

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Ângela Maria Ferrari Dambros

AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DO PROGRAMA PRIME NO
DESEMPENHO COMPETITIVO DE EMPRESAS GAÚCHAS:
O caso da incubadora RAIAR/PUCRS

PORTO ALEGRE
2013

Ângela Maria Ferrari Dambros

**AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DO PROGRAMA PRIME NO
DESEMPENHO COMPETITIVO DE EMPRESAS GAÚCHAS:
O caso da incubadora RAIAR/PUCRS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra Aurora Carneiro Zen

PORTO ALEGRE

2013

Ângela Maria Ferrari Dambros

**AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DO PROGRAMA PRIME NO DESEMPENHO
COMPETITIVO DE EMPRESAS GAÚCHAS:
O caso da incubadora RAIAR/PUCRS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: A

Em 09 de Julho de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

UFRGS

Prof.^a M.^a Tatiana Maia

PUCRS

Orientadora: Prof.^a Dra. Aurora Carneiro Zen

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que, ao cruzarem meu caminho, ensinaram-me a ser uma pessoa melhor, desejando fazer uma diferença positiva neste mundo. Obrigado meus amigos, minha família e meus ex-colegas de Falker e de SCIT.

Agradeço a meus pais, Marcelo Brito Dambros e Zaira Ferrari, por ser a minha força nos momentos de fraqueza.

Ao meu amado Daniel Francelino, por me manter na linha e reconhecer que meus esforços são genuínos. Tanto na academia quanto na vida, tenho muito a aprender.

À minha irmã do coração, Mônica Timóteo dos Santos, por ser fonte de inspiração e um exemplo a ser seguido.

À minha orientadora, Prof.^a Dra. Aurora Carneiro Zen, que apostou na minha capacidade mesmo quando a situação se mostrava desfavorável. Eu não teria conseguido sem o seu apoio, paciência e dedicação.

Aos meus companheiros do NITEC, em especial ao Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak e ao Dr. Jorge Estuardo Tello Gamarra, por me apresentarem a um novo mundo: o da pesquisa em administração.

E por último, mas não menos importante, agradeço a Deus, pois acredito ser graças a Ele que foram possíveis a realização deste sonho e o estabelecimento de relações tão preciosas.

RESUMO

A presente pesquisa objetiva caracterizar a influência do Programa Primeira Empresa Inovadora (PRIME) no desempenho competitivo das empresas gaúchas por ele contempladas. Sua execução foi realizada em caráter qualitativo e exploratório através do estudo de múltiplos casos, selecionados por julgamento, de forma não-probabilística. A coleta dos dados se deu em duas etapas. Num primeiro momento, em fontes secundárias, a citar: livros, artigos científicos, relatórios de pesquisa e web sites. E num segundo momento, através de entrevistas pessoais semi-estruturadas com os gestores das empresas selecionadas e com a coordenadora operacional do programa na incubadora RAIAR. A análise dos dados coletados baseou-se nas quatro perspectivas estratégicas do *Balanced Scorecard*: (1) financeira, (2) do cliente, (3) dos processos internos e (4) de aprendizado e crescimento, dentro das quais foram elencados, conforme a literatura, fatores de relevante importância ao desempenho competitivo: Como contribuições trazidas com o estudo, verificaram-se que a formalização das micro e pequenas empresas, a organização interna da empresa e o melhor entendimento de questões mercadológicas foram os principais resultados do PRIME para as empresas. Quanto aos fatores de desempenho, duas empresas das três entrevistadas que realizaram investimentos para melhoria em Crescimento, Faturamento e Gestão, considerando a experiência no programa como influenciadora, e até decisiva, para o atual status destes indicadores. Por fim, identificou-se que a descontinuidade do programa se deu, principalmente, por questões de cunho político; contrariando o que deveria ser a preocupação dos governantes: a promoção de melhorias no Sistema de Inovação brasileiro.

Palavras-chave: Sistema Nacional de Inovação. Políticas públicas. Empreendedorismo inovador. Desempenho competitivo. PRIME.

ABSTRACT

The following research is a qualitative-exploratory study of multiple cases, selected through non-probabilistic method (based on judgment) that aims to identify The way how the First Innovative Enterprise Program (PRIME) influenced on firms competitive performance in Rio Grande do Sul, Brasil. Two stages were necessary for data obtainment. The first through secondary sources as books, papers, reports and websites. And the second through semi-structured personal interviews with CEOs of the selected companies and the program operational coordinator in the business incubator RAIAR. Data analysis was based on the Balanced Scorecard strategic perspectives: (1) financial, (2) customer, (3) internal processes and (4) learning and growth, within which relevant factors to competitive performance were listed. As research outcomes, it was found that the perceived main results of PRIME for companies are related to better understanding of marketing issues, business internal organization and formalization. Additionally, two of the three studied companies, which made investments for improvement in the Growth, Billing and Management performance factors, considered the program experience influential, even decisive, to these indicators current status. It was also identified that the main reason to PRIME's interruption has political origins, a contradictory fact considering what should be one of the policy makers' first objective: improve the Brazilian System of Innovation.

Keywords: Innovative Entrepreneurship. National Innovation System. Public policies. Competitive performance. PRIME.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistemas de Inovação e suas inter-relações.....	24
Figura 2 - O modelo do <i>Balanced Scorecard</i>	36
Figura 3 - Programa PRIME no Brasil	47
Figura 4 - Etapas do processo seletivo do PRIME	48
Figura 5 - Distribuição do Kit PRIME	63
Figura 6 - Matriz de análise da Empresa A	64
Figura 7 - Matriz de análise da Empresa B	65
Figura 8 - Matriz de análise da Empresa C	66

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Determinante do desempenho inovativo nacional.....	18
Quadro 2 - Políticas de empreendedorismo e de inovação.....	22
Quadro 3 - Perfil dos empreendedores	26
Quadro 4 - As ondas sucessivas de progresso técnico.....	30
Quadro 5 - Tipos de inovação	31
Quadro 6 - Indicadores de desempenho competitivo	37
Quadro 7 – Padrão de influência do PRIME sobre os indicadores de desempenho competitivo	66

LISTA DE SIGLAS

BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento

BSC - *Balanced Scorecard*

CAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

Capes - Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CIETEC - Centro Incubador de Empresas Tecnológicas

CNPq - Conselho Nacional de Pesquisa

FAP - Fundação de apoio à pesquisa

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

GCI - *Global Competitiveness Index*

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

GII - *Global Innovation Index*

IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatística

ICT - Instituição científica e tecnológica

MCT - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development*

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

PRIME - Programa Primeira Empresa Inovadora.

PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

SNI - Sistemas Nacionais de Inovação

TEA - Atividade Empreendedora Total

TI - Tecnologia da informação

TIC - Tecnologia de informação e comunicação

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*

UNIDO - United Nations Industrial Development Organization

WEF - *World Economic Forum*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA	14
2	EMPREENDEDORISMO INOVADOR, SISTEMAS DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO COMPETITIVO	16
2.1	SISTEMAS DE INOVAÇÃO.....	16
2.1.1	Políticas Públicas de apoio ao Empreendedorismo Inovador	20
2.2	EMPREENDEDORISMO INOVADOR.....	24
2.2.1	Empreendedorismo	25
2.2.2	Inovação	29
2.3	COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO COMPETITIVO	32
2.3.1	Dimensões de análise do Desempenho Competitivo	34
3	METODOLOGIA	39
3.1	CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DAS EMPRESAS	39
3.2	PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS	40
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	40
4	ANÁLISE DOS DADOS	42
4.1	O PROGRAMA PRIME.....	42
4.1.1	O PRIME na incubadora RAIAR	50
4.2	O PRIME NAS EMPRESAS ANALISADAS.....	53
4.2.1	Contextualização da Empresa A	54
4.2.2	Contextualização da Empresa B	56
4.2.3	Contextualização da Empresa C	60
4.2.4	A influência do PRIME nas Empresas A, B e C	63
4.3	SUGESTÕES DE MELHORIA.....	68
4.3.1	Fase de Planejamento	69
4.3.2	Fase de Elaboração do Edital	69
4.3.3	Fase de Execução	70
4.3.4	Fase de Encerramento	70

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS.....	74
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA PARA A RAIAR/PUCRS	80
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA PARA AS EMPRESAS, COM CARTELA AUXILIAR	81
	ANEXO A – RANKING TEA POR ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	84
	ANEXO B – LISTA FINAL DOS APROVADOS DO PRIME-RAIAR.....	85

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo desenvolvimento regional colocou em pauta diversos temas ao longo dos anos, incluindo também na discussão o empreendedorismo, a inovação, os Sistemas Nacionais de Inovação (SNI) e as políticas públicas a eles relacionadas.

