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT .....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS .....	viii
LISTA DE SIGLAS .....	ix
1 INTRODUÇÃO .....	1
2 OBJETIVOS .....	3
2.1 Objetivo Geral .....	3
2.2 Objetivos Específicos .....	3
3 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	4
3.1 Inovação.....	4
3.2 Gestão da inovação.....	9
3.3 Cultura de inovação.....	12
3.4 Gestão da Propriedade Intelectual .....	15
3.5 ISO 56002 .....	21
3.6 Mercado .....	27
3.7 Micro e pequenas empresas - MPE's.....	29
3.7.1 Sebrae.....	30
3.7.2 O Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI).....	32
3.7.3 Sebraetec .....	43
3.8 Oportunidades de desenvolvimento .....	47
3.8.1 Certificação .....	47
3.8.2 O Prêmio Nacional de Inovação (PNI).....	49
3.9 Boas práticas.....	51
4. MATERIAIS E MÉTODOS.....	57
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	58
5.1 Elaboração do Guia: Passo a Passo para implementação da cultura de inovação .....	58
5.2. Detalhamento e aplicação das ferramentas .....	59
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	72
7. PRODUTOS TECNOLÓGICOS OBTIDOS NO PROFNIT .....	73
8. REFERENCIAS.....	74
9. APÊNDICE .....	82

## 1 INTRODUÇÃO

Vivemos em constante mudança e adaptação, no entanto, neste momento, onde o mundo foi surpreendido com a pandemia do COVID-19, a sociedade tem enfrentado um dos maiores desafios globais deste século. Com isso, em meados de março de 2020 foi iniciado o estado de quarentena seguido do isolamento social, onde todos precisaram enfrentar essa crise sanitária e humanitária, que vem testando a espécie humana em várias dimensões (Lima, 2020).

Conhecido como o “novo normal”, atualmente, as empresas precisaram se readaptar, se readequar para garantir em primeiro lugar a segurança dos seus colaboradores e de seus clientes, reagindo às medidas impostas em cada Estado.

Algumas transformações tecnológicas já estavam ocorrendo mundo afora, com a chegada da pandemia de COVID-19 a utilização da internet e dos aplicativos de entregas aumentou consideravelmente, de acordo com Soprana (2020), da Folha de São Paulo, os empresários estão fazendo campanhas massivas pelo Instagram, colocando funcionários para vender pelo WhatsApp, que são redes sociais amplamente utilizadas, servindo como forma de troca de mensagens instantâneas.

Diante de todos esses fatos, têm-se uma mudança de realidade brusca, uma quebra de paradigmas, onde o que levaria anos para acontecer já está no dia a dia de diversas famílias. A questão hoje não é brigar ou tentar ser melhor do que o concorrente, mas sim acompanhar as mudanças e pensar à frente, analisar o mercado e o comportamento do consumidor, estudar as demandas e o que pode ser feito de diferente no negócio, e isso vale para todos os tipos e segmentos empresariais. São novas formas de relacionamento, tendências, comportamento e negócios inovadores surgindo e crescendo para atender à população.

Perante esse novo cenário, faz-se necessário que o empresário tenha conhecimento e informações que gerem valor para o seu negócio, que seja possível encontrar soluções e respostas de forma rápida para prosseguir dentro dessas atividades. Sendo assim a gestão da inovação e propriedade intelectual podem se tornar grandes aliadas para as empresas, visto que estimulam a pesquisa e desenvolvimento, além da criatividade, mantendo o foco na melhoria contínua.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a gestão da inovação pode ser compreendida como o planejamento, organização e coordenação dos fatores essenciais para o desenvolvimento e obtenção de resultados inovadores. Tendo como foco de estudo as pequenas empresas, pode-se observar nesse contexto que os gestores precisam ter uma cultura organizacional bem definida para que a gestão da inovação tenha seu espaço.

Segundo dados do Sistema Mineiro de Inovação (2018), os pequenos negócios têm sido fundamentais para a manutenção do nível de emprego e para a estabilização da economia brasileira, e mesmo com dificuldades, as Micro e Pequenas empresas – MPE's são as grandes responsáveis pela geração de vagas de trabalho formais.

A Lei Complementar 123/06 de 14/12/2006 (BRASIL 2006) estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Conforme a página do SEBRAE na internet, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE possui participação significativa no desenvolvimento empresarial, seja em soluções para as MPE's quanto para o perfil empreendedor. O SEBRAE tem investido em uma ampla política de extensão tecnológica, que tem por objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de uma orientação proativa, gratuita e personalizada, a partir da execução do Projeto Agentes Locais de Inovação – ALI (SEBRAE, 2020).

Nesse sentido, contribuindo para o crescimento das pequenas empresas, a Confederação Nacional da Indústria – CNI funciona como um estimulador da inovação por meio do Prêmio Nacional de Inovação, que é uma iniciativa da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Como problema deste estudo, têm-se as dificuldades que o empresário encontra em não conseguir manter uma cultura de inovação em sua empresa, e em não acompanhar as oportunidades que existem, pela falta de um instrumento que

Ihe direcione inicialmente em quais passos seguir. Pode-se citar a forma como a gestão da inovação se dá dentro da organização, a importância de conhecer sobre a ISO 56002 e os benefícios advindos desta ferramenta.

Tendo como base as diretrizes da norma ISO 56002, o produto científico deste trabalho tem como proposta a elaboração de um artigo que foi submetido em revista, e a produção de um Guia Prático, que se propõe a servir de apoio para balizar e orientar o empresário nos passos a seguir quanto a implementação da cultura de inovação, bem como contribuir para o conhecimento em propriedade intelectual.

A norma ISO da inovação pode se tornar uma aliada para a efetividade da gestão da inovação dentro da empresa, além de auxiliar para que o empresário tenha a possibilidade de conseguir melhorar sua produtividade, competitividade, faturamento e, eventualmente, concorrer a premiações e se preparar para ter acesso às certificações.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Desenvolver um guia de inovação para micro e pequenas empresas, conforme Lei Geral nº 123<sup>1</sup>, de 14 de dezembro de 2006, tendo como embasamento as diretrizes da ISO 56002, que aborda a gestão da inovação, permitindo o acesso à cultura de inovação, implementação da inovação e aumento da competitividade.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Pesquisar nas metodologias do SEBRAE estudos aplicados às MPE's na Unidade de Inovação quanto às práticas de inovação;
- Compreender a dinâmica e qual o melhor formato do Guia para a aplicação nos pequenos negócios;
- Elaborar um guia prático e tornar seu conteúdo disponível pela UnB e o SEBRAE.

---

<sup>1</sup> LEI, Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13123.htm). Acesso em: 23. Jan.2020.

## 3 CONTEXTUALIZAÇÃO

### 3.1 Inovação

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de competitividade duradoura é a constante busca por inovações, (Nonaka<sup>2</sup>; Takeuchi, 1997) a questão que fica é: como buscar e conseguir colocar as inovações em prática no dia a dia da empresa em meio a tantos desafios e riscos?

O termo “inovação” se popularizou em Economia através do economista Joseph Schumpeter em seu livro “Teoria do Desenvolvimento Econômico” publicado em 1912. Para esse autor, o termo “inovação” não se reduz pura e simplesmente àquilo que é novo ou a alguma novidade vendável. Muito mais do que isto, a “inovação” é o principal mecanismo pelo qual o capitalismo se desenvolve (SCHUMPETER, 1982)<sup>3</sup>.

Segundo Papaconstantinou<sup>4</sup>(1997), não só as empresas inovadoras, mas também a sociedade como um todo se beneficia das inovações. No entanto, a então competitividade alcançada por meio da inovação logo volta ao ponto de partida, na medida em que os demais competidores as copiam para si (TIDD et al., 2008)<sup>5</sup>.

Tidd<sup>6</sup> e colaboradores (2008) propuseram um processo de inovação que contempla três fases que, em maior ou menor grau, se manifesta em qualquer tipo de empresa. É de interesse de todas as empresas o crescimento, ou pelo menos, a sobrevivência. A figura 1 apresenta o processo de inovação abordado pelos autores.

---

<sup>2</sup> NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do Conhecimento na Empresa - Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

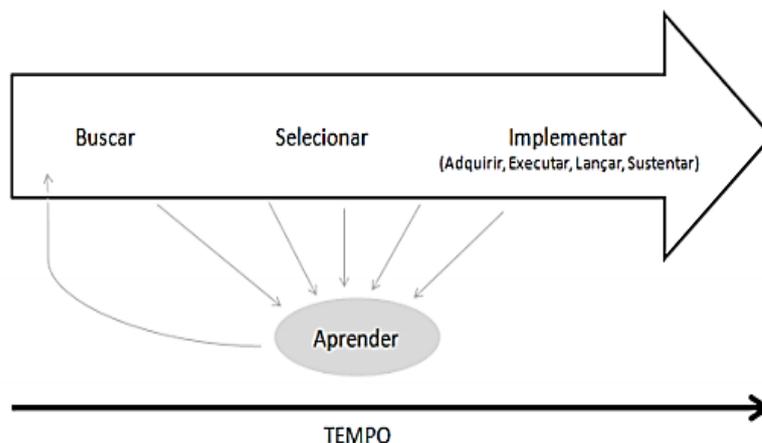
<sup>3</sup> SCHUMPETER, J. A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

<sup>4</sup> PAPACONSTANTINO, George. Technology and Industrial Performance. The OECD Observer, n. 204, feb-mar 1997.

<sup>5</sup> TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

<sup>6</sup> TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

**Figura 1** - Representação simplificada do Processo de Inovação<sup>7</sup>.



Fonte: Tidd et al., 2008.

Dessa forma, para Tidd<sup>8</sup> e colaboradores (2008) a inovação é um processo central para a organização. Nesse nível de abstração, conforme a figura 1, pode-se observar um processo subjacente comum a todas as empresas. Fundamentalmente, esse processo envolve:

- Procura – analisar o cenário (interno e externo) à procura de – e processar sinais relevantes sobre – ameaças e oportunidades para mudança.
- Seleção – decidir – levando em consideração uma visão estratégica de como uma empresa pode se desenvolver melhor – sobre a quais desses sinais deve responder.
- Implementação – traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e a lançar em um mercado interno ou externo. Promover a implementação não se constitui em um evento isolado, mas exige especial atenção a:
- Aquisição de conhecimentos para possibilitar a inovação (como criar algo através de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), pesquisa de mercado etc., adquirindo conhecimento de outras fontes através de transferência tecnológica, aliança estratégica etc.).
- Execução de projeto sob condições de imprevisibilidade que exigem grande capacidade de resolução de problemas.

<sup>7</sup> TIDD et al., 2008, op.cit. p.88

<sup>8</sup> TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

- Lançamento da inovação no mercado e gerenciamento de seu processo inicial de adoção.
- Sustentabilidade de adoção e uso da inovação a longo prazo – ou revisitando a ideia original e modificando-a – renovação.
- Aprendizagem – as empresas têm (mas nem sempre aproveitam) a oportunidade de aprender com a progressão através desse ciclo, de maneira que possam construir sua base de conhecimento e melhorar as formas que o processo é gerido.

O Manual de Oslo é um componente-chave da série de manuais de medição produzidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) sob o título "A Medição das Atividades Científicas, Tecnológicas e de Inovação", que teve sua atualização em 2018, que versa sobre:

Uma boa medição da inovação e o uso de dados de inovação em pesquisas pode ajudar os formuladores de políticas a entender melhor as mudanças econômicas e sociais, avaliar a contribuição (positiva ou negativa) da inovação para os objetivos sociais e econômicos e monitorar e avaliar a eficácia e eficiência de suas políticas (OECD, 2018)<sup>9</sup>.

Um princípio fundamental do Manual de Oslo é que a inovação pode e deve ser medida. A exigência de mensurabilidade é um critério essencial para a seleção dos conceitos, definições e classificações neste manual. Esse recurso diferencia esse manual de outros documentos que conceituam e definem a inovação. (OECD, 2018)<sup>10</sup>.

A inovação é central para melhorias nos padrões de vida e pode afetar indivíduos, instituições, setores econômicos inteiros e países de múltiplas maneiras. Uma boa medição da inovação e o uso de dados de inovação em pesquisas pode ajudar os formuladores de políticas a entender melhor as mudanças econômicas e sociais, avaliar a contribuição (positiva ou negativa) da inovação para os objetivos sociais e econômicos e monitorar e avaliar a eficácia e eficiência de suas políticas (OECD, 2018)<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> ORGANISATION, FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Manual de Oslo: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation, 4ª edição. 2018.

<sup>10</sup> ORGANISATION, FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Manual de Oslo: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation, 4ª edição. 2018.

<sup>11</sup> Idem.

Em relação à quarta edição do referido Manual, uma grande consideração na revisão da definição de inovação empresarial foi a decisão, baseada no trabalho de teste cognitivo, de reduzir a complexidade da definição anterior baseada em listas, compreendendo quatro tipos de inovações (produto, processo, organizacional e *marketing*), para dois tipos principais: inovações de produtos e inovações em processos de negócios. A definição revisada também reduz a ambiguidade da exigência de uma mudança "significativa", comparando as inovações novas e aprimoradas com os produtos ou processos de negócios existentes da empresa. O capítulo fornece explicações detalhadas sobre a definição de inovação empresarial e fornece orientações sobre o que não constitui uma inovação. As definições básicas de inovação de um produto e processos de negócios são as seguintes:

Uma **inovação de produto** é um bem ou serviço novo ou melhorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado.

Uma **inovação no processo de negócios** é um novo ou aprimorado processo de negócios para uma ou mais funções de negócios que difere significativamente dos processos de negócios anteriores da empresa e que foi trazido em uso pela empresa.

O capítulo 4 do Manual de Oslo (OECD, 2018)<sup>12</sup> identifica oito tipos de atividades que as empresas podem empreender em busca de inovação, embora muitas dessas atividades em grande parte baseadas em conhecimento também possam ser realizadas para outros fins mais gerais:

- 1) Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);
- 2) Engenharia, *design* e outras atividades de trabalho criativo;
- 3) Atividades de *marketing* e equidade de marca;
- 4) Atividades relacionadas à propriedade intelectual (PI);
- 5) Atividades de treinamento de funcionários;
- 6) Desenvolvimento de programas de computador e atividades de banco de dados;

---

<sup>12</sup> ORGANISATION, FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Manual de Oslo: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation, 4ª edição. 2018.

- 7) Atividades relacionadas à aquisição ou locação de ativos tangíveis;
- 8) Atividades de gestão da inovação.

A quarta edição do Manual de Oslo, conta com algumas alterações referentes aos tipos de inovação, na qual a quarta edição, 2018 (Manual de Oslo 4 - OM4) em comparação com a terceira edição, 2005 (Manual de Oslo 3 - OM3), conforme apresenta o Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1** - Comparando tipos de inovação nas edições atuais e anteriores do Manual de Oslo.

<b>OM3 (Manual de Oslo terceira edição)</b>	<b>Subcomponentes OM3 (Manual de Oslo terceira edição)</b>	<b>OM4 (Manual de Oslo quarta edição)</b>	<b>Diferenças</b>
Produto	Bens e Serviços	Bens e serviços incluem produtos de captura de conhecimento e combinações dele. Inclui as características de <i>design</i> das mercadorias e Serviços.	Inclusão de características de <i>design</i> de produtos, que foram incluídas na inovação de <i>marketing</i> no OM3.
Processo	Produção Entrega e logísticas. Serviços auxiliares, incluindo compras, contabilidade e Serviços de TIC.	Produção Distribuição e logísticas Sistemas de informação e comunicação	Os serviços auxiliares em OM3 mudaram-se para administração e gestão.
Organizacional	Práticas empresariais Organização do local de trabalho (distribuição de responsabilidades) Relações externas.	Administração e gestão	As inovações organizacionais na OM3 estão sob subcategorias de administração e gestão a, b, e, f nesta edição do manual. Serviços auxiliares em administração e gestão (subcategorias c, d, e) foram incluídos em inovação de processos em OM3.
<i>Marketing</i>	<i>Design</i> de produtos Colocação e embalagem de produtos Preços de promoção de produtos.	Suporte de <i>marketing</i> , vendas e pós-vendas.	As inovações de <i>marketing</i> no OM3 estão incluídas nas subcategorias a e b neste manual. Inovações em vendas, serviços pós-venda e outras funções de suporte ao cliente não foram incluídas no OM3. Inovações relacionadas ao <i>design</i> de produtos estão incluídas na inovação de produtos neste manual.

N/A	N/A	Desenvolvimento de processos de produtos e negócios	Não explicitamente considerado em OM3, provavelmente relatado como inovação de processo.
-----	-----	---	--

Fonte: Manual de Oslo (2018), adaptado pelo autor.

A terceira edição do manual apoiou a construção de uma categoria de "apenas inovadores de produtos ou processos" que excluísse empresas que fossem apenas inovadoras organizacionais ou de *marketing*. Esta categoria pode ser aproximada utilizando a categoria deste manual de inovação de produtos mais três categorias de processos de negócios: (i) produção de bens ou serviços; (ii) distribuição e logística; e (iii) sistemas de informação e comunicação.

Assim, observa-se que inovar é cada vez mais necessário para que as empresas se desenvolvam e se mantenham competitivas. As mudanças decorrentes no cenário da inovação bem como no perfil dos usuários exigem que as empresas adotem estratégias voltadas para a gestão da inovação, onde sejam capazes de acompanhar o mercado e seus concorrentes, havendo interação entre as partes.

### 3.2 Gestão da inovação

Uma das abordagens diz que a gestão da inovação (GI), pode ser compreendida como planejamento, organização e coordenação dos fatores essenciais para o desenvolvimento e a obtenção de resultados inovadores, como indicam Tidd, Bessant e Pavitt (2005)<sup>13</sup>.

Consoante a Bessant & Tidd (2019)<sup>14</sup> a inovação não implica necessariamente a comercialização exclusiva de grandes avanços tecnológicos (uma inovação radical), mas também inclui a utilização de mudanças em pequena escala no saber tecnológico (uma melhoria ou inovação incremental).

O processo inovador, para que seja efetivo, deve estar presente em toda a organização. A integração e o trabalho conjunto são um dos componentes de maior

<sup>13</sup> TIDD, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Gerenciando a inovação: integrando a mudança tecnológica, de mercado e organizacional. West Sussex: John Wiley & Sons. [https://www.researchgate.net/publication/228315617\\_Managing\\_Innovation\\_Integrating\\_Technological\\_Market\\_And\\_Organizational\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/228315617_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_And_Organizational_Change) Acesso em: 23\08\2020.

<sup>14</sup> BESSANT, J., & Tidd, J. (2019). Inovação e empreendedorismo. 3ª Edição, p.15.

impacto que irão influenciar a capacidade de sucesso de uma gestão orientada para o desenvolvimento de inovações conforme retrata CORAL et al. (2011)<sup>15</sup>.

A inovação deve ser atraente e vantajosa aos administradores, vista como meio de preservar e perpetuar a organização, como responsabilidade da alta administração que deve sempre buscar de forma sistemática e deliberada as oportunidades de inovação (Drucker, 1986)<sup>16</sup>. Portanto uma organização inovadora tem de estar aberta à inovação, enxergando as mudanças como oportunidades.

Para compreender a gestão da inovação na empresa, Scozzi, Garavelli e Crowston (2005, p. 121, traduzido pelo autor) indicam sete perspectivas de análise fundamentadas no processo de desenvolvimento da inovação (PDI)<sup>17</sup>:

- Sequência de tarefas (processo de desenvolvimento da inovação descrito através de um conjunto de atividades orientadas ao desenvolvimento de produtos ou processos);
- Decisões que evoluem ao longo do tempo (PDI descrito como um conjunto de decisões tomadas no desenvolvimento e na execução do processo);
- Processo estratégico (a inovação é desenvolvida a partir da elaboração de uma estratégia que seja coerente com o que o mercado necessita, com a estratégia global da firma e com as tecnologias e recursos que podem ser utilizados);
- Processo político (PDI composto por uma dimensão política, vistas as dificuldades que novos projetos encontram em termos políticos para o seu desenvolvimento);
- Processo interpretativo (valorização no processo de inovação da sua dimensão cognitiva, que se dá pela análise da forma como os atores envolvidos interpretam seus papéis e dos demais participantes);

---

<sup>15</sup> CORAL, Eliza; OLIGARI, André; ABREU, Aline França (orgs.). Gestão integrada da inovação. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

<sup>16</sup> Drucker, P. F. (1986). Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson.

<sup>17</sup> SCOZZI, Garavelli, C. e Crowston, K. (2005), "Methods to model and support innovation processes in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 120-137. <https://doi.org/10.1108/14601060510578619> Acesso em: 22\08\2020.

- Fluxo de comunicação e informação (PDI visto pela ótica da troca de informações que o compõe, valorizando, assim, as redes de informação e comunicação em torno do processo);
- Processo criativo (PDI visto como um processo criativo, pois é constituído pelo desenvolvimento de novas ideias ou produtos, e interpretado como uma atividade que pode ser estimulada e promovida).

Esse caráter processual também reforça a importância da realização de um mapeamento das relações entre as atividades e as funções, para que haja uma maximização da eficácia da atividade inovativa (Nagano *et al.*, 2014; Tidd *et al.*, 2005, 2008)<sup>18</sup>.

Ainda, para Osenieks & Babauska (2014, p.86, traduzido pelo autor)<sup>19</sup>, existe a necessidade de não só inventar algo novo, mas também de desenvolver e explorar essa invenção para que, assim, torne-se uma inovação. Nessa mesma linha, Fortino (2011, p. 203, traduzido pelo autor)<sup>20</sup> diz que a inovação é o produto de um foco contínuo em problemas, desafios e novas soluções que estejam fora do alcance das respostas que existem.

Conforme Tidd *et al.* (2005)<sup>21</sup>, para a empresa desenvolver uma gestão do processo de inovação, é necessário o estabelecimento de rotinas que permitirão criar condições favoráveis ao processo, constituindo, assim, as bases para o bom funcionamento de um sistema de gestão da inovação.

Consoante com Roque (2019),

---

<sup>18</sup> NAGANO, M. S., Stefanovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014). Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33. 10.1016/j.jengtecman.2014.02.004. *Journal of Engineering and Technology Management*. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/260996185\\_Innovation\\_management\\_processes\\_their\\_internal\\_organizational\\_elements\\_and\\_contextual\\_factors\\_An\\_investigation\\_in\\_Brazil](https://www.researchgate.net/publication/260996185_Innovation_management_processes_their_internal_organizational_elements_and_contextual_factors_An_investigation_in_Brazil) Acesso em: 23\08\2020.

<sup>19</sup> OSENIKS, Jānis, et. al. The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110 (2014) 82 – 92. Elsevier, 2014.

<sup>20</sup> FORTINO, Andres. The innovator's journey: Fulfilling the promethean promise. *International Journal of Innovation Science*, 3(4), 203-210. Dezembro, 2011. <http://dx.doi.org/10.1260/1757-2223.3.4.203>.

<sup>21</sup> TIDD, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Gerenciando a inovação: integrando a mudança tecnológica, de mercado e organizacional. West Sussex: John Wiley & Sons. [https://www.researchgate.net/publication/228315617\\_Managing\\_Innovation\\_Integrating\\_Technological\\_Market\\_And\\_Organizational\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/228315617_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_And_Organizational_Change) Acesso em: 23\08\2020.

Para que a inovação seja contínua e tenha alto impacto para os resultados de uma empresa, é preciso desenvolver fundamentos que garantem o desenvolvimento de um processo de inovação contínua. Esses fundamentos, são esforços que a própria organização deve viabilizar, e entre esses fundamentos se encontra a cultura de inovação. (Roque, 2019)<sup>22</sup>.

De acordo com o Manual de Oslo<sup>23</sup> (2018) a gestão da inovação inclui todas as atividades sistemáticas para planejar, reger e controlar recursos internos e externos para a inovação. Isso inclui como os recursos para a inovação são alocados, a organização de responsabilidades e a tomada de decisões entre os colaboradores, a gestão da colaboração com parceiros externos, a integração de insumos externos nas atividades de inovação de uma empresa e atividades para monitorar os resultados da inovação e apoiar o aprendizado da experiência.

Dessa forma, uma prática de gestão de inovação potencialmente relevante para todas as empresas é buscar fontes externas de ideias para inovação. As empresas que buscam fontes externas de ideias não estarão ativas em inovação se decidirem não desenvolver uma ideia durante o período de observação (OECD, 2018)<sup>24</sup>.

### **3.3 Cultura de inovação**

Chang (2003 apud Dutra 2018)<sup>25</sup>, observa que a definição de cultura envolve a ampliação aos membros de um sistema social compartilhado de símbolos particulares, significados, imagens, regras de estrutura, hábitos, valores, para que exista o processamento de informações e a alteração dos padrões.

Dessa forma, há a importância de uma cultura inovadora para um ambiente favorável à inovação, onde as pessoas envolvidas possam utilizar a criatividade sem

---

<sup>22</sup> ROQUE, Evandro. GESTÃO DA INOVAÇÃO: TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER! Blog AEVO – Gestão de Projetos e Inovação. 2019. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/gestao-da-inovacao-tudo-o-que-voce-precisa-saber/> Acesso em: 22\08\2020.

<sup>23</sup> ORGANISATION, FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Manual de Oslo: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation, 4ª edição. 2018.

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> DUTRA, Frederico. Almeida, Fernanda. ELEMENTOS PARA ESTÍMULO DA CULTURA DE INOVAÇÃO: MAPEAMENTO DAS DIRETRIZES ADOTADAS POR EMPRESAS DE DESTAQUE BRASILEIRAS. Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.5, n.3, Maio/Agosto 2018 ISSN: 2319-0639 <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/RBGI/index> DOI: 10.18226/23190639.v5n3.05ª. DOI: 10.18226/23190639.v5n3.05ª. Acesso em: 23\08\2020.

medo de errar, que as ideias sejam trabalhadas de forma conjunta, havendo maior interação de forma interna e externa.

Segundo Monteiro<sup>26</sup> (2011), já se tornou quase um lugar-comum falar na necessidade de desenvolver uma cultura de inovação não só em cada empresa, mas no país de forma geral.

De acordo com Dauscha<sup>27</sup> (2011), a cultura de inovação é definida como a “ausência de comportamentos, regras e ambientes que impeçam o desenvolvimento do ímpeto natural das pessoas em sugerir melhorias e inovações, aliada a um conjunto de visões, procedimentos e recursos que potencializem estas iniciativas”.

Já Janiunaite<sup>28</sup> e Petraite (2010, p.14, traduzido pelo autor) afirmam que a cultura de inovação é parte da cultura organizacional, relacionando-a também à gestão do conhecimento e é “um importante determinante de inovação sustentada e do desempenho eficaz de uma organização”.

Dobni (2008, p.540, traduzido pelo autor)<sup>29</sup>, destaca que em um ambiente organizacional, a inovação é frequentemente expressa por meios de comportamentos/atividades que estão associados a uma ação ou resultado tangíveis.

Ahmed (1998, p.30, traduzido pelo autor)<sup>30</sup> defende que apenas decidir ser uma organização inovadora não é suficiente, pois a inovação deve ser apoiada por um ambiente que permita que as pessoas estejam confortáveis com a inovação que criam, sendo a cultura um dos principais determinantes para a inovação.

---

<sup>26</sup> MONTEIRO, J. G., Jr. (2011). *Criatividade e Inovação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. Nadali, A., Goldasteh, P., Ghazivakili, M., & Ahmari, S. (2012, June 26-28). Evaluating Success of Innovation Ideas in Social Computing Technologies Using Fuzzy Expert System.

<sup>27</sup> DAUSCHA, R. (2011). *Cultura de inovação nas empresas*. Disponível em: <https://endeavor.org.br/inovacao/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas/> Acesso em: 16\04\20.

<sup>28</sup> JANIUNAITE, B., & Petraite, M. (2010). The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. *ISSN 1392 – 0758 Social Sciences SOCIALINIAI MOKSLAI*. 2010. Nr. 3 (69)

<sup>29</sup> DOBNI, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. doi: 10.1108/14601060810911156.

<sup>30</sup> AHMED, P. K. (1998). Culture and Climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), p. 30. doi: 10.1108/14601069810199131

Para Mambrini e colaboradores (2011)<sup>31</sup> o qual investigaram práticas gerenciais que promovem uma cultura inovadora em pequenas e médias empresas brasileiras, a inovação se vale de ideias oriundas tanto de fontes internas quanto externas para ganhar competitividade.

Bateman e Snell (2007) apontam que:

São necessários alguns comportamentos para estruturar uma organização voltada para a inovação como: incentivo à criatividade, permitindo o fracasso de forma a impulsionar o pensamento criativo e a exposição ao risco; eliminação da burocracia tornando a organização mais fluida e flexível; implementação de equipes multifuncionais em torno de uma visão comum e; valorização dos relacionamentos sociais e dos aspectos humanos. (Bateman e Snell, 2007)<sup>32</sup>.

Pode-se observar na fala dos autores que a cultura de inovação envolve a adoção de um ambiente propício à inovação, além de envolver as pessoas como um todo, onde a visão para a inovação é ampliada através de ações tomadas no dia a dia. Observa-se, ainda, como destaque, que a cultura de inovação precisa ser vivenciada de fato pela organização, estimulando a criatividade e entregando resultados, sejam eles oriundos de ideias vindas do ambiente interno ou externo.

A figura 2 retrata por meio de um mapa visual o que os conteúdos têm em comum, sendo embasado pela tríade: inovação, gestão da inovação e cultura de inovação.

