

**INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PEQUENAS EMPRESAS:
ESTUDO DE CASOS COM FARMÁCIAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE
INOVAÇÃO EM RONDÔNIA**

***INNOVATION AS A COMPETITIVE STRATEGY FOR SMALL COMPANIES:
CASE STUDY WITH PHARMACIES PARTICIPATING OF THE LOCAL INNOVATION AGENTS
PROGRAM IN RONDÔNIA***

***INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PEQUEÑAS EMPRESAS:
ESTUDIO DE CASOS CON FARMACIAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA AGENTES LOCALES
DE INNOVACIÓN EN RONDONIA***

Váldeson Amaro Lima

Doutorando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Professor EBTT de Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
Pesquisador membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Inovação e Sustentabilidade da Amazônia
Endereço: Av. Gov. Jorge Teixeira, 3.146, Setor Industrial. Porto Velho, RO, Brasil
Telefone: (69) 2182-3801
E-mail: valdeson.lima@ifro.edu.br

Carlos André da Silva Müller

Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa
Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Endereço: UNIR, Campus José Ribeiro Filho, BR 364, Km 9,5 - sentido Rio Branco, s/nº - Porto Velho/RO, Brasil
Telefone: (69) 2182-2246
E-mail: carlosandre@unir.br

Artigo recebido em 23/04/2017. Revisado por pares em 19/07/2017. Reformulado em 02/10/2017. Recomendado para publicação em 18/11/2017. Publicado em 30/12/2017. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

O presente estudo teve por objetivo analisar o processo de inovação em pequenas empresas participantes do programa ALI em Rondônia, verificando o desenvolvimento de competências em relação à evolução do grau de inovação de pequenas farmácias de manipulação. O método de estudo de casos foi empregado com três empresas do setor, considerando os dados do radar inovação, análise SWOT, entrevistas com gestores e colaboradores e observação participante. A tendência de desenvolvimento ou aprimoramento de competências a partir da implementação de inovações no âmbito do programa ALI foi verificada, permitindo a elaboração de uma articulação entre recursos, competências e inovação inerentes à atividade.

Palavras-Chave: Inovação em pequenas empresas; Programa ALI; Farmácias de manipulação; Estratégia de inovação; Radar inovação.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the innovation process in small companies participating in the ALI program in Rondônia, verifying the development of competencies regarding to the evolution of the innovation degree of small drug manipulation pharmacies. The case study method was used with three companies in the sector, considering data from the innovation radar, SWOT analysis, interviews with managers and collaborators and participant observation. The tendency of development or improvement of competences from the implementation of innovations in the ambit of the ALI program was verified, allowing the elaboration of an articulation amongst resources, competences and innovation inherent in the activity.

Keywords: Innovation in small businesses; ALI program; Drug manipulation pharmacies; Innovation strategy; Innovation radar.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el proceso de innovación en pequeñas empresas participantes del programa ALI en Rondônia, verificando el desarrollo de competencias en relación a la evolución del grado de innovación de pequeñas farmacias de manipulación. El método de estudio de casos fue empleado con tres empresas del sector, considerando los datos del radar innovación, análisis SWOT, entrevistas con gestores y colaboradores y observación participante. La tendencia de desarrollo o perfeccionamiento de competencias a partir de la implementación de innovaciones en el ámbito del programa ALI fue verificada, permitiendo la elaboración de una articulación entre recursos, competencias e innovación inherentes a la actividad.

Palabras clave: Innovación en pequeñas empresas; Programa ALI; Farmacias de manipulación; Estrategia de innovación; Radar innovación.

1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre a temática da inovação ganham cada vez mais espaço na literatura acadêmica, e se verifica sua ampla difusão entre as diversas áreas do conhecimento e os diferentes setores produtivos de maneira global. Tal interesse se deve, em grande medida, à estreita relação verificada entre o desenvolvimento de atividades de inovação e o ganho financeiro das empresas que as desenvolvem, como no estudo de Miranda *et al.* (2015). Ao analisarem a capacidade inovativa e o desempenho econômico-financeiro de empresas inovadoras brasileiras, os autores sugerem melhores resultados contábeis e maior geração de valor pelo mercado das empresas que possuem maior capacidade de inovação ou um portfólio diversificado de inovações.

Neste sentido, estudos recentes da área de inovação têm enfatizado sua importância para a competitividade (DA SILVA NÉTO; TEIXEIRA, 2014; RODRIGUES *et al.*, 2014; CARVALHO *et al.*, 2015; DESIDÉRIO; POPADIUK, 2015; LIMA; MÜLLER, 2016), concentrando-se em apresentar os tipos de inovação realizadas, sua motivação ou mecanismos de mensuração, mas negligenciando discussões mais aprofundadas sobre os processos de desenvolvimento e gestão da inovação.

Ademais, essa ausência de discussão é ainda mais evidente quando o *locus* de estudo é o das micro e pequenas empresas (MPE), que têm recebido pouca atenção nos estudos sobre inovação, apesar dos incentivos político-econômicos recebidos e do importante papel que desempenham no desenvolvimento econômico e social (FORSMAN, 2011; MDIC, 2013).

Um exemplo desses incentivos político-econômicos às MPE no Brasil é o programa Agentes Locais de Inovação (programa ALI), criado em 2009 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com o objetivo de promover a inovação no setor empresarial e consolidar a cultura inovadora por meio da prática continuada de ações de inovação em empreendimentos de pequeno porte, com o acompanhamento de agentes selecionados e capacitados para esse fim.

Em uma demonstração de esforço institucional pela inovação no segmento de MPE, a partir de 2012 o programa ALI passou a contar com apoio do Conselho Nacional de

Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e, segundo dados desta agência, atendeu mais 90 mil empresas no Brasil até o final de 2014. A previsão de investimentos é da ordem de R\$320 milhões entre 2015 e 2020 (CNPq, 2015). Diante desse contexto institucional aparentemente bem estruturado, afinal, como inovam as pequenas empresas inseridas no âmbito do programa ALI?

No intuito não de esgotar qualquer possibilidade de resposta a esta questão, mas de contribuir com as pesquisas sobre inovação em pequenas empresas no contexto de programas governamentais, o presente estudo propõe-se a analisar o processo de inovação em pequenas empresas participantes do programa ALI em Rondônia. Para tanto, verifica o desenvolvimento de competências em relação à evolução do grau de inovação de pequenas farmácias de manipulação de medicamentos, a partir das intervenções de inovação propostas no âmbito do programa.

Para fins desta análise, é utilizada a abordagem da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010), em alinhamento aos estudos de Barbosa e Cintra (2012), que verificaram a existência de relação de mútua influência entre recursos da firma, inovação e competências, em que as inovações podem, também, influenciar no desenvolvimento de novas competências e no domínio de novos recursos. Na mesma linha, Tidd e Bessant (2013) argumentam que a inovação não deve ser tomada como um produto final capaz de gerar diferenciação, mas como um processo complexo que combina recursos das organizações e suas competências em gerenciá-los.

Com isso, o estudo contribui para a discussão de inovação como processo endógeno à empresa, considerando seus recursos e competências em alinhamento com sua estratégia competitiva. Apresenta, portanto, uma visão mais aproximada da realidade de pequenas empresas que, em muitas vezes, estão posicionadas à margem das atividades inovativas por não conseguirem acesso a fontes externas de inovação.

O artigo está dividido em mais quatro partes, além desta introdução, onde, na seção 2, se buscou fazer um resgate dos conceitos teóricos de inovação e de recursos, trazendo-os para a realidade de pequenas empresas e explicitando sua relação complementar. A seção 3 apresenta os procedimentos do método de estudo de casos e instrumentais utilizados na Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

pesquisa. A seção 4 apresenta um panorama de atividades realizadas em farmácias de manipulação e evidencia os principais resultados para o objetivo investigado, discutidos à luz da literatura revisada na seção 2. Por fim, na seção 5 são discutidas algumas ideias a título de conclusão.

2 RECURSOS, INOVAÇÃO E COMPETÊNCIAS: UMA RELAÇÃO COMPLEMENTAR

Apresenta-se sobre os recursos, inovação e competências em duas seções: 2.1 O processo de inovação em pequenas empresas e 2.2 O papel dos recursos para inovação e desenvolvimento de competências.