No cenário macroeconômico, estruturas como os SNI – contendo, por exemplo, políticas públicas de incentivo a geração de produtos e processos inovadores - podem influenciar profundamente a consolidação e os rumos da inovação no setor produtivo e na região como um todo (BESSANT; TIDD, 2009). Inovação esta que constitui importante diferencial competitivo no mundo globalizado, tanto para empresas, quanto para o país onde se localizam.

O surgimento de novos empreendimentos é também considerado um fator-chave para o desenvolvimento local, devido à contribuição do setor produtivo ao dinamismo econômico das regiões (VALENTE; DANTAS; DOMINGUINHOS, 2012) através da geração de emprego e renda, dentre outros fatores (XAVIER; *et al.*, 2012). Para se ter uma ideia, em 2010, as 33.320 empresas de alto crescimento (*high-growth*)¹ representaram 1,6% do total de empresas com pessoal ocupado assalariado no Brasil, gerando 5 milhões de empregos e pagando R\$ 88 bilhões em salários e outras remunerações.

Diante deste cenário, o Sistema de Inovação Brasileiro sofreu modificações significativas em seus instrumentos políticos no sentido de ampliar a participação do setor produtivo nas ações de desenvolvimento tecnológico do país (MENDONÇA, 2008). Uma dessas ações originou o Programa PRIME - Primeira Empresa Inovadora.

O Programa PRIME do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCT) e sua agência Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), em parceria com Incubadoras, possibilitou às empresas nascentes de alto impacto uma dedicação integral para o desenvolvimento de produtos e processos inovadores, bem como uma estratégia vencedora de inserção no mercado (FINEP, 2012). A principal meta

¹ Empresas de alto crescimento são aquelas que, num horizonte de três anos, aumentaram anualmente em 20% o número de empregados, tendo 10 ou mais pessoas ocupadas assalariadas no ano inicial de observação (IBGE, 2012).

do programa era “[...] o desenvolvimento regional, a inovação tecnológica e a ascensão das pequenas empresas no país” (FINEP, 2008).

Para melhor compreender a importância de programas como o PRIME no Brasil é necessário antes entender a situação do país no contexto mundial. De acordo com o *Relatório Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2012, pesquisa que utiliza como principal indicador a taxa de Atividade Empreendedora Total (TEA), considerando o percentual de indivíduos entre 18-64 anos que se encontram em processo de abertura de um negócio ou que administram empresas com até 3,5 anos de existência, o Brasil encontra-se entre os 20 países mais empreendedores do mundo. No topo do ranking encontra-se a República da Zâmbia com TEA de 41%, já o TEA brasileiro é de 15%, ou seja, a cada 100 indivíduos adultos, 15 estão envolvidos em atividades empreendedoras (XAVIER; *et al.*, 2012). Em termos de eficiência inovativa, o *Global Innovation Index* (GII) de 2012 apontou que o Brasil encontra-se na 58ª posição do ranking de Inovação mundial, ficando a Suíça em 1º lugar (DUTTA, 2012). O ranking TEA dos países analisados em 2012 encontra-se disponível no Anexo A.

Neste ínterim, a existência de políticas e programas de incentivo ao empreendedorismo inovador são de fundamental importância ao Desenvolvimento do Brasil. Desta forma, o presente estudo averigua a situação de empresas gaúchas no que tange a utilização dos benefícios oriundos do programa PRIME, com o objetivo de responder à seguinte questão-chave de pesquisa: **de que forma o Programa PRIME influenciou no desempenho competitivo de empresas gaúchas?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Visando guiar as ações do presente estudo, foram estabelecidos objetivos gerais e específicos de modo a estruturar os esforços de pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar o modo como o PRIME influenciou no desempenho competitivo das empresas gaúchas que dele participaram, respondendo à questão-chave de pesquisa proposta.

1.1.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral da pesquisa foi subdividido em cinco objetivos específicos, a citar:

- 1) Contextualizar o programa PRIME e seus objetivos;
- 2) Descrever a gestão do Programa por uma operadora descentralizada – RAIAR/PUCRS;
- 3) Identificar as mudanças ocorridas no desempenho das empresas participantes do Programa PRIME/RAIAR, na percepção dos gestores;
- 4) Avaliar o atingimento dos objetivos gerais do programa através do depoimento de agentes envolvidos – empresas e RAIAR/PUCRS; e
- 5) Propor sugestões visando à continuidade do programa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Num contexto onde, considerando as pesquisas internacionais previamente citadas do GEM e do GII, o Brasil encontra-se relativamente bem em termos de empreendedorismo, mas deixa a desejar no quesito inovação, a realização de levantamentos acerca do impacto e efetividade das políticas públicas e programas de apoio ao empreendedorismo inovador pode auxiliar no direcionamento dos esforços dos formuladores de políticas. Neste sentido, a percepção das firmas acerca do impacto de tais políticas e programas em seu desempenho competitivo é

um levantamento relevante, uma vez que o sucesso empresarial é influenciador do Desenvolvimento Nacional.

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico no qual este estudo se baseia. O capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa utilizada. E, por fim, os capítulos 4 e 5 tratam, respectivamente, da análise dos dados obtidos e das considerações finais da pesquisa.

2 EMPREENDEDORISMO INOVADOR, SISTEMAS DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO COMPETITIVO

No ambiente dinâmico da economia, onde organizações e instituições dos mais variados tipos interagem, seja competindo ou cooperando, existe uma relação íntima entre empreendedorismo e inovação. Por um lado, grande parte das atividades empreendedoras seguramente envolve inovações e, por outro, os empreendedores são fundamentais no processo de inovação (DAHLSTRAND; STEVENSON, 2007).

Ao conjunto de interações voltadas para o desenvolvimento e difusão de inovações em uma região, país ou entre países, dá-se o nome de Sistema de Inovação.

De modo a compreender a importância das políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo inovador para as empresas, faz-se necessário um esclarecimento prévio acerca de conceitos a elas relacionados, como os de competitividade, sistemas de inovação e empreendedorismo inovador, tópico que será abordado na próxima sessão.

2.1 SISTEMAS DE INOVAÇÃO

As firmas atuam dentro de um espectro de possibilidades de mercado e tecnológicas oriundas da evolução da ciência, da tecnologia e do mercado mundiais. Tal desenvolvimento independe, em parte, do esforço individual das firmas e tende a continuar ocorrendo mesmo após a extinção destas. Esta interrelação entre ciência, tecnologia e o desenvolvimento das nações teve Friedrich List, em 1841, como um de seus primeiros estudiosos (FREEMAN; SOETE, 2008), sendo construído a partir de então o conceito de Sistema de Inovação (SI).

Sistema de Inovação é o conjunto de fatores - econômicos, sociais, políticos, organizacionais e institucionais – cuja interação é determinante para o cumprimento do objetivo comum de desenvolver, difundir, absorver, importar, modificar e/ou

utilizar inovações (EDQUIST, 2005; STRACHMAN; DEUS, 2005). Este é constituído essencialmente por instituições e organizações.

As instituições têm a função de regulamentar as relações e interações entre indivíduos, grupos e organizações, podendo apresentar estrutura formal, como normas, regras e leis, ou Informal, como tradições, rotinas e práticas estabelecidas (EDQUIST, 2005). Estas impactam de formas diferentes nas economias. Independentemente disso, são responsáveis, em boa parte, pelo modo de funcionamento das mesmas, estando a necessidade de formalização diretamente relacionada ao aumento da complexidade estrutural das sociedades, em termos de disseminação das organizações (STRACHMAN; DEUS, 2005).

Outra característica das instituições é que estas se vinculam fortemente aos fatores tempo e espaço, já que as regras e padrões de comportamento apresentam alto grau de especificidade, dados o período, a sociedade e a localização geográfica. Estas possuem estrutura relativamente rígida e resistente a mudanças, sendo a sua frequente tensão com a tecnologia, um importante fator para alterações nos ambientes institucionais. Sua importância nos processos de empreendedorismo e inovação é também grande, podendo atuar tanto como facilitador quanto como obstáculo (STRACHMAN; DEUS, 2005).