---

<sup>31</sup> Mambrini, A. B., Dattein, E., Medina, J. A. A., Cintho, S., & Maccari, E. A. (2011). Cultura inovadora na pequena e média empresa. *Revista de Gestão e Projetos*, 2 (1), 26-51. <https://kopernio.com/viewer?doi=10.5585%2Fgep.v2i1.34&token=Wzi0NTU5MjAsljEwLjU1ODUvZ2VwLnYyaTEuMzQiXQ.-npWczAJKG5i0nIHWwGlvaFatB4> Acesso em: 23\08\2020.

<sup>32</sup> BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. 720p.

**Figura 2 - O que estes conteúdos têm em comum?**



Fonte: elaboração própria.

Sabe-se que a inovação é condição inequívoca para as empresas competirem nos mercados globais, gerando ganhos significativos de produtividade, fortalecendo a economia e melhorando a qualidade de vida da sociedade em geral (MEI, 2015)<sup>33</sup>. Por isso, a inovação se torna um grande fator para a sobrevivência da empresa, impulsionando novos produtos, novos serviços, novas formas de atender o cliente, e isso reflete em maior participação na economia, geração de empregos e competição no mercado.

### 3.4 Gestão da Propriedade Intelectual

O uso do sistema de propriedade intelectual pelas pequenas e médias empresas, incluindo as microempresas, está geralmente relacionado ao seu nível de capacidade inovadora e tecnológica. Sua capacidade inovadora e capacidade de desenvolver produtos novos e inovadores variam significativamente, com base em

<sup>33</sup> MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL PELA INOVAÇÃO (MEI). O estado da inovação no Brasil. CNI, Brasília, 2015.

seu setor, tamanho, foco, recursos e no ambiente de negócios em que atuam (WIPO, 2002)<sup>34</sup>.

Segundo a WIPO<sup>35</sup> (2002) as pequenas e médias empresas que usam a tecnologia líder disponível no mercado podem usar informações de patentes para identificar tal tecnologia e para firmar acordos sobre o licenciamento de tecnologia patenteada e *know-how*. Além disso, um grande número de pequenas e médias empresas, particularmente aquelas que operam nos setores cultural, de software ou de várias mídias, podem contar com direitos autorais e relacionados para sua própria existência, *marketing* e/ou sucesso empresarial.

Portanto, ainda de acordo com a WIPO<sup>36</sup> (2002), um conhecimento básico e acesso simplificado ao sistema de propriedade intelectual por proprietários e gestores de pequenas e médias empresas permitirá que eles tomem decisões sensatas sobre quais elementos do sistema PI usar, com base em uma análise adequada de custo-benefício e nas necessidades específicas de seus empreendimentos.

Nesse sentido, a *World Intellectual Property Organization* (WIPO, 2021)<sup>37</sup>, no Brasil representada pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) criou o sítio (*site*) Propriedade Intelectual para Negócios voltado para atender e dar suporte aos negócios das pequenas e médias empresas no que se refere a PI, contendo os diferentes serviços de PI, política, cooperação, recursos, conteúdos sobre PI e o que é a WIPO. O sítio aborda que o sistema de propriedade intelectual tem um papel importante a desempenhar para ajudar o empresário, sendo eles:

- **Proteger** produtos e serviços **inovadores**;
- **Aumentar a visibilidade**, atratividade e valor de seus produtos no mercado;
- **Diferenciar sua empresa** e seus produtos da concorrência;
- **Acessar informações** e conhecimentos **técnicos e comerciais**;

---

<sup>34</sup> World Intellectual Property Organization (WIPO) in cooperation with the Government of the Republic of Suriname. 2002. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo\\_hip\\_pbm\\_02/wipo\\_hip\\_pbm\\_02\\_7.pdf](https://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo_hip_pbm_02/wipo_hip_pbm_02_7.pdf)

<sup>35</sup> Idem.

<sup>36</sup> World Intellectual Property Organization (WIPO) in cooperation with the Government of the Republic of Suriname. 2002. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo\\_hip\\_pbm\\_02/wipo\\_hip\\_pbm\\_02\\_7.pdf](https://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo_hip_pbm_02/wipo_hip_pbm_02_7.pdf)

<sup>37</sup> Propriedade Intelectual para Negócios. Disponível em: <https://www.wipo.int/sme/en/>

- **Evitar o risco** de usar inadvertidamente conteúdo proprietário de terceiros ou perder suas próprias informações valiosas, inovações ou resultados criativos.

O referido sítio difunde uma gama de informações úteis e relevantes sobre o que significa a PI, além de demonstrar os benefícios, bem como sua aplicação, de forma detalhada e muito bem elaborada, cumprindo com a excelência da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI).

Atrelado a isso, têm-se o sítio do Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI<sup>38</sup> (2021), onde apresenta em sua página inicial Marcas, Patentes, Desenhos Industriais, Indicações geográficas, Programas de computador, Topografias de circuitos integrados, Contratos de tecnologia e franquia, e acesso a Academia do INPI, sendo possível encontrar informações e a estrutura da Academia INPI.

Dando continuidade aos assuntos relativos a PI, abaixo pode-se verificar os conceitos básicos de cada tema contido no sítio do INPI<sup>39</sup> (2021), respectivamente:

- **Marcas** - A marca é um nome e/ou imagem que identifica um produto ou serviço. Para ter exclusividade sobre ela, é preciso fazer seu registro no INPI. O sítio do INPI fornece o Manual de Marcas onde é possível verificar sobre os tipos de marcas, a classificação de seus produtos e serviços, as etapas de análise do processo e outras informações.
- **Patentes** - Ter a patente de um produto significa ter o direito de impedir terceiros de produzir, usar, colocar à venda, vender ou importar, sem o seu consentimento, (i) o produto objeto de patente ou (ii) processo ou produto obtido diretamente por processo patenteado. O titular da patente poderá conceder licença de sua patente a terceiros, mediante remuneração ou não. Então, se tiver inventado um produto ou um processo, você pode pedir a patente no INPI. Existem dois tipos de patente:
  - *Patente de Invenção (PI)*: para novas tecnologias, sejam associadas a produto ou a processo, como um novo motor de carro ou uma nova forma de fabricar medicamentos;

---

<sup>38</sup> Governo Federal. Ministério da Economia. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br>.

<sup>39</sup> Idem.

- *Patente de Modelo de Utilidade (MU)*: para novas formas em objetos de uso prático, como utensílios e ferramentas, que apresentem melhorias no seu uso ou na sua fabricação.
- **Desenhos Industriais** - O registro de Desenho Industrial protege os aspectos ornamentais de um objeto que pode ser reproduzido de forma industrial – tanto a sua forma tridimensional quanto os aspectos bidimensionais, como estampas e padrões aplicados. O sítio do INPI fornece acesso a Legislação de Desenho Industrial, bem como o passo a passo para dar entrada no pedido.
- **Programa de Computador** - Se você desenvolveu um programa de computador ou sua versão mais atualizada, é possível pedir o registro no INPI. O registro garante maior segurança jurídica ao seu titular, caso haja demanda judicial para comprovar a autoria ou titularidade do programa. O sítio do INPI fornece o Manual do Usuário, Legislação de Programas de Computador e o passo a passo para iniciar o pedido.
- **Topografias de Circuitos Integrados** - Topografias de Circuito Integrado são imagens relacionadas, construídas ou codificadas sob qualquer meio ou forma, que represente a configuração tridimensional das camadas que compõem um circuito integrado. Em outras palavras, é o desenho de um chip. O sítio do INPI fornece todas as informações necessárias para o entendimento e abertura do pedido.
- **Contratos de Tecnologia e de franquia** – Você pode averbar e/ou registrar no INPI contratos que envolvam licenciamento de direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, desenhos industriais e topografia de circuitos integrados), fornecimento de tecnologia, serviços de assistência técnica e franquia. Também pode requisitar certidões, consultas, fotocópias e 2ª via de certificado de averbação. No Guia básico de Contratos que se encontra no sítio do INPI, é possível verificar os tipos de contratos, as diretrizes de exame para averbação e registros de contratos além do Manual de Contratos, Legislação de Contratos e Serviços de Transferência de Tecnologia, sendo informações cruciais para o entendimento e preparação do pedido.

Vale ressaltar que para não perder os prazos, é importante acompanhar o andamento do pedido na Revista da Propriedade Industrial (RPI), publicada sempre às terças-feiras (INPI, 2021)<sup>40</sup>.

Destaca-se também a importância do Direito autoral, Cultivar e Indicações geográficas. Conforme Ghesti<sup>41</sup> (2016) o Direito de autor compreende todo o complexo de normas jurídicas que regem as relações e consequências pertinentes à concepção de obras intelectuais e criações do espírito, isto é, são as normas que vão estabelecer quais criações serão passíveis de gerar direitos ao seu criador e quais direitos são estes. Os Direitos de Autor são regidos pela Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, conhecida como a Lei de Direitos Autorais, que regula tanto os direitos de autor quanto os que lhes são conexos.

A Proteção de Cultivares para novas variedades vegetais age na defesa dos interesses dos seus obtentores e melhoristas e é incentivo para o desenvolvimento de variedades de plantas cultivadas para a agricultura, a horticultura e a silvicultura. Essas são um elemento necessário e bastante eficaz em termos de custo e benefício no aperfeiçoamento do rendimento e da qualidade de todos os tipos de plantas (Ghesti, 2016)<sup>42</sup>;

A Indicação Geográfica (IG) é usada para identificar a origem de produtos ou serviços quando o local tenha se tornado conhecido ou quando determinada característica ou qualidade do produto ou serviço se deve a sua origem (Ghesti, 2016).

No Brasil, a Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96)<sup>43</sup>, no seu art. 12, possibilita a divulgação da tecnologia pelos titulares, pelo INPI ou por terceiros (com base em informações obtidas direta ou indiretamente do inventor ou em decorrência de atos por este realizados) desde que essa divulgação tenha sido feita em até 12 meses antes do depósito ou data de prioridade.

---

<sup>40</sup> Governo Federal. Ministério da Economia. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br>.

<sup>41</sup> Ghesti, Grace et. al.. Conhecimentos básicos sobre propriedade intelectual / Brasília. Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico, UnB, 2016.

<sup>42</sup> Idem.

<sup>43</sup> BRASIL. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996.

De acordo com Minas<sup>44</sup> (2018) em países em desenvolvimento, principalmente na América Latina, os pequenos negócios inovadores de base tecnológica geralmente utilizam apenas a proteção por marcas e mantêm as tecnologias em segredo por não acreditar na eficiência do sistema de patentes ou por considerá-lo complexo. Isso faz com que ele deixe de auferir ganhos no licenciamento da tecnologia, na comunicação com o mercado como uma empresa inovadora e na negociação com investidores.

Minas<sup>45</sup> (2018) salienta que existem diversas ferramentas que apoiam os empreendedores nesse processo. Tais ferramentas são fáceis de usar, acessíveis, customizadas para os pequenos negócios, e atuam nos principais obstáculos apontados pelos empreendedores, como tempo e custo [...] Contudo, os gestores destas instituições, por não estarem eles próprios sensibilizados quanto à importância da PI para os negócios, acabam não orientando adequadamente os empresários quando à proteção e à gestão da propriedade intelectual.

Sendo assim, Minas<sup>46</sup> (2018) elaborou algumas ações que são necessárias para conseguir implantar a cultura de PI no Brasil:

1. Coordenação das ações das instituições de apoio para evitar sobreposição e facilitar a comunicação com os empresários;
2. Capacitação dos gestores de instituições de apoio em propriedade intelectual e seu uso estratégico para que eles estejam preparados para orientar cada empresa em pontos chave da gestão da propriedade intelectual;
3. Consolidação das principais informações sobre o processo de patenteamento juntamente com as ferramentas de apoio e serviços oferecidos pelas instituições em um único documento para facilitar o entendimento do empresário;
4. Manutenção das ferramentas de apoio que existem hoje, como o Patentes MPE;

---

<sup>44</sup> Minas, Raquel Beatriz Almeida. A CULTURA DA GESTÃO DA PROPRIEDADE INTELECTUAL NAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DA PROTEÇÃO POR PATENTES PELOS PEQUENOS NEGÓCIOS BRASILEIROS DE BASE TECNOLÓGICA. Profnit. Brasília. 2018

<sup>45</sup> Idem.

<sup>46</sup> Minas, Raquel Beatriz Almeida. A CULTURA DA GESTÃO DA PROPRIEDADE INTELECTUAL NAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DA PROTEÇÃO POR PATENTES PELOS PEQUENOS NEGÓCIOS BRASILEIROS DE BASE TECNOLÓGICA. Profnit. Brasília. 2018

5. Disseminação de conceitos sobre propriedade intelectual nas universidades como disciplina obrigatória dos cursos para formar profissionais e possíveis empreendedores capacitados;
6. Inclusão de serviços que auxiliem o empreendedor a definir uma estratégia de PI e de segredo industrial, ofertados pelas agências governamentais, associações de pequenos negócios, incubadoras, aceleradoras, parques tecnológicos, investidores, consultores tecnológicos e agentes de propriedade industrial;
7. Redefinição do processo de atendimento ao usuário do INPI, com a adoção de novas tecnologias, como o bate-papo, por exemplo;
8. Desenvolvimento de solução tecnológica que auxilie os pequenos empreendedores na estruturação e acompanhamento da tramitação dos seus pedidos de proteção dos ativos no INPI;
9. Análise sistemática dos dados de pedidos de patentes dos pequenos negócios e dos desdobramentos desses pedidos para orientar as ações das instituições do ecossistema de inovação;
10. Apoio aos empreendedores em fazer valer os seus direitos e em eventuais processos de litígio, que representam a parte mais onerosa da proteção por patentes.

Minas<sup>47</sup> (2018) reforça que uma vez implementadas as ações descritas acima, poderemos ter no Brasil pequenos negócios que protegem e utilizam de forma estratégica os seus ativos de Propriedade Intelectual, com foco em patentes, e assim estarão mais preparados para competir no mercado internacional.

### **3.5 ISO 56002**

Conforme o SEBRAE <sup>48</sup> (2015) a sigla “ISO” refere-se à “*International Organization for Standardization*”, no Brasil representada pela Organização

---

<sup>47</sup> Minas, Raquel Beatriz Almeida. A CULTURA DA GESTÃO DA PROPRIEDADE INTELECTUAL NAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DA PROTEÇÃO POR PATENTES PELOS PEQUENOS NEGÓCIOS BRASILEIROS DE BASE TECNOLÓGICA. Profnit. Brasília. 2018

<sup>48</sup> SEBRAE. As normas técnicas internacionais influenciam os negócios no Brasil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/as-normas-tecnicas-internacionais-influenciam-os-negocios-no-brasil,3880a252f296b410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em: 26\09\2020.

Internacional de Normalização, sendo uma organização não-governamental fundada em 1947, sediada em Genebra, na Suíça e hoje presente em cerca de 170 países. Tem como função promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade seja permanentemente melhorada. O Brasil é representado pela ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Ainda, o SEBRAE<sup>49</sup> (2015) descreve que as normas ISO têm como princípio fundamental a padronização dos processos dentro de uma organização. E que após validados já detém as características de qualidade nos produtos e serviços realizados por estes processos, tendo impacto nos negócios do Brasil.

Tal qual a Organização ISO<sup>50</sup> (2020), a “ISO 56002-Sistema de gestão de inovação-Orientação”, portanto, é um guia que estabelece as orientações e diretrizes para o gerenciamento da inovação dentro das organizações. É o resultado de muitos anos de estudo, com a contribuição de vários membros (profissionais de países diferentes), reunindo suas experiências, conceitos, ferramentas e métodos mais relevantes sobre inovação.

A ISO é dividida em 10 cláusulas, sendo que as cláusulas de 0 a 3 formam a sua introdução, considerando generalidades, princípios, estrutura, escopo, referências normativas e termos e definições. As cláusulas de 4 a 10 referem-se sobre as cláusulas específicas do sistema de gestão da inovação.

A norma ISO 56002:2019<sup>51</sup> foi baseada em oito princípios que formam a base de sua estrutura:

1. **Realização de valor** - O propósito é realizar e agregar valor, financeiro ou não financeiro. O valor é percebido pelo processo de identificação, compreensão e satisfação das necessidades das partes interessadas.
2. **Líderes focados no futuro** - Líderes de todos os níveis, motivados pela curiosidade e pela coragem, desafiam o *status quo* (estado atual) construindo uma visão e um propósito inspiradores e envolvendo continuamente as pessoas para alcançar esses propósitos.

---

<sup>49</sup> Idem.

<sup>50</sup> ISO, Tudo sobre a ISO. Disponível em: <https://www.iso.org/home.html> Acesso em: 03/02/2020.

<sup>51</sup> ISO 560022019. Innovation management — Innovation management system — Guidance.

3. **Direção estratégica** - É usada para priorizar as atividades de inovação. Os objetivos e estratégias de inovação comumente compartilhados e compreendidos que estão alinhados com os objetivos gerais e a direção estratégica da organização, fornecem a base para a alocação de pessoas e recursos.
4. **Cultura** - Desenvolver valores, crenças e comportamentos que apoiem a abertura à mudança, a abordagem de riscos e a colaboração, a criação e a execução de novas ideias. A cultura deve possibilitar a coexistência dos comportamentos de criatividade e execução efetiva.
5. **Explorar *insights*** - Identificar *insights* (conhecimentos) que possam ser explorados para obter valor requer uma abordagem sistemática, baseada em diversas fontes de conhecimento. Os *insights* efetivos vão além do óbvio e incorporam previsão estratégica sobre necessidades e condições futuras.
6. **Gerir a incerteza** - As incertezas e os riscos são avaliados, alavancados e depois gerenciados, aprendendo com experimentação sistemática e processos iterativos, dentro de um portfólio de oportunidades.
7. **Adaptabilidade** - Novas ideias e soluções requerem frequentemente mudanças nas estruturas, processos, competências, modelos e a capacidade de responder em conformidade. A capacidade de antecipar sistematicamente, entender a necessidade de mudança e responder às mudanças é uma capacidade essencial de inovação.
8. **Abordagem de sistemas** - O desempenho da inovação de uma organização depende dos processos que estão operando para um propósito comum. O gerenciamento da inovação baseia-se em uma abordagem de sistemas com elementos inter-relacionados e interativos, e avaliação de desempenho e melhorias regulares do sistema.

Os benefícios potenciais da implementação de um sistema de gerenciamento da inovação de acordo com a Norma ISO 56002<sup>52</sup> são:

- a) Maior capacidade de gerenciar incertezas;
- b) Aumento do crescimento, receita, lucratividade e competitividade;

---

<sup>52</sup> ISO 560022019. Innovation management — Innovation management system — Guidance.

- c) Redução de custos e desperdícios e aumento da produtividade e eficiência de recursos;
- d) Maior sustentabilidade e resiliência;
- e) Maior satisfação de usuários, clientes, cidadãos e outras partes interessadas;
- f) Renovação sustentada do portfólio de ofertas;
- g) Pessoas engajadas e capacitadas na organização;
- h) Maior capacidade de atrair parceiros, colaboradores e financiamento;
- i) Reputação e valorização aprimoradas da organização;
- j) Conformidade facilitada com os regulamentos e outros requisitos relevantes.

De acordo com Dalcin (2020):

O sistema de gestão da inovação pode ser aplicável em todos os tipos de organizações, independentemente do tipo, setor ou tamanho. Também são considerados todos os tipos de inovações, por exemplo, produto, serviço, processo, modelo, método, desde incremental até radical; todos os tipos de abordagens, por exemplo, inovação interna e aberta, de usuário, mercado, tecnologia e *design* impulsionadas por atividades de inovação. (Dalcin, 2020)<sup>53</sup>.

A QMS<sup>54</sup> (2020), empresa pioneira na certificação ISO 56002, destaca os benefícios da certificação ISO 56002 – Sistema de Gestão de Inovação, sendo eles:

- Tornar-se uma empresa de referência em inovação para o mercado;
- Maior engajamento de todas as partes interessadas quanto ao foco na inovação;
- Empresas inovadoras têm 16% a mais de chance de exportar;
- Gerenciamento de todos os “*insights*” gerado pelos colaboradores da empresa;
- 39% das empresas que inovam e diferenciam realizaram mudanças na sua estratégia corporativa;
- Ampliação do *market share* (participação no mercado) da empresa;

---

<sup>53</sup> DALCIN, Lisiane. E-book QMS Certification Service. ISO 56002. Sistema de Gestão da Inovação. 2020.

<sup>54</sup> Certificação ISO 56002. Disponível em: <https://qmsbrasil.com.br/certificacao-iso-56002/> Acesso em: 02/02/2021.

- Criação de produtos com maior valor agregado;
- Facilidade na integração com as demais normas de classe mundial da ISO.

Como a Organização ISO<sup>55</sup> (2020) expõe, a implantação das normas ISO traz vantagens para as organizações, uma vez que proporciona: maior organização, produtividade e credibilidade, e, por isso, aumenta a sua competitividade nos mercados nacional e internacional.

Um sistema de gestão da inovação é um conjunto de elementos inter-relacionados e interativos, visando a realização de valor. Ele fornece uma estrutura comum para desenvolver e implantar recursos de inovação, avaliar o desempenho e alcançar os resultados pretendidos (ISO 56002:2019)<sup>56</sup>.

Os elementos podem ser gradualmente adotados para implementar o sistema de acordo com o contexto e as circunstâncias particulares da organização. Todos os benefícios podem ser obtidos quando todos os elementos do sistema de gerenciamento da inovação são adotados pela organização (ISO 56002:2019)<sup>57</sup>.

Por fim, a implementação efetiva do sistema de gerenciamento da inovação depende do comprometimento da alta gerência e da capacidade dos líderes de promover recursos de inovação e uma cultura que apoie as atividades de inovação (ISO 56002:2019)<sup>58</sup>.

Um destaque da norma ISO 56002: 2019 é a abordagem sobre o Ciclo PDCA. O ciclo Planejar-Fazer-Verificar-Agir (PDCA) permite a melhoria contínua do sistema de gestão da inovação para garantir que as iniciativas e processos de inovação sejam adequadamente apoiados, com recursos e gerenciados, e que oportunidades e riscos sejam identificados (ISO 56002:2019)<sup>59</sup>.

O ciclo pode ser descrito brevemente da seguinte maneira:

1. **Plano:** Estabeleça os objetivos e determine as ações necessárias para lidar com oportunidades e riscos;
2. **Faça:** Implemente o que é planejado em termos de suporte e operações;

---

<sup>55</sup> ISO. Tudo sobre a ISO. Disponível em: <https://www.iso.org/home.html> Acesso em: 03/02/2020.

<sup>56</sup> ISO 560022019. Innovation management — Innovation management system — Guidance.

<sup>57</sup> Idem.

<sup>58</sup> ISO 560022019. Innovation management — Innovation management system — Guidance.

<sup>59</sup> Idem.

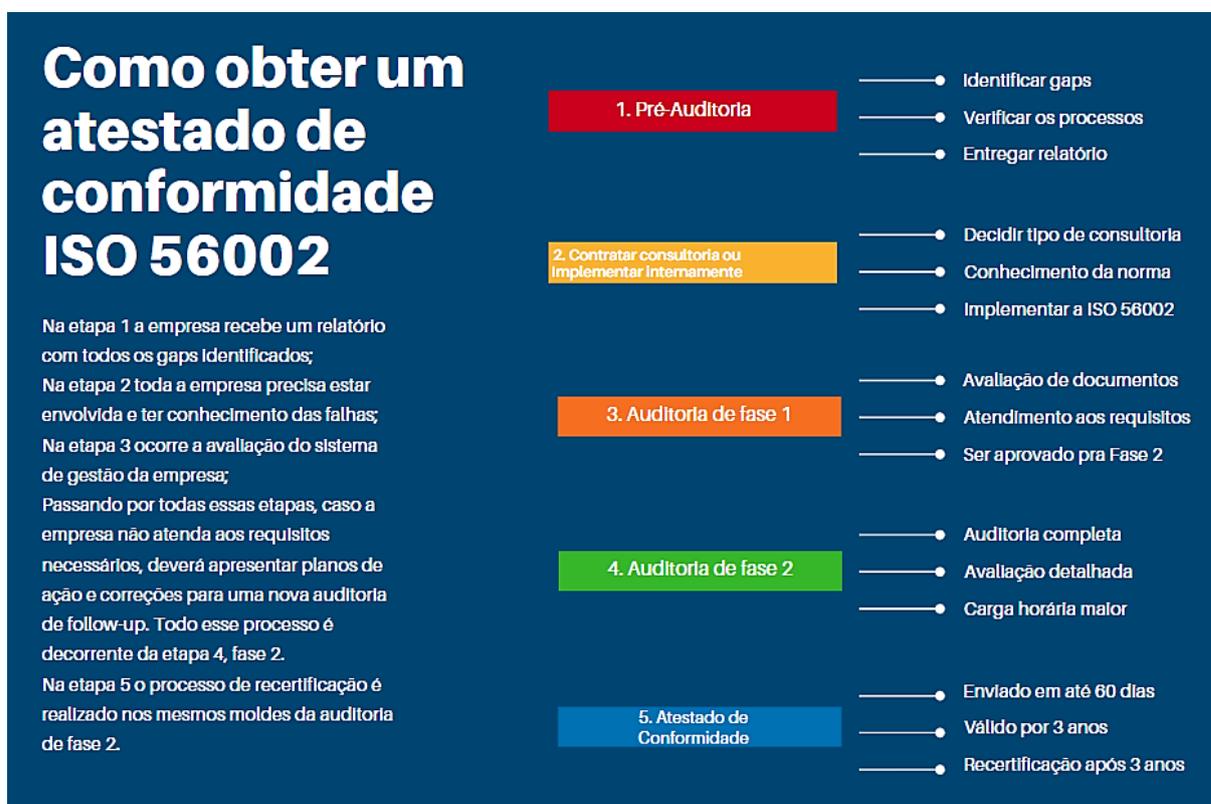
3. **Verificar:** monitorar e (quando aplicável) medir resultados em relação aos objetivos;
4. **Agir:** Tomar ações para melhorar continuamente o desempenho do sistema de gerenciamento da inovação.

Conforme a norma ISO 56002: 2019, uma organização pode inovar de maneira mais eficaz e eficiente se todas as atividades necessárias e outros elementos interrelacionados ou interagentes forem gerenciados como um sistema.

Vale destacar que a ISO 56002: 2019 é uma norma de diretrizes, ou seja, ela não é uma norma que possui uma rastreabilidade de certificação. Isso significa que você terá uma série de diretrizes a seguir, e não requisitos normativos a cumprir. Após esse processo, será gerado um atestado de conformidade à norma.

Para tanto, foi elaborado um esquema do processo de obtenção do atestado de conformidade ISO 56002, de acordo com a empresa QMS<sup>60</sup>, conforme Figura 3.

**Figura 3** - Como obter um atestado de conformidade ISO 56002.



Fonte: QMS Brasil (2021), adaptado pelo autor.

<sup>60</sup> Certificação ISO 56002. Disponível em: <https://qmsbrasil.com.br/certificacao-iso-56002/> Acesso em: 02/02/2021.

Em vista disso, o processo para obtenção do atestado de conformidade ISO 56002 possui 5 etapas distintas, que contribuem para o desenvolvimento da cultura de inovação nas empresas. Salienta-se que o empresário pode optar por iniciar a implementação por conta própria seguindo as diretrizes da Norma, dando o primeiro passo para aderir e mergulhar na ISO da gestão da inovação, e se organizando para dar sequência nesta nova jornada inovadora.

### 3.6 Mercado

Como aborda Melo<sup>61</sup> (2020) a pandemia de COVID-19 provocou uma série de modificações no mercado tal qual nos hábitos da população, visto que diferentes medidas tiveram que ser adotadas, tendo início com a quarentena, o isolamento social e diversas medidas higiênicas, envolvendo o uso de máscaras e álcool em gel, conforme informações fornecidas pela através da Agência Brasil, do Ministério da Saúde, que estão previstas na Portaria nº 356/3020.

Segundo previsão do Fundo Monetário Internacional,

Como resultado da pandemia, projeta-se que a economia global contraia acentuadamente em -3% em 2020, muito pior do que durante a crise financeira de 2008-09. Em um cenário de linha de base - que assume que a pandemia enfraquece na segunda metade de 2020 e os esforços de contenção podem ser gradualmente desfeitos - a economia global deve crescer 5,8% em 2021 à medida que a atividade econômica se normaliza, ajudada pelo apoio político. (FMI, 2020)<sup>62</sup>.

Diante de tantas mudanças, o Governo Federal, no dia 1º de abril de 2020 anunciou a Medida Provisória nº 936, como vê-se a seguir:

Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº

---

<sup>61</sup> Melo, Karine. Agência Brasil. Covid-19: saiba a diferença entre quarentena e isolamento. Disponível em: <https://agenciabrasil.etc.com.br/saude/noticia/2020-03/covid-19-saiba-diferenca-entre-quarentena-e-isolamento> Acesso em: 25\08\2020.

<sup>62</sup> Fundo Monetário Internacional FMI. World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown. 2020. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020> Acesso em: 21\08\2020.

13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências (Bolsonaro, 2020)<sup>63</sup>.

Em concordância, o Governo Federal<sup>64</sup> (2020) versa que objetivo é ainda tornar viáveis atividades econômicas e reduzir os impactos sociais relacionados ao estado de calamidade pública e de emergência de saúde pública. O programa prevê a concessão do Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda aos trabalhadores que tiverem jornada reduzida ou contrato suspenso e ainda auxílio emergencial para trabalhadores intermitentes com contrato de trabalho formalizado, nos termos da medida provisória.