2.1 O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS

A literatura sobre inovação tem sido disseminada pelas mais diversas áreas do conhecimento e sobre os mais variados enfoques. Se, por um lado, essa propagação demonstra o interesse crescente da academia e do mercado pelo tema, isto pode gerar efeitos econômicos e sociais positivos, haja vista a relação cada vez mais estreita entre crescimento econômico nacional e vantagem competitiva das empresas com a capacidade de inovação (TIDD; BESSANT, 2013). Por outro lado, pode contribuir para o alastramento de distorções conceituais graves sobre o assunto, tornando necessário, sempre que oportuno, o resgate à essência do termo.

No caso da inovação, não se pode realizar qualquer tentativa de resgate conceitual sem que seja considerada a influência de Joseph Schumpeter (1883-1950). O conceito schumpeteriano de inovação caracteriza o ato empresarial em cinco tipos de inovação: *i)* lançamento de um novo produto ou de uma nova espécie de produto já conhecido; *ii)* aplicação de novos métodos de produção ou vendas de um produto; *iii)* abertura de um novo mercado; *iv)* aquisição de novas fontes de abastecimento de matérias-primas ou produtos semiacabados; *v)* nova organização de um setor industrial, como a criação ou destruição de uma posição de monopólio (ŚLEDZIK, 2013).

Assim, na essência do entendimento da teoria schumpeteriana, o movimento empreendedor (ou empresarial) em torno dessas inovações produziria um conjunto de efeitos e mudanças que levaria ao desenvolvimento econômico. Esses efeitos e mudanças

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

seriam provocados pelo conceito de *destruição criativa*, uma mutação dos processos de produção e circulação, promovendo endogenamente a contínua evolução das estruturas econômicas a partir das inovações que nelas surgem (NELSON, 2006).

Na evolução conceitual do termo, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) reconhece a inovação em quatro tipos: de produto, de processo, organizacional e de marketing, conceituando-a como a implementação de um ou mais destes tipos nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

Neste sentido, a implementação da inovação é enfatizada na abordagem de Tidd e Bessant (2015, p. 19), para quem “a inovação é o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático”. Fica subentendida, também, a distinção entre inovação e invenção, uma vez que esta última nem sempre conseguirá se colocar em condição de uso prático.

A ênfase atribuída à necessidade de implementar a inovação, para que assim possa ser considerada, deve-se à indispensabilidade de separação das etapas do processo de inovação, haja vista a ocorrência de atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que não produzem, necessariamente, inovações (HASENCLEVER; TIGRE, 2013). Este entendimento também é defendido no conceito sobre atividades de inovação contida no Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 56), para quem

as atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras, outras não são atividades novas, mas são necessárias para a implementação de inovações [...].

No âmbito do programa ALI, a inovação é abordada segundo a tipologia definida no Manual de Oslo; porém, considerando como inovação qualquer mudança que envolva um grau significativo de novidade para a empresa, incluindo a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços (SEBRAE, 2011). Desta forma, o programa enfatiza mais o esforço empregado nas atividades de inovação acima conceituadas, que o resultado *per se* da inovação implementada.

Pela metodologia do programa ALI, o processo de inovação em pequenas empresas tende a ser favorecido pelas estruturas organizacionais; porém, muito mais por uma Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

dimensão intangível relacionada com comportamentos, liberdade de comunicação, cultura de aceitação de riscos e a prática de técnicas de criatividade. Elas combinam a expertise e o aproveitamento das ideias dos colaboradores para a geração e implementação de inovações (BACHMANN; DESTEFANI, 2008; REIS; CARVALHO; CAVALCANTE, 2009).

A lógica dessa metodologia está em suprir uma deficiência, historicamente apontada pelas pequenas empresas brasileiras, de acesso a fontes externas de financiamento à inovação, e dificuldades internas de desenvolvimento do próprio processo de inovação (SEBRAE, 2011; YANIKIAN; PAMPLONA, 2015; LIMA; MÜLLER, 2016). A ênfase atribuída à endogeneidade da inovação, portanto, tem a função de mostrar, às empresas, que é possível inovar (no nível da empresa) sem a necessidade de muitos recursos externos e aproveitando recursos internos, além de visar à organização dos processos de inovação pelos pequenos empresários por meio da interação com os agentes do programa ALI.

2.2 O PAPEL DOS RECURSOS PARA INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

No contexto da estratégia organizacional, a competitividade, ou vantagem competitiva, é apresentada sob duas vertentes teóricas não antagônicas: a de posicionamento estratégico, modelo desenvolvido por Porter (1989), orientada por uma visão de fora para dentro da organização – *outside-in* –, sendo a vantagem competitiva uma questão de posicionamento, decorrente da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado (LEITE; PORSSE, 2003); e a de gestão estratégica baseada nos recursos da firma, argumentando que a competitividade é resultante não só de oportunidades no ambiente, mas principalmente dos fatores e recursos organizacionais internos – *inside-out* – (LIMA; CASTRO; MACHADO, 2007).

Proveniente desta segunda vertente, a visão baseada em recursos ou *resource-based view* (do inglês) aspira explicar as vantagens competitivas das firmas como resultante não só de oportunidades no ambiente, mas principalmente dos fatores e recursos organizacionais internos.

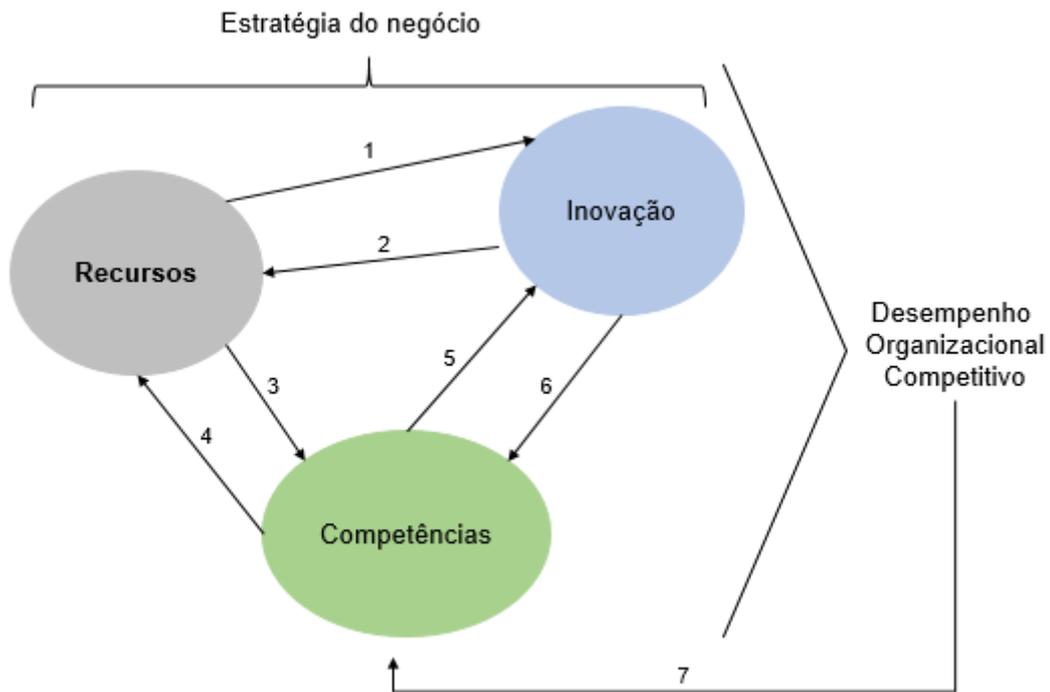
Desde Penrose (1959), esta corrente teórica tem passado por um processo de amadurecimento e enriquecimento teórico com os estudos de Wernerfelt (1984), Rumelt

(1984), Barney (1991; 1996; 2002), Conner e Prahalad (1996), Grant (1996) e, mais recentemente, Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010), que propõem maior aproximação dos estudos sobre capacidades dinâmicas (HELFAT; PETERAF, 2003) com a base inicial da teoria de Penrose (1959). Desta forma, move a abordagem em direção a um quadro eminentemente mais dinâmico e subjetivista na tentativa de sanar algumas de suas principais críticas relacionadas à explicação limitada de vantagem competitiva sustentada e dos conceitos de recursos e de valor.