Organizações, por sua vez, são estruturas formais constituídas de forma intencional e com um propósito específico (EDQUIST, 2005). Sua influência no potencial inovador e nos sistemas de inovação de uma nação abrange desde as decisões das firmas — investimentos em capital físico, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento — até decisões de governantes (ou *policymakers*) — apoio governamental a programas de desenvolvimento científico e tecnológico (STRACHMAN; DEUS, 2005). A geração de inovações, porém, não é resultado exclusivo de esforços internos das firmas, mas sim de um complexo processo de construção do conhecimento e aprendizagem que ocorre de forma interativa e socialmente imersa, influenciada também por fatores sociais, institucionais, políticos e econômicos.

Considerando a abrangência relacional da abordagem genérica de SI, é possível subdividi-la em três perspectivas: nacional, local e setorial (EDQUIST, 2005). Strachman e Deus (2005) apontam que um Sistema de Inovação é setorial (SIS) quando direcionado a indústrias, tecnologias ou setores econômicos específicos, é nacional (SNI) quando abrange países inteiros e, por fim, é local (SLI)

quando se restringe a certas regiões. Ao passo que o conceito de nação está associado ao limite geográfico de um país, o conceito de região refere-se aos espaços geográficos localizados dentro de determinado país (ASHEIM; GERTLER, 2005).

Em termos locais, Enderle (2012) comenta que a utilidade da criação do conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs) considerando a diversidade encontrada no Brasil, onde são encontrados diferentes graus de articulação entre a estrutura produtiva e de conhecimento, às vezes com baixa sinergia encontrada entre os agentes, e com inúmeros casos não caracterizando SLI. O autor define APL como sendo “[...] aglomerações produtivas com articulações entre os atores locais participantes” (ENDERLE, 2012, p.48).

Os sistemas nacionais, por sua vez, relacionam-se ao conjunto de características da economia, da tecnologia, da cultura e do sistema político que possibilitam ao país avançar em relação ao restante do mundo (FREEMAN; SOETE, 2008). Estes se vinculam a um conjunto de fatores determinantes do desempenho inovativo nacional e, conseqüentemente, de seu potencial de desenvolvimento econômico. O Quadro 1 apresenta alguns fatores comuns encontrados na literatura acerca destes sistemas.

Quadro 1 - Determinante do desempenho inovativo nacional

FATORES	DESCRIÇÃO
Trajetória histórica	A trajetória histórica da nação é fator determinante para o seu nível de desenvolvimento econômico, pois o seu estágio atual resulta dos esforços das gerações anteriores (<i>path dependence</i>) para acumulação e difusão de conhecimentos e inovações, dentre outros.
Relação entre agentes	Relação universidade-empresa: a ciência deve ser capaz de oferecer alternativas de melhoria com aplicação industrial e mercadológica, daí a importância do estabelecimento de parcerias entre o setor produtivo e as instituições formais de ensino e pesquisa.
	Empresas multinacionais: ao possuírem unidades produtivas e centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em diferentes países, tornam-se veículos de importação de tecnologia aos países onde se instalam.
	Relação inter-firmas: a adoção de práticas de P&D de forma regular, simétrica e profissionalizada dentro das empresas a partir de 1870 alavancou o número de descobertas e inovações originadas no setor produtivo e, ao mesmo tempo, incrementou o grau de competitividade sistêmica dos mercados.

FATORES	DESCRIÇÃO
Participação do estado	Políticas de fomento: voltadas à oferta de recursos financeiros destinados às ações de P&D
	Políticas de ensino e pesquisa: políticas voltadas à qualificação dos sistemas de ensino e pesquisa disponíveis à capacitação da população (aptidões intelectuais e físicas)
	Parcerias público-privadas: a colaboração na realização de pesquisa entre agentes públicos e privados é importante suporte ao desenvolvimento de inovações.
Infraestrutura de informação	A qualidade dos serviços de informação e comunicação é fator indispensável à ampliação e difusão de informações entre instituições e organizações. Um país inadequadamente provido destes serviços e conexões reduz sua capacidade de inovação.

Fonte: Adaptado de Freeman e Soete (2008, p.500-515); Albuquerque (1999, p.55);
OECD (1997, p.9)

Nos SNI, a relação entre os agentes (organizações e instituições) é fundamental para a construção de conhecimento e a transferência de tecnologia. Da mesma forma, a participação do Governo como provedor de recursos e de estímulo à P&D é um importante diferencial ao desenvolvimento da nação (FREEMAN; SOETE, 2008).

Em resumo, os SNI são construções institucionais resultantes de ações - planejadas e conscientes ou não planejadas e desarticuladas - que impulsionam o progresso tecnológico nas economias e contribuem para diminuir o hiato tecnológico com a fronteira internacional (ALBUQUERQUE, 1999). Através destes sistemas torna-se viável a

[...] realização de fluxos de informação necessários ao processo de inovação tecnológica. Estes arranjos institucionais envolvem as firmas, redes de interação entre empresa, agências governamentais, universidades, institutos de pesquisa, laboratórios de empresas, atividade de cientistas e engenheiros. [...] [Estes] se articulam com o sistema educacional, com o setor industrial e empresarial, e também com as instituições financeiras completando o circuito dos agentes que são responsáveis pela geração, implementação e difusão das inovações (ALBUQUERQUE, 1999, p.53).

Pesquisas verificaram que o Brasil tem avançado nos últimos anos em termos de infraestrutura de pesquisa e na promulgação de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento tecnológico. Permanece, porém, uma defasagem nas taxas de inovação e de desenvolvimento tecnológico resultantes, em parte, do caráter tardio da criação das instituições de pesquisa e universidades e da industrialização

brasileira (NEGRI; CAVALCANTE, 2013). A importância das políticas públicas e sua relação com o desempenho inovativo serão abordadas na próxima sessão.

2.1.1 Políticas Públicas de apoio ao Empreendedorismo Inovador

Conforme visto, os Sistemas Nacionais de Inovação têm como um de seus componentes principais as instituições. Dentre estas, as Políticas Públicas merecem especial por se tratarem de importante instrumento para intensificação do empreendedorismo e da inovação, diretamente vinculados ao desenvolvimento econômico dos países.

A abordagem de sistemas de inovação encontrou aplicação em contextos políticos através de autoridades regionais e governos nacionais, bem como por organizações internacionais como a União Européia, a OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*, a UNIDO - *United Nations Industrial Development Organization* e a UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development* (EDQUIST, 2005).

Conforme Enderle (2012), a dimensão política dos SNI é fundamental porque as interações e os programas relacionados à inovação dentro de um Estado Nação são a base para o desenvolvimento regional e localizado². Desta forma, a elaboração de políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação (C, T&I) requer ações prévias de identificação dos gargalos que dificultam a ampliação das capacidades locais em termos produtivos e de geração de conhecimento. O autor ainda comenta que

[...] em locais onde ainda não existe um quadro institucional específico, que disponibilize mecanismos de estímulo ao aprendizado, isto seria incentivado por meio de instrumentos de políticas com vista à geração e difusão de inovações. As facilidades para a instalação [de] empresas, condições de financiamento e crescimento, seriam um ponto estratégico das políticas de promoção dos arranjos locais, juntamente com o objetivo de incentivar o ambiente cooperativo (ENDERLE, 2012, p. 51).

² A abordagem de Sistemas Nacionais de inovação é fundamental à formação das políticas por contribuir para a o amplo desenvolvimento e difusão de tecnologias. Sua efetividade, no entanto, pode ser potencializada através da articulação entre políticas nacionais e regionais com o uso do conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs), alcançando regiões que não possuem elementos institucionais ou de coordenação consolidados (ENDERLE, 2012).

Estabelecer políticas é um processo dinâmico que exige o conhecimento minucioso do sistema em questão de modo a se aplicar o instrumento político mais adequado a cada caso. Desta forma, a prévia identificação das dificuldades que impedem a inovação dentro de um SNI permitiria o registro de um sistema de falhas, a partir do qual seriam formuladas políticas mais adequadas, evitando-se a tendência de simples cópia de políticas ou instituições de outros países como uma “receita de bolo” para o sucesso (CALZOLAIO; ZEN; DATHEIN, 2012).

Isto posto, é possível afirmar que as políticas de empreendedorismo são aquelas que visam à criação de um ambiente que estimule o surgimento de novos empreendedores e empresas (*start-ups*), bem como o crescimento das já estabelecidas (DAHLSTRAND; STEVENSON, 2007).