De acordo com Júnior (et al.,2020),

O novo cenário apresentou uma transformação digital, que culminou a combinação de divulgação através de mídias sociais (Instagram), com o uso de aplicativos de troca de mensagens (WhatsApp) para seleção de produtos e fechamento das compras, pagamento através de máquinas de cartão de crédito que são levadas até o cliente através de entregadores (cadastrados em aplicativos de entrega), configuram o modelo de negócio que têm sido amplamente utilizado (Júnior, 2020)<sup>65</sup>.

Outra transformação na sociedade destacada por Júnior<sup>66</sup> e colaboradores (2020) é a possibilidade da troca de mensagens instantâneas e de baixo custo através de aplicativos de troca de mensagens. Tais ferramentas têm possibilitado a troca de informações para os mais variados fins, incluindo as atividades comerciais.

Ainda, Júnior<sup>67</sup> (et. al., 2020) destaca que várias grandes empresas já desenvolveram canais de atendimento ao cliente, através de aplicativos de trocas de mensagens, e a pandemia tem levado os empreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte a buscarem também tal alternativa.

---

<sup>63</sup> BOLSONARO, Jair Messias. Diário Oficial da União. Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934> Acesso: 26\09\2020.

<sup>64</sup> GOVERNO do Brasil. MP prevê redução de jornadas e suspensão de contratos de trabalho custeadas pelo governo. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/04/mp-preve-reducao-de-jornadas-e-suspensao-de-contratos-de-trabalho-custeadas-pelo-governo> Acesso em: 21\08\2020.

<sup>65</sup> JÚNIOR, Djalma Silva Guimarães, et al. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, v.5, n. 4, p. 1-10, 2020. Disponível em: <http://www.revistas.poli.br/index.php/repa/article/view/1455> Acesso em: 22\08\2020.

<sup>66</sup> Idem.

<sup>67</sup> JÚNIOR, Djalma Silva Guimarães, et al. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, v.5, n. 4, p. 1-10, 2020. Disponível em: <http://www.revistas.poli.br/index.php/repa/article/view/1455> Acesso em: 22\08\2020.

### 3.7 Micro e pequenas empresas - MPE's

De acordo com a Mobilização Empresarial para a Inovação (MEI, 2015)<sup>68</sup> para as MPE's:

A inovação caracteriza-se como fator de sobrevivência e instrumento necessário para que elas aumentem sua participação na economia, consolidando posições no mercado interno e proporcionando empregos de qualidade. Sabe-se que a inovação é condição inequívoca para as empresas competirem nos mercados globais, gerando ganhos significativos de produtividade, fortalecendo a economia e melhorando a qualidade de vida da sociedade em geral (MEI, 2015)<sup>69</sup>.

No Brasil, as MPE's são definidas pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar nº 123/2006<sup>70</sup>, que instituiu o chamado Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pelo qual, através de um Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições que incide sobre as MPE, objetiva sua diminuição da carga tributária, colaborando assim para a manutenção de sua competitividade no mercado.

Segundo o sítio do SEBRAE<sup>71</sup> (2020), para a Lei nº 123/06, considera-se, no caso da microempresa, o negócio que em cada ano-calendário, tenha receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00; e no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000, e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

Ainda de acordo com o SEBRAE<sup>72</sup> (2020), a Lei Complementar nº 123/2006 é considerada a primeira política pública de âmbito nacional voltada para as MPE's no Brasil, atuando em nível federal, estadual, distrital e municipal. A Lei nº123/2006 foi substituída pela Lei nº155/2016 trazendo mudanças consideráveis na forma de calcular o Simples Nacional.

---

<sup>68</sup> MOBILIZAÇÃO, Empresarial pela Inovação (MEI). O estado da inovação no Brasil. CNI, Brasília, 2015.

<sup>69</sup> Idem

<sup>70</sup> BRASIL. Lei Complementar nº 123/2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília (DF): Congresso Nacional; 2006.

<sup>71</sup> SEBRAE. A Lei Geral das MPE. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/a-lei-geral-das-mpe,07597640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 05\10\2020.

<sup>72</sup> SEBRAE. A Lei Geral das MPE. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/a-lei-geral-das-mpe,07597640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 05\10\2020.

Consoante com o SEBRAE<sup>73</sup> (2017), as MPE's representam 27% do produto interno bruto (PIB), 38% das empresas exportadoras, mas somente 0,54% no valor exportado. São responsáveis por 54% das carteiras assinadas em todo o Brasil e representam 98,5% do total de empresas privadas brasileiras. Assim, pode-se observar que:

“As Micro e Pequenas Empresas são os motores da economia brasileira. Eles são os que mais contratam quando a economia cresce, demoram mais tempo a demitir na desaceleração da economia e são os que menos demitem na retração da economia” (Agência Sebrae de Notícias, ASN, 2017)<sup>74</sup>.

Conforme Paula<sup>75</sup> (2010) no mundo das MPE's, quando se aborda inovação não se está restringindo à “alta tecnologia” ou “tecnologia de última geração”. Sabe-se que o acesso das pequenas empresas a esse tipo de tecnologia geralmente é difícil.

Dessa forma, com a adoção de ações simples, torna-se possível promover a inovação dentro da organização, aliada a gestão e planos práticos que possam ser executados e acompanhados, gerando resultados significativos para a organização.

### 3.7.1 Sebrae

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada sem fins lucrativos. É um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte conforme dados disponibilizados pelo SEBRAE<sup>76</sup> (2020).

---

<sup>73</sup> SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em: 05\10\2020

<sup>74</sup> AGÊNCIA, Nacional de Notícias. ASN SEBRAE. Em cinco anos, número de pequenos negócios crescerá 43%. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera43,608b10f0fc10f510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=%E2%80%9COs%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20s%C3%A3o%20os,da%20economia%E2%80%9D%2C%20enfatisa%20Afif>. Acesso em: 25\08\2020.

<sup>75</sup> PAULA, J. Tecnologia Social e Desenvolvimento Sustentável: Contribuições da RTS para a formulação de uma Política de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação, p. 54, 2010.

<sup>76</sup> SEBRAE. O que é o Sebrae? Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/o\\_que\\_fazemos](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos) Acesso em: 22\08\2020.

Ainda como o SEBRAE<sup>77</sup> (2020), para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Onde tem Brasil, tem Sebrae. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 unidades da Federação.

Com foco no estímulo ao empreendedorismo e no desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o SEBRAE atua em educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso à tecnologia e inovação; orientação para o acesso aos serviços financeiros (SEBRAE, 2020).<sup>78</sup>

Segundo as informações fornecidas pelo SEBRAE<sup>79</sup> (2020) o atendimento do Sebrae é feito de forma individual ou coletiva e são utilizadas diversas soluções, tais como: informação, consultoria, cursos, publicações e premiações. Isso faz com que o Sebrae seja o principal canal para as MPE's.

Diante deste novo cenário, o SEBRAE (2020)<sup>80</sup> em seu sítio oficial, disponibilizou orientações para a retomada, englobando os diversos segmentos de negócios, com orientações gerais para uma retomada segura das atividades. Além disso, o Sebrae realizou uma parceria com a Caixa Econômica Federal, cujo objetivo é levar às Micro e Pequenas empresas o melhor suporte e atendimento necessário para o gerenciamento do seu empreendimento. A medida 932 faz parte do conjunto de iniciativas que vem sendo implementado pelo Governo Federal e o Sebrae para reduzir o impacto.

O SEBRAE desenvolveu o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), um trabalho que traz oportunidades e novas ferramentas para empresas inovarem, diferenciando-se da concorrência. Os Agentes Locais de Inovação são bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) selecionados pelo Sebrae. Todos são graduados e capacitados pelo SEBRAE para

---

<sup>77</sup> Idem.

<sup>78</sup> SEBRAE. O que é o Sebrae? Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/o\\_que\\_fazemos](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos) Acesso em: 22\08\2020.

<sup>79</sup> Idem.

<sup>80</sup> SEBRAE. Parceria Sebrae e Caixa ampliam acesso a crédito. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/noticias/parceria-sebrae-e-caixa-mais-ampliam-o-acesso-a-credito,699fed0ce3891710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 22\08\2020

aplicar a metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI nos pequenos negócios, conforme informações do sítio SEBRAE PR<sup>81</sup>.

### 3.7.2 O Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI)

No ano de 2018, o SEBRAE realizou o desenvolvimento da nova metodologia e em janeiro de 2019 iniciou a sua aplicação. A nova metodologia do projeto ALI, do SEBRAE em parceria com o CNPq, foi desenvolvida com foco maior em gestão da inovação e estruturada para que qualquer empresa, independentemente de seu porte e estrutura, possa gerar inovações bem-sucedidas, de maneira sistemática (SEBRAE, 2018b)<sup>82</sup>.

A metodologia está baseada nos métodos/processos mais avançados e atuais de inovação, utilizando conceitos e ferramentas que são aplicados por grandes empresas inovadoras, bem como *startups* de rápido crescimento, permitindo assim validar a inovação com potenciais clientes, escalar o negócio e reduzir os riscos (SEBRAE, 2018b)<sup>83</sup>.

Os grandes resultados obtidos ao longo dos anos foram a redução de custos e aumento de faturamento para as empresas; lançamento de novos produtos e serviços no mercado; grande aumento nas inovações organizacionais e de *marketing* (BEZERRA, 2015)<sup>84</sup>.

Os ALI's são capacitados pelo SEBRAE antes de começarem o trabalho de campo nas empresas. A capacitação é dividida em duas etapas: a capacitação básica (antes do início nas empresas) e a capacitação continuada (durante o trabalho nas empresas), (BEZERRA, 2015)<sup>85</sup>.

A capacitação básica constitui a etapa inicial, pré-trabalho nas empresas, dividida em unidades temáticas, nas quais o candidato a ALI é apresentado de forma estruturada à temática da inovação e preparado para atuar em campo com as

---

<sup>81</sup> SEBRAE PR. Agentes Locais de Inovação. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/servicos/agentes-locais-de-inovacao/> Acesso em: 25\01\2021

<sup>82</sup> SEBRAE. Manual de gestão da inovação do Projeto ALI. Brasília, 2018b.

<sup>83</sup> SEBRAE. Manual de gestão da inovação do Projeto ALI. Brasília, 2018b.

<sup>84</sup> BEZERRA. M V L, *et al.* Manual operacional do Projeto ALI. SEBRAE, Brasília 2015.

<sup>85</sup> Idem.

ferramentas do Projeto ALI. Este período é classificatório e conta com participação ativa da Universidade Corporativa SEBRAE (UCSebrae), (BEZERRA, 2015)<sup>86</sup>.

No Quadro 2 é apresentada a grade parcial da capacitação básica dos Agentes Locais de Inovação (ALI), onde a capacitação total possui a duração de 160 horas. Ela é composta de algumas unidades temáticas, bem como atividades essenciais para o bom desempenho e atuação nas MPE, conforme constam na Agenda Facilitador ALI Inovação (2021)<sup>87</sup>.

**Quadro 2 - Grade da capacitação ALI.**

<b>CAPACITAÇÃO ALI 2021</b>		<b>CARGA HORÁRIA</b>
DURAÇÃO DE 30 DIAS CONTEÚDO PARCIAL		
<b>Introdução</b>	Fique Atento! Notícias e Avisos	<b>Diário</b>
	Entenda a Jornada, critérios de pontuação e prazos, agenda	-
	Primeiro desafio: apresente-se e conheça os demais participantes desta jornada	-
<b>Nivelamento de conhecimentos</b>	Conheça o Projeto ALI inovação para a produtividade e seus atores	-
	Atividade avaliativa 1: A Metodologia de Inovação para a Produtividade	-
	O Código de Ética do Sebrae	-
	Conheça os pequenos negócios no Brasil	-
	A Inovação e a transformação digital nos negócios	-
	Gestão empresarial dos pequenos negócios	-
	Sustentabilidade para o desenvolvimento dos pequenos negócios	-
	Habilidades e conhecimentos de comunicação para interação e facilitação de grupos	-
	Atividade avaliativa 2 - questionário sobre nivelamento de conhecimentos	-
	Atividade avaliativa 3 - pesquisa sobre inovação em produtos, serviços e/ou processos na pandemia	-
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL</b>		<b>160h</b>

*Fonte:* Agenda facilitador ALI Inovação, adaptado pelo autor.

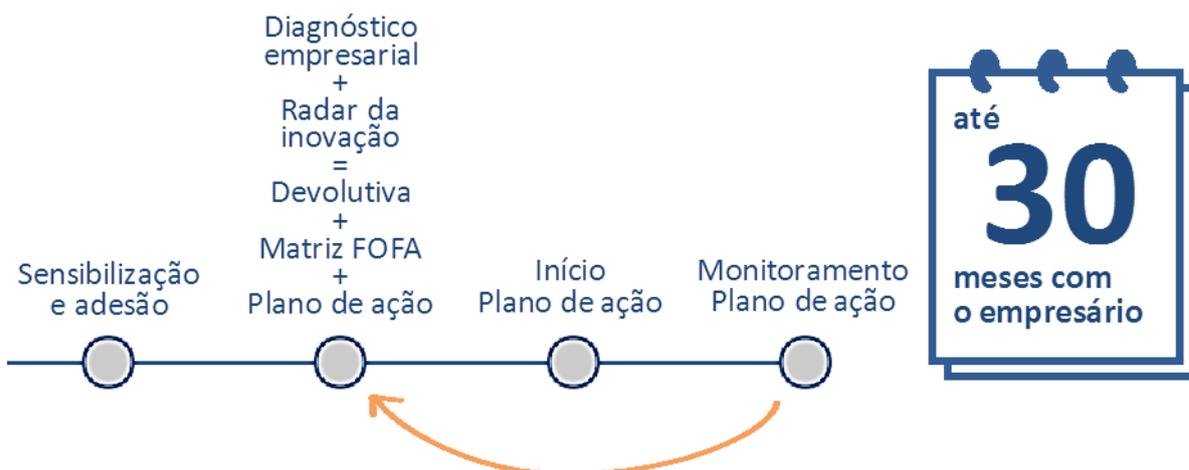
<sup>86</sup> BEZERRA, M V L, *et al.* Manual operacional do Projeto ALI. SEBRAE, Brasília 2015.

<sup>87</sup> Agenda Facilitador ALI Inovação 2021. Sebrae Nacional 2020.

A capacitação continuada tem por objetivo desenvolver, capacitar e aprofundar os ALI nos conhecimentos de temas específicos que os ajudarão a realizar o acompanhamento as empresas de forma mais eficiente, eficaz e efetiva. Nesta etapa os ALI têm acesso aos conteúdos, de forma *online*, disponibilizados pela UCSebrae, durante todo o período de duração da bolsa, (BEZERRA, 2015)<sup>88</sup>.

De acordo com BEZERRA<sup>89</sup> (2015), as empresas que desejam participar do projeto ALI precisam ter um mínimo de planejamento em gestão empresarial, pois o pressuposto é de que as empresas possuam os mínimos problemas de gestão para que possam focar em inovações. Assim, o projeto tem duração de até 30 meses, conforme apresentado na Figura 4.

**Figura 4** - Etapas no acompanhamento de empresas.



Fonte: Bezerra (2015).

Conforme demonstrado na Figura 4, as etapas no acompanhamento de empresas referem-se à etapa inicial e buscam sensibilizar os empresários para adesão ao projeto. Isto é feito por meio de ligações, palestras, visitas a empresas ou indicação de empresários. Na etapa seguinte ocorre a adesão das empresas e estas passam a ser acompanhadas por um ALI.

O propósito principal é reunir informações de forma a facilitar a busca de soluções para a melhoria da gestão bem como para a difusão da inovação na empresa. Nesse momento, o agente do ALI aplica o Radar da Inovação e concluídos os diagnósticos empresariais e de inovação, na fase seguinte o ALI realiza junto com

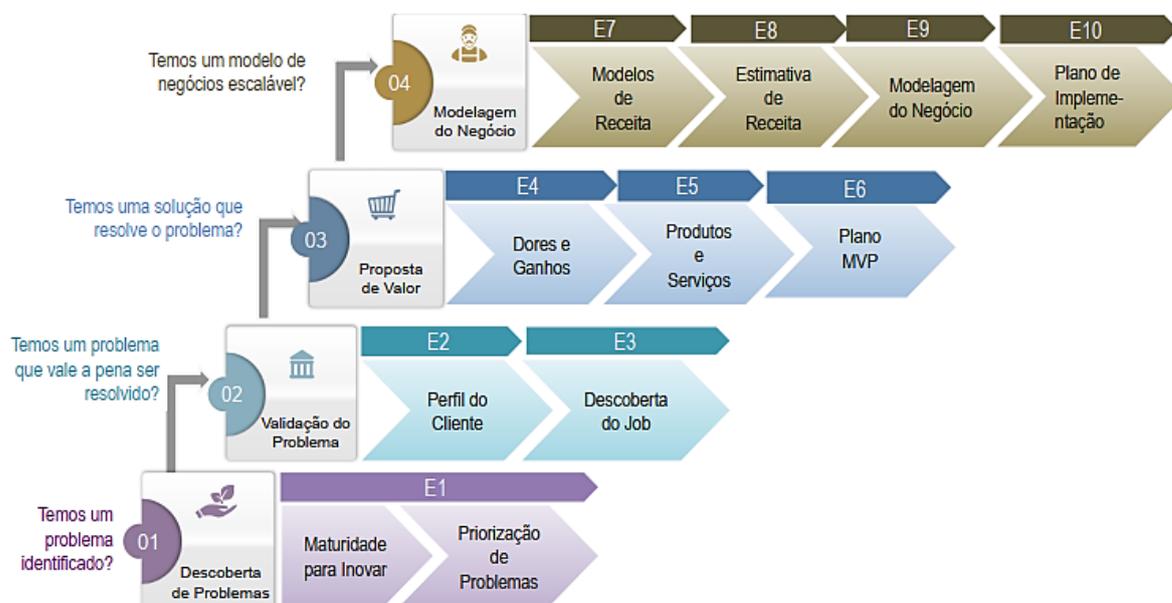
<sup>88</sup> BEZERRA, M V L, *et al.* Manual operacional do Projeto ALI. SEBRAE, Brasília 2015.

<sup>89</sup> Idem.

o empresário a Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) e apresenta um plano de ação a ser executado pela empresa (BEZERRA, 2015)<sup>90</sup>.

A Figura 5 apresenta a nova metodologia do projeto, que constitui em 4 fases com 10 encontros.

**Figura 5** - Nova metodologia do projeto ALI



Fonte: Sebrae (2018a).

Na primeira fase, o empreendedor e sua equipe serão estimulados a levantar problemas que os seus clientes têm ao interagir com a empresa e priorizá-los. A segunda fase compreende a validação dos problemas com clientes e parceiros da empresa para definir qual o progresso será proposto. Apenas na terceira fase da metodologia que o empresário e sua equipe pensarão na solução e definirão o produto mínimo viável (MVP). Após validarem o MVP com os clientes, na quarta fase será estruturado o Canvas do modelo de negócios (ferramenta de planejamento estratégico) para aquela solução. Para apoiar os Agentes, foram desenvolvidas ferramentas que servirão de apoio em cada encontro com os empresários (SEBRAE, 2018a)<sup>91</sup>.

O Radar da Inovação é uma ferramenta que permite operacionalizar o cálculo do grau de inovação de uma empresa. O Radar foi inicialmente proposto por

<sup>90</sup> BEZERRA, M V L, *et al.* Manual operacional do Projeto ALI. SEBRAE, Brasília 2015.

<sup>91</sup> Apresentação projeto ALI. Brasília, 2018a.

Sawhney<sup>92</sup> *et al.* (2006) e foi adaptado por Bachmann e Destefani (2011), uma vez que incluíram mais uma dimensão: ambiência inovadora, por entenderem que um clima organizacional propício à inovação é essencial para uma empresa inovadora.

O Radar da Inovação, no contexto da metodologia de gestão da inovação do Projeto ALI, tem a função de medir o grau de maturidade de um pequeno negócio para desenvolver soluções inovadoras aos seus clientes. Para que uma empresa tenha condições de inovar, ela precisa dispor de conhecimento e recursos que serão aplicados para desenvolver algo novo, que agregue valor aos seus clientes. Se a solução ofertada pela empresa for aceita pelo mercado, ela terá tido sucesso e obterá resultados para o negócio (SEBRAE, 2019)<sup>93</sup>.

O **Radar da Inovação** é formado por três tipos de camadas e treze vertentes, conforme pode ser observado na Figura 6 apresentada abaixo:

**Figura 6** - Vertentes do Radar da Inovação.



Fonte: Guia ALI do Empresário 2019.

Conforme a figura 6 apresentada acima, cada uma das vertentes apresentadas deve ser entendida como um conjunto, uma vez que ações da empresa em um ponto têm impacto direto ou indireto sobre outras vertentes. Muitas vezes, uma única estratégia pode impactar duas ou mais vertentes.

As camadas de análise são denominadas:

<sup>92</sup> SAWHNEY, Mohanbir *et al.* The 12 different ways for companies to innovate. MIT, 2006.

<sup>93</sup> SEBRAE. Guia ALI do Empresário. Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI. 2019.

- A camada dos Elementos Estruturais avalia a base de conhecimento e processos que a empresa deverá desenvolver para que gere valor para seus clientes. Inclui cinco vertentes: Rede, Processos, Cultura Inovadora, Capital e Tecnologia;
- A camada Geração de Valor avalia a forma como a empresa utiliza seus elementos estruturais para identificar oportunidades de inovar e desenvolver novos produtos e serviços. Inclui quatro vertentes: Oportunidades, Experiência do Cliente, Ofertas e Presença;
- A camada Resultados avalia o impacto dos esforços de inovação para o negócio da empresa. Inclui quatro vertentes: Faturamento com inovações, Mercado, Novos mercados e Produtividade e Redução de custos.

O Radar, representado em exemplo pela Figura 7, pode ser aplicado sempre que a empresa achar necessário. Seja em momento de planejamento, monitoramento ou avaliação da empresa. As aplicações têm como objetivo acompanhar a evolução da empresa sob a perspectiva dos 13 elementos analisados e ter indícios que justifiquem o seu nível de maturidade para inovar. Quanto maior for a nota em cada uma das dimensões, melhor a empresa estará em relação às práticas de gestão da inovação desenvolvendo soluções inovadoras, crescendo e se tornando cada vez mais competitiva no mercado de atuação (SEBRAE, 2019)<sup>94</sup>.

**Figura 7** - Radar da Inovação.



Fonte: Guia ALI do Empresário 2019.

<sup>94</sup> SEBRAE. Guia ALI do Empresário. Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI. 2019.

A nova metodologia do projeto ALI foi desenvolvida, considerando o aprendizado que as coordenações Nacional e Estaduais obtiveram ao longo desses anos, o *feedback* dos ALI's e clientes e, as novas ferramentas utilizadas no mundo dos negócios. A metodologia é constituída de fases e momentos baseados em sprints que privilegiam a construção coletiva e a validação constante com os clientes, de maneira a reduzir a probabilidade de que a inovação gerada seja rejeitada pelos clientes. Assim, visa desenvolver novos produtos/serviços que sejam relevantes e foca no cliente/usuário contemporâneo (SEBRAE, 2019)<sup>95</sup>.

Para isto, o SEBRAE reestruturou tanto as diretrizes do projeto quanto a capacitação dos ALI, conforme apresentado no Quadro 3:

**Quadro 3** - Quadro comparativo da metodologia inicial e da nova metodologia do projeto ALI.

<b>Aspectos</b>	<b>Metodologia inicial (2010 até 2018)</b>	<b>Metodologia nova (a partir de 2019)</b>
<b>Objetivo</b>	Disseminação da cultura da inovação e foco em inovação organizacional.	Gestão da Inovação e foco em novos produtos para o mercado.
<b>Resultado esperado</b>	Solução para empresa de maneira rápida.	Desenvolvimento de novos produtos com foco nos clientes e no mercado.

Fonte: BEZERRA, 2019, adaptado pelo autor.

A nova metodologia, chamada de Metodologia de Gestão da Inovação do projeto ALI, tem como objetivo facilitar e acelerar o processo de geração, desenvolvimento e implantação de inovações em micro e pequenas empresas (BEZERRA, 2019)<sup>96</sup>.

Esta metodologia possibilita que as empresas aprendam um processo de inovação evolutivo, que valida as hipóteses com potenciais clientes e reduz os riscos de investir em algo que não terá sucesso no mercado (BEZERRA, 2019)<sup>97</sup>.

Os tipos de inovação e a vinculação com os resultados podem ser vistos na Figura 8.

<sup>95</sup> SEBRAE. Guia ALI do Empresário. Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI. 2019.

<sup>96</sup> BEZERRA. M V L. Proposta de elaboração de um guia de gestão da inovação para os empresários participantes do projeto Agentes Locais de Inovação – ALI. Profnit, Brasília, 2019.

<sup>97</sup> Idem.

**Figura 8** - Tipos de inovação e os resultados concretos.



Fonte: Guia ALI - SEBRAE Nacional (2019).

Como foi demonstrado no tópico 3.4 deste trabalho, a propriedade intelectual está geralmente relacionada ao seu nível de capacidade inovadora e tecnológica. Os direitos estabelecidos referentes à propriedade industrial garantem a exploração de determinada inovação, assegurando ao titular segurança, pois impede que terceiros a utilizem indevidamente.

Por si só, esta segurança já atribui o aumento de competitividade das empresas, uma vez que estas organizações têm a possibilidade de explorar mercados de forma privilegiada. Além disto, esta exploração permite ao titular que os investimentos realizados por ele em pesquisa e desenvolvimento (P&D) sejam amortizados conforme a entrada dos ganhos financeiros obtidos pela comercialização da tecnologia (FONTANELA, 2017)<sup>98</sup>.

O capital intelectual de uma organização é fator crucial para sua competitividade. Empresas que investem mais em pesquisa e desenvolvimento tendem a desenvolver mais inovações tecnológicas, sendo o registro de patente uma consequência de todo este esforço (SILVA; AVELLAR, 2015)<sup>99</sup>. Nesse sentido, é reforçado a necessidade de os Agentes estarem capacitados para a abordagem

<sup>98</sup> FONTANELA, Cristiani. Universidades: a importância da consolidação de ambientes qualificados em gestão. In: BOFF, Saete Oro et al. (Orgs.)

<sup>99</sup> SILVA, Felipe Queiroz; AVELLAR, Ana Paula Macedo. P&D, inovação e competitividade: evidências para empresas industriais brasileiras in: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 43, 2015.

destes assuntos nas MPE's, bem como ter a introdução mais precisa deste tema dentro do Nivelamento de Conhecimentos, citado na Quadro 2.

Dispondo dessas informações, verificou-se que há abordagens relativas à inovação e tecnologia na Metodologia aplicada dentro das vertentes Cultura Inovadora; Tecnologia; Oportunidades e Ofertas, presentes no Radar da Inovação. Contudo, observa-se que pode haver algumas proposições de melhorias para o SEBRAE, visto que o Projeto ALI aborda a Gestão da Inovação, porém não capacita seus Agentes quanto a Gestão da Propriedade Intelectual, o qual é exemplificado no Quadro 4.

Assim sendo, o quadro a seguir demonstra o que é abordado dentro da camada estrutural nas vertentes Cultura Inovadora e Tecnologia; e na camada geração de valor nas vertentes Oportunidades e Ofertas, de acordo com o SEBRAE, no Guia ALI do Empresário (2019)<sup>100</sup>.

**Quadro 4** - Quadro Conceitos do Radar da Inovação.

<b>Vertentes</b>	<b>Camada Estrutural</b>	<b>Vertentes</b>	<b>Camada Geração de Valor</b>
<b>Cultura Inovadora</b>	A vertente Cultura Inovadora avalia os comportamentos e atitudes das pessoas em relação a novas ideias e empreendedorismo. Uma empresa que possui uma cultura inovadora incentiva que seus colaboradores sugiram e implementem novas ideias, dá autonomia para que as pessoas desenvolvam coisas novas e valoriza e estimula o trabalho em equipe.	<b>Oportunidades</b>	A vertente Oportunidades analisa como a empresa identifica oportunidades para inovar, seja com novas soluções, inovações na solução atual, novos modelos de negócios, novos processos ou nova forma de comunicar sua proposta de valor. Uma empresa inovadora busca entender os problemas e necessidades de seus clientes e para isto utiliza diferentes processos de identificação de oportunidades.
<b>Tecnologia</b>	A vertente Tecnologia analisa como a empresa aplica conhecimentos, métodos e ferramentas no desenvolvimento de ofertas que se diferenciam no mercado. A tecnologia está relacionada à maneira como a empresa combina seus recursos em uma forma própria para desenvolver algo novo. Se a empresa utiliza tecnologia de terceiros de uma forma única	<b>Ofertas</b>	A vertente Ofertas analisa a capacidade da empresa de desenvolver novos produtos, serviços inovadores ou novos modelos de negócio valorizados pelos clientes. Uma empresa inovadora está constantemente desenvolvendo novas soluções que são aceitas pelos clientes e proporcionam o crescimento da empresa. Novas ofertas podem ser

<sup>100</sup> SEBRAE. Guia ALI do Empresário. Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI. 2019.

	ou combinada para desenvolver novas soluções para seus clientes, considera-se que está aplicando conhecimento e tecnologia de terceiros para desenvolver uma inovação própria.		produtos, serviços ou modelos de negócio oferecidos para clientes atuais ou novos clientes.
--	--	--	---

*Fonte:* Guia ALI do Empresário (2019), adaptado pelo autor.