De acordo com Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010), em qualquer socioeconomia razoavelmente bem gerida, todas as vantagens competitivas sustentadas são perecíveis, a menos que sejam continuamente revigoradas por inovações bem-sucedidas. Neste sentido, Lima e Müller (2013) enfatizam que a sustentação de vantagens competitivas pelas inovações realizadas demanda da organização do desenvolvimento de competências, que possibilitem a estruturação de processos internos para a geração constante de outras inovações.

A Figura 1 busca demonstrar que o resultado da boa articulação entre gestão da inovação, gestão de competências e gestão de recursos com o posicionamento estratégico do negócio em uma organização produziria um impacto positivo no desempenho organizacional, mensurado por medidas financeiras ou não financeiras (BARBOSA; CINTRA, 2012).

Figura 1 - Articulação entre inovação, recursos e competências



Fonte: Adaptada de Barbosa e Cintra (2012).

De acordo com Barbosa e Cintra (2012), os recursos limitados da empresa são insuficientes para que ela desenvolva diferenciais competitivos, sendo possível fazê-lo pela busca de inovação, tendo por base, no entanto, os recursos de que dispõe (ligação 1). À medida que inovações são geradas, assimiladas ou difundidas na organização, faz-se necessário que os recursos sejam redesenhados para se realinharem em função das novas oportunidades conseguidas por meio da inovação (ligação 2). Ao mesmo tempo, isto exige aprimoramento das competências organizacionais e individuais na gestão desses recursos, de forma a agregar valor aos processos da empresa (ligação 3).

Portanto, na perspectiva deste estudo, as competências advêm do aprendizado coletivo, especialmente em relação à coordenação de habilidades de produção diversas e à integração de múltiplas tecnologias. Nelas, essa capacidade de coordenação e de integração deve ser dificilmente imitável, já que tecnologias e formas de saber-fazer distintas são mais simples de serem copiadas do que processos de coordenação, de aprendizagem coletiva e de integração (MICHAUX, 2011).

Principalmente no que tange à gestão da inovação em pequenas empresas, sua estratégia será reflexo das competências desenvolvidas como resultado de aprendizagens

coletivas, em que existe um peso significativo dos processos cognitivos e modelos mentais dos indivíduos que compõem essas organizações (gestores e colaboradores) sobre as definições estratégicas organizacionais (LIMA, 2015). Ele é representado por oportunidades a serem trabalhadas no contexto da estratégia do negócio, como recurso ou capacidade humana instalada (ligação 4).

Castro, Lima e Borges-Andrade (2005) destacam que as competências se integram de maneira complexa e única em cada organização, formando encadeamentos de competências e gerando competências de ordem superior. Nelas, políticas de gestão podem estimular processos de interação e socialização do trabalho entre colaboradores, e gestores podem contribuir para a operacionalização de configurações coletivas para o estímulo à criatividade e à inovação (BACHMANN; DESTEFANI, 2008; DA SILVA; RUAS, 2016).

Neste sentido, Schreiber *et al.* (2013), ao analisarem o posicionamento estratégico de micro e pequenas empresas em relação à inovação, apontam que o desenvolvimento de competências para inovar produtos e processos contribuiu de forma efetiva para a concepção de estratégias das organizações pesquisadas, que priorizaram, no seu posicionamento estratégico, a inovação de produtos e de processos (ligação 5). Contudo, o aprendizado envolvido no processo de inovação conforma o desenvolvimento de novas competências individuais e coletivas capazes de impactar na estratégia do negócio (ligação 6) (REIS; CARVALHO; CAVALCANTE, 2009; MICHAUX, 2011).

De acordo com Fleury e Fleury (2004), uma organização torna-se competitiva devido à relação que ocorre entre a estratégia competitiva adotada e as competências existentes dentro da organização, e com influência da inovação, conforme a importância que lhe é atribuída. Logo, o resultado desse modelo ótimo de gestão, traduzido em desempenho organizacional competitivo, deve gerar *feedbacks* (ligação 7) a partir do ambiente externo para realinhar as competências existentes com a estratégia do negócio, seus recursos e o direcionamento dado à inovação.

Tal relação exprime a complementariedade entre recursos, inovação e competências. À medida que a empresa busca atender a novos mercados e se lança em novos processos ou atividades de inovação, desenvolve novas competências, aprimora sua estratégia

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

competitiva e alimenta outras possibilidades de inovação. Assim sendo, as vantagens competitivas são sustentadas como resultado do modelo ótimo de gestão dos recursos tangíveis e intangíveis da firma, direcionados para as atividades de inovação (BAUMANE *et al.*, 2011), especialmente no contexto das pequenas empresas.

3 MÉTODO

O presente estudo é resultante de uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa com fins descritivos (CRESWELL, 2013), utilizando os procedimentos de estudo de casos (GIL, 2009; YIN, 2015). Assim, busca analisar comparativamente a evolução do grau de inovação e o desenvolvimento de competências inerentes ao processo de gestão em farmácias de manipulação de medicamentos atendidas pelo programa ALI em Porto Velho, capital do Estado de Rondônia, localizado na parte oeste da Região Norte do Brasil, na área abrangida pela Amazônia Ocidental.

3.1 CASOS DE ESTUDO

São analisados três casos de organizações, que representam a totalidade de empresas do setor participantes do programa na cidade de Porto Velho no período de 2012-2014. Foram denominados *caso A*, *caso B* e *caso C* para preservação do anonimato das empresas participantes, sem prejuízo para a análise dos resultados. Para tal, foram utilizadas diferentes fontes de evidência, com o objetivo de assegurar as diferentes perspectivas dos participantes no estudo (YIN, 2015). O tratamento dado foi aprofundado, permitindo a discussão no contexto em que ocorrem os fenômenos comparativamente, neste caso, a inovação dentro dessas organizações, considerando as intervenções realizadas pelo programa ALI.

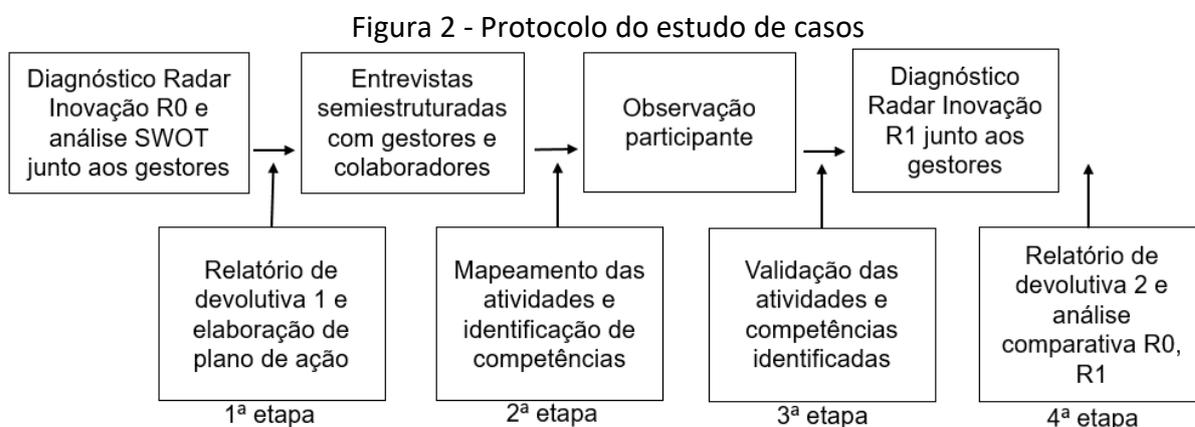
O *caso A* refere-se a uma farmácia de manipulação com 19 anos de mercado, atuando na manipulação de medicamentos nas áreas de alopatia, fitoterapia, floral, homeopatia e ortomolecular, produzidos de acordo com a literatura oficial brasileira e internacional. Participaram da pesquisa 13 pessoas: a empresária-gestora e 12 colaboradores divididos nos setores de atendimento (3), laboratório (8) e apoio administrativo (1).

O caso B trata-se da mais nova farmácia de manipulação instalada na cidade, com início das atividades em 2010, e que já nasceu com um modelo de negócio diferenciado, focado no segmento de beleza. Assim, agrega a manipulação de fórmulas à comercialização de produtos de beleza e estética, com produção focada nessa área. Desta empresa participaram 10 pessoas: a empresária-gestora, 3 colaboradoras do atendimento, 5 do laboratório e uma como apoio administrativo.