Já as políticas de inovação são aquelas que objetivam estimular a competitividade sistêmica intrafirmas, ampliar a colaboração entre os diversos agentes de inovação e proporcionar um ambiente institucional adequado a uma trajetória tecnológica de sucesso (SUZIGAN; VILLELA, 1997 *apud* CALZOLAIO *et al.*, 2012)³. Freeman e Soete (2008) comentam que, de modo geral, os gastos públicos de apoio à inovação deveriam ser orientados principalmente para quatro áreas (1) Pesquisa básica, principalmente em universidades; (2) Tecnologias genéricas e suas difusões, especialmente informática e comunicações; (3) Perfis industriais cuja característica estrutural prejudica o desempenho efetivo de atividades de pesquisa e desenvolvimento, como pequenas e médias empresas, por exemplo; (4) Investimentos na infraestrutura de serviços científicos e técnicos.

Existem aspectos comuns que são observados nas estratégias políticas de empreendedorismo e inovação, tais como o crescimento econômico e a geração de riqueza. Apesar disso, estas políticas podem apresentar objetivos bastante distintos (Quadro 2) no que diz respeito às políticas de desenvolvimento, aos grupos (*stakeholders*) alvo das políticas, à disponibilidade de recursos, aos indicadores utilizados e aos órgãos administrativos competentes – ministérios ou departamentos - dentro dos governos (LUNDSTRÖM; ALMERUD; STEVENSON, 2008).

³ SUZIGAN; W; VILLELA, A. *Industrial Policy In Brasil*. Campinas, SP: Unicamp – EI, 1997.p.15-30.

Quadro 2 - Políticas de empreendedorismo e de inovação

Objetivos das políticas de EMPREENDEDORISMO	Objetivos das políticas de INOVAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar a taxa de criação de novas empresas •Criação de empresas de alto crescimento •Aumentar o número de empreendedores 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar os investimentos em P&D •Aumentar o número de patentes •Criação de novos empreendimentos (<i>spin-offs</i>) através das universidades •Empreendedorismo acadêmico
Indicadores	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> •Fornecimento de capital à empresas nascentes •Redução nas barreiras de entrada de mercado •Grupos de mercados-alvo •Educação empreendedora 	<ul style="list-style-type: none"> •Fornecimento de capital de risco •Fornecimento de capacidade intelectual •Graduados em Ciência, Tecnologia e Engenharia •Êxito das estratégias tecnológicas •Difusão de empresas com tecnologias inovadoras •Articulação de atividades inovadoras. Ex: colaboração inter-firmas.

Fonte: Lundström *et al.* (2008, p. 14)

A possibilidade de integrar estas duas políticas gerando uma política de empreendedorismo inovador é uma consideração importante a ser feita, apesar de na maior parte dos países não existir um nível relevante de integração. Para Dahlstrand e Stevenson (2007), a potencial convergência das mesmas em um país pode ser observada quando os objetivos políticos visam promover a criação de novas firmas de alto crescimento, inovadoras e baseadas em tecnologia e pesquisa. Conforme os autores, existem três opções-chave de políticas que devem ser consideradas pelos governantes quando estes almejam um crescimento econômico através do empreendedorismo inovador:

- a) Opção 1 - Estímulo do empreendedorismo em geral, com ações voltadas ao ambiente empresarial e à educação, dentre outros;
- b) Opção 2 - Estímulo à formação de empresas de alto crescimento; e
- c) Opção 3 – Estímulo a inovações e P&D em pequenas e médias empresas através de parcerias com universidades e outros.

No caso do Brasil, avanços foram observados na última década, fruto da formulação e aplicação de um conjunto de políticas focadas na inovação, como os fundos setoriais e a Lei de Inovação, bem como o aperfeiçoamento das leis de

incentivos fiscais para atividades de P&D nas empresas. Apesar disto, estudos demonstram que a interação entre as universidades, centros de pesquisa e o setor produtivo ainda encontram-se em níveis reduzidos, equiparando a situação do país com a média da América Latina (NEGRI; CAVALCANTE, 2013).

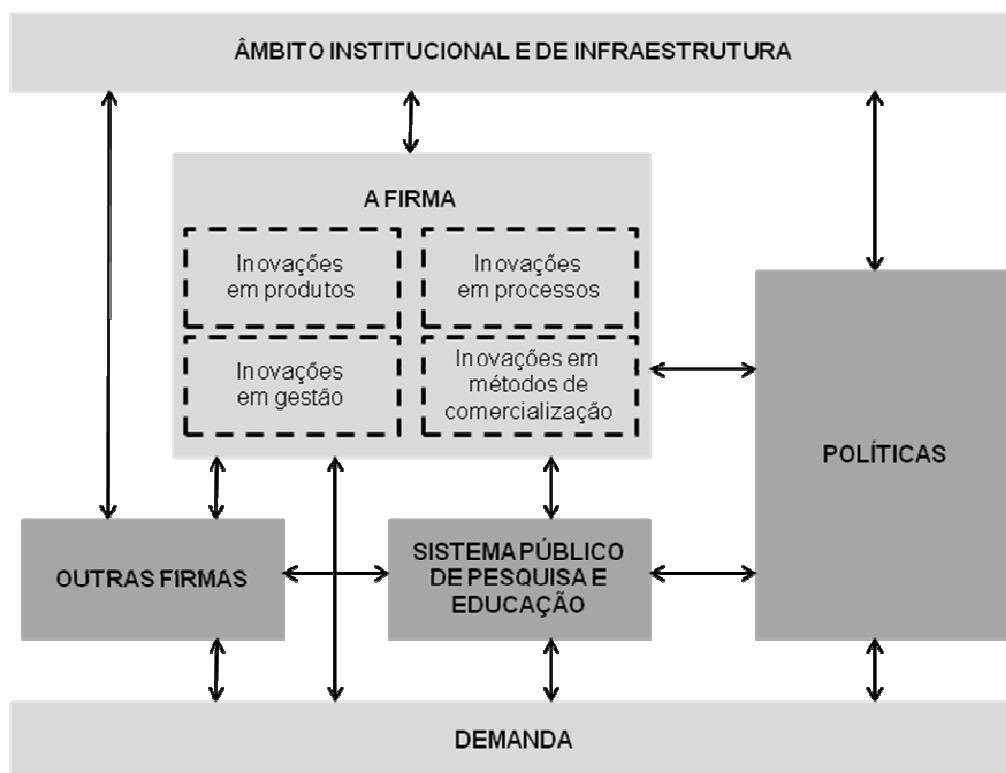
De acordo com Negri e Cavalcante (2013) a situação brasileira tem sido objeto de recorrentes análises. O baixo nível de interação observado pode estar relacionado, dentre outros fatores, a características do setor produtivo, aos instrumentos de política utilizados para fomentar esta interação e à infraestrutura de pesquisa, ou seja, ao conjunto de ativos públicos destinado às atividades P&D existente em universidades e centros especializados existente no país. Neste contexto a grande certeza que fica é a influencia do fator histórico na realidade atual do país

[...] até fins do século XVIII, a ciência no país estava muito defasada em relação à América espanhola (Schwartzman, 1979 apud Suzigan e Albuquerque, 2011). Embora a primeira fase de criação de instituições de ensino e pesquisa no país tenha se dado a partir da mudança da corte portuguesa para o Brasil em 1808 (Suzigan e Albuquerque, 2011), as primeiras tentativas relevantes de criar universidades no país surgem na década de 1920. [E foi somente no início da década de 1950 com] a criação da Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) [que as] ações governamentais [foram] explicitamente direcionadas ao apoio às atividades de CT&I no Brasil (NEGRI; CAVALCANTE, 2013, p 12).

Mesmo assim, durante décadas os investimentos governamentais estiveram restritos a políticas que divulgavam a articulação entre os agentes, mas eram operacionalizadas por instrumentos que privilegiavam a ação individualizada. Apenas a partir de 1990 que uma visão sistêmica considerando a integração com o setor produtivo se consolidou e, a partir daí, diversas medidas e marcos institucionais foram criados, com destaque para a promulgação da Lei de Inovação (lei 10.973/2004); o aperfeiçoamento da lei de incentivos fiscais para as atividades de P&D, que passaram a compor o terceiro capítulo da Lei do Bem (lei 11.196/2005); e o lançamento de diversos programas e chamadas públicas para apoio às empresas pela FINEP (NEGRI; CAVALCANTE, 2013).

Cabe salientar, no entanto, que os instrumentos políticos não atuam sozinhos na promoção do crescimento econômico, mas estão inseridos em um contexto maior e mais complexo. A Figura 1 esquematiza estas relações.