Pode-se perceber que os ALI's são agentes multiplicadores de conhecimento relativo à inovação. O SEBRAE atua diretamente na capacitação de pessoas, portanto, impulsiona a inovação de forma escalada, o que justifica a tendência em tratar assuntos referentes a propriedade intelectual, como por exemplo: marcas; patentes; registros de programas de computador; além das formas de convênio e parcerias para a transferência de tecnologia.

Dessa forma, foi elaborado um esquema de assuntos atinentes à propriedade intelectual que podem ser incluídos nas vertentes especificadas no Quadro 4, bem como poderão ser estudados pelos Agentes, tornando-se parte do conteúdo da Capacitação dos ALI's, citada na Quadro 2, conforme Figura 9 a seguir:

**Figura 9** - Proposta de assuntos para a Capacitação dos ALI's.



Fonte: elaboração própria.

A proposta acima reflete a necessidade de adequação dos assuntos relativos à propriedade intelectual, nas próprias vertentes que o Projeto ALI utiliza junto aos empresários, potencializando as chances de as pequenas empresas investirem em PI e Transferência de Tecnologias por meio do conhecimento mais profundo vindo dos Agentes.

O resultado pretendido com a adoção da proposta acima pode ser complementado com o que descreve Oliveira<sup>101</sup> (2018). Percebe-se que há necessidade de maior promoção do conhecimento quanto às políticas do INPI voltadas às micro e pequenas empresas. Múltiplos programas foram criados para acelerar a concessão dos registros de patentes, dentre eles: Projeto Piloto Patentes MPE, Projeto Patentes ICTs, Programa Patentes Verdes, Projeto Produtos para a

<sup>101</sup> OLIVEIRA, Bárbara Samanta de PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE METODOLOGIA PARA INDUÇÃO AO REGISTRO DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Profnit, 2018.

Saúde e o *Patent Prosecution Highway* (PPH), que significa Rodovia de acusação de patentes

### 3.7.3 Sebraetec

O Sebraetec é um produto do SEBRAE que disponibiliza serviços tecnológicos para sua empresa. O Sebraetec conecta os pequenos negócios a uma ampla rede de prestadoras de serviços tecnológicos que atendem em todo território brasileiro (SEBRAE, 2020)<sup>102</sup>.

Os serviços oferecidos no Sebraetec promovem a melhoria de processos, produtos e serviços ou a introdução de inovações nas empresas e mercados. Dentre os serviços contemplados, o Sebraetec disponibiliza: consultoria tecnológica, serviços metrológicos, avaliação de conformidade (certificação) e prototipagem (SEBRAE, 2020)<sup>103</sup>.

Conforme SEBRAE<sup>104</sup> (2020) alguns dos benefícios com a utilização da consultoria aplicada pelo Sebraetec podem ser observados da Figura 10.

**Figura 10-** Benefícios do Sebraetec.

<b>Inovar em produtos, processos e design;</b>
<b>Eliminar desperdícios e reduzir custos;</b>
<b>Implantar práticas sustentáveis e obter as licenças para operação;</b>
<b>Automatizar processos e atuar em comércio eletrônico;</b>
<b>Melhorar a produtividade e qualidade da sua empresa;</b>

Fonte: SEBRAE, 2020.

<sup>102</sup> SEBRAE. Sebraetec: inovar no seu negócio pode ser fácil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/sebraetec-inovar-no-seu-negocio-pode-ser-facil,c38a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.

<sup>103</sup> Idem.

<sup>104</sup> SEBRAE. Sebraetec: inovar no seu negócio pode ser fácil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/sebraetec-inovar-no-seu-negocio-pode-ser-facil,c38a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.

Consoante a SEBRAE <sup>105</sup> (2020), todos os pequenos negócios podem participar, desde que faturem até R\$ 4,8 milhões por ano, seguindo aos requisitos:

- Empreendimentos (Microempresa – ME, Empresa de Pequeno Porte – EPP e Microempreendedor Individual – MEI) regularizados perante o poder público através do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ);
- As pessoas físicas que estejam registradas no Sistema de Informações Cadastrais do Artesanato Brasileiro (SICAB) e tenham a Carteira Nacional do Artesão ou Carteira Nacional de Trabalhador Manual (com a carteira válida no momento do atendimento);
- Os produtores rurais que possuam inscrição estadual de produtor, número do Imóvel Rural na Receita Federal (NIRF), declaração de aptidão (DAP) ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf); ou Registro de Pescador.

Ainda segundo SEBRAE <sup>106</sup> (2020) por meio de serviços customizados e especializados, o Sebraetec possui uma rede de prestadores de serviços de tecnologia e promove o acesso de pequenos negócios a soluções em 4 áreas de conhecimento da inovação:

- **Design** - Processo intelectual, técnico e criativo de concepção, que contempla planejamento e desenvolvimento de projeto, focado no usuário, com uma abordagem integrada de produto, serviço, comunicação e/ou ambiente para a empresa. Inclui: *Design* de comunicação, *design* de ambiente, *design* de serviços e *design* de produto.
- **Produção e Qualidade** - Ações que permitam conhecer e melhorar os processos produtivos das empresas, desde o recebimento das matérias-primas até a disponibilização do produto/serviço para o cliente final, incluindo melhorias que visam aumento de produtividade, melhoria da qualidade e redução de custos. Inclui: mapeamento e melhoria de processos, cadeia de suprimentos, gestão da qualidade e certificação/inspeção.

---

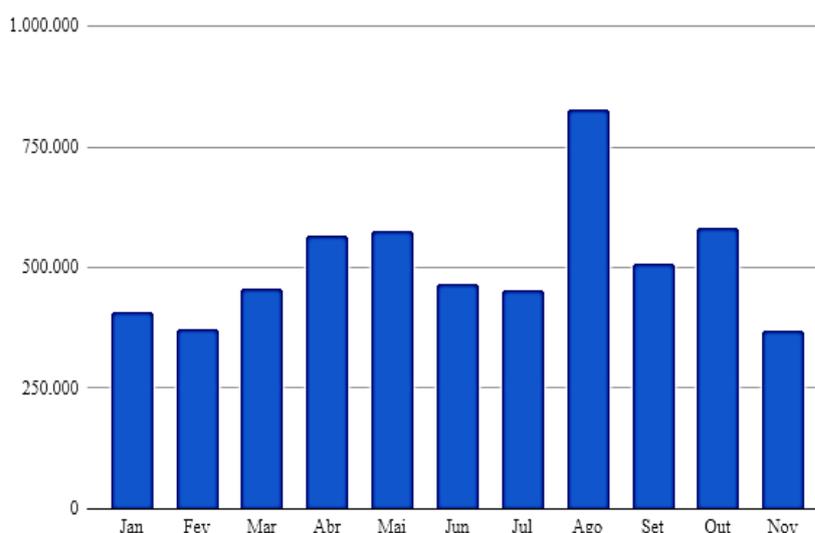
<sup>105</sup> Idem.

<sup>106</sup> SEBRAE. Sebraetec: inovar no seu negócio pode ser fácil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/sebraetec-inovar-no-seu-negocio-pode-ser-facil,c38a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.

- **Desenvolvimento Tecnológico** - Ações que visam desenvolver e melhorar os produtos das empresas, bem como planejar, adequar ou implementar novas tecnologias e inovações nas empresas para que elas possam obter novos processos e produtos/serviços que atendam de forma personalizada suas demandas. Inclui: gestão da inovação, propriedade intelectual, melhoria genética e biotecnologia, desenvolvimento de produto, planejamento tecnológico e transformação digital.
- **Sustentabilidade** - Gestão sustentável na empresa, considerando os pilares ambiental, econômico e social. Abordagem na qual a empresa busca não só o resultado econômico, mas também os resultados ambiental e social, procurando e, além disso, alinhamento às exigências de mercado. Nessa perspectiva, o bem-estar das pessoas, a preservação da natureza e os lucros estão integrados ao negócio e não podem ser dissociados. Inclui: Saúde e segurança no trabalho, eficiência energética, resíduos, gestão da sustentabilidade e água, ar e solo.

De acordo com o sítio DataSebrae (2018)<sup>107</sup> entre janeiro e novembro de 2018, o Sebrae realizou 5,5 milhões de orientações técnicas, conforme Figura 11.

**Figura 11-** Quantitativo de orientações técnicas realizadas pelo Sebrae no ano de 2018.



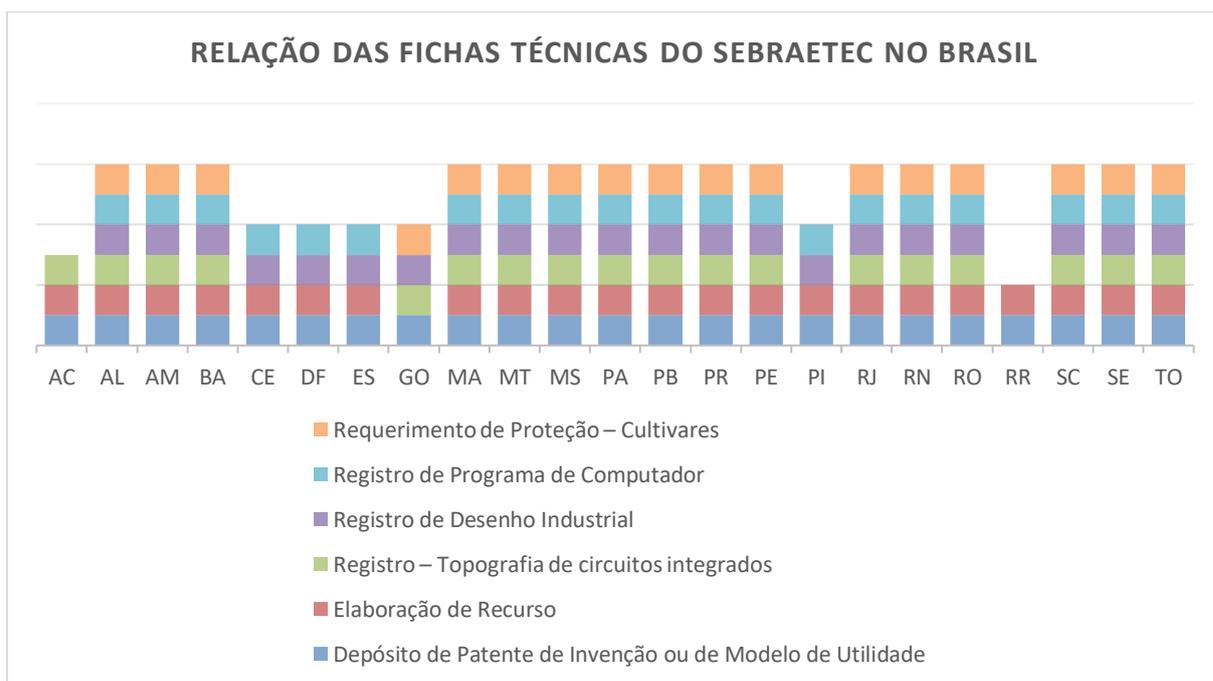
Fonte: DataSebrae, 2018.

<sup>107</sup> DataSebrae. Atendimentos do SEBRAE. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/atendimentos-do-sebrae/#orientacao>.

Os dados referentes ao gráfico acima são coletados pelo Sistema de Monitoramento Estratégico, conforme fonte contida no sítio DataSebrae, no ano de 2018. Na análise do gráfico é possível observar que o quantitativo de orientações técnicas foi equilibrado ao longo do ano, com exceção do mês de agosto, tendo um aumento expressivo. No referido mês houve um pico de demanda acima dos 750 mil.

Nesse contexto, o sítio DataSebrae<sup>108</sup> disponibiliza por Estado brasileiro as Fichas Técnicas do Sebraetec contidos nas 4 áreas de conhecimento da inovação. No caso da figura 12 há a demonstração das Fichas Técnicas relativas ao Desenvolvimento Tecnológico no que se refere a propriedade intelectual, sendo disponibilizados 23 Estados.

**Figura 12** - Relação das Fichas Técnicas do Sebraetec no Brasil.



Fonte: elaboração própria.

Da análise do gráfico, no que se refere à prestação de serviço em propriedade intelectual, que tange a área de desenvolvimento tecnológico, observa-se que o Sebraetec realiza esta oferta nas áreas de Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade; Elaboração de Recurso; Registro - Topografia de circuitos integrados; Registro de Desenho Industrial; Registro de Programa de

<sup>108</sup> Sebraetec. Fichas Técnicas. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/sebraetec-fichas-tecnicas/>.

Computador e Requerimento de Proteção – Cultivares. Esta cesta de serviços é integralmente disponibilizada em 16 Estados; por outro lado, o Acre conta com três serviços, para Roraima há apenas a oferta de dois serviços; Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo Goiás e Piauí possuem a gama de quatro tipos de serviços prestados.

Pode-se perceber a relação que o SEBRAE possui diretamente ligada a PI, com a utilização do Sebraetec, estando diretamente relacionado à inovação, contribuindo com os empresários para criação de novos produtos, serviços e desenvolvimento de tecnologias, demonstrando que 23 Estados brasileiros apresentam a demanda pela aplicação do conhecimento, elevando os números de registros e depósitos de patente no Brasil.

### **3.8 Oportunidades de desenvolvimento**

#### **3.8.1 Certificação**

Conforme a ABNT<sup>109</sup> (2020) a certificação é um processo no qual uma entidade independente (3ª parte) avalia se determinado produto atende às normas técnicas. Esta avaliação se baseia em auditorias no processo produtivo, na coleta e em ensaios de amostras. O resultado satisfatório destas atividades leva à concessão da certificação e ao direito ao uso da Marca de Conformidade ABNT em seus produtos.

A ABNT<sup>110</sup> (2020) possui uma experiência de quase 70 anos, desenvolvendo os mais variados programas de certificação e servindo de referência no mercado. Um Procedimento de Certificação se baseia em modelos internacionalmente adotados, de forma a se adequar da melhor maneira ao produto e ao processo produtivo que se pretende certificar.

De acordo com a ABNT<sup>111</sup> (2020), a certificação está disponível para qualquer empresa, nacional ou estrangeira, bastando que esta demonstre e garanta que seu processo produtivo é controlado e que seus produtos estão sendo fabricados em conformidade às normas.

---

<sup>109</sup> ABNT. O que é Certificação e como obtê-la? Disponível em: <http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e> Acesso em: 23\08\2020.

<sup>110</sup> Idem.

<sup>111</sup> ABNT. O que é Certificação e como obtê-la? Disponível em: <http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e> Acesso em: 23\08\2020.

Inicialmente é necessário identificar se o produto ou serviço possui uma norma técnica que estabeleça os requisitos mínimos para garantir a conformidade. A ABNT possui acesso às mais variadas bases de dados de normas nacionais e estrangeiras e está à disposição das empresas para ajudar neste processo (ABNT, 2020)<sup>112</sup>.

Nesse sentido, pode-se verificar os principais benefícios da Certificação (ABNT, 2020)<sup>113</sup> sendo eles:

- Promove o comprometimento com a qualidade;
- É um método gerencial que lhe permite medir a melhoria contínua do desenvolvimento do negócio;
- Assegurar eficiência e eficácia do produto, serviço ou sistema;
- Introduzir novos produtos e marcas no mercado;
- Reduzir perdas no processo produtivo e melhorar a sua gestão;
- Diminuir controles e avaliações por parte dos clientes;
- Fazer frente à concorrência desleal;
- Melhorar a imagem da organização e de seus produtos ou atividades junto aos seus clientes;
- Assegurar que o produto, serviço ou sistema atende às normas;
- Tornar a organização altamente competitiva com produtos em conformidade às normas técnicas.

Esses benefícios corroboram para desmistificar a ideia de que a adoção da Norma é algo inacessível, muito caro ou não é para pequenas empresas. Nesse sentido, a ABNT, em parceria com o SEBRAE, oferta a aquisição das normas por 1/3 do valor original. No sítio <http://abnt.org.br/paginampe/> é possível verificar maiores informações quanto a normalização para as MPE's.

No caso específico da ISO 56002 (2019), a ISO de Inovação que é tema deste trabalho, o primeiro passo para a implementação é o *assessment*, que irá

---

<sup>112</sup> Idem.

<sup>113</sup> ABNT. O que é Certificação e como obtê-la? Disponível em: <http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e> Acesso em: 23\08\2020.

verificar qual o nível de aderência da empresa em relação à norma (PALAS, 2020)<sup>114</sup>.

Depois disso, são implementadas as diretrizes. A norma possui dez capítulos e a empresa precisa gerar evidências para cada um deles por meio da implementação de ferramentas e metodologias de inovação que melhor se adequem às suas necessidades. Em seguida, é realizada uma auditoria interna, a fim de identificar possíveis não-conformidades ou pontos de melhoria. Quando o sistema estiver absolutamente pronto, é realizada a auditoria de certificação, por uma empresa certificadora (PALAS, 2020)<sup>115</sup>.

A partir disso, será gerado um atestado de conformidade, onde normalmente o ciclo de uma certificação ISO é de três anos, com auditorias periódicas durante esse período. Caso as diretrizes não estejam sendo atendidas, a empresa perde a certificação. É muito importante que a empresa faça uma manutenção constante do sistema de gestão a fim de que ele gere os resultados desejados. Ainda, cada empresa vai criar suas próprias métricas a fim de mensurar o retorno sobre a ISO de inovação (PALAS, 2020)<sup>116</sup>.

Salienta-se a importância da utilização das normas técnicas, visto que as exigências decorrentes do mercado são cada vez mais crescentes. As empresas precisam se manter competitivas e dependem de sua capacidade de aprimoramento de conhecimentos frente as novas tecnologias, que podem resultar em novos produtos, serviços e processos. Com a adoção de normas, a empresa passa a se tornar mais atrativa para o consumidor, diminui os erros e aumenta as chances de sucesso em suas atividades.

### **3.8.2 O Prêmio Nacional de Inovação (PNI)**

O Prêmio Nacional de Inovação é uma iniciativa da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O objetivo

---

<sup>114</sup> PALAS. E-book. 30 perguntas e respostas sobre a ISO de inovação. 2020.

<sup>115</sup> Idem.

<sup>116</sup> PALAS. E-book. 30 perguntas e respostas sobre a ISO de inovação. 2020.

do prêmio é incentivar e reconhecer os esforços bem-sucedidos de inovação e gestão da inovação nas organizações que atuam no Brasil<sup>117</sup>.

Segundo o sítio do Prêmio, dados 2018\2019<sup>118</sup>, o PNI possui as seguintes categorias:

- **Gestão da Inovação** - esta categoria reconhece as organizações que, por meio da implementação de processos, métodos, técnicas e ferramentas de gestão da inovação, produzem um ambiente profícuo à geração de inovações. A avaliação desta categoria identifica o nível da capacidade de inovação por meio da aderência aos fundamentos estabelecidos e da relação com efetivos resultados para a organização.
- **Inovação** - Essa categoria reconhece as inovações que contribuíram para o aumento dos níveis de competitividade da empresa. A avaliação considera os efeitos produzidos sobre os resultados da inovação na organização, tomando como base as definições apresentadas pela 3ª edição do Manual de Oslo. Esta categoria divide-se nas subcategorias abaixo:
  - Inovação de produtos (bens ou serviços)
  - Inovação em processos
  - Inovação em *marketing*
  - Inovação organizacional

Ainda, o PNI, em sua Modalidade 1, oferece oportunidade para o Empreendedor Individual, Micro ou Pequena Empresa com receita bruta anual inferior ou igual a R\$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Como diferencial, Relatório de Avaliação elaborado por especialistas na área será disponibilizado para cada empresa inscrita no Prêmio Nacional de Inovação, conforme a etapa alcançada e as informações constantes no formulário de inscrição. Essa ação contribui fortemente para que as empresas, independente do porte, consigam enxergar onde podem melhorar, além de observar novas oportunidades utilizando a inovação.

---

<sup>117</sup> Prêmio Nacional de Inovação. Disponível em: <http://www.premiodeinovacao.com.br/> Acesso em: 01/02/2021.

<sup>118</sup> Idem.

A premiação obteve mais de 11 mil empresas inscritas em suas seis edições realizadas. Na edição 2018/2019, foram 1.746 inscrições, vindas de todas as regiões do país. A premiação é relevante ao país e ajuda a fortalecer a importância do tema da inovação nas empresas brasileiras e o reconhecimento do seu papel como estratégia essencial para a competitividade dos negócios<sup>119</sup>.

De acordo com Fachin<sup>120</sup> (2018) o questionário de avaliação foi composto por 40 assertivas para os Fundamentos da Capacidade de Inovação e 20 assertivas para os Resultados da Inovação, totalizando 60 perguntas. A estrutura geral do Prêmio se dividiu em cinco fases: (i) Cadastro, (ii) Autoavaliação, (iii) Validação Virtual, (iv) Visita de Avaliação e (v) Seleção dos Finalistas. O sítio do PNI disponibiliza a Metodologia do Prêmio Nacional de Inovação, de forma gratuita, por meio do *link* <http://www.premiodeinovacao.com.br/interna/metodologia>.

### **3.9 Boas práticas**

Conforme a Confederação Nacional da Indústria - CNI<sup>121</sup> (2019) implementar a inovação, de forma contínua e sistemática, é um desafio que a gestão da inovação ajuda a vencer. Trata-se de um conjunto de atividades desempenhadas para planejar, medir e controlar recursos internos e externos para a inovação nas organizações. Gerir a inovação quer dizer que a empresa age conscientemente para implementar mecanismos internos que possibilitem o surgimento de novas ideias e que os projetos sejam desenvolvidos a partir delas.

Consoante a CNI<sup>122</sup> (2019) o conceito-chave da GI é a visão da inovação como um valor estratégico que precisa ser constantemente alimentado a partir da adoção, pela alta direção, de 12 atitudes:

- 1) Realizar os esforços para inovar.

---

<sup>119</sup> Prêmio Nacional de Inovação / Confederação Nacional da Indústria, Serviço Social da Indústria, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. – Brasília: CNI, 2019.

<sup>120</sup> CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE INOVAÇÃO. Profnit. Brasília 2018.

<sup>121</sup> 10 boas práticas de gestão da inovação em micro e pequenas empresas / Confederação Nacional da Indústria, Serviço Social da Indústria, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.– Brasília: CNI, 2019.

<sup>122</sup> 10 boas práticas de gestão da inovação em micro e pequenas empresas / Confederação Nacional da Indústria, Serviço Social da Indústria, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.– Brasília: CNI, 2019.

- 2) Obter as informações e os conhecimentos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e compartilhá-los com os colaboradores.
- 3) Promover um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre colaboradores para implementar as inovações.
- 4) Analisar, avaliar e selecionar as ideias ou oportunidades de inovação.
- 5) Apoiar e estabelecer os recursos e as condições de experimentação de novas ideias para implementação de inovações.
- 6) Acompanhar a implementação dessas inovações.
- 7) Promover o aprendizado sobre o processo de inovação.
- 8) Reconhecer os colaboradores pelas contribuições à inovação.
- 9) Capacitar os colaboradores para a inovação e para a gestão da inovação.
- 10) Estimular o trabalho em equipe para a geração de oportunidades de inovação.
- 11) Divulgar as inovações a todas as partes interessadas.
- 12) Avaliar os benefícios da implementação das inovações.

Na referida publicação da CNI (2019), foram apresentados 10 casos de empresas destacadas por resultados positivos e pelo engajamento em valer-se de processos e produtos inovadores que aperfeiçoaram seu posicionamento competitivo. São empresas que souberam se reinventar para incorporar o conceito da inovação contínua. Disseminar a cultura de gestão da inovação é uma das premissas da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), movimento que visa estimular a estratégia das empresas instaladas no Brasil, além de ampliar a efetividade das políticas de apoio à inovação por meio da interlocução duradoura entre os setores privado e público, e a academia. A dedicação dos líderes que compõem a MEI move a agenda de inovação para que ela seja adequada à realidade empresarial.

Nesse sentido, foi elaborado uma nuvem de palavras com as principais características e metodologias utilizadas pelas micro e pequenas empresas com a

adoção da Gestão da Inovação em seus processos, as quais participaram desse trabalho realizado pela CNI e SEBRAE, conforme Figura 13 a seguir.

**Figura 13** - Nuvem de palavras “Boas Práticas de Gestão da Inovação”.



Fonte: elaboração própria.

A partir disso, observa-se com maior destaque as palavras ideias e colaboradores, seguido de clientes, inovação, produtos, capacitação e comunicação. Nesse enfoque, estão refletidas as formas com que as empresas passaram a lidar com as ideias dos colaboradores, criando ambientes e premiações que estimulam a criatividade e tornam os colaboradores mais confiantes dentro da cultura de inovação.

A palavra “clientes”, por sua vez, está atrelada a analisar o comportamento do consumidor de maneira mais atenta, tanto em relação ao mercado quanto em relação às necessidades individuais, sendo utilizadas ferramentas para poder ouvir os clientes, mensurando todas as informações recebidas. “Inovação” e “produtos” são palavras em destaque que demonstram a constante preocupação na adoção de uma cultura inovadora, com envolvimento de todos os colaboradores, por meio de

mudanças no dia a dia da empresa. Os “produtos” se referem aos estudos em pesquisa e desenvolvimento para o lançamento de novos produtos (CNI, 2019).

No que diz respeito a “capacitação” e “comunicação”, o enfoque retoma para os colaboradores, visto que, após as diversas consultorias, as empresas perceberam a importância de realizar um aprimoramento contínuo envolvendo toda organização, criando meios e novos canais para a comunicação efetiva interna e externamente. O “*marketing*” também se fez presente nessa pesquisa, haja vista que a maioria das empresas investiu em melhorias em suas plataformas digitais, bem como tornou as redes sociais mais atrativas para os consumidores (CNI, 2019).

Pode-se ainda destacar as palavras “envolvimento”, “participação”, “identificar”, “gestão”, “possibilidades”, “oportunidades”, “informações”, “projetos”, “estratégias”, “equipes”, “melhores”, “indicadores”, “portfólio”, “geração”, dentre outras palavras similares, que corroboram com a hipótese de a cultura de inovação estar diretamente relacionada a forma como a empresa utiliza e transforma seu ambiente de trabalho.

Como exemplos das melhores práticas adotadas pelas 10 empresas em questão (CNI, 2019), pode-se citar a utilização das seguintes ferramentas e metodologias:

- **5S**, uma ferramenta de gestão de qualidade de origem japonesa que observa itens, como disciplina, organização, padronização, utilização e limpeza;
- **SWOT**, que identifica os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*), as oportunidades que a empresa vislumbra (*opportunities*) e as ameaças que enfrenta (*treaths*), conhecida também como matriz FOFA.
- **Pesquisa de mercado** para identificar necessidade dos clientes e aumentar o portfólio de produtos da empresa;
- Elaboração de **plano de *marketing*** e atuação nas redes sociais;
- Criação de **programa para reconhecimento** e premiação das ideias;
- Método **Scamper** (pensar fora da caixa) para questionar as ideias, verificar os problemas e repensar os projetos, enquanto a empresa deu visibilidade à evolução das ações em andamento por meio de painéis visuais conhecidos como **Kanban**;

- Formação de **Núcleos ou Comitês** voltados para a **gestão da inovação**;
- Foco nas **ideias dos clientes**, pois podem se transformar em **inovações**;
- Redefinição da **Missão** da empresa para alinhar a equipe de trabalho com os **propósitos da cultura de inovação**;
- **Criação de espaços** que estimulem a inovação e geração de ideias;
- **Investimento** em *workshops* e eventos de ideação para desmistificar o significado da inovação e propiciar o fluxo de ideias;
- **Pesquisa de satisfação com os clientes, promoção de lançamentos de produtos com edições limitadas** para despertar desejos e atender à expectativa dos clientes por novidades;
- Adoção de **parcerias** com universidade, empresas e fornecedores;
- **Criação de lojas-conceito, programas de fidelidade e brindes com a própria marca** que projetam o nome da empresa e ajudam a manter o volume de vendas;
- **Promoção de pequenas e sucessivas mudanças no dia a dia da empresa**, seja na forma de realizar o atendimento, no relacionamento entre as áreas ou no uso de novas ferramentas;
- Uso de robôs de atendimento com **inteligência artificial**, conhecido como *chatbots* (bate-papo);
- Implantação de **análise estratégica dos dados**, adotando **indicadores** de eficiência e de desempenho;
- Revisão da **gestão** dos colaboradores e dos clientes para implantar um plano de ação para promover a gestão da inovação;
- **Envolvimento dos colaboradores** no processo de lançamento de novos produtos e estímulo a geração de ideias;
- Adoção de **plataformas de gerenciamento e planejamento** Trello e Asana, disponíveis na internet havendo **delegação de tarefas**;
- Aperfeiçoamento das **relações** com fornecedores e Participação em eventos e de aproximação com **pessoas e instituições estratégicas**;

- Utilização do conceito de ***inbound marketing*** (forma de publicidade *online*) para gerar mais interesse e atrair potenciais clientes;
- Estabelecimento de **metas** e criação de **plano de ações inovadoras** e uma carteira de **projetos de inovação**;
- Investimento na área de **inteligência artificial e realidade aumentada**;
- **Valorização da equipe** identificando as qualidades mais subjetivas nos profissionais que pretende contratar, valorizando a criatividade, a facilidade de comunicação e de interação, a liderança, o pensamento crítico, a visão positiva, a ética e outros atributos pessoais conhecidos como ***soft skills***;
- **Compartilhamento de informações** e, principalmente, a criação de um ambiente propício ao surgimento de ideias criativas;
- Escolher um capitão da equipe para **acompanhar o desenvolvimento e a implementação das inovações**;
- Sistema de **educação continuada**, que utiliza indicadores para identificar as capacidades técnicas e humanas que podem ser aprimoradas nos grupos de **capacitação em gestão da inovação**;
- **Registro das experiências** para não se perder o acompanhamento histórico dos avanços e das lições aprendidas por todos;
- **Utilização de ferramenta** para treinar, motivar e engajar funcionários no ambiente corporativo, um recurso lúdico – que agrada a quase todo mundo por sua magia de envolver o jogador em situações insólitas e propor desafios a serem resolvidos para alcançar a vitória, conhecida como **gameificação**;
- Pesquisas e estudos sobre **exportação e Participação** em feiras e eventos;
- Realização de **diagnóstico** para rever o portfólio de produtos e serviços;
- **Criação de ferramenta** para centralizar as informações e integrar atividades.