O caso C refere-se à primeira farmácia de manipulação implantada na cidade de Porto Velho, fundada no ano de 1988, que se posicionou de forma pioneira na manipulação de fórmulas farmacêuticas, produtos naturais, homeopatia, florais e outros produtos preparados, drogas e compostos farmacêuticos no universo da farmacologia. Participaram da pesquisa 6 pessoas: o empresário-gestor, 2 colaboradores do atendimento e 3 do laboratório.

3.2 PROCEDIMENTOS DO MÉTODO

O protocolo do estudo de casos possibilita o mapeamento das atividades de gestão nas farmácias de manipulação e a consequente identificação de competências. Utiliza, como método de análise, o processo desenvolvido por Lewis (1995), composto por quatro etapas, conforme Figura 2, considerando a necessidade de interações significativas entre pesquisador e empresa em cada etapa, levando em conta os fatores que afetam a percepção gerencial.



Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Alinhado à metodologia do programa ALI, este procedimento prevê a introdução de Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

conceitos básicos, seguido de análise SWOT clássica e análise da estrutura da empresa, com o mapeamento de atividades e identificação de competências. Ambas as etapas envolvem entrevistas com os gestores, bem como a extração dos resultados finais por meio de discussão com eles, observando os recursos envolvidos no mapa de atividades (ZHANG; SHI; ZHANG, 2009).

Na primeira etapa da pesquisa utilizou-se a aplicação dos diagnósticos Radar Inovação e análise SWOT, previstos pelo programa ALI como ferramentas para análise dos processos das organizações e identificação de situações problema, bem como de oportunidades passíveis de soluções inovadoras, tendo o diagnóstico de uma situação como a base para a definição de ações em um plano de intervenção estratégica. Essa etapa se cumpriu apenas com a participação dos gestores de cada uma das empresas em estudo, individualmente, conforme normativa do programa, com apresentação de relatório de devolutiva com o tratamento dos dados levantados e sugestão de ações a serem implementadas pelas empresas, discutidas e firmadas através de plano de ação.

Na segunda etapa, o processo de análise foi desenvolvido utilizando um conjunto de entrevistas semiestruturadas, divididas por grupos de trabalho, de acordo com os setores e funções desempenhadas na empresa pelos colaboradores e gestores, visando a facilitar o mapeamento das atividades das farmácias e a identificação de possíveis competências.

As informações obtidas junto às entrevistas e aos diagnósticos constituem elementos básicos para a realização da terceira etapa, composta por observação participante e posterior validação, junto a gestores e colaboradores, das atividades e competências identificadas. Esta etapa se cumpriu após a triangulação dos dados obtidos nas etapas anteriores da pesquisa (Radar Inovação, análise SWOT, entrevistas e observação participante).

Na quarta etapa da pesquisa foram elaborados os relatórios de devolutiva com base nas informações levantadas, apresentando, aos gestores, a comparação entre os momentos R0 (antes da intervenção) e R1 (após a intervenção) do Radar Inovação, bem como as atividades mapeadas e competências identificadas.

A evolução do grau de inovação foi verificada pela aplicação do diagnóstico Radar Inovação (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006; BACHMANN; DESTEFANI, 2008), estabelecendo uma comparação entre os momentos R1 (atual) e R0 (com a diferença de um ano entre R0 e R1). Foi analisado de que forma as intervenções propostas pelo Agente Local de Inovação influenciaram no desenvolvimento de competências e no processo de inovação dessas empresas.

3.3 DETERMINANDO O GRAU DE INOVAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

No contexto do programa ALI, a inovação é mensurada pela aplicação do instrumento denominado Radar Inovação, desenvolvido por Sahnwey, Wolcott e Arroniz (2006) e adaptado por Bachmann e Destefani (2008) para a realidade das pequenas empresas brasileiras. O Radar Inovação é uma ferramenta de medição composta por 13 dimensões de avaliação, apresentadas resumidamente no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões e critérios avaliados pelo Radar Inovação

Dimensão	Significado atribuído	Crítérios da dimensão
Oferta	Verifica o lançamento de novos produtos e/ou serviços por parte da empresa e o incremento de receita associada a esses possíveis lançamentos.	1 Novos mercados 2 Novos produtos 3 Ousadia 4 Resposta ao meio ambiente 5 Design 6 Inovações tecnológicas
Plataforma	Avalia a habilidade da empresa em usar uma mesma plataforma (ambiente produtivo) para oferecer um maior número de produtos e/ou serviços.	7 Sistema de produção 8 Versões de produtos
Marca	Analisa a utilização da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca da empresa.	9 Proteção de marca 10 Alavancagem da marca
Clientes	Verifica o desenvolvimento de inovações focalizadas no cliente, encontrando um novo nicho de mercado ou novas formas de atender o mercado atual.	11 Identificação de necessidades 12 Identificação de mercados 13 Uso das manifestações dos clientes 14 Uso das manifestações dos clientes – Resultados
Soluções	Analisa os mecanismos utilizados para simplificar as dificuldades com o cliente, gerando receita adicional a partir da combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações.	15 Soluções complementares 16 Integração de recursos
Relacionamento	Avalia o relacionamento da empresa com o cliente, considerando as amenidades e experiências positivas que a empresa oferece na interação com seus clientes.	17 Facilidades e amenidades 18 Informatização

Agregação de valor	Verifica a descoberta de fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.	19 Uso dos recursos existentes 20 Uso das oportunidades de interação
Processos	Analisa as inovações em atividades de operações internas e externas da empresa, buscando maior eficiência e qualidade pela adoção de novas práticas de gestão.	21 Melhoria dos processos 22 Sistemas de gestão 23 Certificações 24 Softwares de gestão 25 Aspectos ambientais (ecológicos) 26 Gestão de resíduos
Organização	Avalia a estrutura das atividades da empresa, o esforço da empresa em redefinir papéis e responsabilidades e as contribuições de cada unidade de negócio e dos profissionais.	27 Reorganização 28 Parcerias 29 Visão externa 30 Estratégia competitiva
Cadeia de fornecimento	Verifica o relacionamento logístico com fornecedores e clientes, e como inovações nesse sentido influenciam na melhoria da estrutura da empresa em toda a cadeia, reduzindo custos.	31 Cadeia de fornecimento
Presença	Analisa a criação de novos pontos de venda ou canais de distribuição que a empresa usa para colocar seus produtos no mercado, ampliando sua base de clientes e aumentando receitas.	32 Pontos de venda 33 Intermediação
Rede	Avalia a realização de melhorias na rede da empresa com elos da cadeia e com clientes, capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa e, frequentemente, de trazer benefícios logísticos.	34 Diálogo com o cliente
Ambiência inovadora	Verifica o ambiente propício à inovação, observando se há disposição para inovar, por meio de mecanismos que incentivem este processo internamente e na atuação da empresa no mercado.	35 Fontes externas de conhecimento I – relação com instituições de pesquisa 36 Fontes externas de conhecimento II – participação em eventos 37 Fontes externas de conhecimento III – relação com fornecedores e clientes 38 Fontes externas de conhecimento IV – licenciamento 39 Propriedade intelectual 40 Ousadia inovadora 41 Financiamento da inovação 42 Coleta de ideias

Fonte: Adaptado de Bachmann e Destefani (2008) e SEBRAE (2011).

O grau de inovação é determinado pela média consolidada da relação entre as dimensões, após apurados os *scores* de pontuação para cada dimensão, a partir de seus 42 critérios de avaliação.

A dimensão ambiência inovadora é a única com peso 2 no cômputo de seus critérios de avaliação, tendo as demais o peso equivalente a 1. Cada critério deve ser avaliado com notas 1, 3 ou 5, sendo atribuída nota 1 quando a empresa não cumpre o critério; nota 3 quando o critério é cumprido parcialmente; e nota 5 quando o cumprimento do critério

encontra-se institucionalizado na organização. O radar diferencia, ainda, os setores de indústria, comércio e serviços, com variação dos critérios de avaliação de acordo com o setor.

Ao final dessa avaliação, a média atribuída como grau de inovação da empresa pode ser representada por *scores* de 1 a 5, sendo classificada como: pouco inovadora, a empresa que apresenta *score* entre 1 e 2,3; inovadora ocasional, os *scores* entre 2,4 e 3,7; e inovadora sistêmica, a empresa que apresentar *score* entre 3,8 e 5 (PARDO, 2014).