Figura 1 - Sistemas de Inovação e suas inter-relações



Fonte: Adaptado de OECD (2005, p. 34)

Neste contexto as empresas encontram-se no centro do processo de geração de inovações, interagindo com seus clientes (demanda de mercado), com instituições de ensino, pesquisa e com outras empresas, sob influência da infraestrutura e das políticas públicas (OECD, 2005). Desta forma, para se avaliar o Desenvolvimento econômico de uma nação, um dos fatores relevantes a serem avaliados é o desempenho competitivo das empresas nele instaladas, pois o sucesso empresarial e a capacidade inovativa das empresas refletem, em parte, a qualidade do Sistema Nacional de Inovação em questão.

Visando aprofundar o entendimento acerca das forças que operam no ambiente do SI e, conseqüentemente, das empresas, a sessão seguinte tratará sobre o Empreendedorismo Inovador.

2.2 EMPREENDEDORISMO INOVADOR

Empreender significa, num sentido amplo, “transformar ideias em realidades” (GUEDES, 2011). Apesar de o conceito ser relativamente recente no Brasil, o

mesmo originou-se na Idade Média (HISRICH; PETERS, 2004), com denominação originada da palavra francesa *entrepreneur*, que data do século XIV (ZEN; FRACASSO, 2008).

O ato de empreender, como visto previamente, está vinculado à prática da inovação. Desta perspectiva, nasce a figura do empreendedor inovador: indivíduo cuja motivação principal é criar ou modificar algo ou o ambiente em que atua. Diferentemente de outros tipos de empreendedores, os inovadores apresentam maiores chances de criarem empresas com altas taxas de crescimento, gerarem riqueza e postos de trabalho com maior valor agregado, Visando aprofundar o entendimento do conceito, optou-se por subdividi-lo em duas partes: inovação e empreendedorismo.

2.2.1 Empreendedorismo

Ao longo da história a definição de empreendedor tem se alterado, em conformidade com o contexto de cada época. Ao passo que na Idade Média o empreendedorismo estava vinculado essencialmente à grandes projetos de produção, com riscos mínimos ou nulos e recursos fornecidos pelo governo, no século XX o perfil empreendedor é associado a indivíduos criativos e que assumem riscos financeiros, psicológicos e sociais (HISRICH; PETERS, 2004).

Estudos conduzidos por diferentes autores originaram distintas definições para Empreendedorismo e o ato de empreender. Nesta evolução conceitual, destacam-se Richard Cantillon (1725), considerado o criador do termo por alguns autores, foi quem desenvolveu uma das primeiras teorias do Empreendedorismo, diferenciando o indivíduo que assume riscos - empreendedor – daquele que fornece o capital (HISRICH; PETERS, 2004). Outro nome de destaque é Joseph Schumpeter (1943), que distinguiu o Empreendedor do Administrador, trazendo que a função do mesmo é de reformar ou revolucionar o sistema de produção através de uma invenção ou, genericamente, de uma nova tecnologia voltada ao desenvolvimento de novos produtos e novos processos (SCHUMPETER, 1994). Por último, cita-se Grifford Pinchot (1983), que desenvolveu o conceito de intra-empendedor, ou seja,

aquele empreendedor que atua em firmas previamente estabelecidas (HISRICH; PETERS, 2004).

O ato de empreender está vinculado a fatores motivacionais, tanto de origem externa quanto interna. Como fatores externos citam-se desde a identificação de uma oportunidade de mercado até a perda do emprego; já os fatores internos podem transcender a questão econômica e influenciam na tomada de decisão do indivíduo em empreender. Neste contexto, pesquisas comportamentais indicaram que características pessoais, como: Histórico Religioso, Histórico Familiar, Educação formal, Experiência profissional prévia e Perfil psicológico influenciam diretamente no perfil dos empreendedores (BESSANT; TIDD, 2009). Estas, associadas aos objetivos pessoais de cada indivíduo permitem traçar um padrão de comportamento na tomada de decisão dos mesmos. No Quadro 3 são apresentados os tipos de empreendedores.

Quadro 3 - Perfil dos empreendedores

Perfil Empreendedor		Características
Empreendedores por Necessidade ou “como um modo de vida”		<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedores Individuais em geral • Busca independência pessoal e financeira / subsistência com negócio próprio. • Busca por apoio financeiro de um investidor • Explora um ativo (ex. Loja) ou experiência pessoal • Baixa atividade criativa / inovadora • Assume riscos financeiros e psicológicos
Empreendedores por Oportunidade	Empreendedores do crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Busca riqueza, poder e status. • Criação e crescimento agressivo de novos negócios / corporações • Domínio de mercados
	Empreendedores inovadores	<ul style="list-style-type: none"> • Busca criar ou modificar algo, seja nas áreas Privada, Pública ou no Terceiro Setor. • Inclui Empreendedor coletivo: busca redução dos custos e compartilhamento dos riscos associados ao desenvolvimento de um novo negócio • Inclui Empreendedor social: Busca atender as demandas sociais não satisfeitas pelo poder público ou mesmo por empresas. • Grande atividade criativa / inovadora
Intra-empreendedores		<ul style="list-style-type: none"> • Busca lucro para a empresa onde trabalha • Visa recompensas sociais e psicológicas (reconhecimento) • Assume riscos sociais e psicológicos

Fonte: adaptado de Bessant e Tidd (2009, p.288); Zen e Fracasso (2008, p.148);

Xavier *et al.* (2012, p.14)

O perfil foco desta pesquisa é o do empreendedor inovador, considerando-se o fato de que a inovação está fundamentalmente ligada ao empreendedorismo. Para Bessant e Tidd (2009), empreendedor é aquele que possui a habilidade de identificar e explorar oportunidades de formas variadas. Eles correm riscos calculados, avaliando “[...] os custos de levar adiante uma ideia brilhante [e] considerando possíveis ganhos caso tenham sucesso no empreendimento – especialmente se isto significa superar os participantes já envolvidos no negócio” (BESSANT; TIDD, 2009, p.21).

Hisrich e Peters (2004) incrementam o conceito, definindo empreendedorismo como o processo de criação de novidade(s) com valor agregado que envolve o investimento de tempo e esforço necessários, assumindo os riscos – financeiros, psíquicos e sociais - relacionados e recebendo as consequentes recompensas, como satisfação pessoal e independência econômica.

Diferentemente do empreendedorismo por necessidade, que tem objetivos limitados (vide Tabela 2), o foco do empreendedorismo inovador é mais abrangente, incluindo a geração de riqueza, de emprego com maior valor agregado e aumento das taxas de crescimento e da capacidade de inovação das empresas (DAHLSTRAND; STEVENSON, 2007).

Ao comparar os conceitos apresentados, observaram-se pontos em comum que podem ser assumidos como características gerais do ato de empreender: (1) assumir riscos calculados; (2) almejar recompensas que não são exclusivamente financeiras; (3) utilizar a criatividade como ferramenta de trabalho e (4) atuar como um agente de mudança, promovendo inovações.

Num contexto mais amplo, a figura do empreendedor pode ser vinculada não só à geração de inovação, como também ao desenvolvimento de novos mercados. Este pode ser considerado como o agente que, via de regra, dá início às mudanças econômicas ao trabalhar com os hábitos de consumo dos clientes que são, por assim dizer, influenciados “[...] a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir” (SCHUMPETER, 1997, p. 10).

Desta forma, o empreendedorismo atua como veículo de contínua reorganização do sistema econômico. Esta reorganização decorre da substituição de

antigos produtos, serviços e hábitos de consumo por novos, processo conhecido como Destruição Criadora⁴. Além disso, possui a função de promover, através de mecanismos concorrenciais, um ciclo de rearranjo - ascensão e declínio - dos indivíduos nas camadas sociais de acordo com seu sucesso nos negócios (SCHUMPETER, 1997). Neste ambiente tão instável, as micro e pequenas empresas, sejam elas nascentes ou já estabelecidas, buscam constantemente alternativas para se manterem atuantes e competitivas e muitas delas, apesar de seus esforços, acabam por comprometer seu desempenho e permanência no mercado devido à escassez de recursos e informações adequadas (TREVISAN; SILVA, 2010).

Alguns estudos, como os relatórios do GEM, buscam mensurar o empreendedorismo. Nestes são fornecidas informações relacionadas à atividade empreendedora, às expectativas e às atitudes dos indivíduos em diversos países, sendo estabelecidas relações entre estas e o estágio de Desenvolvimento Econômico nacional (XAVIER; *et al.*, 2012).