As histórias surpreendem pela variedade de caminhos adotados e pelos resultados alcançados, tendo a gestão da inovação implantada como ponto em comum. São exemplos que, certamente, inspirarão outras empresas a buscarem o mesmo caminho, sendo o propósito essencial da CNI e do SEBRAE ao realizarem esse grandioso trabalho.

#### 4. MATERIAIS E MÉTODOS

Foi realizado um levantamento de informações sobre o tema de estudo por meio de pesquisa bibliográfica, livros e artigos, a fim de registrar e apresentar conceitos de temas abordados ao longo da pesquisa. De acordo com Gil (2002, p.44)<sup>123</sup>, “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Em complemento à pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa documental de materiais sobre inovação e manuais voltados para a gestão da qualidade que foram elaborados pelo SEBRAE, obtidos através do supervisor da oficina profissional, que atua dentro da área de inovação no SEBRAE Nacional.

Na oficina profissional, disciplina do Profnit, foram realizados estudos envolvendo mapeamento sobre a realidade das MPE's e as dificuldades na implementação de uma cultura de inovação, onde foi elaborado um relatório para que o empresário consiga perceber que é possível manter seu negócio prosperando mesmo diante de um cenário tão complexo.

Para a construção do Guia foram realizados estudos quanto a ISO 56002, por meio de pesquisas na internet, bem como o acompanhamento de *Webinars* sobre o tema, oferecidos pela ANPEI e empresas de consultoria em inovação, pioneiras no Brasil na implementação da ISO 56002, além do acesso a norma e documentos produzidos. O Guia conta com o apoio do SEBRAE em sua construção, validação e posteriormente a utilização pelos ALI'S, sendo importante para propagar o conhecimento para um maior número de empresas, ajudando a disseminar a cultura de inovação por todo o país.

Além do Guia, foi elaborado um Artigo como resultado posterior ao trabalho de qualificação, que servirá para nortear o empresário das MPE's, bem como os empreendedores de forma geral, quanto à cultura de inovação frente aos avanços tecnológicos e as diversas mudanças que vêm ocorrendo em tão pouco tempo, possibilitando pensar à frente, estudar as demandas e o observar que pode ser feito de diferente no dia a dia do negócio.

---

<sup>123</sup> GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 Elaboração do Guia: Passo a Passo para implementação da cultura de inovação

O presente material tem como propósito um Guia voltado especialmente para as Micro e Pequenas empresas: Passo a Passo para a implementação da cultura de inovação, que será disponibilizado pelo SEBRAE DF para utilização junto aos Agentes Locais de Inovação, bem como no repositório da Universidade de Brasília.

Os resultados servirão para nortear o empresário quanto à cultura de inovação frente aos avanços tecnológicos e às diversas mudanças que vêm ocorrendo em tão pouco tempo, possibilitando pensar à frente, estudar as demandas e o que pode ser feito de diferente no negócio com ajuda dos conceitos e ferramentas disponíveis.

A elaboração do Guia: Passo a Passo para implementação da cultura de inovação teve como referência todos os estudos que foram realizados ao longo do mestrado profissional – Profnit, bem como as pesquisas e trabalhos realizados junto ao SEBRAE DF e as experiências da autora como Agente Local de Inovação – ALI.

As fases do Guia a serem observadas foram descritas abaixo:

- **Fase 1 (INTRODUÇÃO):** O que é inovação? Estou preparado para inovar? Minha empresa tem potencial? Como faço para implementar na minha empresa?
- **Fase 2 (DESENVOLVIMENTO):** Abordar importância da Cultura de Inovação; preparar dicas para o empreendedor; apresentar o conceito de Gestão da Inovação; Princípios da ISO 56002.
- **Fase 3 (CONCLUSÃO):** Elaborar passo a passo com base nos princípios da ISO 56002; Empoderar o empresário através de exemplos práticos (12 atitudes CNI); expor sobre Propriedade Intelectual e seus benefícios.
- **Fase 4 (APRIMORAMENTO):** Uso de ferramentas. Adaptar *links* para acesso. Indicar SEBRAE; Sebraetec; Multincubadora (CDT); CNI (MEI Tools); ANPEI e Fortec.

Com base nos estudos desenvolvidos até aqui, tem-se como proposição o estímulo e obtenção de um ambiente propício à inovação a utilização das seguintes ferramentas abaixo:

- *SWOT*;
- *SCAMPER*;
- *CANVAS*;
- *DESIGN SPRINT*;
- *MATRIZ GUT*;
- *5W2H*;
- *DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO*;
- *OS 4P's DA INOVAÇÃO*;
- *FIVE-V*;
- *PDCA*.

## **5.2. Detalhamento e aplicação das ferramentas**

Cabe destacar a importância da utilização das ferramentas, bem como todo o percurso da inovação para a realização das ações práticas, e isso reflete no conhecimento da empresa em identificar qual o nível de maturidade na qual se encontra.

Junqueira (2010) destaca que os estudos que analisam o ciclo de vida das empresas em um modelo semelhante ao da biologia geralmente são subdivididos em cinco estágios:

- existência - marca o início do desenvolvimento institucional;
- sobrevivência - as empresas procuram crescer, desenvolvendo alguma formalização em sua estrutura;
- sucesso - geralmente chamada de maturidade, é caracterizada pela formalização e pela burocracia;

- renovação - frequentemente chamada de rejuvenescimento, destaca-se pelo desejo da empresa de voltar a ser enxuta, com fomento da inovação e criatividade;
- declínio - estágio caracterizado por política e poder, em que as organizações podem desaparecer (JUNQUEIRA, 2010).

De acordo com Borinelli (1998), ao analisar o ciclo de vida de uma organização, características comuns e essenciais podem ser destacadas. Cada fase alcançada aumenta a complexidade, requerendo assim, uma nova postura gerencial, com buscas de novas estratégias.

Nesse sentido e com o objetivo de facilitar a compreensão da elaboração do Guia, constam abaixo a descrição simplificada de cada ferramenta, a fim de contribuir para a sua aplicação, podendo ser adaptada ao estágio em que a empresa se encontra.

- **SWOT (MATRIZ FOFA)**

Análise SWOT ou matriz FOFA é composta pelas iniciais das palavras em inglês **Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats**, que significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respectivamente. Em português também é chamada de análise ou matriz FOFA. Seu papel é formular planos para objetivos estratégicos com base nas forças e fraquezas do negócio (ambiente interno), e nas oportunidades e ameaças de mercado (ambiente externo) (Borges, 2013).

**Figura 14 - Análise SWOT ou Matriz FOFA**



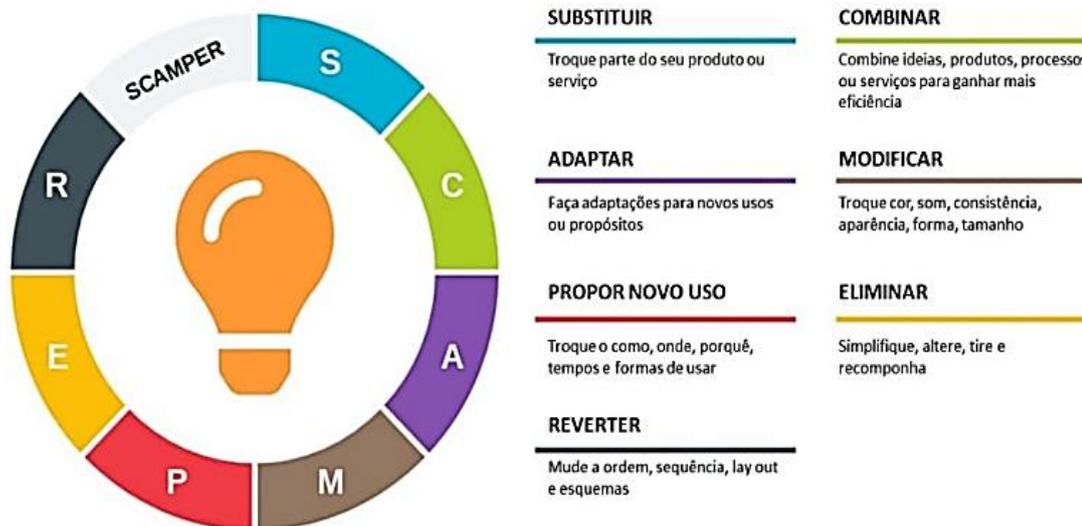
Fonte: Borges, 2013.

- **SCAMPER**

O *SCAMPER* (pensar fora da caixa) é uma ferramenta para reorganizar a forma como vemos e desenvolvemos um produto ou serviço. Nós nos acostumamos com um determinado formato “ou jeito” de ver, fazer e aplicar as coisas. O *SCAMPER* permite que possamos desenvolver “novos olhares e alternativas”, quebrando paradigmas (Morelli, 2020).

A técnica foi criada pelo publicitário Alex Osborn, que também criou a técnica do *brainstorming*. O administrador educacional Bob Eberle organizou-a em perguntas, elaborando o termo *SCAMPER*. O método é bastante fácil de começar a usar e muito eficiente em sessões de inovação, ideias e desenvolvimento de novas alternativas de negócios (Morelli, 2020).

Figura 15 - SCAMPER.



Fonte: Morelli, 2020.

- **CANVAS**

O *Business Model Canvas*, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes (Nonato, 2019).

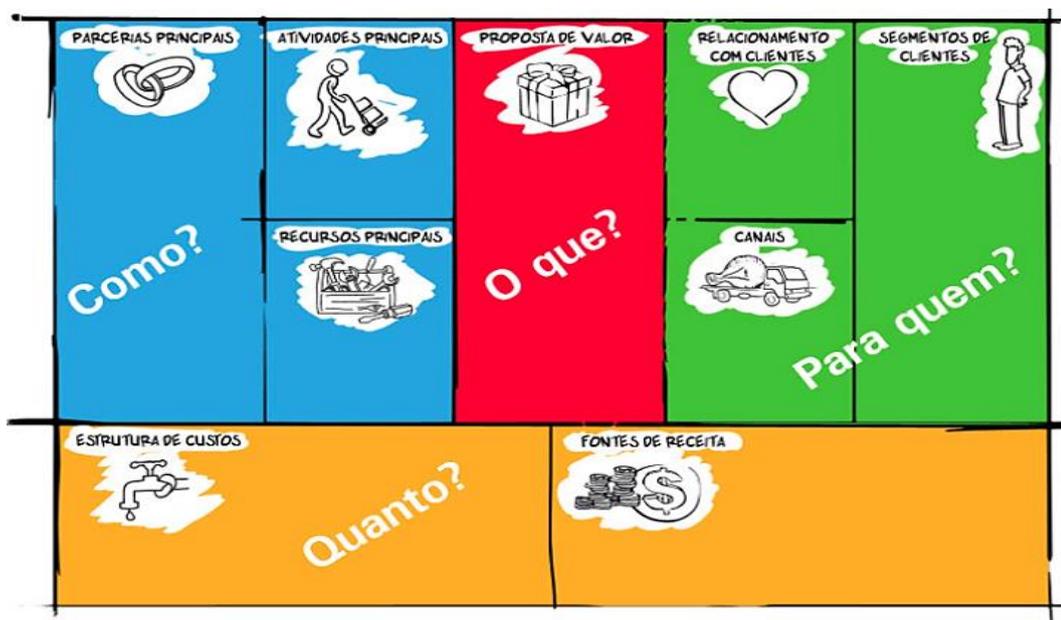
É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos, são eles:

1. **PROPOSTA DE VALOR** – O que sua empresa vai oferecer para o mercado e qual será o valor para os clientes?
2. **SEGMENTO DE CLIENTES** - Quais segmentos de clientes serão foco da sua empresa?
3. **OS CANAIS** - Como o cliente compra e recebe seu produto e serviço?
4. **RELACIONAMENTO COM CLIENTES** - Como a sua empresa se relacionará com cada segmento de cliente?
5. **ATIVIDADE-CHAVE** - Quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor?
6. **RECURSOS PRINCIPAIS** - São os recursos necessários para realizar as atividades-chave?

7. **PARCERIAS PRINCIPAIS** - São as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa?
8. **FONTES DE RECEITA** - São as formas de obter receita por meio de propostas de valor?
9. **ESTRUTURA DE CUSTOS** - São os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar?

As ideias representadas nos nove blocos formam a conceitualização do seu negócio, ou seja, a forma como você irá operar e gerar valor ao mercado, definindo seus principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização do seu modelo de atuação no mercado (Nonato, 2019).

Figura 16 - CANVAS.



Fonte: Nonato, 2019.

- **DESIGN SPRINT**

O *Design Sprint* (projeto de 5 fases) é um método que permite solucionar questões críticas utilizando técnicas de *brainstorming*, prototipação e validação de modelos pensada para solucionar grandes problemas e testar novas ideias em um tempo muito curto, envolvendo uma pequena equipe e validando o protótipo com apenas 5 clientes ou usuários (Sena, 2018).

Foi desenvolvida no Google Ventures por Jake Knapp com a ajuda de Jonh Zeratsky e Branden Kowitz e é aplicada por um *Sprint Master*, pessoa capacitada pelo Google, que atua como um facilitador da Sprint. É relevante a flexibilidade de uso do método, uma vez que pode ser facilmente adaptado para aplicação em diversas situações (Sena, 2018).

Figura 17 - DESIGN SPRINT.



Fonte: Sena, 2018.

- **MATRIZ GUT**

A Matriz GUT foi criada por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, na década de 80, e tinha como propósito ajudar na resolução de problemas complexos das indústrias americanas e japonesas. Em sua essência, a Matriz GUT é uma ferramenta da qualidade utilizada para a priorização de tomadas de decisões. Por esse motivo, também é conhecida como Matriz de Prioridades (Minetto, 2019).

O termo GUT, na verdade é um acrônimo que faz referência a:

- **G** = Gravidade;
- **U** = Urgência;
- **T** = Tendência.

Conforme Minetto (2019), de maneira geral, a Matriz GUT pode ser utilizada em quaisquer situações nas quais é preciso tomar decisões que exigem uma análise mais cuidadosa de determinados cenários. Como por exemplo priorização de problemas, Priorização de processos, priorização de riscos, entre outros.

Basta atribuir notas de 1 a 5 para cada um desses aspectos. Por fim, multiplicar as notas de cada aspecto (G x U x T) e na sequência, ordenar os itens de forma crescente. Como resultado, uma lista priorizada desses itens será gerada. A seguir consta o modelo de como elaborar a matriz.

**Figura 18-** MATRIZ GUT.

Problema	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Resultado
Item 1				
Item 2				
Item 3				
Item 4				
Item 5				

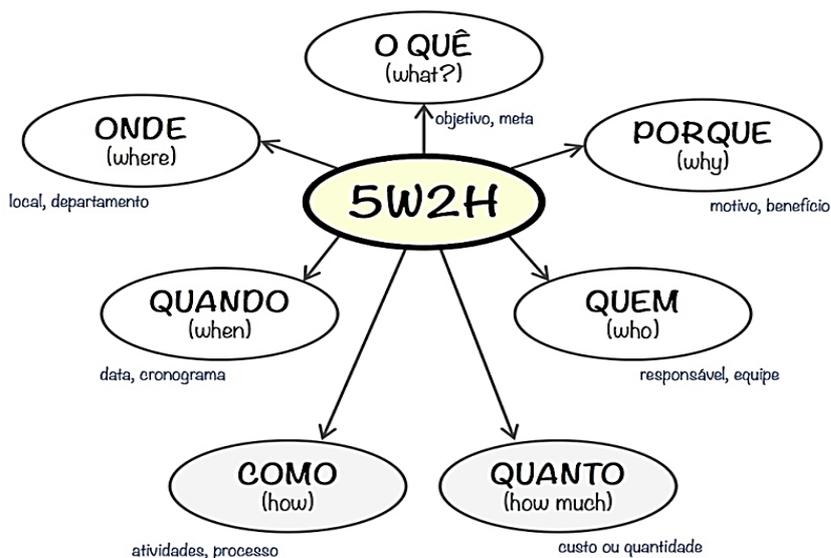
Fonte: Minetto, 2019.

- **5W2H**

A ferramenta *5W2H* é um *checklist* administrativo de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. Tem como função definir o que será feito, por que, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará (De Paula, 2015).

A metodologia *5W2H* é formada pelas respostas para essas sete perguntas essenciais de qualquer planejamento, seja de um projeto ou de uma área inteira.

Figura 19 - 5W2H.



Fonte: De Paula, 2015.

- **DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO**

Indicado para gestores de negócios de pequeno ou médio porte. Serve para fazer um diagnóstico da capacidade que a empresa tem de inovar, bem como para fortalecer a cultura da inovação. É útil porque permite que empresas comprometidas com a inovação obtenham vantagens competitivas por meio dela e atuem em pontos específicos para tornar a organização ainda mais inovadora. Também facilita a compreensão de como os diferentes níveis hierárquicos da empresa percebem o tema inovação (Nakagawa, 2020).

A ferramenta foi desenvolvida a partir de um conjunto de questões sobre inovação, elaboradas pela 3M (SERAFIM, 2011), que são avaliadas por todos os colaboradores da empresa com notas de 1 (discorda totalmente) a 10 (concorda totalmente). Ela pode ser utilizada em conjunto com a ferramenta 4Ps da gestão da inovação para pequenas e médias empresas.

A utilização da ferramenta é dividida em três fases: coleta, análise e plano de ação.

**Figura 20 - Modelo de DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO.**

Leia as questões abaixo e marque um X no número que corresponde à sua resposta.	Discorda totalmente		Discorda		Indiferente	Não sabe		Concorda		Concorda totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Todos na nossa empresa sabem definir inovação?											
A visão de futuro da nossa empresa está alinhada com a inovação?											
As lideranças da nossa empresa estão preparadas para estimular o ambiente de inovação?											
Os objetivos da nossa empresa são desafiantes e ambiciosos?											
Há uma tolerância ao erro para aqueles que assumiram riscos para atingir esses objetivos?											
Nossa empresa reconhece resultados inovadores de maneira significativa?											
Nossa empresa cultiva histórias que estimulam os funcionários a aprender e praticar inovação?											
A inovação é mensurada e avaliada sistematicamente na nossa empresa?											
Nossa empresa tem plataformas tecnológicas?											
Todos os departamentos da nossa empresa estão sempre em contato com clientes, identificando oportunidades, analisando tendências e propondo novos projetos?											
As atividades da nossa empresa permite a troca de conhecimento e colaboração entre áreas, funcionários e unidades?											
Eu me sinto motivado(a) para tornar nossa empresa mais inovadora?											
Nossa empresa é inovadora?											

Fonte: Serafim, 2011.

Para a utilização da ferramenta, Nakagawa (2020) apresenta algumas dicas: defina o que é inovação para a sua empresa, parte do resultado futuro deve vir de inovações, lideranças da empresa devem estar comprometidas com a inovação, inovação deve ser mensurada, entre outras. Para maior detalhamento de informações e utilização da ferramenta, o material está disponível no link [http://www.liderare.com.br/downloads/Diagnostico\\_inovacao\\_PMEs.pdf](http://www.liderare.com.br/downloads/Diagnostico_inovacao_PMEs.pdf).

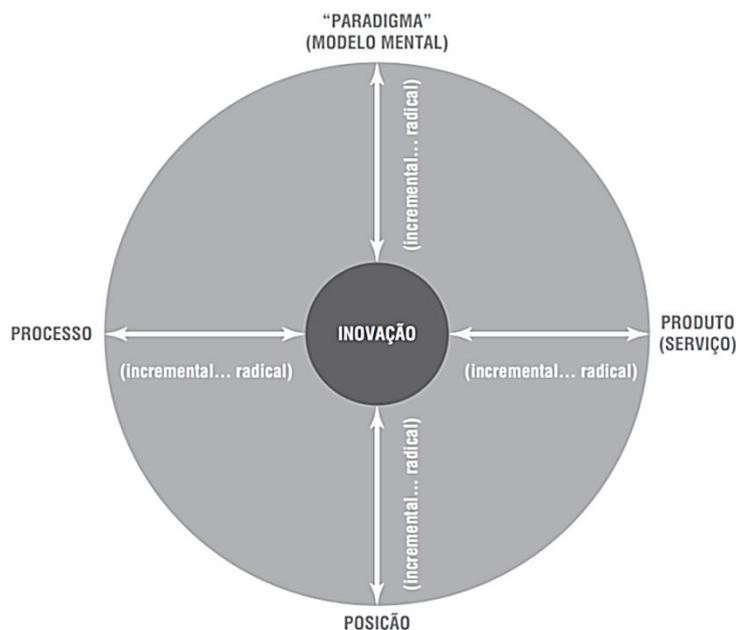
- **4Ps DA INOVAÇÃO**

Bessant e Tidd (2019)<sup>124</sup> elaboraram um esquema descrevendo os “4Ps”: inovação de produto - mudanças nas coisas (produtos e serviços) que uma empresa oferece; inovação de processo - mudanças na forma em que os produtos/ serviços são criados e entregues; inovação de posição - mudanças no contexto em que

<sup>124</sup> BESSANT, J., & Tidd, J. (2019). **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 3ª Edição.

produtos/serviços são introduzidos; inovação de paradigma - mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

**Figura 21** - Os 4Ps DA INOVAÇÃO.



Fonte: Bessant, 2019.

Essa ferramenta é voltada para pequenas e médias empresas, com o objetivo de o empreendedor organizar a capacidade de inovação da sua empresa, tornando-a mais competitiva e trabalhando com a melhoria contínua, oferecendo uma visão mais abrangente sobre a inovação.

- **FIVE-V**

Dentre as diversas conceituações e abordagens possíveis para modelos de negócio (*business model - BM*), destaca-se a conceituação proposta por Fielt (2014) que, ao analisar diversos artigos sobre o tema, sintetizou a expressão modelo de negócio como sendo a lógica de valor de uma organização em termos de como ela cria e captura o valor do cliente e pode ser representado de forma concisa por um conjunto interrelacionado de elementos que tratam do cliente, proposta de valor, arquitetura organizacional e dimensões econômicas.

Para auxiliar os gestores em um ambiente de competição acentuado a partir dos anos de 1990, Taran et al. (2016) desenvolveram uma ferramenta denominada *Five-V* para permitir o redesenho e a inovação do modelo de negócios de um

empreendimento. Eles utilizaram uma abordagem sistematizada na revisão de literatura e, tomando por base a validade e confiabilidade dos artigos selecionados como critério de escolha, selecionaram configurações de *Business Models (BM)* existentes para montar uma lista estruturada.

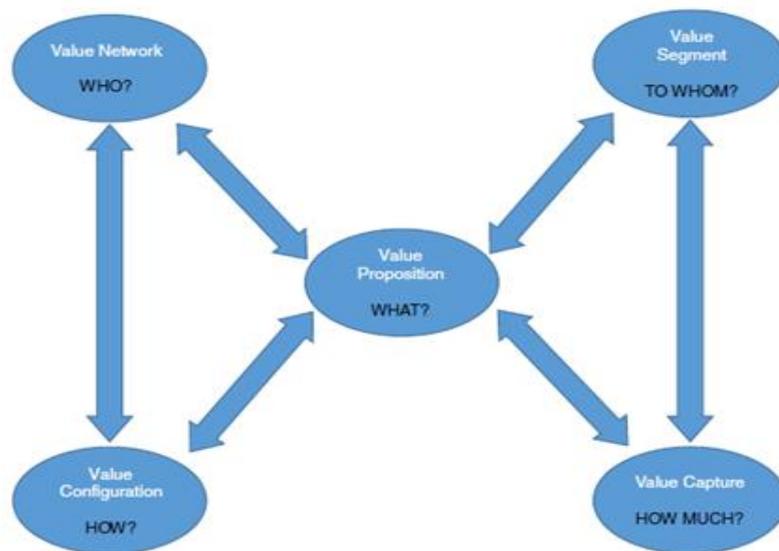
No total, mais de 120 artigos foram prospectados e examinados em uma primeira fase. Depois de um trabalho de discussão em grupo, uma lista inicial de 97 configurações de BM foi erigida e, a partir dela, as diversas configurações foram padronizadas com o uso da estrutura da metodologia Canvas. Após estudos mais aprofundados e a retirada de redundâncias, a lista final comportou 71 configurações de BM. A partir desta lista, e levando em conta as inconsistências e a ausência de alinhamento de categorias encontradas na literatura estudada, os autores propuseram a criação de clusters de configurações, ou seja, grupos categorizados, com base em uma característica comum: seus direcionadores de valor (*value drivers*).

A utilização dos direcionadores de valor permitiu também o desenho de dois processos: o primeiro para identificar os tipos de categorias de BM e o segundo para agrupar as várias configurações naqueles grupos distintos de categorização, usando uma matriz de dependência direta. Nesta matriz, as 71 configurações de BM foram listadas e relacionadas às categorias de direcionadores de valor previamente obtidas na revisão da literatura, identificando, para cada configuração de BM, qual o seu direcionador de valor chave. Posteriormente, aquela lista mais ampla de direcionadores de valor foi agrupada e reduzida para cinco grupos de valor, que serviu de inspiração para o nome da ferramenta - *Five-V* (TARAN et al., 2016). São eles:

1. Proposta de valor: a oferta de produtos e serviços prestados aos clientes e que pelos quais eles estão dispostos a pagar;
2. Segmento de valor: o segmento ou parcela de clientes alvo que a empresa busca atender;
3. Configuração de valor: a combinação eficiente de recursos chave (pessoal, infraestrutura, recursos financeiros etc.), atividades-chave (produção, vendas, atendimento, logística etc.) e canais de distribuição necessários para criar e entregar a proposta de valor para o segmento de valor selecionado;

4. Rede de valor: identifica a rede de parceiros, construída em diferentes tipos de cooperação com a empresa, com o objetivo de alcançar economia de escala, redução de risco e/ou aproveitamento de novos conhecimentos ou recursos; e
5. Captura de valor: como e quanto os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços ofertados pela empresa.

**Figura 22-** Metodologia *FIVE V*.



Fonte: TARAN *et al.* (2016).

- **PDCA**

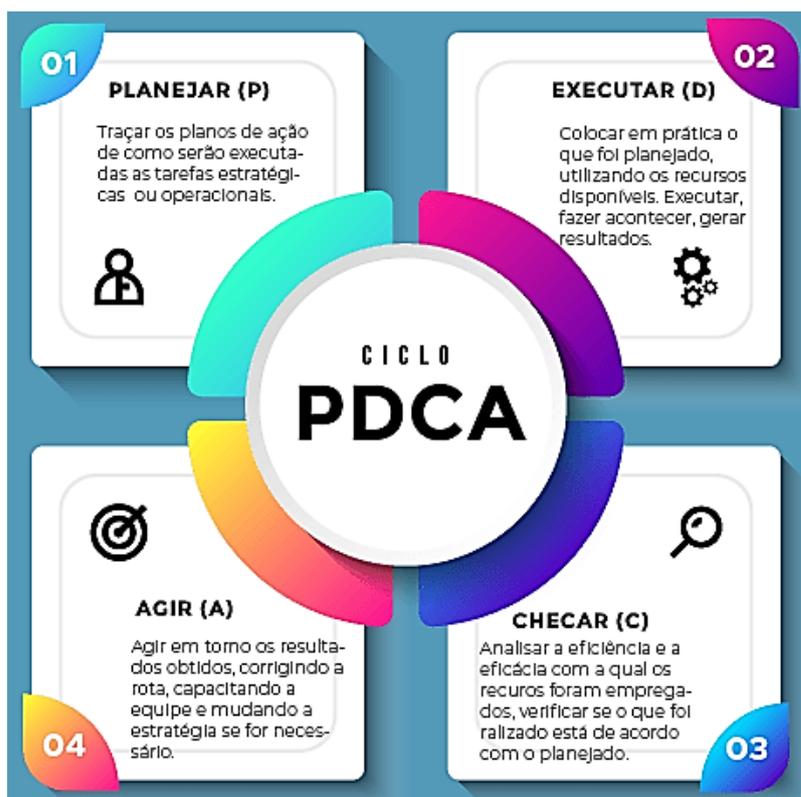
O ciclo *PDCA* é uma das principais ferramentas de gestão da qualidade, a sigla origina-se do inglês e significa:

- **P** – Planejar (*Plan*);
- **D** – Fazer/Realizar (*Do*);
- **C** – Checar/Verificar (*Check*);
- **A** – Ação/Agir (*Action*).

Esta ferramenta foi criada por Walter A. Shewhart, em 1920, mas tornou-se mundialmente conhecida quando William Edward Deming usou em 1950, por isso o mesmo também é conhecido como ciclo de Deming.

De acordo com Amaral (2019), devido a sua grande eficiência esta ferramenta é a base de vários sistemas e modelos de gestão da qualidade como, por exemplo, a ISO 9001 e o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade. Nestes, cada prática, processo de gestão ou requisito da norma são analisados com base no ciclo *PDCA*.