O radar inovação popularizou-se em estudos que abordam a mensuração das atividades de inovação em pequenas empresas (por exemplo: PAREDES; SANTANA; FELL, 2014; SIMÕES et al., 2015; CARVALHO et al., 2015; CUNHA; CARVALHO; BARTONE, 2015; LIMA; MÜLLER, 2016), devido a considerar não somente resultados de patentes, investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e número de pesquisadores no quadro das empresas, o que não condiz com a realidade da maioria das pequenas empresas brasileiras, mas considerar principalmente os esforços empreendidos na busca de conhecimento e no sentido da implementação de inovações incrementais, que gerem valor para esse grupo de empresas e contribua com sua competitividade (LIMA; MÜLLER, 2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

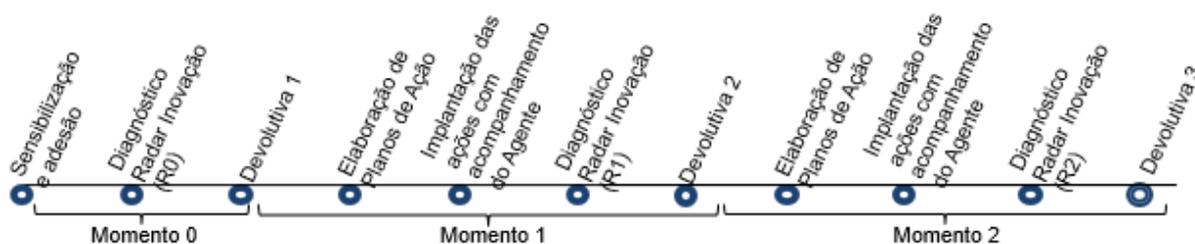
Retomando a lacuna que motivou o presente estudo, no sentido de colocar em discussão os processos de desenvolvimento e gestão da inovação em pequenas empresas, evidenciando procedimentos já estabelecidos e possíveis caminhos a serem seguidos, cabe retomar a questão central da pesquisa: como inovam as pequenas empresas inseridas no âmbito do programa ALI?

De acordo com o SEBRAE (2011), o programa ALI tem inspiração em dois modelos diferentes de atendimento, que têm em comum a forma proativa com que atuam junto ao cliente: o formato indiano de um programa semelhante ao ALI e os extensionistas agropecuários. No formato indiano, um agente individual é designado para atender um determinado número de quadras em uma localidade, levando a questão da inovação aos negócios presentes nessas quadras. Já no modelo extensionista, largamente utilizado pela

Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), os técnicos são responsáveis por acompanharem e orientarem produtores rurais, em suas propriedades, sobre assuntos relacionados à produtividade, diversificação e novas tecnologias.

Dessa forma, visando a um atendimento ativo, continuado e especializado, de forma gratuita, a metodologia do programa ALI prevê o acompanhamento da empresa participante por um Agente Local de Inovação durante o período de 02 anos, com as etapas desse acompanhamento definidas conforme Figura 3.

Figura 3 - Ciclo de atendimento no programa ALI



Fonte: Adaptada de SEBRAE (2011).

O momento 0 compreende a sensibilização do empresário para adesão ao programa, onde lhe são apresentados os objetivos e método de funcionamento, com posterior aplicação do diagnóstico Radar Inovação para avaliar o que a empresa tem desenvolvido de inovação nos últimos três anos, relacionado às 13 dimensões do radar adaptado por Bachmann e Destefani (2008).

A partir desse diagnóstico são levantadas as médias de cada dimensão e o grau de inovação da empresa em R0, que compõem o relatório de devolutiva 1, também composto por um panorama do setor com indicações de caminhos possíveis para a implementação de inovações e uma matriz SWOT, elaborada a partir da observação do Agente Local de Inovação na empresa.

Com esses resultados e em conjunto com o empresário e/ou gestor do negócio, são elaborados planos de ação para cada oportunidade de inovação identificada como possível de ser implementada pelo negócio naquele momento, com base nos critérios do Radar Inovação em que a empresa apresenta os piores resultados. Assim, busca alavancar seu grau de inovação, ou o aprimoramento de ações inovadoras já desenvolvidas pela empresa.

Esse processo considera, essencialmente, os tipos de inovação conceituais do Manual de Oslo (OCDE, 2005), observando o uso prático da inovação defendido por Tidd e Bessant (2015), mas com forte enfoque para o aproveitamento de conhecimentos tácitos aplicáveis às atividades de inovação. Esse conhecimento é um recurso essencial para a criação de um ambiente de aprendizagem, conforme argumentam Reis, Carvalho e Cavalcante (2009), operacionalizando configurações coletivas que estimulem a criatividade e a inovação, no sentido da argumentação de Da Silva e Ruas (2016).

Com o plano de ação elaborado, o Agente deve acompanhar sua execução de acordo com os prazos estabelecidos junto com o empresário-gestor, oportunizando, sempre que possível, o relacionamento com organizações que possam auxiliar nesse desenvolvimento, como universidades, institutos de pesquisa ou outras empresas inovadoras. A partir dessa fase, o ciclo se repete, com aplicação do diagnóstico Radar Inovação novamente (R1), após 1 ano do primeiro (R0). Esta ação busca avaliar a evolução do grau de inovação, com nova devolutiva, elaboração de novo plano de ação e acompanhamento, e aplicação do diagnóstico Radar Inovação (R2) mais uma vez, após 2 anos do primeiro (R0), com devolutiva final sobre o avanço da empresa.

É importante considerar que o programa ALI tem como objetivo a consolidação da cultura inovadora por meio da prática continuada de ações de inovação em empreendimentos de pequeno porte. Logo, como observado por Lima (2015) e Lima e Müller (2016), caminha em uma linha de ação voltada muito mais para a mudança comportamental do empresário-gestor frente às barreiras e desafios de ter a inovação como estratégia competitiva do negócio. Também apresenta caminhos a partir de recursos e competências de que dispõe na lógica de argumentação defendida por Barbosa e Cintra (2012), mais do que pela implantação de inovações *per si* visando a resultado financeiro, ainda que este seja desejável.

Nesse cenário, a capacidade de inovar é enfatizada como uma possibilidade de garantir alguma vantagem competitiva frente a um mercado cada vez mais globalizado e criterioso. Para isso, a empresa deve estar receptiva às informações que possam agregar valor em seus produtos, processos ou em sua estrutura organizacional. Desta forma,

implementa uma cultura de inovação com base em relacionamentos estabelecidos com os diferentes atores que dela fazem parte ou com ela interagem (clientes, fornecedores, colaboradores, pesquisadores etc.).

No âmbito do programa ALI, a partir do momento R0 do diagnóstico Radar Inovação e análise SWOT das empresas em estudo, foram propostas, discutidas e implementadas ações de inovação para atender dimensões específicas do radar, melhorando o posicionamento da empresa e contribuindo para a disseminação da cultura de inovação. Elas são detalhadas caso a caso a seguir.

4.1 CASO A

A farmácia representada neste caso tem como missão, declarada mesmo antes da sua adesão ao programa ALI, “promover a melhoria da qualidade de vida através dos serviços de assistência farmacêutica e a produção de medicamentos manipulados com qualidade”.

O diagnóstico Radar Inovação R0 foi aplicado junto a empresária-gestora e, após elaborada, também, a análise SWOT da empresa, foi apresentado o relatório de devolutiva 1, com o grau de inovação identificado de 2,6. As dimensões cadeia de fornecimento (*score* 1,0) e clientes (*score* 1,7) foram as piores avaliadas.

Com base nessa avaliação, foi discutido e firmado, em conjunto com a empresária-gestora, um plano de ação, demonstrado no quadro 2, visando à melhoria dos *scores* alcançados nas dimensões do radar e, conseqüentemente, do grau de inovação da empresa, classificada nessa primeira avaliação como inovadora ocasional, de acordo com a classificação de Pardo (2014).