O relatório GEM de 2012 agrupa os países em três diferentes estágios de desenvolvimento econômico, a citar:

- a) Economias orientadas a Fatores Produtivos (*factor-driven*): economias fundamentadas em agricultura de subsistência e nos negócios de extração e comercialização de recursos naturais, com oferta de mão de obra pouco qualificada;
- b) Economias orientadas a Eficiência (*efficiency-driven*): economias fundamentadas em industrialização com predominância de grandes firmas de capital intensivo. A eficiência e a produção industrial em escala se configuram como os principais motores de desenvolvimento destes países. Este é o caso brasileiro; e
- c) Economias orientadas a Inovação (*innovation-driven*): economias fundamentadas no empreendedorismo e na inovação, intensivas em conhecimento e com expansão do setor de serviços.

⁴ Destruição criativa ou criadora: essencial à manutenção do sistema capitalista, consiste no processo de mutação industrial que revoluciona a estrutura econômica a partir de fatores internos, incessantemente destruindo a antiga e criando uma nova.

Esses dados evidenciam a relação existente entre o desenvolvimento econômico nacional e os níveis de empreendedorismo e inovação; bem como a relação entre os dois últimos, aonde o primeiro conduz ao segundo (LUNDSTRÖM *et al.*, 2008; OECD, 2005). A ação empreendedora também promove um ciclo contínuo de renovação concorrencial e um processo de Destruição Criadora, ambos relacionados à capacidade inovadora do país. O tema Inovação será abordado na sessão seguinte.

2.2.2 Inovação

O anseio do ser humano em superar obstáculos para suprir suas necessidades é pré-histórico, iniciado, até onde se tem registro, com o Comunismo Primitivo, quando o ser humano abandonou os costumes nômades e fixou território, passando a desenvolver agricultura (LEONTIEV; OSTROVITIANOV, 1988).

Foi através desta capacidade de evoluir tecnicamente e modificar o ambiente que a humanidade chegou ao que hoje conhecemos como sociedade moderna. Tal evolução depende de uma série de fatores, tais como uso e difusão de conhecimento e experiência na esfera microeconômica (ZAWISLAK, 1994); e cultura e política na esfera macroeconômica (FREEMAN; SOETE, 2008).

Do ponto de vista histórico, a ocorrência de agrupamentos (*clusters*) de inovações tecnológicas está associada aos chamados ciclos de mudança econômica, ou revoluções tecnológicas, por serem consideradas o principal motor do crescimento capitalista e do lucro empresarial (SCHUMPETER, 1997). Além disso, o sistema econômico capitalista tem relação direta com progresso técnico no sentido em que este é responsável pelo crescimento e manutenção das incertezas inerentes ao primeiro (FREEMAN; SOETE, 2008). O Quadro 4 apresenta as ondas de revolução tecnológica e suas características.

Quadro 4 - As ondas sucessivas de progresso técnico

ONDAS OU CICLOS LONGOS		PRINCIPAIS ASPECTOS DA INFRAESTRUTURA DOMINANTE			
Períodos aproximados	Ondas de Kondratieff	Ciência, tecnologia, ensino e treinamento	Transportes e comunicações	Fontes de energia	Fatores-chave universais e de baixo custo
Primeira 1780-1840	Revolução industrial: produção em fábricas têxteis	Aprender fazendo no trabalho	Canais, estradas, carroçáveis	Energia hidráulica	Algodão
Segunda 1840-1890	Era da energia a vapor e das ferrovias	Massificação do ensino primário; institutos de tecnologia	Ferrovias (trilhos de ferro), telégrafo	Máquinas a vapor	Carvão, ferro
Terceira 1809-1940	Era da eletricidade e da siderurgia	Laboratórios nacionais e industriais, foco na padronização	Ferrovias (trilhos de aço), telefone	Eletricidade	Aço
Quarta 1940-1990	Era da produção em massa ("Fordismo") de automóveis e materiais sintéticos	Massificação do ensino superior; P&D governamental e industrial em larga escala	Auto-estradas, rádio e TV, linhas aéreas	Petróleo	Petróleo, plásticos
Quinta 1990-?	Era da microeletrônica e das redes de computadores	Treinamento e educação continuados, redes globais de P&D e dados	Redes digitais, canais de informação	Gás e petróleo	Microeletrônica

Fonte: Freeman e Soete (2008, p. 47)

Atualmente a sociedade está vivenciando a quinta Revolução Tecnológica, iniciada na década de 1990 com a difusão da microeletrônica e das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Mas a contribuição das inovações não se limita a melhorias tecnológicas, relacionando-se também à revolução nas formas de colaboração entre diferentes tipos de agentes – empresas, órgãos públicos, universidades, cooperativas, dentre outros – criando a possibilidade de alcançar resultados que superam os limites do trabalho individual (DUTTA, 2012). Ela constitui, no mundo globalizado, importante fator para o diferencial competitivo e crescimento num ambiente de risco, tanto para empresas quanto para o país onde estão localizadas (EPSTEIN; DAVILA; SHELTON, 2007).

Inovação, do latim *in* e *novare* - fazer algo novo - é “[...] a implementação de produtos (bens ou serviços), processos, métodos de comercialização e/ou métodos gerenciais [...] novos ou significativamente melhorados” (OECD, 2005, p.46). Trata-se de um processo amplo de busca e seleção de novas ideias, viabilização e concretização das mesmas, de modo que as pessoas as usem, valorizem e/ou adotem em sua rotina diária (BESSANT; TIDD, 2009). Cabe aqui salientar que mudanças em si não são necessariamente consideradas como inovações. Ou seja, uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado produto, processo ou sistema deverá, para ser considerada inovação, além de ser tecnicamente viável, envolver uma transação comercial e gerar riqueza ; sem isto, a mudança seria apenas uma invenção (SCHUMPETER, 1939).

O alinhamento do tipo de inovação escolhido com a estratégia empresarial, dentre outros fatores, será determinante do impacto deste sobre o desempenho competitivo da empresa (EPSTEIN *et al.*, 2007). O Quadro 5 descreve quatro possíveis tipos de inovação.

Quadro 5 - Tipos de inovação

Tipos	Definição
Inovação em Produtos (bens ou serviços)	Abrange ações de interpretação, absorção e transformação de dada tecnologia, de modo modificar-la ou criar uma nova. Isto permite um incremento nos níveis de eficiência técnica e econômica da empresa.
Inovação em Processos	Constitui a utilização da tecnologia dada, através de rotinas diárias construídas com os conhecimentos, habilidades e estruturas disponíveis na empresa num dado período.
Inovação em Gestão	Abrange a transformação da tecnologia desenvolvida pela empresa - em operações produtivas e transações comerciais –permitindo mudanças em paradigmas, ou seja, nos modelos mentais que norteiam o que a empresa faz.
Inovação em Métodos de Comercialização	Engloba ações que resultem na redução dos custos da transação com clientes e fornecedores, geralmente associados a marketing, compras, terceirização e logística, dentre outros.

Fonte: Adaptado de Zawislak *et al.* (2012, p.17); Bessant e Tidd (2009, p.42); OECD (2005, p.46)

Além da tipologia apresentada, a inovação também pode ser classificada de acordo com impacto, ou o “grau de novidade” trazida ao ambiente, neste sentido elas podem se apresentar sob forma de pequenas melhorias (inovações incrementais) ou grandes mudanças e discontinuidades (inovações radicais). Outra classificação possível é por sua abrangência, neste sentido as inovações podem representar mudanças em nível mundial, no mercado nacional onde a empresa atua

ou apenas para portfólio da firma em questão (BESSANT; TIDD, 2009; OECD, 2005).

Na dimensão macroeconômica o processo de inovação se dá, basicamente, através do desenvolvimento e difusão de conhecimentos e tecnologia entre firmas, universidades, agentes públicos e outros. Para tal, se faz necessário um ambiente de estímulo à competitividade e inovação, com estruturação dos mercados e empreendimentos, fomento a parcerias e troca de experiências entre agentes, instrumentos de incentivo à pesquisa, capacitação de recursos humanos e infraestrutura adequada, em pesquisa, logística e serviços essenciais, como energia elétrica, telecomunicações e abastecimento de água (DUTTA, 2012; SEBRAE, 2006). Na sessão seguinte serão apresentados mais alguns fatores essenciais à competitividade das empresas.