**Figura 23** - Ciclo PDCA.



Fonte: Amaral, 2019.

Assim com a utilização do ciclo *PDCA* a empresa pode trabalhar continuamente visando a melhoria dos processos com base nos resultados obtidos e assim promover o aumento da eficiência e eficácia dos mesmos (Amaral, 2019).

O Guia completo está no Apêndice desta dissertação.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Cabe destacar que a importância deste trabalho cresce em face das alterações causadas pela pandemia de COVID-19. Nesse aspecto, a criação e a disponibilização do Guia para os empresários das MPE's tornam-se mais relevantes, principalmente porque, nesse momento de incertezas, faz-se necessário que a inovação seja um balizador nas organizações.

Buscou-se abordar neste trabalho os conceitos sobre inovação e gestão da inovação a fim de corroborar para o conteúdo sobre a cultura de inovação, sendo o tema central deste estudo. Seguindo essa trilha inovadora, com amparo na ISO 56002, utilizei minha experiência profissional para elucidar os conteúdos sobre o SEBRAE e seus programas de inovação, bem como demonstrar oportunidades de desenvolvimento que podem contribuir como ações práticas que geram resultados de curto e longo prazo, além de possibilitar atitudes imediatas.

Ao longo de todos os estudos realizados dentro do Profnit, ficou clara a importância que a gestão da Propriedade Intelectual possui perante às diversas formas que as empresas têm para inovar. O uso da PI facilita a adoção de estratégias para o alcance dos resultados de forma eficaz, com a valorização dos ativos que se transformam em bens para a organização.

O presente guia prático tem como objetivo proporcionar ao empresário um conteúdo que gere valor para seu negócio, que seja simples de visualizar e assimilar, bem como possa firmar a cultura de inovação na organização. O Guia se propõe a aprimorar o conhecimento do empreendedor por meio de informações diretas e precisas, além de apresentar diversas ferramentas que poderão ser utilizadas no cotidiano da organização, gerando resultados e contribuindo para o aumento da competitividade.

Vale ressaltar que a ISO 56002 visa padronizar as terminologias, ferramentas, métodos e interações entre as partes envolvidas na inovação. Por se tratar de uma norma, geralmente é considerada algo complexo para o empresário, caro e de difícil acesso. Nesse sentido, o Guia servirá também para desmistificar esse conceito e facilitar o entendimento sobre a cultura de inovação, quanto ao processo de certificação, participação em prêmios e as possibilidades que o empreendedor possui em relação ao acesso a propriedade intelectual.

## **7. PRODUTOS TECNOLÓGICOS OBTIDOS NO PROFNIT**

Para a obtenção do título de mestre do PROFNIT no ponto focal UnB é exigido além da dissertação, um produto tecnológico e um artigo submetido a revista de impacto mundial. Os dois produtos obtidos nessa dissertação foram: (i) Guia: Passo a Passo para a Cultura de Inovação (Produto 1) e (ii) artigo científico submetido na revista Cadernos de Prospecção, ano 2021 (Produto 2). O Guia estará disponível no Repositório da Universidade de Brasília, bem como para o SEBRAE Nacional, em formato eletrônico, a ser disponibilizado aos Agentes Locais de Inovação, para a utilização com os empresários e o Artigo intitulado “A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES INOVADORAS NO CENÁRIO NACIONAL: PROGRAMAS DE INOVAÇÃO DO SEBRAE” encontra-se no final desse trabalho, ambos no Apêndice.

## 8. REFERENCIAS

ABNT. **O que é Certificação e como obtê-la?** Disponível em: <http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e> Acesso em: 23\08\2020.

AMARAL, Aparecida. **Como utilizar o Ciclo PDCA para promover a melhoria contínua?** Disponível em: <https://implanttaconsultoria.com.br/como-utilizar-o-ciclo-pdca-para-promover-a-melhoria-continua/> Acesso em: 12/02/2021.

ASSOCIAÇÃO, Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. **O que é Certificação e como obtê-la?** Disponível em: <http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e> Acesso em: 23\08\2020.

AHMED, P. K. (1998). **Cultura e Clima para a inovação. European Journal of Innovation Management**, 1(1), 30-43. DOI: 10.1108/14601069810199131

BACHMANN, D.L; DESTEFANI, J.H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE.** Curitiba, 2008.

BACHMANN, Dórian. L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE.** Bachmann & Associados - Curitiba, Pr. 2011.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo.** 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. 720p.

BEZERRA. M V L, *et al.* **Manual operacional do Projeto ALI.** SEBRAE, Brasília 2015.

BEZERRA. M V L. **Proposta de elaboração de um guia de gestão da inovação para os empresários participantes do projeto Agentes Locais de Inovação – ALI.** Profnit, Brasília, 2019.

BESSANT, J., & Tidd, J. (2019). **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 3ª Edição.

BOLSONARO, Jair Messias. Diário Oficial da União. Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934>. Acesso: 26\09\2020.

BORINELLI, M.L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis.** 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 1998.

BORGES, Leandro. **Como Desenvolver uma Matriz ou Análise SWOT (FOFA).** Disponível em: <https://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swot-fofa/> Acesso em: 12/02/2021.

BRASIL. Lei Complementar nº 123/2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília (DF): Congresso Nacional; 2006.

BRASIL. Lei Complementar nº 155/2016 Altera a Lei Complementar 123/2006 para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. Brasília (DF): Congresso Nacional; 2016.

BRASIL. Lei nº 13.243/2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília (DF): Congresso Nacional; 2016a.

BRASIL. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996.

CORAL, Eliza; OLIGARI, André; ABREU, Aline França (orgs.). **Gestão integrada da inovação**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI), MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL PELA INOVAÇÃO (MEI). **O estado da inovação no Brasil**. Brasília, 2015.

CNI. **10 boas práticas de gestão da inovação em micro e pequenas empresas** / Confederação Nacional da Indústria, Serviço Social da Indústria, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.– Brasília: CNI, 2019.

DATASEBRAE. **Atendimentos do Sebrae**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/atendimentos-do-sebrae/#orientacao> Acesso em: 28\01\2021.

DAUSCHA, R. (2011). **Cultura de inovação nas empresas**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/inovacao/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas/> Acesso em: 16\04\20.

DALCIN, Lisiane. E-book QMS Certification Service. ISO 56002. **Sistema de Gestão da Inovação**. 2020.

DE PAULA, Gilles B. **O que é 5W2H: reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda como fazer um plano de ação**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/> Acesso em: 12/02/2021.

Diário Oficial da União. **PORTARIA Nº 356, DE 11 DE MARÇO DE 2020**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-356-de-11-de-marco-de-2020-247538346> Acesso em: 25\08\2020.

DOBNI, C. B. (2008). **Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis**. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. DOI: 10.1108/14601060810911156.

DUTRA, Frederico. Almeida, Fernanda. **ELEMENTOS PARA ESTÍMULO DA CULTURA DE INOVAÇÃO: MAPEAMENTO DAS DIRETRIZES ADOTADAS POR EMPRESAS DE DESTAQUE BRASILEIRAS.** Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.5, n.3, Maio/Agosto 2018 ISSN: 2319-0639 <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/index> DOI: 10.18226/23190639.v5n3.05<sup>a</sup>. DOI: 10.18226/23190639.v5n3.05<sup>a</sup>. Acesso em: 23\08\2020.

DRUCKER, P. F. (1986). **Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson.

FACHIN, Mirelle dos Santos. **Construção da Metodologia de Avaliação do Prêmio Nacional de Inovação.** Dissertação (Mestrado Profnit) Brasília 2018.

FORTINO, Andres. **The innovator's journey: Fulfilling the promethean promise.** *International Journal of Innovation Science*, 3(4), 203-210. Dezembro, 2011 <http://dx.doi.org/10.1260/1757-2223.3.4.203>.

FIELT, E. **Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications.** *Journal of Business Models*, 2014, volume 1, nº 1, p. 85-105.

FONTANELA, Cristiani. **Universidades: a importância da consolidação de ambientes qualificados em gestão.** In: BOFF, Salete Oro et al. (Orgs.) *Propriedade intelectual e gestão da inovação.* Erechim: Deviant, 2017. p. 13 – 25.

FUNDO Monetário Internacional FMI. **World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown.** 2020. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020> Acesso em: 21\08\2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOVERNO do Brasil. **MP prevê redução de jornadas e suspensão de contratos de trabalho custeadas pelo governo.** Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/04/mp-preve-reducao-de-jornadas-e-suspensao-de-contratos-de-trabalho-custeadas-pelo-governo>. Acesso em: 21\08\2020.

GHESTI, Grace et. al.. **Conhecimentos básicos sobre propriedade intelectual /** Brasília. Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico, UnB, 2016.

INPI. **Instituto Nacional de Propriedade Industrial.** Ministério da Economia. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br> Acesso em: 27\01\2021.

ISO. **Tudo sobre a ISO.** Disponível em: <https://www.iso.org/home.html> Acesso em: 03/02/2020.

ISO 560022019. **Innovation management — Innovation management system — Guidance.** 2019.

JANIUNAITE, B., & Petraite, M. (2010). **The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization.** *ISSN 1392 – 0758 Social Sciences SOCIALINIAI MOKSLAI*. 2010. Nr. 3 (69).

JUNQUEIRA, Emanuel R. **Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência:** Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

JÚNIOR, Djalma Silva Guimarães, et al. **Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios.** *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, v.5, n. 4, p. 1-10, 2020. Disponível em: <http://www.revistas.poli.br/index.php/rep/article/view/1455>. Acesso em: 22\08\2020.

LIMA, Nísia Trindade, et al.. **A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária.** *Cadernos de Saúde Pública*. ISSN 1678-4464 36 nº.7 Rio de Janeiro, julho 2020. Disponível em: <http://cadernos.ensp.fiocruz.br/csp/artigo/1116/a-pandemia-de-covid-19-uma-crise-sanitaria-e-humanitaria> Acesso em: 02/02/2021.

MAMBRINI, A. B., Dattein, E., Medina, J. A. A., Cintho, S., & Maccari, E. A. (2011). **Cultura inovadora na pequena e média empresa.** *Revista de Gestão e Projetos*, 2 (1), 26-51. <https://kopernio.com/viewer?doi=10.5585%2Fgep.v2i1.34&token=WzI0NTU5MjAsIjEwLjU1ODUvZ2VwLnYyaTEuMzQiXQ.-npWczAJKG5I0nIHWwGIvafatB4> Acesso em: 23\08\2020.

MELO, Karine. Agência Brasil. **Covid-19: saiba a diferença entre quarentena e isolamento.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-03/covid-19-saiba-diferenca-entre-quarentena-e-isolamento>. Acesso em: 25\08\2020.

MINAS, Raquel Beatriz Almeida. **A cultura da gestão da propriedade intelectual nas empresas: Uma análise da proteção por patentes pelos pequenos negócios brasileiros de base tecnológica.** Dissertação (Mestrado Profnit) Brasília, 2018.

MINETTO, Bianca. **Matriz GUT (Matriz de Priorização).** Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/> Acesso em: 12/02/2021.

MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL PELA INOVAÇÃO (MEI). **O estado da inovação no Brasil.** CNI, Brasília, 2015.

MONTEIRO, J. G., Jr. (2011). **Criatividade e Inovação.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. Nadali, A., Goldasteh, P., Ghazivakili, M., & Ahmari, S. (2012, June 26-28). Evaluating Success of Innovation Ideas in Social Computing Technologies Using Fuzzy Expert System.

MORELLI, Cássio. SCAMPER – **Ferramentas para Ampliar a Criatividade e Inovação nos Negócios**. Disponível em: <https://thinkerest.com.br/scamper-ferramentas-para-ampliar-a-criatividade-e-inovacao-nos-negocios/> Acesso em: 12/02/2021.

NAGANO, M. S., Stefanovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014). **Processos de gestão da inovação, seus elementos organizacionais internos e fatores contextuais: Uma investigação no Brasil**. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33. 10.1016/j.jengtecman.2014.02.004. *Journal of Engineering and Technology Management*. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/260996185\\_Innovation\\_management\\_processes\\_their\\_internal\\_organizational\\_elements\\_and\\_contextual\\_factors\\_An\\_investigation\\_in\\_Brazil](https://www.researchgate.net/publication/260996185_Innovation_management_processes_their_internal_organizational_elements_and_contextual_factors_An_investigation_in_Brazil). Acesso em: 23\08\2020.

NAKAGAWA, Marcelo. **Diagnóstico da Inovação para Pequenas e Médias Empresas**. Movimento Empreenda. Disponível em: [http://www.liderare.com.br/downloads/Diagnostico\\_inovacao\\_PMEs.pdf](http://www.liderare.com.br/downloads/Diagnostico_inovacao_PMEs.pdf) Acesso em: 12/02/2021.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa - Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

NONATO, Douglas. **Canvas: Como estruturar seu modelo de negócios. Descubra como preencher o Bussines Model Canvas da sua empresa**. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/> Acesso em: 12/02/2021.

OLIVEIRA, Bárbara Samanta de **Programa Agentes Locais de Inovação: Proposição de Metodologia para Indução ao Registro de Propriedade Industrial**. Dissertação (Mestrado Profnit) / Bárbara Samanta de Oliveira; orientador, IRINEU AFONSO FREY, coorientador, Rolf Hermann Erdmann, 2018. 78 p.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Manual de Oslo: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation**, 4ª edição. 2018.

OSENIEKS, Jānis, et. al. **The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110 (2014) 82 – 92. Elsevier, 2014.

PAULA, Juarez, et al.. REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL - RTS (Brasil) (Org.). **Tecnologia Social e Desenvolvimento Sustentável: Contribuições da RTS para a formulação de uma Política de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação** – Brasília/DF : Secretaria Executiva da Rede de Tecnologia Social (RTS), 2010.

PAULA, C.R; CARVALHO, L. **Esforço inovativo e desenvolvimento de novos produtos: evidências para empresas do segmento de alimentação no oeste goiano**. Pequenos Negócios - desafios e perspectivas. Vol.3. Brasília: SEBRAE, 2012.

PAPACONSTANTINO, George. **Technology and Industrial Performance**. The OECD Observer, n. 204, feb-mar 1997.

PRÊMIO Nacional de Inovação. PNI. Disponível em:  
<http://www.premiodeinovacao.com.br/> Acesso em: 01/02/2021.

QMS Brasil. **CERTIFICAÇÃO ISO 56002**. Disponível em:  
<https://qmsbrasil.com.br/certificacao-iso-56002/> Acesso em: 02/02/2021.

ROQUE, Evandro. **GESTÃO DA INOVAÇÃO: TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER!** Blog AEVO – **Gestão de Projetos e Inovação**. 2019. Disponível em:  
<https://blog.aevo.com.br/gestao-da-inovacao-tudo-o-que-voce-precisa-saber/> Acesso em: 22\08\2020.

SEBRAE. **Simples nacional: Mudanças para 2018. 2017**. Disponível em:  
<https://www.sebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera-43,608b10f0fc10f510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 03/02/2020.

SEBRAE. **O que é o Sebrae?** Disponível em:  
[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/o\\_que\\_fazemos](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos)  
Acesso em: 22\08\2020.

SEBRAE. **Parceria Sebrae e Caixa ampliam acesso a crédito**. Disponível em:  
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/noticias/parceria-sebrae-e-caixa-mais-ampliam-o-acesso-a-credito,699fed0ce3891710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 22\08\2020.

SEBRAE. **As normas técnicas internacionais influenciam os negócios no Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/as-normas-tecnicas-internacionais-influenciam-os-negocios-no-brasil,3880a252f296b410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em: 26\09\2020.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em: 05\10\2020.

SEBRAE. **A Lei Geral das MPE**. Disponível em:  
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/a-lei-geral-das-mpe,07597640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 05\10\2020.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em: 05\10\2020.

SEBRAE PR. **Agentes Locais de Inovação**. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/servicos/agentes-locais-de-inovacao/> Acesso em: 25\01\2021.

SEBRAE. **Sebraetec: inovar no seu negócio pode ser fácil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/sebraetec-inovar-no-seu-negocio-pode-ser-facil,c38a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 28\01\2021.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Guia ALI do Empresário. Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI**. Brasília, DF. ISBN: 978-65-5021-035-9. 2019.

SEBRAE. **Agenda Facilitador ALI Inovação**. Sebrae Nacional. Brasília, DF. 2020.

SEBRAE. **Apresentação projeto ALI**. Brasília, 2018a.

SENA, Jeferson. **Entenda o que é o Design Sprint e como aplicá-lo em sua organização**. Disponível em: <https://ninho.biz/blog/gerenciamento-de-projetos/entenda-o-que-e-o-design-sprint-e-como-aplica-lo-em-sua-organizacao/> Acesso em: 12/02/2021.

SERAFIM, Luís. **O poder da inovação na sua empresa**. São Paulo: Saraiva 2011.

SILVA, Felipe Queiroz; AVELLAR, Ana Paula Macedo. **P&D, inovação e competitividade: evidências para empresas industriais brasileiras** in: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 43, 2015. Florianópolis. Anais... Florianópolis: Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia (ANPEC), 2015, 20 p.

SISTEMA, Mineiro de Inovação. SIMI.ORG. **Brasil terá 1,5 milhão de novos pequenos negócios em 2019**. Disponível em: <http://www.simi.org.br/noticia/Brasil-tera-1-5-milhao-de-novos-pequenos-negocios-em-2019> Acesso em: 20\01\2021.

SOPRANA, Paula. **Pandemia força mudança no comércio brasileiro**. Jornal Folha de São Paulo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/04/pandemia-forca-mudanca-no-comercio-online-brasileiro.shtml> Acesso em: 24\08\2020.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SCOZZI, ., Garavelli, C. e Crowston, K. (2005), "**Métodos para modelar e apoiar processos de inovação em PMEs**", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 120-137. <https://doi.org/10.1108/14601060510578619> Acesso em: 22\08\2020.

SAWHNEY, Mohanbir et al. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan Management Review. p. 75-81, Spring, 2006.

TARAN, Y. *et al.* Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 4, p. 492–527, 1 jan. 2016.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). **Gerenciando a inovação: integrando a mudança tecnológica, de mercado e organizacional**. West Sussex: John Wiley & Sons. [https://www.researchgate.net/publication/228315617\\_Managing\\_Innovation\\_Integrating\\_Technological\\_Market\\_And\\_Organizational\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/228315617_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_And_Organizational_Change) Acesso em: 23\08\2020.

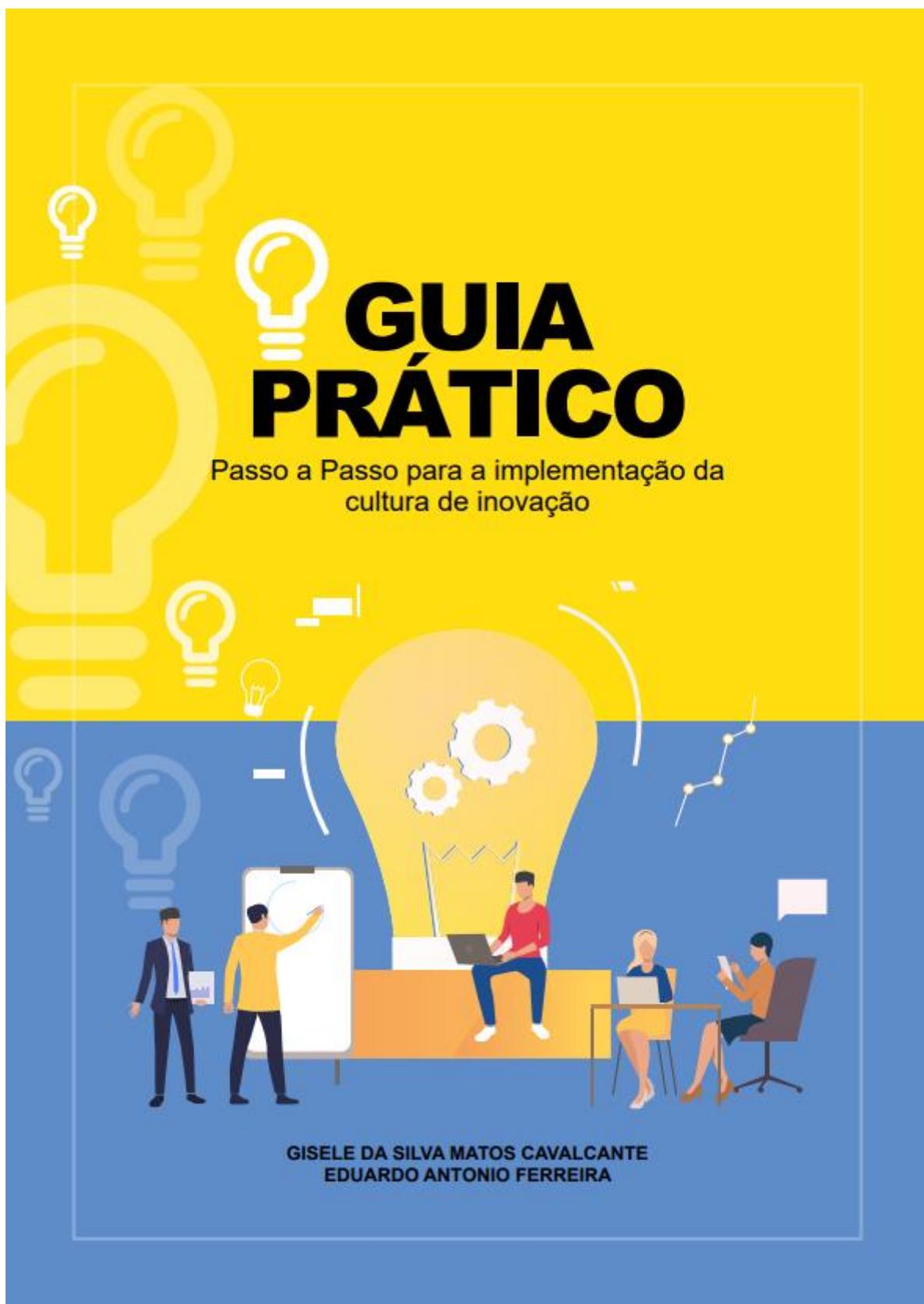
World Intellectual Property Organization (WIPO) in cooperation with the Government of the Republic of Suriname. REUNIÃO REGIONAL DA OMPI DE CHEFES DE ESCRITÓRIOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL DOS PAÍSES DO CARIBE. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo\\_hip\\_pbm\\_02/wipo\\_hip\\_pbm\\_02\\_7.pdf](https://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo_hip_pbm_02/wipo_hip_pbm_02_7.pdf) Acesso em: 27\01\2021.

**WIPO**. Propriedade Intelectual para Negócios. Disponível em: <https://www.wipo.int/sme/en/> Acesso em: 27\01\2021.

ZEN, Aurora Carneiro *et al.* **Rota da Inovação: Uma Proposta de Metodologia de Gestão da Inovação**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 21, n. 6, p. 875-892, Nov. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552017000600875&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552017000600875&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 23\08\2020.

## 9. APÊNDICE

### PRODUTO 1



GISELE DA SILVA MATOS CAVALCANTE  
EDUARDO ANTONIO FERREIRA



# GUIA PRÁTICO

Passo a Passo para a implementação  
da cultura de inovação

Esta metodologia foi desenvolvida no Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação do FORTEC - PROFNIT no Ponto Focal Brasília/UnB sob o título: **Desenvolvimento e Cultura de Inovação nas Micro e Pequenas Empresas – MPE's a partir dos Princípios Norteadores da ISO 56002**

## FICHA CATALOGRÁFICA

### PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO (PROFNIT)

Ponto focal Universidade de Brasília

#### Conteúdo

Gisele da Silva Matos Cavalcante

Eduardo Antonio Ferreira

#### Colaboração

Marcus Vinicuis Lopes Bezerra

Stenio Diniz de Lima

Andrei Simão de Mello

#### Projeto Gráfico e Diagramação

Roberto Cassemiro Alves

Disponível em: <https://doi.org/10.29327/534693>

#### Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cavalcante, Gisele da Silva Matos.

Guia prático passo a passo para a implementação da cultura de inovação [livro eletrônico] / Gisele da Silva Matos Cavalcante, Eduardo Antonio Ferreira. -- Brasília, DF : Ed. dos Autores, 2021.

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-65-00-22239-5

1. Criatividade em negócios 2. Empreendedorismo 3. Inovações 4. Produtos novos I. Ferreira, Eduardo Antonio. II. Título.

21-64711

CDD-658.4063



**Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.**

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

## APOIADORES



# PREFÁCIO

## Olá empreendedor!



Este material foi feito especialmente para você que deseja compreender melhor sobre a **CULTURA DE INOVAÇÃO** e como a sua aplicação é possível.

Cada módulo traz informações de forma a orientar e desvendar a inovação, bem como o seu processo na prática, a fim de contribuir com o aprendizado contínuo e a competitividade.



Aproveite o Guia e utilize  
sem moderação

**Boa leitura!**

## O que é **INOVAÇÃO?**



Introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (**LEI Nº 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004**).



### Você Sabia?

Na lei da **INOVAÇÃO**, dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Em seu **CAPÍTULO IV DO ESTÍMULO À INOVAÇÃO NAS EMPRESAS**.

A inovação é central para melhorias nos padrões de vida e pode afetar indivíduos, instituições, setores econômicos inteiros e países de múltiplas maneiras (OECD, 2018).

Investir em inovação pode ser o passaporte que as pequenas empresas buscam para alcançar um crescimento sustentável (SEBRAE, 2020).



Estou preparado  
**PARA INOVAR?**



Minha empresa  
**TEM POTENCIAL?**



Como faço para implementar  
**NA MINHA EMPRESA?**

Empreendedor, SIM! A inovação se dará nas pequenas mudanças e ações no seu dia a dia!

Além disso... todo porte de empresa tem potencial para **INOVAR!** Seja melhorando seus processos internos, estando mais atento às novas demandas do mercado, aprimorando produtos, incluindo novos serviços, entre outros. Todas essas atitudes trarão grandes **RESULTADOS.**

Vamos conhecer  
mais sobre a  
**CULTURA DE  
INOVAÇÃO?**



**Cultura de inovação** é um conjunto de hábitos e valores que promovem a criatividade e apoia a geração de ideias vinda de todos os setores da empresa, buscando mudar a forma de fazer negócios, valorizar os colaboradores, otimizar recursos e melhorar resultados.

(Lillian Donato, AEVO, 2020)

A **cultura de inovação** começa quando o empreendedor passa a enxergar a **inovação como oportunidade de melhoria** em seu negócio. A partir disso, a **cultura de inovação** acontece, ganha força, tornando-se uma **cultura colaborativa** com toda a equipe. Isso faz toda a **diferença**.



Vamos observar essas dicas (10 Es)?

- Explorar** a Criatividade
- Estimular** um ambiente propício a ideias
- Esquecer** o medo de errar
- Estudar** o mercado
- Entender** os desejos do consumidor
- Escolher** um líder para a inovação
- Elaborar** planos de ação
- Exemplificar** as soluções
- Examinar** estratégias adotadas
- Enriquecer** a empresa com resultados

Com essas **10 dicas** você engrandece o seu negócio!



Você  
**Sabia?**

O processo inovador, para que seja efetivo, deve estar presente em toda a organização. A integração e o trabalho conjunto são um dos componentes de maior impacto que irão influenciar a capacidade de sucesso de uma gestão orientada para o desenvolvimento de inovações. (CORAL, 2011)

A inovação não implica necessariamente a comercialização exclusiva de grandes avanços tecnológicos (uma inovação radical), mas também inclui a utilização de mudanças em pequena escala no saber tecnológico (uma melhoria ou inovação incremental). (Bessant & Tidd, 2019)

Uma prática de gestão de inovação potencialmente relevante para todas as empresas é buscar fontes externas de ideias para inovação. As empresas que buscam fontes externas de ideias não estarão ativas em inovação se decidirem não desenvolver uma ideia durante o período de observação. (OECD, 2018)

É importante saber que a ISO (Organização Internacional de Normalização) possui a "ISO 56002-Sistema de gestão de inovação-Orientação", criada em 2019, sendo um guia que estabelece as orientações e diretrizes para o gerenciamento da inovação dentro das organizações.

Para agregar no conhecimento, foi elaborado um ciclo contendo os oito princípios da ISO 56002 (Innovation management — Innovation management system — Guidance, 2019), como veremos a seguir:



Fonte: elaboração própria, 2021.



## Mas o que esses **PRINCÍPIOS** significam?

Conforme a ISO 56002 (Innovation management — Innovation management system — Guidance, 2019) a Norma foi baseada nesses oito princípios que formam a base da sua estrutura, onde:

- 1) Realização de valor** - O propósito é realizar e agregar valor, financeiro ou não financeiro. O valor é percebido pelo processo de identificação, compreensão e satisfação das necessidades das partes interessadas.
- 2) Líderes focados no futuro** - Líderes de todos os níveis, motivados pela curiosidade e pela coragem, desafiam o status quo (estado atual) construindo uma visão e um propósito inspiradores e envolvendo continuamente as pessoas para alcançar esses propósitos.
- 3) Direção estratégica** - É usada para priorizar as atividades de inovação. Os objetivos e estratégias de inovação comumente compartilhados e compreendidos que estão alinhados com os objetivos gerais e a direção estratégica da organização, fornecem a base para a alocação de pessoas e recursos.
- 4) Cultura** - Desenvolver valores, crenças e comportamentos que apoiem a abertura à mudança, a abordagem de riscos e a colaboração, a criação e a execução de novas ideias. A cultura deve possibilitar a coexistência dos comportamentos de criatividade e execução efetiva.
- 5) Explorar insights** - Identificar insights que possam ser explorados para obter valor requer uma abordagem sistemática, baseada em diversas fontes de conhecimento. Os insights efetivos vão além do óbvio e incorporam previsão estratégica sobre necessidades e condições futuras.