Quadro 2 - Caso A: inovações implementadas pela empresa

Ação R0	Dimensão do radar inovação
Criação de perfil em rede social para comunicação com clientes	Relacionamento
Oferta de novos produtos em varejo relacionados à qualidade de vida	Oferta e Plataforma
Redesenho da marca e mudança de fachada	Marca
Registro de marca	Marca
Plataforma de coleta de ideias dos colaboradores	Ambiência inovadora

Atendimento ao mercado de manipulação veterinária, em atendimento ao segmento de <i>pets</i>	Clientes
Reuniões mensais entre gestão e colaboradores para discussão de ideias	Organização

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Foram captadas, das entrevistas realizadas com colaboradores e gestores e a partir da análise observacional participante, que a empresa possui ótimos recursos relacionados às atividades inerentes à produção e gestão de pessoas, especificamente o domínio na utilização de equipamentos tecnológicos modernos de última geração para a produção, programa de treinamento e retenção de talentos, alto conhecimento técnico, além de alguma preocupação da gestão com o bem-estar dos colaboradores e dos clientes.

Esses recursos, quando bem geridos, poderiam desencadear competências e inovações visando à estratégia competitiva da empresa, na lógica da análise referencial do presente estudo sobre a articulação entre recursos e competências defendida por Michaux (2011), e desta com inovação defendida por Barbosa e Cintra (2012).

Assim, a proposta de intervenção inovadora para a empresa buscou o aproveitamento de suas competências e recursos identificados para a melhoria de seu grau de inovação, e individualmente em cada dimensão do radar inovação, o que resultou, de fato, em alguma melhora da avaliação verificada por meio da Figura 4.

Figura 4 - Caso A: evolução do radar inovação R0 - R1



Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

O momento R1 do Radar Inovação mostrou alguma evolução, quando comparado

com o momento R0 em seis dimensões, seguindo a proposta de intervenções do agente, onde se verifica evolução nas dimensões oferta, marca, relacionamento, processos, organização e ambiência inovadora. As ações propostas e implementadas pelo programa ALI contribuíram para a elevação do grau de inovação da empresa para 2,9. Ainda assim, permaneceu na faixa de inovadora ocasional.

Verificou-se, ainda, que no período decorrido entre os momentos R0 e R1, a implementação das ações de inovação propostas nas dimensões relacionamento, ambiência inovadora e organização contribuíram para despertar competências. Elas foram, respectivamente na gestão do relacionamento com o cliente, em que a empresa passou a enfatizar o serviço intrínseco à sua atividade, atribuindo um peso significativo nas ações de atenção humanizada; bem como na construção de uma cultura de colaboração e ambiente aberto à inovação, a partir do aproveitamento do conhecimento tácito e das ideias dos colaboradores para a implementação de novas ações, novos produtos e serviços, no sentido da ligação 6 (Figura 1) proposta por Barbosa e Cintra (2012).

Na lógica inversa (ligação 5, Figura1), o desenvolvimento de competências relacionadas à boa gestão do conhecimento técnico, enquanto recurso, pode influenciar na inovação, no tocante ao lançamento de novos produtos, bem como o ambiente aberto à inovação contribui neste sentido. Já a atenção ao ser humano contribui para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo entre empresa e mercado consumidor, inclusive por meio de seus colaboradores. Ainda permite maior abertura para a experimentação de novos negócios a partir de uma credibilidade já conquistada, conforme estudo de Schreiber *et al.* (2013).

4.2 CASO B

No caso B, o momento R0 do diagnóstico Radar Inovação apresenta um perfil de empresa diferenciado, com grau de inovação igual a 2,8. Entretanto, é muito influenciado pelo resultado da dimensão ambiência inovadora, que alcançou *score* 3,9 e mostra uma forte preocupação da organização com a inovação. De acordo com Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008), essa dimensão leva em conta, dentre outros fatores, o estímulo à criatividade dos colaboradores e à abertura existente para a captação

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

de suas ideias e sugestões inovadoras.

A partir das entrevistas realizadas, o profundo conhecimento do setor e do mercado foi destacado como uma competência importante para a empresa, que a utiliza aliada à tecnologia de seus laboratórios para estabelecer parcerias com fornecedores e empresas de pesquisa. Desta forma, possibilita a geração de benefícios percebidos pelos clientes e é capaz de gerar diferenciação na percepção de qualidade dos produtos, explicitando a complementariedade entre recursos, inovação e competências, argumentada por Barbosa e Cintra (2012).

Com isso, o plano de ação com as inovações propostas, apresentado no quadro 3, foi elaborado de forma pontual, no sentido de favorecer a orientação de mercado da empresa e atender prioritariamente exigências do setor de manipulação, ainda assim, considerada a inovação no âmbito da empresa, de acordo com o SEBRAE (2011).

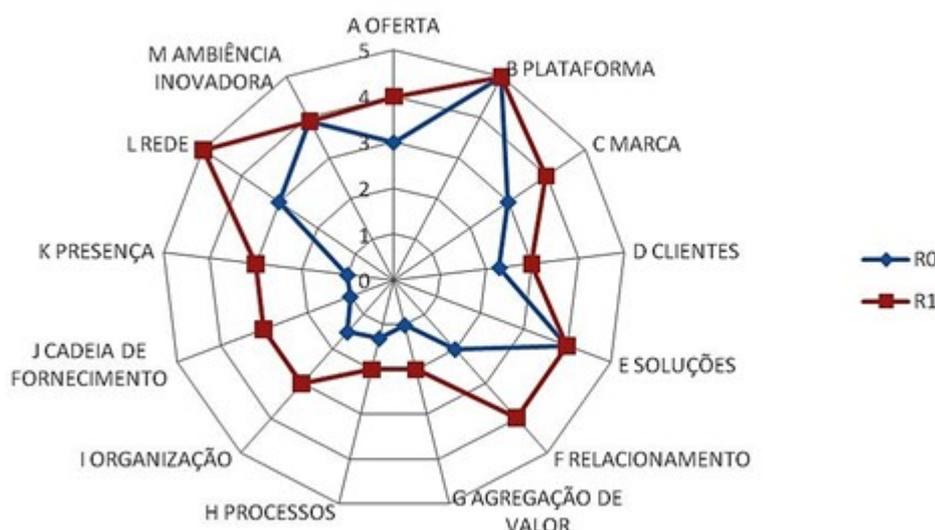
Quadro 3 - Caso B: inovações implementadas pela empresa

Ação R0	Dimensão do radar inovação
Criação de <i>site</i> com plataforma <i>e-commerce</i>	Relacionamento
Padronização e documentação das funções dos colaboradores	Processos
Implantação de programa de capacitação continuada dos colaboradores	Processos

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Verifica-se, da observação participante, que os gestores da empresa possuem perfil altamente empreendedor, o que reflete no Radar Inovação comparado entre os momentos R0 e R1, apresentado na Figura 5. Nela se pode notar a evolução ocorrida em quase todas as dimensões do Radar Inovação, à exceção das dimensões plataforma, soluções e ambiência inovadora. Isto indica a tendência da empresa para a inovação, independentemente de sua participação no programa ALI e do pontual plano de ação acordado com a empresária-gestora.

Figura 5 - Caso B: evolução do radar inovação R0 - R1



Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

O fato de se tratar de uma empresa jovem que, ao contrário das demais, já nasceu com um propósito estabelecido a partir de pesquisas de mercado, talvez contribua para essa predisposição à inovação, que culminou com grau de inovação igual a 3,9 no momento R1, alcançando o *status* de empresa inovadora sistêmica.

Constatou-se, ainda, quando da aplicação do diagnóstico R1 do Radar Inovação, a partir da implementação das ações de intervenção para disponibilização de plataforma *e-commerce*, que a empresa desenvolveu competência específica na gestão de logística (ligação 6, Figura 1). Isto fez com que conseguisse se fazer presente e alcançar novos mercados em outras cidades de Rondônia e no Estado do Acre. A partir de inovações realizadas na dimensão presença, com a implantação de um eficiente sistema *online* para solicitação de produção das fórmulas, também alcançou estreitamento de relacionamentos com representantes em localidades remotas para a entrega de produtos, o que amplia sua vantagem competitiva de abrangência regional, no sentido também da ligação 2 (Figura 1) de Barbosa e Cintra (2012). Nela, inovações exigem, da empresa, o realinhamento de seus recursos a nova realidade de mercado.