2.3 COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO COMPETITIVO

Até este ponto foi reconhecida a importância das ações empreendedoras e do desenvolvimento de inovações para o avanço tecnológico das nações. Da mesma forma, foi identificada uma interrelação entre empreendedorismo e inovação, passível de ser potencializada através de dispositivos políticos que estruturam um ambiente de estímulo à inovação.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), estudos sobre competitividade, em sua maioria, tratam esta como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por empresas e produtos e a considerar a competitividade das nações como a agregação desses resultados. Desta forma, tomando-se as firmas como unidade de estudo e partindo-se do princípio que estas compõem uma das principais fontes geradoras de inovação numa economia (OECD, 2005), a avaliação de seu desempenho competitivo é importante por servir tanto para a verificação do desempenho inovativo de um SNI, quanto para a avaliação das políticas de empreendedorismo e inovação adotadas pelo país.

Observa-se também a existência de pesquisas em nível internacional, como as já citadas GEM e GII, cujo intuito é mensurar o empreendedorismo, a inovação e o desenvolvimento econômico dos países. Pesquisas como essas utilizam

indicadores que relacionam características do ambiente externo com elementos do ambiente interno das firmas e considerando, dentre outros fatores, suas habilidades competitivas. Mas afinal, o que significa ser competitivo? A resposta a este questionamento vai depender da dimensão na qual a definição de competitividade será abordada.

Na esfera macroeconômica, o conceito visto como mais significativo de competitividade em nível nacional relaciona-se à produtividade, ou seja, o valor da produção de uma unidade de trabalho ou de capital (PORTER, 2008). Desta forma, pode-se afirmar que o padrão de vida de um país depende da capacidade de suas empresas atingirem e manterem altos índices de produtividade ao longo do tempo (PORTER, 2008; MANKIW, 2001).

Neste sentido, o *World Economic Forum* (WEF) elaborou o *Global Competitiveness Index* (GCI), ou Índice de Competitividade Global, que baseia sua análise em fatores micro e macroeconômicos determinantes do nível de produtividade de um país (SCHWAB, 2012). No relatório 2012-2013, o Brasil aparece em 48º lugar no ranking de competitividade global, ficando os Estados Unidos em 7º e a Suíça em 1º lugar. Sob a ótica microeconômica, Carvalho *et al.* (2007) comenta que a competitividade pode ser abordada sob duas perspectivas, a empresarial e a sistêmica. Ao passo que o primeiro considera fatores internos da empresa (economias de escala e de escopo), o segundo amplia a abordagem, considerando também a influência de fatores do ambiente externo, como a infraestrutura e as políticas públicas.

Na abordagem da Competitividade Empresarial, Mankiw (2001) defende que a empresa competitiva é aquela que objetiva maximizar seus lucros, ou seja, reduzir seu custo total em relação à sua receita total. Para Contador (2008, p.39), uma empresa é competitiva quando é capaz de “[...] obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes, [...] assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas”, vantagens essas, obtidas através de iniciativas de inovação (PORTER, 2008).

Já na abordagem sistêmica da competitividade, adotada no presente estudo, Ferraz *et al.* (1996, p.3) afirmam que esta se relaciona à “[...] capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Esta pode ser conceituada como o somatório de ganhos de produtividade e

qualidade em fatores relevantes à construção de vantagens competitivas nas empresas, que conseqüentemente influem no desenvolvimento do país onde se localizam (SIQUEIRA, 2009). São diversas as fontes a partir das quais é possível a constituição de vantagens competitivas que, de modo geral,

[...] estão vinculadas às especificações do produto, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela, às disponibilidades de infra-estrutura, a aspectos de natureza legal, entre outras (FERRAZ; *et al.*, 1996, p. 9).

Haja vista a diversidade de definições acerca do tema, é compreensível que exista também uma disparidade nos critérios adotados para a de mensuração da competitividade empresarial.

2.3.1 Dimensões de análise do Desempenho Competitivo

Para sobreviver no ambiente competitivo, os empreendedores devem ser capazes de planejar suas ações e gerenciar adequadamente as suas empresas (TREVISAN; SILVA, 2012). Neste sentido, a estratégia de uma firma descreve a maneira como ela pretende criar valor a seus *stakeholders* (KAPLAN; NORTON, 2004). Para tanto, mostra-se útil a adoção de ferramentas de verificação do atingimento de objetivos e metas estratégicos, tais como indicadores de desempenho competitivo *ex-ante* e *ex-post*. Os indicadores *ex-ante* representam as estratégias de criação de vantagens competitivas sustentáveis para a firma; já os indicadores *ex-post* são aqueles que refletem resultados obtidos pela mesma (CARVALHO *et al.*, 2007).

Apesar da diversidade existente nas métricas de desempenho competitivo, há algum consenso com relação ao fato de que este deve ser medido através de indicadores de resultado. Dentre os indicadores mais utilizados, encontram-se as medidas econômico-financeiras de participação de mercado, rentabilidade dos acionistas, valor das ações negociadas em bolsa e resultado econômico-financeiro (CONTADOR, 2008). Ao se considerar, porém, o fator tempo, é possível que algumas ações não apresentem impacto financeiro perceptível e, neste ponto, torna-

se relevante observar também as proporções chave não-financeiras (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

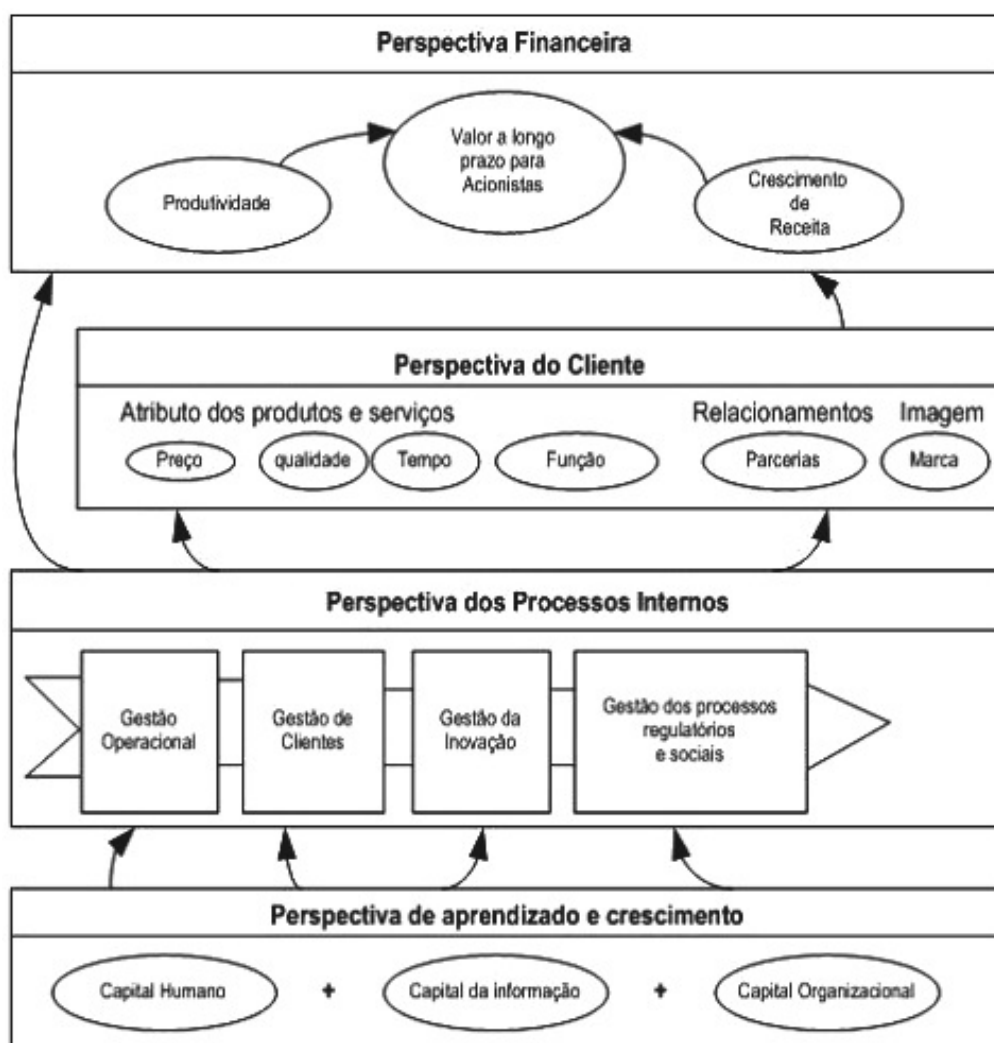
Em seus estudos, Kaplan e Norton (2004) desenvolveram um sistema balanceado de mensuração da estratégia empresarial, que considera não somente as medidas de cunho financeiro, mas também aquelas relacionadas ao valor gerado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis⁵ da firma, a principal fonte de geração de valor sustentável.