**6) Gerir a incerteza** - As incertezas e os riscos são avaliados, alavancados e depois gerenciados, aprendendo com experimentação sistemática e processos iterativos, dentro de um portfólio de oportunidades.

**7) Adaptabilidade** - Novas ideias e soluções requerem frequentemente mudanças nas estruturas, processos, competências, modelos e a capacidade de responder em conformidade. A capacidade de antecipar sistematicamente, entender a necessidade de mudança e responder às mudanças é uma capacidade essencial de inovação.

**8) Abordagem de sistemas** - O desempenho da inovação de uma organização depende dos processos que estão operando para um propósito comum. O gerenciamento da inovação baseia-se em uma abordagem de sistemas com elementos inter-relacionados e interativos, e avaliação de desempenho e melhorias regulares do sistema.

A Norma ISO 56002 demonstra os benefícios potenciais da implementação de um sistema de gerenciamento da inovação, sendo eles:

- a) maior capacidade de gerenciar incertezas;
- b) aumento do crescimento, receita, lucratividade e competitividade;
- c) redução de custos e desperdícios e aumento da produtividade e eficiência de recursos;
- d) maior sustentabilidade e resiliência;
- e) maior satisfação de usuários, clientes, cidadãos e outras partes interessadas;
- f) renovação sustentada do portfólio de ofertas;
- g) pessoas engajadas e capacitadas na organização;
- h) maior capacidade de atrair parceiros, colaboradores e financiamento;
- i) reputação e valorização aprimoradas da organização;
- j) conformidade facilitada com os regulamentos e outros requisitos relevantes.

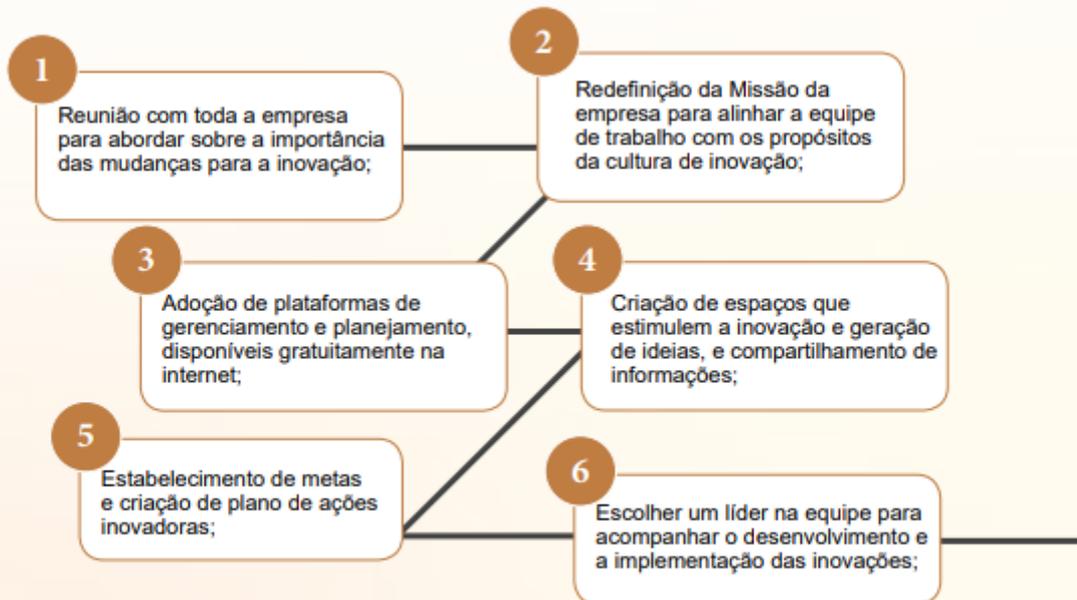
Um sistema de gestão da inovação é um conjunto de elementos inter-relacionados e interativos, visando a realização de valor. Ele fornece uma estrutura comum para desenvolver e implantar recursos de inovação, avaliar o desempenho e alcançar os resultados pretendidos. (ISO 56002:2019)

Por isso, o acesso a esta Norma possibilita o conhecimento das suas diretrizes e auxilia o empreendedor a se informar sobre o que é necessário para inovar de maneira mais eficaz e eficiente. Salienta-se que você terá uma série de diretrizes a seguir, e não requisitos normativos a cumprir.

Para maiores informações consulte o trabalho **Desenvolvimento e Cultura de Inovação nas Micro e Pequenas Empresas – MPE's a partir dos Princípios Norteadores da ISO 56002**



## PASSO A PASSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO





Com a adoção desses passos, que irão promover sucessivas mudanças no dia a dia da organização, a empresa só tem a ganhar, e com isso aprimora a sua forma de trabalho e interação entre os colaboradores. Todos alinhados ao mesmo propósito, estimulando a inovação dentro de uma cultura inovadora!



PESQUISE,  
**EXPLORE,**  
CONHEÇA!

Você sabia que a Propriedade Intelectual possui um papel cada vez mais relevante para a inovação? A propriedade intelectual protege as suas inovações e valoriza a sua identidade!

Já pensou alguma vez em registrar a sua marca, desenvolver algum produto ou até mesmo tem interesse sobre patentes ou desenho industrial?



**SIM,**  
Que máximo!



**NÃO!**  
Mas quero aprender

A World Intellectual Property Organization (WIPO) criou o site Propriedade Intelectual para Negócios voltado para atender e dar suporte aos negócios das pequenas e médias empresas no que se refere a PI, contendo os diferentes serviços de PI, política, cooperação, recursos, conteúdos sobre PI e o que é a WIPO. O site aborda que o sistema de propriedade intelectual tem um papel importante a desempenhar para ajudar o empresário, sendo eles:

- **proteger** produtos e serviços **inovadores**;
- **aumentar a visibilidade**, atratividade e valor de seus produtos no mercado;
- **diferenciar sua empresa** e seus produtos da concorrência;
- **acessar informações** e conhecimentos **técnicos e comerciais**;
- **evitar o risco** de usar inadvertidamente conteúdo proprietário de terceiros ou perder inadvertidamente suas próprias informações valiosas, inovações ou resultados criativos.

O referido site difunde uma gama de informações úteis e relevantes sobre o que significa a PI, além de demonstrar os benefícios, bem como sua aplicação, de forma detalhada e muito bem elaborada, cumprindo com a excelência da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI).

Disponível para acesso em: <https://www.wipo.int/sme/en/>

No Brasil temos o Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, onde apresenta em seu site sobre Marcas, Patentes, Desenhos Industriais, Indicações geográficas, Programas de computador, Topografias de circuitos integrados, Contratos de tecnologia e franquia, e acesso a Academia do INPI, sendo possível encontrar informações e a estrutura da Academia INPI.

Vale a pena conferir! Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br>

Como proposição ao estímulo e obtenção de um ambiente propício à inovação sugere-se a utilização das seguintes ferramentas abaixo:

- **SWOT**
- **SCAMPER**
- **CANVAS**
- **DESIGN SPRINT**
- **MATRIZ GUT**

- **5W2H**
- **DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO**
- **OS 4P's DA INOVAÇÃO**
- **FIVE-V**
- **PDCA**



Como faço para  
**APLICAR?**

Cada ferramenta tem sua importância e utilidade em diferentes momentos na organização, no processo inicial de uma empresa ou no plano de uma ideia. Através dos links/materiais abaixo é possível consultar ou adquirir e aprender!

**SWOT**

<https://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swo-t-fofa/>

**SCAMPER**

<https://thinkerest.com.br/scamper-ferramentas-para-ampliar-a-criatividade-e-inovacao-nos-negocios/>

**CANVAS**

<https://www.sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>

**DESIGN SPRINT**

<https://ninho.biz/blog/gerenciamento-de-projetos/entenda-o-que-e-o-design-sprint-e-como-aplica-lo-em-sua-organizacao/>

**MATRIZ GUT**

<https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/>

**5W2H**

<https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/>

**DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO**

[http://www.liderare.com.br/downloads/Diagnostico\\_inovacao\\_PMEs.pdf](http://www.liderare.com.br/downloads/Diagnostico_inovacao_PMEs.pdf)

**4Ps DA INOVAÇÃO**

BESSANT, JOHN. Inovação e empreendedorismo. 2019

**FIVE V**

FIELT, E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. Journal of Business Models, 2014, volume 1, nº 1, p. 85-105.

TARAN, Y. et al. Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes. European Journal of Innovation Management, v. 19, n. 4, p. 492-527, 1 jan. 2016.

**PDCA**

<https://implanttaconsultoria.com.br/como-utilizar-o-ciclo-pdca-para-promover-a-melhoria-continua/>

A Confederação Nacional da Indústria – CNI elaborou um material intitulado **10 boas práticas de gestão da inovação em micro e pequenas empresas**, onde o conceito-chave da Gestão da inovação é a visão da inovação como um valor estratégico que precisa ser constantemente alimentado a partir da adoção, pela alta direção, de **12 atitudes**:

- 1)** Realizar os esforços para inovar.
- 2)** Obter as informações e os conhecimentos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e compartilhá-los com os colaboradores.
- 3)** Promover um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre colaboradores para implementar as inovações.
- 4)** Analisar, avaliar e selecionar as ideias ou oportunidades de inovação.
- 5)** Apoiar e estabelecer os recursos e as condições de experimentação de novas ideias para implementação de inovações.
- 6)** Acompanhar a implementação dessas inovações.
- 7)** Promover o aprendizado sobre o processo de inovação.
- 8)** Reconhecer os colaboradores pelas contribuições à inovação.
- 9)** Capacitar os colaboradores para a inovação e para a gestão da inovação.
- 10)** Estimular o trabalho em equipe para a geração de oportunidades de inovação.
- 11)** Divulgar as inovações a todas as partes interessadas.
- 12)** Avaliar os benefícios da implementação das inovações.

Disseminar a cultura de gestão da inovação é uma das premissas da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), movimento que visa estimular a estratégia das empresas instaladas no Brasil, além de ampliar a efetividade das políticas de apoio à inovação por meio da interlocução duradoura entre os setores privado e público, e a academia.

(CNI, 2019)

O estudo realizado pela CNI, **10 boas práticas de gestão da inovação em micro e pequenas empresas**, pode ser consultado no Portal da Indústria, através do endereço eletrônico: [10 Boas práticas de gestão da inovação em micro e pequenas empresas - Portal da Indústria - CNI \(portaldaindustria.com.br\)](https://portaldaindustria.com.br)

Para melhor visualização, foi elaborado uma nuvem de palavras com as principais características e metodologias utilizadas pelas micro e pequenas empresas com a adoção da Gestão da Inovação em seus processos, conforme figura a seguir:



Fonte: elaboração própria, 2021.



VOCE CONHECE O PROCESSO  
**DE INCUBAÇÃO**  
PARA SEU PROJETO?

Empreendedores que possuem projetos a serem desenvolvidos nas áreas de Tecnologias de impacto social; Tecnologia da informação e comunicação; Microeletrônica; Biomedicina; Nanotecnologia; Ciência da saúde e farmacologia; Tecnologias ambientais; Energia; Sustentabilidade ambiental; Inclusão digital; Cultura e artes; Educação e saúde, podem participar do processo de incubação, através da Multincubadora, do Centro de apoio ao Desenvolvimento Tecnológico CDT – UnB.

## E como funciona?



Fonte: CDT, UnB Multincubadora, 2019.

Crie algo novo, transforme em uma empresa, mostre para o mundo! Acesse: <http://cdt.unb.br/multincubadora/>



MAS AFINAL, O QUE POSSO FAZER NA PRÁTICA COM TODAS ESSAS **INFORMAÇÕES?**

O **SEBRAE**, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, desenvolveu o programa **Agentes Locais de Inovação (ALI)**, um trabalho que traz oportunidades

e novas ferramentas para empresas inovarem, diferenciando-se da concorrência. Com o ALI inovar é algo simples e pode estar presente no dia a dia da sua empresa. [www.sebrae.com.br/ali](http://www.sebrae.com.br/ali)

Entre em contato pelo 0800 570 0800 obtenha informações sobre o acompanhamento **ALI**.



VOCÊ CONHECE O **SEBRAETEC?**

O Sebraetec é um produto do SEBRAE que disponibiliza serviços tecnológicos para sua empresa.

O Sebraetec conecta os pequenos negócios a uma ampla rede de prestadoras de serviços tecnológicos que atendem em todo território brasileiro. Os serviços oferecidos no Sebraetec promovem a **melhoria de processos, produtos e serviços** ou a **introdução de inovações** nas empresas e mercados. [www.sebrae.com.br/sebraetec](http://www.sebrae.com.br/sebraetec)

Para o atendimento do Sebraetec no Sebrae de seu estado, faça um agendamento através do **0800 570 0800**.

ou

Procure o Sebrae mais próximo de você, no link <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>

A Confederação Nacional da Indústria – CNI desenvolveu o MEI Tools, que são ferramentas para promover a inovação nas empresas. Com essa ferramenta, você encontra instrumentos públicos e privados que podem levar seus projetos de inovação mais longe. Baixe a publicação no site e conheça mais!

<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/mei/programas-me/mei-tools/>



“Tente uma, duas, três vezes e se possível tente a quarta, a quinta e quantas vezes for necessário. Só não desista nas primeiras tentativas, a persistência é amiga da conquista.”

**Bill Gates**

## Considerações finais

Este Guia teve como objetivo apresentar de forma simplificada o tema da inovação, que para muitos é um assunto complexo, possibilitando a oportunidade de conhecer as teorias de maneira mais visual e direta, com informações úteis e práticas, facilitando o aprendizado.

Seguindo essa linha, o Guia abordou o conceito de Inovação, Cultura de Inovação, Gestão da Inovação; apresentou a Norma ISO 56002 e seus benefícios, a importância da Propriedade Intelectual para a Inovação e sugeriu ferramentas e sites que podem auxiliar grandemente no processo do conhecimento e implementação da inovação.

A principal intenção é que este material sirva para ampliar o conhecimento acerca das possibilidades de como o empresário pode utilizar a gestão da inovação em seu dia a dia, até mesmo aos empreendedores que desejam iniciar um negócio e buscam constantemente novas informações e ações que permitam auxiliar na construção de um negócio com propósitos diferenciados.

Para maiores detalhes e informações acerca do tema, acesse o trabalho na íntegra, disponível no site do PROFNIT <http://www.profnit.org.br/pt/trabalhos-de-conclusao-de-curso/> bem como no Repositório da UnB <https://repositorio.unb.br/community-list> onde em ambos os sites possuem uma rica e vasta gama de trabalhos realizados contribuindo para seus estudos e inspiração.



## Links úteis

**Biblioteca ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras**

<https://anpei.org.br/conteudos/>

**Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia - FORTEC**

<https://fortec.org.br/>

**SEBRAE – Cursos online gratuitos, cursos por whatsapp, ebooks e jogos para se capacitar e desenvolver o seu negócio**

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline>

# **GUIA PRÁTICO**

Passo a Passo para a implementação da  
cultura de inovação

**GISELE DA SILVA MATOS CAVALCANTE  
EDUARDO ANTONIO FERREIRA**



## **PRODUTO 2**

### **A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES INOVADORAS NO CENÁRIO NACIONAL: PROGRAMAS DE INOVAÇÃO DO SEBRAE**

#### **RESUMO**

Os programas promotores de inovação vêm ganhando destaque por sua agilidade e praticidade nesse novo cenário em que vivemos, ocasionado pela pandemia de COVID-19, no qual as mudanças ocorrem com mais velocidade e a adoção de novas tecnologias ganharam celeridade. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo demonstrar a importância dos programas de aceleração que difundem conteúdos de inovação e propriedade intelectual no Brasil, apresentar modelos existentes que promovem e potencializam a inovação nos pequenos negócios e reforçar a importância da inserção do empreendedorismo nas universidades, tendo como base modelos desenvolvidos pelo SEBRAE.

Palavras-chave: Inovação. Propriedade Intelectual. Sebrae.

### **THE IMPORTANCE OF INNOVATIVE ACTIONS IN THE NATIONAL SCENARIO: SEBRAE INNOVATION PROGRAMS**

#### **ABSTRACT**

Innovation-promoting programs have been gaining prominence for their agility and practicality in this new scenario in which we live, caused by the COVID-19 pandemic, in which changes occur more quickly and the adoption of new technologies have gained speed. In this sense, this work aims to demonstrate the importance of acceleration programs that spread content of innovation and intellectual property in Brazil, present existing models that promote and enhance innovation in small businesses and reinforce the importance of the insertion of entrepreneurship in universities, based on models developed by SEBRAE.

Keywords: Innovation. Intellectual Property. Sebrae.

Área tecnológica: Administração de empresas. Propriedade Intelectual.

## INTRODUÇÃO

Vivemos em constante mudança e adaptação, no entanto, neste momento, onde o mundo foi surpreendido com a pandemia do COVID-19, a sociedade tem enfrentado um dos maiores desafios globais deste século. Com isso, em meados de março de 2020 foi iniciado o estado de quarentena seguido do isolamento social, onde todos precisaram enfrentar essa crise sanitária e humanitária, que vem testando a espécie humana em várias dimensões (LIMA, 2020).

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE tem investido em uma ampla política de extensão tecnológica, que tem por objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de uma orientação proativa, gratuita e personalizada, a partir da execução do Projeto Agentes Locais de Inovação – ALI (SEBRAE, 2020).

De acordo como o Manual de Oslo produzido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2018),

A inovação é central para melhorias nos padrões de vida e pode afetar indivíduos, instituições, setores econômicos inteiros e países de múltiplas maneiras. Uma boa medição da inovação e o uso de dados de inovação em pesquisas pode ajudar os formuladores de políticas a entender melhor as mudanças econômicas e sociais, avaliar a contribuição (positiva ou negativa) da inovação para os objetivos sociais e econômicos e monitorar e avaliar a eficácia e eficiência de suas políticas. (OECD, 2018)

O capítulo 4 do Manual de Oslo (OECD, 2018) identifica oito tipos de atividades que as empresas podem empreender em busca de inovação, embora muitas dessas atividades, em grande parte baseadas em conhecimento, também possam ser realizadas para outros fins mais gerais:

1. Atividades de P&D;
2. Engenharia, *design* e outras atividades de trabalho criativo;
3. Atividades de marketing e equidade de marca;
4. Atividades relacionadas à propriedade intelectual (PI);
5. Atividades de treinamento de funcionários;
6. Desenvolvimento de *software* e atividades de banco de dados;
7. Atividades relacionadas à aquisição ou locação de ativos tangíveis; e
8. Atividades de gestão da inovação.

Observa-se que inovar é cada vez mais necessário para que as empresas se desenvolvam e se mantenham competitivas. As mudanças decorrentes no cenário da inovação, bem como no perfil dos usuários, exigem que as empresas adotem estratégias voltadas para a gestão da inovação, onde sejam capazes de acompanhar o mercado e seus concorrentes, havendo interação entre as partes.

Uma das abordagens diz que a gestão da inovação (GI) pode ser compreendida como planejamento, organização e coordenação dos fatores essenciais para o desenvolvimento e a obtenção de resultados inovadores, como indicam Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 89).

Consoante a Bessant & Tidd (2019, p.29) a inovação não implica necessariamente a comercialização exclusiva de grandes avanços tecnológicos (uma inovação radical), mas também inclui a utilização de mudanças em pequena escala no saber tecnológico (uma melhoria ou inovação incremental).

Para Osenieks & Babauska (2014, p.86, traduzido pelo autor) existe a necessidade de não só inventar algo novo, mas também de desenvolver e explorar essa invenção para que, assim, torne-se uma inovação. Nessa mesma linha, Fortino (2011, p. 203, traduzido pelo autor) diz que a inovação é o produto de um foco contínuo em problemas, desafios e novas soluções que estejam fora do alcance das respostas que existem.

Uma prática de gestão de inovação potencialmente relevante para todas as empresas é buscar fontes externas de ideias para inovação. As empresas que buscam fontes externas de ideias não estarão ativas em inovação se decidirem não desenvolver uma ideia durante o período de observação (OECD, 2018).

Dobni (2008, p.540, traduzido pelo autor) destaca que em um ambiente organizacional a inovação é frequentemente expressa por meios de comportamentos/atividades que estão associados a uma ação ou resultado tangíveis. Nessa linha, a Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI, 2015) trata que a inovação é condição inequívoca para as empresas competirem nos mercados globais, gerando ganhos significativos de produtividade, fortalecendo a economia e melhorando a qualidade de vida da sociedade em geral.

A *World Intellectual Property Organization* (WIPO, 2002) ressalta que o uso do sistema de propriedade intelectual pelas pequenas e médias empresas, incluindo as microempresas, está geralmente relacionado ao seu nível de capacidade inovadora e tecnológica. As pequenas e médias empresas que usam a tecnologia líder disponível no mercado podem usar informações de patentes para identificar tal tecnologia e para firmar acordos sobre o licenciamento de tecnologia patenteada e *know-how* (WIPO, 2002).

Portanto, ainda de acordo com a WIPO (2002), um conhecimento básico e acesso simplificado ao sistema de propriedade intelectual por proprietários e gestores de pequenas e médias empresas permitirá que eles tomem decisões sensatas sobre quais elementos do sistema PI usar, com base em uma análise adequada de custo-benefício e nas necessidades específicas de seus empreendimentos.

Nesse sentido, a *World Intellectual Property Organization* (WIPO) criou o *site* Propriedade Intelectual para Negócios voltado para atender e dar suporte aos negócios das pequenas e médias empresas no que se refere a PI, contendo os diferentes serviços de PI, política, cooperação, recursos, conteúdos sobre PI e o que é a WIPO. O *site* aborda que o sistema de propriedade intelectual tem um papel importante a desempenhar para ajudar o empresário, sendo eles:

- Proteger produtos e serviços inovadores;
- Aumentar a visibilidade, atratividade e valor de seus produtos no mercado;
- Diferenciar sua empresa e seus produtos da concorrência;
- Acessar informações e conhecimentos técnicos e comerciais; e
- Evitar o risco de usar inadvertidamente conteúdo proprietário de terceiros ou perder inadvertidamente suas próprias informações valiosas, inovações ou resultados criativos.

O referido *site* difunde uma gama de informações úteis e relevantes sobre o que significa a PI, além de demonstrar os benefícios, bem como sua aplicação, de forma detalhada e muito bem

elaborada, cumprindo com a excelência da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI).

De acordo com a Associação Brasileira de Propriedade Intelectual – ABPI,

A vantagem do sistema de propriedade intelectual é que ele não apenas protege a atividade criativa em si, mas também os investimentos que são feitos para levar estas invenções ao mercado. No mundo inteiro os detentores de direitos de propriedade intelectual são protegidos por leis específicas contra o uso não autorizado de seus trabalhos, produtos, processos, marcas e serviços. (ABPI, 2021)

Nesse sentido, pode-se destacar o *site* do Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, onde apresenta em sua página inicial sobre Marcas, Patentes, Desenhos Industriais, Indicações geográficas, Programas de computador, Topografias de circuitos integrados, Contratos de tecnologia e franquia, e acesso a Academia do INPI, sendo possível encontrar informações e a estrutura da Academia INPI (INPI, 2021).

No Brasil, a Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96), no seu art. 12, possibilita a divulgação da tecnologia pelos titulares, pelo INPI ou por terceiros (com base em informações obtidas direta ou indiretamente do inventor ou em decorrência de atos por este realizado) desde que essa divulgação tenha sido feita em até 12 meses antes do depósito ou data de prioridade (BRASIL, 1996).

Minas (2018) salienta que existem diversas ferramentas que apoiam os empreendedores no processo da utilização de PI no Brasil, contudo os gestores destas instituições, por não estarem eles próprios sensibilizados quanto à importância da PI para os negócios, acabam não orientando adequadamente os empresários quando à proteção e à gestão da propriedade intelectual.

O SEBRAE desenvolveu o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), um trabalho que traz oportunidades e novas ferramentas para empresas inovarem, diferenciando-se da concorrência. Os Agentes Locais de Inovação são bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) selecionados pelo SEBRAE. Todos são graduados e capacitados pelo SEBRAE para aplicar a metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI nos pequenos negócios, conforme informações do *site* SEBRAE PR (2021).

No ano de 2018, o SEBRAE realizou o desenvolvimento da nova metodologia e em janeiro de 2019 iniciou a sua aplicação. A nova metodologia do projeto ALI, do SEBRAE em parceria com o CNPq, foi desenvolvida com foco maior em gestão da inovação e estruturada para que qualquer empresa, independentemente de seu porte e estrutura, possa gerar inovações bem-sucedidas, de maneira sistemática (SEBRAE, 2018).

Os ALI's são capacitados pelo SEBRAE antes de começarem o trabalho de campo nas empresas. A capacitação é dividida em duas etapas: a capacitação básica (antes do início nas empresas) e a capacitação continuada (durante o trabalho nas empresas), (BEZERRA, 2015).

No Quadro 1 é apresentada a grade parcial da capacitação básica dos Agentes Locais de Inovação (ALI), na qual a capacitação total possui a duração de 160 horas. Ela é composta de algumas unidades temáticas, bem como atividades essenciais para o bom desempenho e atuação nas MPE, conforme consta na Agenda Facilitador ALI Inovação (2021).

**Quadro 1:** Grade da capacitação ALI.

<b>CAPACITAÇÃO ALI 2021</b>		<b>CARGA HORÁRIA</b>
<b>DURAÇÃO DE 30 DIAS CONTEÚDO PARCIAL</b>		
<b>Introdução</b>	Fique Atento! Notícias e Avisos	<b>Diário</b>
	Entenda a Jornada, critérios de pontuação e prazos, agenda	-
	Primeiro desafio: apresente-se e conheça os demais participantes desta jornada	-
<b>Nivelamento de conhecimentos</b>	Conheça o Projeto ALI inovação para a produtividade e seus atores	-
	Atividade avaliativa 1: A Metodologia de Inovação para a Produtividade	-
	O Código de Ética do Sebrae	-
	Conheça os pequenos negócios no Brasil	-
	A Inovação e a transformação digital nos negócios	-
	Gestão empresarial dos pequenos negócios	-
	Sustentabilidade para o desenvolvimento dos pequenos negócios	-
	Habilidades e conhecimentos de comunicação para interação e facilitação de grupos	-
	Atividade avaliativa 2 - questionário sobre nivelamento de conhecimentos	-
Atividade avaliativa 3 - pesquisa sobre inovação em produtos, serviços e/ou processos na pandemia	-	
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL</b>		<b>160h</b>

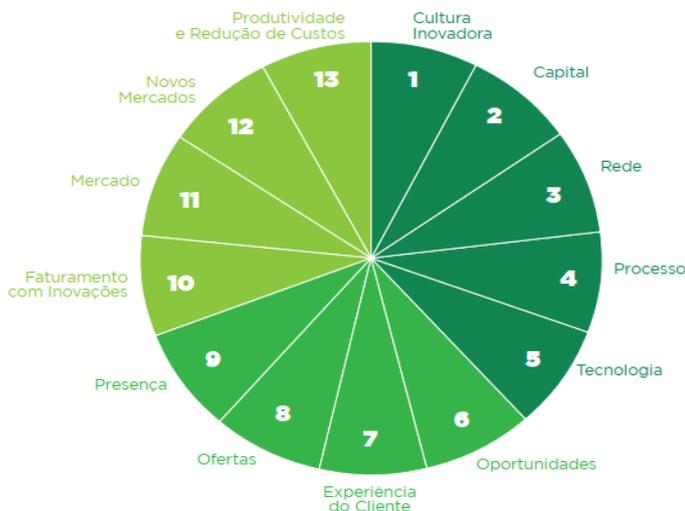
Fonte: Agenda facilitador ALI Inovação, adaptado pelo autor.

A capacitação continuada tem por objetivo desenvolver, capacitar e aprofundar os ALI nos conhecimentos de temas específicos que os ajudarão a realizar o acompanhamento às empresas de forma mais eficiente, eficaz e efetiva. Nesta etapa os ALI têm acesso aos conteúdos, de forma *online*, disponibilizados pela UCSebrae, durante todo o período de duração da bolsa, (BEZERRA, 2015).

O Radar da Inovação, no contexto da metodologia de gestão da inovação do Projeto ALI, tem a função de medir o grau de maturidade de um pequeno negócio para desenvolver soluções inovadoras aos seus clientes. Para que uma empresa tenha condições de inovar, ela precisa dispor de conhecimento e recursos que serão aplicados para desenvolver algo novo, que agregue valor aos seus clientes. Se a solução ofertada pela empresa for aceita pelo mercado, ela terá tido sucesso e obterá resultados para o negócio (SEBRAE, 2019).

O Radar da Inovação é formado por três tipos de camadas e treze vertentes, conforme pode ser observado na Figura 1, apresentada abaixo:

**Figura 1:** Vertentes do Radar da Inovação.



Fonte: Guia ALI do Empresário 2019.

Conforme a figura 1, cada uma das vertentes apresentadas deve ser entendida como um conjunto, uma vez que ações da empresa em uma vertente têm impacto direto ou indireto sobre outras vertentes. Muitas vezes, uma única estratégia pode impactar duas ou mais vertentes.