4.3 CASO C

Para o caso C, a aplicação do diagnóstico Radar Inovação e a análise SWOT em seu momento R0, bem como as entrevistas realizadas com colaboradores e gestores e a observação participante na empresa evidenciaram uma organização sólida no mercado.

Contudo, ela vem perdendo mercado nos últimos anos, o que pode ser reflexo da ausência de preocupação com atividades de inovação, na lógica inversa ao defendido por Tidd e Bessant (2013). Tal ausência pode estar representada pelo *score* do grau de inovação em 2,2, classificando a empresa como pouco inovadora.

Apesar de aderir ao programa ALI, o perfil do gestor da empresa é de grande resistência em aceitar mudanças. Logo, também em admitir o declínio da empresa no mercado pela pouca importância atribuída à inovação para a competitividade. Isto pode ser reflexo de processos cognitivos e modelos mentais rígidos que influenciam negativamente na estratégia da empresa, como argumentado por Lima (2015). Ainda assim, foram implementadas ações de inovação para a empresa, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Caso C: inovações implementadas pela empresa

Ação R0	Dimensão do radar inovação
Participação em feiras/congressos/seminários do setor	Ambiência inovadora
Padronização e documentação das funções dos colaboradores	Processos

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Com isso, não houve abertura suficiente para a implementação de ações que pudessem contribuir significativamente para a melhoria do grau de inovação da empresa, cuja evolução é mostrada na Figura 6. Nela está apresentando *score* 2,3 no momento R1, classificada como pouco inovadora, de acordo com Pardo (2014).

Figura 6 - Caso C: evolução do radar inovação R0 - R1



Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

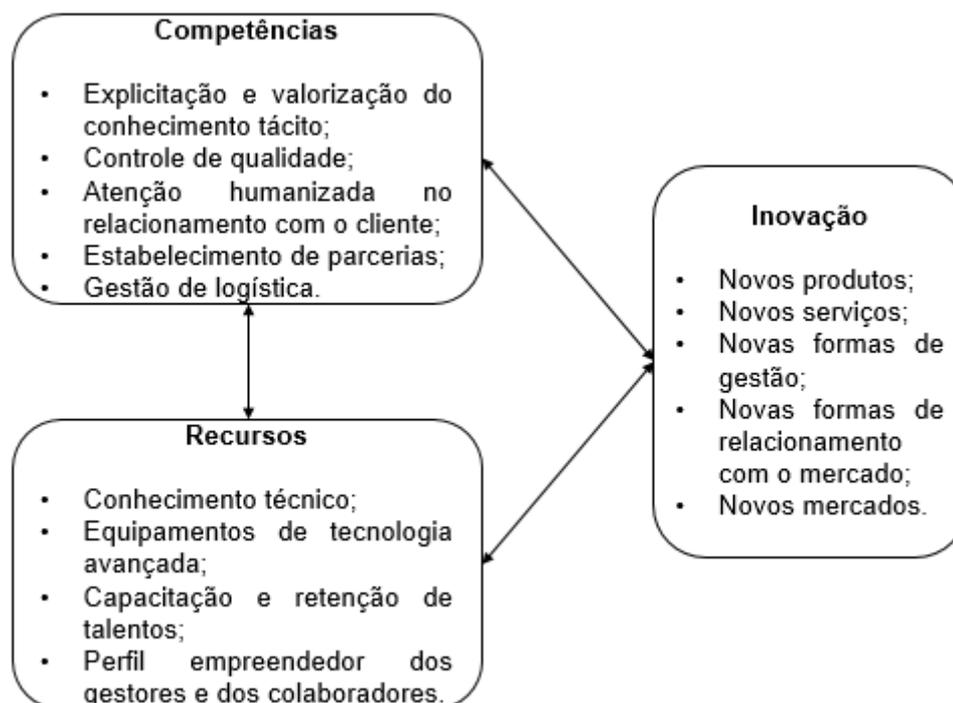
Apesar da resistência, a solidez da empresa no mercado, dado seu tempo de atuação e conhecimento demonstrado do mercado de fármacos, acabam garantindo-lhe certa credibilidade e contribuindo para a sustentabilidade financeira do negócio. No entanto, não se identificou competência relacionada à atuação da empresa, uma vez que não existe esforço organizacional visando à gestão ótima desses recursos para o favorecimento do negócio, conforme defendido por Michaux (2011). Tampouco foi possível observar o desenvolvimento de novas competências a partir da intervenção do programa ALI.

4.4 A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DAS FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO DE MEDICAMENTOS

A partir dos três casos de estudo apresentados, cumpre a este tópico apresentar um panorama das possibilidades observadas de inovação, a partir de competências e recursos intrínsecos à atividade empresarial das farmácias de manipulação, considerando a triangulação dos dados levantados na pesquisa.

A peculiaridade do modelo de negócio no segmento de farmácias de manipulação (também chamada farmácia magistral) já é algo que chama a atenção pelas possibilidades que congrega, resumidas na Figura 7. Sendo uma atividade econômica destinada à produção de medicamentos manipulados sob a demanda de receita médica para pacientes específicos, na dosagem exata que o tratamento requer, atendendo as necessidades individuais de cada paciente e respeitando suas particularidades (como peso, idade, condição física, restrição de fórmula, etc.), tem enraizada a lógica dominante de serviço, apesar da classificação econômica como atividade industrial.

Figura 7 - Articulação entre recursos, competências e inovação em farmácias de manipulação



Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Analisando a articulação entre recursos, inovação e competências proposta por Barbosa e Cintra (2012), uma competência importante ao processo de inovação nesse segmento, identificada a partir das empresas em estudo, é a capacidade de explicitação do conhecimento técnico, majoritariamente tácito, adquirido para a combinação de fórmulas. Isto pode contribuir para reduzir custos de produção pela utilização de matérias-primas mais baratas, porém com mesma eficácia, além de favorecer a inovação de produtos pela combinação de novas fórmulas.

Na lógica de Michaux (2011), tal competência poderia elevar o aprendizado coletivo, suscitando habilidades de produção diversas, e a integração de múltiplas tecnologias, dificilmente imitáveis, capazes de gerar e difundir inovações, agregando valor a produtos e processos e produzindo diferenciação.

O domínio de equipamentos de tecnologia avançada é um recurso imprescindível para a atividade, que precisa estar alinhado com um rigoroso controle de qualidade das matérias-primas, visando não apenas a atender as exigências das agências reguladoras de saúde, mas, principalmente, a qualidade dos medicamentos e demais produtos manufaturados. Como consequência disso, também visa à satisfação e confiança dos

clientes. A inovação em formas de gerir o processo de controle de qualidade, portanto, pode alimentar o desenvolvimento de novas competências e readequação de recursos tecnológicos nesse sentido.

No mesmo sentido, o perfil empreendedor de gestores e colaboradores é um recurso que pode suscitar o desenvolvimento de competências no estabelecimento de parcerias com outras empresas ou instituições de pesquisa, visando à geração e difusão de inovações diversas. Entre elas podem ser citadas a gestão de recursos direcionados à capacitação de colaboradores e retenção de talentos, que podem refletir em competências na atenção mais humanizada dos clientes e em inovações nas formas de relacionamento com o mercado.

Em resumo, os principais recursos e competências identificados como orientadores internos das atividades de inovação nas farmácias de manipulação pesquisadas, à luz do Radar Inovação, necessitam serem observados a partir da dimensão ambiência inovadora, para que as organizações desenvolvam ou aprimorem sua inclinação para a inovação. Desta forma, abriria espaço, também, para o desenvolvimento de novas competências a partir do domínio de novos saberes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caso a caso, as empresas apresentam diferentes estratégias competitivas, em que a inovação pode estar mais ou menos presente em função de recursos e competências de que dispõem. Porém, verifica-se, nas farmácias de manipulação estudadas, a tendência de desenvolvimento ou aprimoramento de competências a partir da implementação de inovações em sua atuação estratégica no mercado. Isto vai ao encontro das argumentações de Schreiber *et al.* (2013), de uma agenda de desenvolvimento de competências determinada pela arquitetura estratégica das organizações, em alinhamento à suas atividades de inovação.

A relação existente entre recursos, inovação e competências sugere que o processo de inovação será favorecido pelos recursos que a empresa dispõe, e tanto quanto mais internalizadas estiverem as competências no ambiente da empresa. Além disso, novas competências surgirão à medida que se estrutura um processo inovativo aberto e integrado aos anseios de colaboradores e clientes, assim como novos recursos serão assimilados e

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

incorporados à medida que o processo inovativo os exijam.