As camadas de análise são denominadas:

- A camada dos Elementos Estruturais avalia a base de conhecimento e processos que a empresa deverá desenvolver para que gere valor para seus clientes. Inclui cinco vertentes: Rede, Processos, Cultura Inovadora, Capital e Tecnologia;
- A camada Geração de Valor avalia a forma como a empresa utiliza seus elementos estruturais para identificar oportunidades de inovar e desenvolver novos produtos e serviços. Inclui quatro vertentes: Oportunidades, Experiência do Cliente, Ofertas e Presença;
- A camada Resultados avalia o impacto dos esforços de inovação para o negócio da empresa. Inclui quatro vertentes: Faturamento com inovações, Mercado, Novos mercados e Produtividade e Redução de custos.

A nova metodologia do projeto ALI foi desenvolvida, considerando o aprendizado que as coordenações Nacional e Estaduais obtiveram ao longo desses anos, o *feedback* dos ALI's e clientes e, as novas ferramentas utilizadas no mundo dos negócios (SEBRAE, 2019).

A metodologia é constituída de fases e momentos baseados em *sprints* que privilegiam a construção coletiva e a validação constante com os clientes, de maneira a reduzir a probabilidade de que a inovação gerada seja rejeitada pelos clientes. Assim, visa desenvolver novos produtos/serviços que sejam relevantes e foca no cliente/usuário contemporâneo (SEBRAE, 2019).

Para isto, o SEBRAE reestruturou tanto as diretrizes do projeto quanto a capacitação dos ALI, conforme apresentada no Quadro 2:

**QUADRO 2:** Quadro comparativo da metodologia inicial e da nova metodologia do projeto ALI.

Aspectos	Metodologia inicial (2010 até 2018)	Metodologia nova (a partir de 2019)
Objetivo	Disseminação da cultura da inovação e foco em inovação organizacional.	Gestão da Inovação e foco em novos produtos para o mercado.
Resultado esperado	Solução para empresa de maneira rápida.	Desenvolvimento de novos produtos com foco nos clientes e no mercado.

Fonte: BEZERRA, 2019, adaptado pelo autor.

A aplicação da metodologia de gestão da inovação do Projeto ALI possibilita que as empresas aprendam um processo de inovação evolutivo, que valida as hipóteses com potenciais clientes e reduz os riscos de investir em algo que não terá sucesso no mercado (BEZERRA, 2019).

Tratando-se de mais um produto do SEBRAE, têm-se o Sebraetec que disponibiliza serviços tecnológicos para sua empresa. O Sebraetec conecta os pequenos negócios a uma ampla rede de prestadoras de serviços tecnológicos que atendem em todo território brasileiro (SEBRAE, 2020).

Os serviços oferecidos no Sebraetec promovem a melhoria de processos, produtos e serviços ou a introdução de inovações nas empresas e mercados. Dentre os serviços contemplados, o Sebraetec disponibiliza: consultoria tecnológica, serviços metrológicos, avaliação de conformidade (certificação) e prototipagem (SEBRAE, 2020).

Por meio de serviços customizados e especializados, o Sebraetec possui uma rede de prestadores de serviços de tecnologia e promove o acesso de pequenos negócios a soluções em 4 áreas de conhecimento da inovação: *Design*; Produção e Qualidade, Desenvolvimento Tecnológico e Sustentabilidade.

Partindo para outro foco, no mês de outubro de 2020, o SEBRAE lançou o projeto chamado Catalisa ICT, que de acordo com a Agência de Sebrae Notícias – ASN, visa estimular o ingresso de pesquisadores acadêmicos no universo do empreendedorismo. O Catalisa ICT é uma iniciativa de alcance nacional, que irá contemplar pesquisadores das 27 unidades da federação (ASN, 2020).

Segundo a ASN (2020) a jornada de aceleração dos pesquisadores para o empreendedorismo terá quatro etapas: mobilização, capacitação, desenvolvimento e teste e tração. A expectativa é selecionar mil pesquisas com potencial inovador para transformá-las em negócios. Pesquisadores das mais diversas áreas de atuação podem participar, visto a enorme capacidade intelectual que é produzida nas universidades. O único requisito é que seja apresentada alguma proposta inovadora.

De acordo com o *site* do SEBRAE (2021) o Brasil precisa de negócios inovadores de base tecnológica para acelerar seu desenvolvimento econômico e social. Para fazer a aproximação entre a academia e o mercado, o Sebrae criou o CATALISA ICT, uma jornada de aceleração que vai oferecer aos pesquisadores capacitação em gestão, mentorias, fomento a projetos e acesso ao universo empresarial. As universidades brasileiras produzem uma quantidade expressiva de conhecimentos que precisam ser aplicados para gerar inovações.

Nesse contexto, a universidade empreendedora é aquela que apresenta a habilidade de inovar e criar oportunidades; trabalhar em equipes, assumir riscos e responder a desafios GUERRERO e URBANO (2012, p. 59, traduzido pelo autor). O surgimento de novas estruturas dentro e entre universidades reflete a mudança de divisão do trabalho nos sistemas de inovação que incentiva novos padrões de mobilidade tanto do conhecimento quanto dos pesquisadores (ETZKOWITZ et al. 2000, p.328, traduzido pelo autor). Empresas, universidades e governos que, individual e coletivamente, se engajam no planejamento "de

baixo para cima", exercícios de "roadmapping" e previsão de previsão são mais propensos a colher recompensas futuras do que seus pares focados no curto prazo. (ETZKOWITZ et al. 2000, p.328, traduzido pelo autor).

## METODOLOGIA

Foi realizado um levantamento de informações sobre o tema de estudo por meio de pesquisa bibliográfica, livros e artigos, a fim de registrar e apresentar conceitos de temas abordados ao longo da pesquisa. De acordo com Gil (2002, p.44), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Em complemento à pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa documental de materiais sobre inovação que foram elaborados pelo SEBRAE e a realização de reuniões com analistas de inovação do SEBRAE Nacional. Foram realizados estudos envolvendo mapeamento sobre a realidade das MPE's e as dificuldades na implementação de uma cultura de inovação, por ocasião da Oficina Profissional, disciplina do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – Profnit.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capital intelectual de uma organização é fator crucial para sua competitividade. Empresas que investem mais em pesquisa e desenvolvimento tendem a desenvolver mais inovações tecnológicas, sendo o registro de patente uma consequência de todo este esforço (SILVA; AVELLAR, 2015). Nesse sentido, é reforçada a necessidade de os Agentes Locais de Inovação estarem capacitados para a abordagem destes assuntos nas MPE's, bem como ter a introdução mais precisa deste tema dentro do Nivelamento de Conhecimentos, citado no Quadro 1.

Dispondo dessas informações, verificou-se que há abordagens relativas à inovação e tecnologia na Metodologia aplicada dentro das vertentes Cultura Inovadora; Tecnologia; Oportunidades e Ofertas, presentes no Radar da Inovação. Contudo, observa-se que pode haver algumas proposições de melhorias para o SEBRAE, visto que o Projeto ALI aborda a Gestão da Inovação, porém não capacita seus ALI's quanto à Gestão da Propriedade Intelectual.

Diante disso, foi elaborado um esquema de assuntos atinentes à propriedade intelectual que podem ser incluídos nas vertentes especificadas na Figura 1, bem como poderão ser estudados pelos Agentes Locais de Inovação tornando-se parte do conteúdo da Capacitação dos ALI's, citada na Quadro 1, conforme Figura 2:

**Figura 2:** Proposta de assuntos para a Capacitação dos ALI's.



Fonte: elaboração própria.

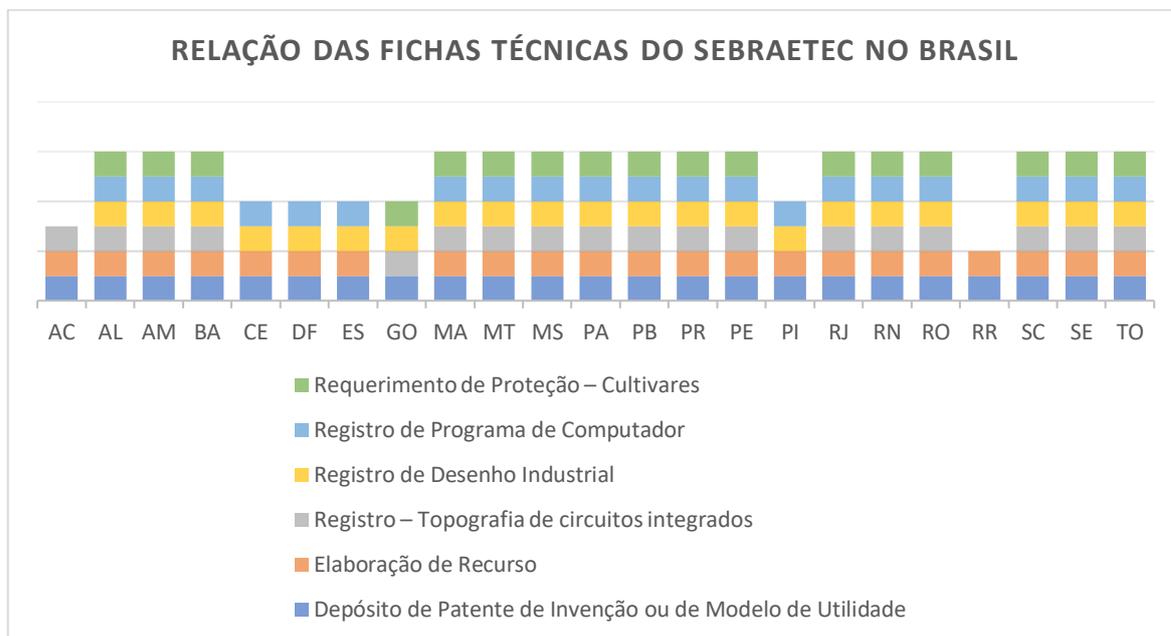
A proposta acima reflete a necessidade de adequação dos assuntos relativos à propriedade intelectual, nas próprias vertentes que o Projeto ALI utiliza junto aos empresários ao aplicar o diagnóstico radar da inovação, incluindo a Gestão da Propriedade Intelectual e a Abordagem sobre Transferência de Tecnologia dentro da capacitação continuada dos Agentes.

Com essa proposição, os ALI's estarão mais bem capacitados para responder as questões referentes a estas abordagens e até mesmo conseguir identificar se o empresário possui algum ativo com capacidade de se tornar um bem para a organização. Isso potencializa as chances de as pequenas empresas investirem em PI e Transferência de Tecnologia por meio do conhecimento mais profundo vindo dos Agentes Locais de Inovação.

O resultado pretendido com a adoção da proposta acima pode ser complementado com o que descreve Oliveira (2018) percebe-se que há necessidade de maior promoção do conhecimento quanto às políticas do INPI voltadas às micro e pequenas empresas, e isso reflete diretamente no acesso ao conhecimento que o Agente Local de Inovação consegue transmitir e transformar em ação através das ferramentas que o SEBRAE dispõe.

No que se refere ao Sebraetec, que disponibiliza serviços tecnológicos, foi realizado um levantamento, tendo como base as Fichas Técnicas, ano 2018. Esse estudo trabalhou dados disponibilizados pelo portal DataSebrae, especificamente ao Desenvolvimento Tecnológico que menciona à propriedade intelectual, dentro das 4 áreas de conhecimento da inovação, sendo disponibilizados 23 Estados, conforme apresentada na Figura 3.

**Figura 3:** Relação das Fichas Técnicas do Sebraetec no Brasil – Ano Base 2018.



Fonte: elaboração própria

Da análise do gráfico, em relação à prestação de serviço em propriedade intelectual, na área de desenvolvimento tecnológico, observa-se que o Sebraetec realiza esta oferta nas áreas de Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade; Elaboração de Recurso; Registro – Topografia de circuitos integrados; Registro de Desenho Industrial; Registro de Programa de Computador e Requerimento de Proteção – Cultivares. Esta cesta de serviços é integralmente disponibilizada em 16 Estados; por outro lado, o Acre conta com três serviços, para Roraima há apenas a oferta de dois serviços; Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo Goiás e Piauí possuem a gama de quatro tipos de serviços prestados.

Por meio da utilização do Sebraetec, pode-se perceber a relação que o SEBRAE possui diretamente ligada a PI, estando diretamente relacionado à inovação, contribuindo com os empresários para criação de novos produtos, serviços e desenvolvimento de tecnologias, sendo demonstrada através destes 23 Estados brasileiros a demanda pela aplicação do conhecimento, elevando os números de registros e depósitos de patente no Brasil.

Como grande contribuição para este trabalho, no dia 19 de fevereiro de 2021, foi realizada uma reunião com a analista de inovação do SEBRAE Nacional, Hulda Giesbrecht, responsável pelos projetos voltados à propriedade intelectual e que está à frente da jornada de aceleração Catalisa ICT. Com base nas informações obtidas pela analista de inovação, foi elaborado o texto a seguir.

Segundo Giesbrecht (2021) o SEBRAE reafirmou um novo convênio com o INPI, tendo como objetivo ampliar o uso dos ativos de PI, com o propósito de gerar valor e adotar ações estratégicas entre SEBRAE e INPI. Foi desenhada uma série de ações específicas, como por exemplo, a criação de Módulos voltados para a PI dentro do ambiente virtual da Universidade Corporativa Sebrae – UC Sebrae, direcionados às mentorias e negócios [...] (informação verbal).

Consoante a Giesbrecht (2021) a ideia é concentrar os esforços desse convênio também para as empresas incubadas, que estão passando pelo processo de mentoria junto aos pesquisadores. Além disso, pode ser criado um novo curso com base nos trabalhos já realizados por meio da

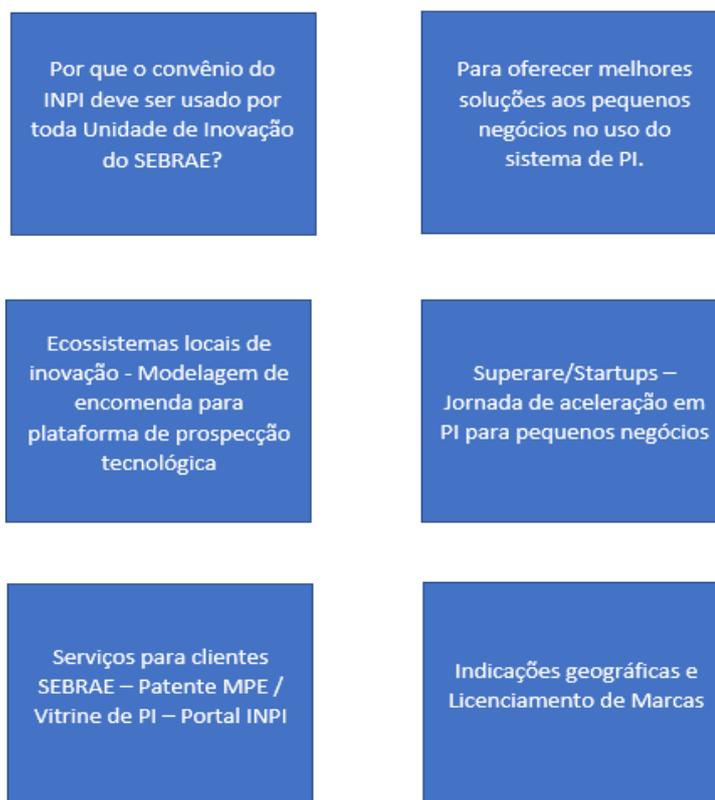
revisão das fichas técnicas pelo Sebraetec. E dados coletados junto ao Projeto ALI [...] (informação verbal).

Ainda, Giesbrecht (2021) diz que o SEBRAE acredita que a sua atuação nos ecossistemas de inovação e sua experiência no apoio ao empreendedorismo, somados ao conhecimento gerado nas universidades, podem gerar soluções de alto valor para a sociedade. Em específico, o Catalisa ICT vai construir essa ponte entre os dois universos, tendo como foco despertar o empreendedor que existe em cada pesquisador [...] (informação verbal).

Giesbrecht (2021) destaca que dentro desse convênio se percebe a necessidade em criar ação de internalização por parte do INPI, a fim de fornecer informações sobre o Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes – PCT e sobre o Protocolo de Madri, para a proteção de ativos de PI no exterior. Pode-se dizer que essa ação é um meio fundamental para alcançar a aceleração junto aos pesquisadores no que tange ao conhecimento mais profundo sobre PI, bem como aos empresários e tantos empreendedores que são atendidos pelo SEBRAE [...] (informação verbal).

Nesse contexto, foram elaborados quadros explicativos, conforme Figura 4 a seguir.

**Figura 4:** Apresentação Convênio SEBRAE INPI.



Fonte: GIESBRECHT, 2021, adaptado pelo autor.

Vale ressaltar que o SEBRAE e o INPI possuem parceria para melhorar o acesso dos pequenos negócios à proteção de seus principais ativos intangíveis, como marca, *design* de embalagens e produtos, programas de computador e patentes de tecnologia, a qual foi assinada em março de 2016 com o objetivo de ampliar a competitividade do setor (Agência Brasil, 2016).

Diante disso, foi realizada uma pesquisa no *site* do INPI, a fim de demonstrar como ficou mais facilitado o acesso e sua vasta gama de materiais. No tocante às **Marcas**, o *site* do INPI fornece o Manual de Marcas, no qual é possível verificar os tipos de marcas, a classificação

de seus produtos e serviços, as etapas de análise do processo e outras informações. No que se refere às **Patentes**, é possível encontrar no *site*, de forma rápida, vídeos tutoriais para depósito, Manual para o depositante de patentes e Legislação de patentes, além de ter acesso a como fazer uma busca de patentes e o processo para dar início ao pedido. E quanto aos Desenhos Industriais, o *site* do INPI fornece acesso à Legislação de Desenho Industrial, bem como o passo a passo para dar entrada no pedido (INPI, 2021).

O *site* do INPI está apresentando o Uso estratégico da PI (INPI, 2021), conforme Figura 5 a seguir.

**Figura 5:** Uso estratégico da PI.



Fonte: Portal INPI, 2021.

Através desses canais, é possível com apenas 1 *click* adentrar aos conteúdos que na maioria das vezes não é claro aos empreendedores, e poder ter acesso a exemplos e materiais específicos. Ainda, o *site* do INPI apresenta seus Projetos Institucionais (INPI, 2021), conforme Figura 6.

**Figura 6:** Projetos Institucionais INPI.



Fonte: Portal INPI, 2021.

Dessa forma, vale frisar o projeto institucional Inova Simples, sendo “regime especial simplificado que concede às iniciativas empresariais de caráter incremental ou disruptivo que se autodeclarem como Startups ou empresas de inovação com tratamento diferenciado com vistas a estimular sua criação, formalização, desenvolvimento e consolidação como agentes indutores de avanços tecnológicos e da geração de emprego e renda” (INPI, 2021).

Isso corrobora para a aceleração da gestão de PI e para o acesso a exames prioritários, tendo sido regulamentados pela Portaria INPI/PR nº 365, de 13 de novembro de 2020, para fins de

registro de marcas e de concessão de patentes. Sendo para Marcas, mediante cadastro no e-INPI como “Empresa Simples de Inovação” e para Patentes Mediante requerimento, na forma do disposto na Portaria INPI/PR nº 247, de 22 de junho de 2020.

Salienta-se que a integração desses setores, projetos e ambientes voltadas ao estímulo da propagação da inovação e do empreendedorismo possuem destaque para que todo processo gire e possa concretizar os objetivos, alcançando os resultados almejados. Faria et al. (2019) diz que é importante as empresas acessarem o mecanismo de inovação adequado, conforme seu ciclo de maturidade.

Nesse sentido, o ciclo de vida pode afetar as estratégias relativas a cada tipo de ativo intangível e, por consequência, o processo de criação de valor. Essa valorização, por sua vez, pode ser derivada da crescente importância que os investidores passaram a atribuir aos ativos intangíveis como a marca, a inovação, os ativos humanos, entre outros (Kayo, et al., 2006).

Kayo e colaboradores (2006) destacam como ativos de inovação a pesquisa e desenvolvimento (P&D), patentes, fórmulas secretas, *know-how*, entre outros, o que reforça que o valor dos ativos intangíveis pode, por exemplo, servir de base para operações de fusão ou aquisição.

Ademais, estamos vivendo em tempos de pandemia, e isso amplia a utilização de mecanismos e ambientes que promovem a inovação de forma mais acelerada e assertiva, visto que o comportamento do consumidor também mudou frente às mudanças tecnológicas. Portanto, é crucial que as organizações consigam inovar e gerar valor para se manterem competitivas e acompanharem o avanço do mercado diante de tantos desafios.

## CONCLUSÃO

No caso estudado, releva-se o incentivo ao estabelecimento de parcerias entre o SEBRAE e a Universidade como ponto-chave para a disseminação do tema empreendedorismo, e a importância do tema de inovação frente aos negócios que estão em fase de criação junto aos pesquisadores, seja nos processos de incubação ou que estejam participando de mentorias.

Pode-se perceber que o SEBRAE vem investindo continuamente em produtos que visam acelerar o processo de inovação nas empresas, como foi demonstrado com o Projeto ALI e o Sebraetec, além do Catalisa, os quais permitem acelerar o processo de inovação em empresas, governo, academia e sociedade, ampliando as trocas de conhecimento de modo digital, democrático e escalável.

Os programas de aceleração vêm revolucionando a forma de transmitir os conteúdos e de como o aprendizado pode ser algo mais prático e dinâmico. Além disso, essas jornadas de capacitação *online* conseguem se destacar pela rapidez e qualidade de pessoal capacitado, tendo como propósitos fomentar a criação de negócios inovadores, seja a partir do conhecimento gerado nas universidades brasileiras, seja através de ideias advindas dos pequenos negócios.

Nesse sentido, vale destacar a relevância que esses projetos possuem, tanto para os pequenos negócios quanto para os pesquisadores, tendo em vista a necessidade de tratar o tema de propriedade intelectual com mais naturalidade. Isso pode ser realizado por meio de equipes especializadas no assunto, adotando estratégias que possam de fato estimular potencial de contribuição para o crescimento da economia e ampliar a competitividade dos negócios.

Também foi observada a trajetória da inovação e o caminho que a propriedade intelectual percorre para que de fato gere valor à organização. Mais do que nunca, as empresas estão

utilizando a inovação como pilar para a geração de ativos e buscando acessar tais programas através de seus projetos que estimam ampliar sua capacidade produtiva para bens, produtos e serviços.

O conhecimento aportado neste estudo demonstra que a relação entre universidade – empresa pode ser bastante produtiva no que diz respeito à criação de vínculos, sendo um ciclo contínuo entre pesquisa - inovação - empreendedorismo. Isso gera novos conhecimentos e tecnologias, desmistificando o processo e favorecendo a gestão da propriedade intelectual no Brasil.

Por fim, ressalta-se a dimensão que o tema inovação tem perante os pequenos negócios, bem como o tema empreendedorismo tem para os pesquisadores. Para tanto, este estudo buscou tratar sobre temas que precisam ser abordados de forma mais objetiva, trazendo elementos que podem colaborar com o contexto dos programas voltados para a inovação. Espera-se que este trabalho sirva para ampliar a visão de empreendedores e pesquisadores, de forma a possibilitar melhores caminhos para a inovação.

## PERSPECTIVAS FUTURAS

Sugere-se como pesquisa futura um novo estudo a fim de apresentar dados sobre a universidade empreendedora e sua participação em programas de aceleração, envolvendo demandas reais e estudos de caso que apresentem informações quantitativas sobre o uso da PI e os processos de Transferência de tecnologia oriundos dessas parcerias.

Pode-se observar ainda, a necessidade de intensificar a medição dos dados relativos à inovação, visto a grandiosidade que esses programas representam como meio de gerar resultados concretos e análises que possam servir como contribuição para a adoção de novas estratégias e a criação de políticas que beneficiem o pesquisador, o empreendedor e fortaleça o sistema de inovação no país.

Para concluir e reforçar o que foi exposto até então, os elementos apresentados neste trabalho demonstram como a avaliação e mensuração de dados relativos à propriedade intelectual ajudam a identificar o que pode ser melhorado nas organizações. Isso contribui para a geração de oportunidades, subsidia as informações e demonstra as áreas que podem ser mais bem examinadas e estimuladas.

## REFERÊNCIAS

ABPI. Associação Brasileira de Propriedade Intelectual. **O que é Propriedade Intelectual?** Disponível em: <https://abpi.org.br/blog/o-que-e-propriedade-intelectual/> Acesso em: 02/03/2021.

AGÊNCIA Brasil. **Sebrae e INPI facilitam registro de patentes para as pequenas.** Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/leis-e-tributos/sebrae-e-inpi-facilitam-registro-de-patentes-para-as-pequenas> Acesso em: 02/03/2021.

AGÊNCIA Brasil. Tribuna do Norte. **Projeto ALI do SEBRAE, faz capacitações in loco.** Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/projeto-ali-do-sebrae-faz-capacitaa-es-in-loco/488342> Acesso em: 03/03/2021.

ASN. Agência de Sebrae Notícias. **Sebrae lança o Catalisa ICT: iniciativa quer inserir pesquisadores científicos no mundo dos negócios.** Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/sebrae-lanca-o-catalisa-ict-iniciativa-quer-inserir-pesquisadores-cientificos-no-mundo-dos-negocios,727872ae5ee05710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 02/03/2021.

- BESSANT, J., & Tidd, J. (2019). **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 3ª Edição.
- BEZERRA, M V L, et al. **Manual operacional do Projeto ALI**. SEBRAE, Brasília 2015.
- BRASIL. **Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996**. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.
- DOBNI, C. B. (2008). **Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis**. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. DOI: 10.1108/14601060810911156.
- FARIA, K A, et al. Atuação do Sebrae nos ambientes de inovação: horizonte de atuação a partir de 2019. *Cadernos de Prospecção*. DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/cp.v14i1.32725>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/32725> Acesso em: 03/03/2021.
- FORTINO, Andres. **The innovator's journey: Fulfilling the promethean promise**. *International Journal of Innovation Science*, 3(4), 203-210. Dezembro, 2011 <http://dx.doi.org/10.1260/1757-2223.3.4.203>.
- ETZKOWITZ, H. et al. **The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm**. *Research policy*, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 313- 330, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIESBRECHT, Hulda. **Apresentação Convênio INPI**. Sebrae Nacional, 2021.
- GIESBRECHT, Hulda. **Jornada Catalisa ICT**. Reunião via TEAMS. Brasília, DF, 2021.
- GUERRERO, M.; URBANO, D. **The development of an entrepreneurial university**. *The Journal of Technology Transfer*, New York, v. 37, n. 1, p. 43-74, 2012.
- INPI. **Instituto Nacional da Propriedade Intelectual**. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br> Acesso em: 03/03/2021.
- KAYO, E.K., Kimura, H., Martin, D.M.L., Nakamura, W.T., 2006. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de Administração Contemporânea* 10, 73–90. doi:10.1590/s1415-65552006000300005.
- LIMA, Nísia Trindade, et al. **A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária**. *Cadernos de Saúde Pública*. ISSN 1678-4464 36 nº.7 Rio de Janeiro, julho 2020. Disponível em: <http://cadernos.ensp.fiocruz.br/csp/artigo/1116/a-pandemia-de-covid-19-uma-criese-sanitaria-e-humanitaria> Acesso em: 02/02/2021.
- MINAS, R B A. **A cultura da gestão da propriedade intelectual nas empresas: Uma análise da proteção por patentes pelos pequenos negócios brasileiros de base tecnológica**. Dissertação (Mestrado Profnit) Brasília, 2018, 88 p.
- OLIVEIRA, B S de. **Programa Agentes Locais de Inovação: Proposição de Metodologia para Indução ao Registro de Propriedade Industrial**. Dissertação (Mestrado Profnit) 2018, 90 p.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Manual de Oslo: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation**, 4ª edição. 2018.
- OSENIEKS, Jānis, et. al. **The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110 (2014) 82 – 92. Elsevier, 2014.

SEBRAE PR. **Agentes Locais de Inovação.** Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/servicos/agentes-locais-de-inovacao/> Acesso em: 25\01\2021.

SEBRAE. **Manual de gestão da inovação do Projeto ALI.** Brasília, 2018.

SEBRAE. **Sebraetec: inovar no seu negócio pode ser fácil.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/sebraetec-inovar-no-seu-negocio-pode-ser-facil,c38a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 28\01\2021.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Guia ALI do Empresário. Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI.** Brasília, DF. ISBN: 978-65-5021-035-9. 2019.

SEBRAE. CATALISA. **Catalise o potencial das suas pesquisas.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/catalisa/ictedital?fbclid=IwAR3yn6Jop9gPSCwy3vmmM5vCMfxUJFxA8L09NptXSQz9-AeMB1xLdJMoCiA> Acesso em: 02/03/2021.

SILVA, Felipe Queiroz; AVELLAR, Ana Paula Macedo. **P&D, inovação e competitividade: evidências para empresas industriais brasileiras** in: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 43, 2015. Florianópolis. Anais... Florianópolis: Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia (ANPEC), 2015, 20 p.

World Intellectual Property Organization (WIPO) in cooperation with the Government of the Republic of Suriname. **Reunião Regional da OMPI de Chefes de Escritórios de Propriedade Intelectual dos Países do Caribe.** Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo\\_hip\\_pbm\\_02/wipo\\_hip\\_pbm\\_02\\_7.pdf](https://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo_hip_pbm_02/wipo_hip_pbm_02_7.pdf) Acesso em: 27\01\2021.

WIPO. **Propriedade Intelectual para Negócios.** Disponível em: <https://www.wipo.int/sme/en/> Acesso em: 27\01\2021.