A partir dos casos estudados e da experiência do programa ALI, a pesquisa apresenta uma visão realista da inovação nessas pequenas empresas, mais incremental e adaptativa, e menos radical e disruptiva do que na visão schumpeteriana inicial. Contribui, portanto, para a compreensão da inovação, nesse segmento, como um processo endógeno à empresa, considerando seus recursos e competências em alinhamento com sua estratégia competitiva.

Ficam, no entanto, questionamentos que precisariam de outros estudos para desvendá-los: seria o programa ALI e sua metodologia suficiente para provocar a consolidação de uma cultura inovadora no segmento de MPE? Quais resultados práticos, em termos de cultura empreendedora e cultura inovadora, esse programa foi capaz de gerar? Como o programa ALI se relaciona com outros incentivos político-econômicos direcionados às pequenas empresas? Como o perfil empreendedor de empresários-gestores de MPE influencia nas atividades de inovação dessas empresas? São questões que ficam.

Como limitações da presente pesquisa, pode-se citar o pequeno número de casos estudados em particular, bem como a limitação geográfico-espacial da pesquisa, que considerou apenas empresas localizadas em Porto Velho, capital do Estado de Rondônia, enquanto o programa ALI teve abrangência nacional. No entanto, a título de reflexão sobre o objetivo a que se propôs, qual seja, analisar o desenvolvimento de competências em relação ao grau de inovação de pequenas empresas, o trabalho cumpre seu papel.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPEs: cultura do empreendedorismo e inovação. **Anais... XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Aracaju, SE, Brasil, 22 a 26 de setembro de 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudelInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

BARBOSA, A. C.; CINTRA, L. P. Inovação, competências e desempenho organizacional - articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research**, v. 4, n. 1, p. 31-60, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

2012. Disponível em: <<https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/viewFile/76/158>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 25 fev. 2017.

BARNEY, J. B. The resource-based theory of the firm. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 469-496, 1996. Disponível em: <<https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

BAUMANE, I.; LIND, P.; SIMONOVA, T.; TIMOFEJEVS, A.; VEDINA, R.; WRÓBEL, P. Innovation capabilities in tourism and food production SMEs in the Baltic Sea region. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 4, n. 4, p. 336-358, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/IJKMS.2011.048442>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

CASTRO, A. M.; LIMA, S. M.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Metodologia de planejamento estratégico para as unidades do Ministério da Ciência e Tecnologia**. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2005.

CARVALHO, G. D.; SILVA, W. V.; PÓVOA, A. C.; CARVALHO, H. G. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/rai.v12i4.101898>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **ALI - Agentes Locais de Inovação**. CNPq: 2015. Disponível em: <<http://cnpq.br/apresentacao-ali>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, C. K. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 477-501, 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2635286>>. Acesso em: 06 mar. 2017.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 3. ed. London: Sage, 2013.

CUNHA, N. C. V.; CARVALHO, M. S. L.; BARTONE, A. L. C. Estudo do radar da inovação em três empresas do segmento de autopeças de Sorocaba. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 30, n. 1, p. 3-20, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/20558/17109>>. Acesso em: 06 mar. 2017.

DA SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 252-278, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

DA SILVA NÉTO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do projeto Agentes Locais de Inovação.

Brazilian Business Review, v. 11, n. 4, p. 1-29, 2014. Disponível em:
<<http://dx.doi.org/10.5773/rai.v8i3.864>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

DESIDÉRIO, P. H.; POPADIUK, S. Redes de inovação aberta e compartilhamento do conhecimento: aplicações em pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, 12(2): 110-129, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/rai.v12i2.100335>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. **Research Policy**, v. 40, n. 5, p. 739-750, 2011. Disponível em:
<<https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.02.003>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996. Disponível em:
<<https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

HASENCLEVER, L.; TIGRE, P. B. Estratégias de inovação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003. Disponível em:
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.332/epdf>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J-C.; GROEN, A. J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010. Disponível em: <10.1177/0149206309350775>. Acesso em: 03 fev. 2017.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 121-141, 2003. Disponível em:
<<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552003000500007>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

LEWIS, M. Competence Analysis and the Strategy Process. **Tese de doutorado**. Engineering Department, University of Cambridge, Cambridge, England, 1995.

LIMA, V. A. Mapas cognitivos de inovação em empreendimentos de pequeno porte. **Dissertação de mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, Brasil, 2015. Disponível em:

<<https://drive.google.com/file/d/0B31O7OeLzSBIRU5kNzBnTkZBeHc/view>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

LIMA, S. M. V.; CASTRO, A. M. G.; MACHADO, M. S. Metodologia de avaliação de necessidade futura de competências essenciais em organizações de P&D, com base no processo de geração do conhecimento. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v. 7, n. 2, p. 5-29, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/1924>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

LIMA, V. A.; MÜLLER, C. A. S. Competências essenciais em uma pequena farmácia de manipulação. **Anais do 6º Congresso Latino Americano de Varejo**, São Paulo, SP, Brasil, 24 de outubro de 2013.

LIMA, V. A.; MÜLLER, C. A. S. Por que as pequenas empresas não inovam? Fatores relevantes da inovação em empresas participantes do programa Agentes Locais de Inovação em Rondônia (Amazônia, Brasil). **Anais... XIX SemeAd - Seminários em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, 09-11 de novembro de 2016.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil. **Atlas Nacional de Comércio e Serviços**. Brasília: MDIC, 2013. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1414414334.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2017.

MIRANDA, K. F.; VASCONCELOS, A.; LUCA, M. M. M.; CABRAL, J. E. O. A capacidade inovativa e o desempenho econômico-financeiro de empresas inovadoras brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 2, p. 269-299, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0082014.47273>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

NELSON, R. R. Schumpeter e as pesquisas contemporâneas sobre a economia da inovação. In: NELSON, R. R. **As fontes do crescimento econômico**. Campinas: UNICAMP, 2006.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3.ed. São Paulo: Financiadora de Estudos e Projetos, 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

PARDO, M. R. Estilo cognitivo de gestores e grau de inovação em restaurantes de Porto Velho-RO. **Dissertação de mestrado**. (Mestrado em Administração). 108 p. Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, Brasil, 2014. Disponível em: <http://www.ppga.unir.br/downloads/3926_mariana_rodrigues_pardo.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2017.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A.F.A. Um estudo da aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor Metal-

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

mecânico. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.22279/navus.2014.v4n1.p76-88.137>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REIS, D. R.; CARVALHO, H. G.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação: inovar para competir**. Brasília: SEBRAE, 2009.

RODRIGUES, T. K.; LIRA, A. M.; NAAS, I. A.; COSTA, I.; VILAS BOAS, A. A.; CAPPELLE, M. C.; SÁ, G. E. Interfaces e delimitações da orientação para a inovação de micro e pequenas empresas brasileiras. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 155-179, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/16661/12533>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. (Org.). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 74-81, 2006. Recuperado de <http://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação: manual do participante**. Brasília: SEBRAE, 2011.

SCHREIBER, D.; BESSI, V. G.; PUFFAL, D. P.; TONDOLO, V. A. G. Posicionamento estratégico de MPE's com base na inovação através do modelo hélice tríplice. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 3, p. 767-795, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v19n3/v19n3a09.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

ŚLEDZIK, K. Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. In: HITTMAR, S. (Org.). **Management Trends in Theory and Practice**. Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina, 2013. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2257783>

SIMÕES, L. C.; OLIVEIRA, M. A. C.; MENDES, D. R. F.; PINHEIRO, A. A. Radar inovação: um estudo de caso das prestadoras de serviço de Brasília/DF. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 133-152, 2015. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/view/167>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 5.ed. New York: John Wiley, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. Disponível em:

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

YANIKIAN, V. P. M.; PAMPLONA, J. B. O sistema federal de financiamento à inovação no Brasil. **Pesquisa & Debate**, v. 26, n. 1, p. 35-72, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/22280/16277>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHANG, Y.; SHI, Y.; ZHANG, P. Core Competencies for Commercializing Emerging Technologies. **Anais... The 14th Cambridge International Manufacturing Symposium**. Cambridge, England, 2009.