Ao sistema desenvolvido pelos autores foi dado o nome de *Balanced Scorecard* (BSC). Esta preserva a perspectiva financeira, equilibrando-a com indicadores não financeiros, sob três outras perspectivas, determinantes do futuro desempenho financeiro da empresa. Deste modo, o BSC sugere que a empresa deve ser analisada sob quatro perspectivas: (1) Financeira; (2) Clientes; (3) Processos internos e (4) Aprendizado e Crescimento (KAPLAN; NORTON, 2004), cujos objetivos conectam-se entre si através de relações de causa e efeito.

A perspectiva de Clientes identifica os parâmetros que a empresa considera mais importantes para o seu sucesso competitivo, ou seja, como a firma criará valor diferenciado e sustentável aos seus clientes-alvo. As perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento descrevem como executar a estratégia proposta, sendo que a primeira trata da produção e fornecimento de valor aos clientes, da melhoria nos processos e redução nos custos e a segunda avalia os ativos intangíveis e seu papel estratégico na firma (KAPLAN; NORTON, 2004). Por fim, a perspectiva financeira descreve as conseqüências econômicas da estratégia bem sucedida, avaliando se a implementação e a execução da estratégia empresarial estão contribuindo para a maximização do lucro global da empresa. O modelo do BSC é apresentado na Figura 2.

⁵ Ativos intangíveis: bens ou direitos de caráter não monetário e sem substância física. Dentre eles destacam-se o capital humano, relacionamento com clientes, recursos de inovação, gestão da marca, cultura, bancos de dados e sistemas de informação (KAPLAN; NORTON, 2004).

Figura 2 - O modelo do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.33).

A adoção do BSC como ferramenta norteadora do presente estudo se deu pelo fato desta abranger também fatores ambientais relativos à competitividade sistêmica. Salienta-se que cada perspectiva é operacionalizada por um conjunto específico de processos, passíveis de acompanhamento através de indicadores.

Através do cruzamento informações teóricas foi possível identificar e categorizar, de acordo com as perspectivas do BSC, algumas das métricas mais comumente utilizadas para a avaliação da competitividade empresarial. O conjunto resultante de indicadores (Quadro 6) será tomado como base para a etapa Exploratória desta pesquisa.

Quadro 6 - Indicadores de desempenho competitivo

PERSPECTIVA	INDICADOR-BASE	INDICADORES RELACIONADOS	AUTORES
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Faturamento médio anual	Custos	Bonelli, Fleury e Fritsch (1994, p. 12), SEBRAE (2001, p.11)
	Financiamento das inovações	Resultado econômico-financeiro	Contador (2008, p. 49), SEBRAE (2001, p.10)
		Volume de vendas	Carvalho et al. (2007, p.26), OECD (2005, p. 43)
PERSPECTIVA DO CLIENTE	Relacionamento com inovações	Fontes de financiamento das inovações	SEBRAE (2001, p.11), IBGE (2008, p.5)
		Apoio do governo	IBGE (2008, p.5)
	Relacionamento com clientes	Relacionamento com clientes	Além e Giambiagi (2010, p.168)
		Satisfação dos clientes	Kaplan e Norton (2004, p. 41)
		Tamanho da empresa	Carvalho et al. (2007, p.26), SEBRAE (2001), OECD (2005, p. 71)
PROCESSOS REGULATÓRIOS E SOCIAIS	Crescimento da empresa	Kaplan e Norton (2004, p. 49)	
	Salário e benefícios	SEBRAE (2001, p.11)	
	Localização	Porter (2008)	
	Relacionamento com fornecedores	Kaplan e Norton (2004, p. 46), SEBRAE (2001, p.11)	
PROCESSOS DE GESTÃO OPERACIONAL	Participação no mercado	Carvalho et al. (2007, p.26), Contador (2008, p. 49), OECD (2005, p. 43), Kaplan e Norton (2004, p. 41)	
	Posição competitiva	IBGE (2008, p. 7), SEBRAE (2001, p.9)	
	Novos produtos	Carvalho et al. (2007, p.26)	
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	Novos produtos	Desenvolvimento/lançamento de novos produtos	SEBRAE (2001, p.12; Kaplan e Norton, 2004, p. 48)
		Quantidade anual produzida	Bonelli, et al. (1994, p. 12), Carvalho et al. (2007, p.26), SEBRAE (2001, p.11), Kaplan e Norton (2004, p. 54), Ferraz, et al.(1996, p.10)
	Novos processos	Controle de qualidade	OECD (2005, p. 93), SEBRAE (2001, p.11), Ferraz, et al.(1996, p.10)
		Aquisição/atualização de máquinas, equipamentos e instalações	SEBRAE (2001, p.12), Porter (2008, p. 180)
	GESTÃO DA EMPRESA	Desenvolvimento/melhoria de processos	Ferraz, et al.(1996, p.10)
		Métodos de organização da produção	Carvalho et al. (2007, p.26), Ferraz, et al.(1996, p.10)
		Organização e integração estratégica da empresa	Além e Giambiagi (2010, p.168)
		Governança corporativa	Ferraz, et al.(1996, p.10)
		Posicionamento estratégico	SEBRAE (2001, p.12)
		Investimentos na área de gestão	OECD, (2005, p. 79)
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aquisição de conhecimento	Aquisição de tecnologia e conhecimento	OECD (2005, p. 73), SEBRAE (2001, p.11), IBGE (2008, p.5), Kaplan e Norton (2004, p. 48)
		Investimento em atividades de P&D	IBGE (2008, p.5), Kaplan e Norton (2004, p. 54), OECD (2005, p. 73)
	Capacitação dos funcionários	Parcerias e cooperação para inovação	OECD (2005, p. 43), Porter (2008, p. 181)
		Habilidades dos recursos humanos	IBGE (2008, p.5), SEBRAE (2001, p.11), Carvalho et al. (2007, p.26)
		Fontes de informação: sugestões dos funcionários, Normas técnicas, etc.	SEBRAE (2001, p.11), Ferraz, et al.(1996, p.10)
Desenvolvimento local	Produtividade dos recursos humanos	SEBRAE (2001, p.12), OECD (2005, p. 94), Kaplan e Norton (2004, p. 54)	
	Capacitação de recursos humanos	Kaplan e Norton (2004, p. 49)	
		Investimento na comunidade	Além e Giambiagi (2010, p.168)
		Sustentabilidade socioambiental	

Fonte: Elaborado pela autora

Maior parte das métricas apresentadas, como se observa, está relacionada ao espectro microeconômico, abrangendo fatores sobre os quais a empresas podem decidir ou, ao menos, influenciar. É necessário lembrar, no entanto, que o desempenho competitivo é afetado também por fatores macroeconômicos, sobre os quais as empresas tem pouca ou nenhuma influência. Para Ferraz *et al.* (2008, p 3), trata-se de um processo dinâmico, onde o desempenho no mercado e a eficiência produtiva resultam do acúmulo habilidades por parte das firmas, o que por sua vez “[...] reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas”.

De posse desses conceitos, torna-se possível a elaborar de forma mais objetiva um instrumento de mensuração do desempenho competitivo empresarial. Neste sentido, a sessão seguinte abordará o método de pesquisa utilizado no presente trabalho.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de caracterizar a influência do programa PRIME no desempenho competitivo das empresas gaúchas por ele contempladas, foi realizada, em caráter qualitativo e exploratório, uma análise de múltiplos casos.

A escolha do método se deu em consideração à escassez informacional acerca do objeto de estudo e à tentativa de estabelecer um possível padrão de comportamento (COLLIS; HUSSEY, 2005) através do cruzamento das informações obtidas durante a coleta de dados

3.1 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DAS EMPRESAS

Considerando as opções de contato e acesso a informações, optou-se por restringir a população do presente estudo às empresas contempladas pelo PRIME através da Incubadora RAIAR, localizada no Parque Tecnológico da PUCRS – TECNOPUC.

Foram selecionadas, através de amostragem não-probabilística por julgamento (COLLIS; HUSSEY, 2005), três das 58 empresas que finalizaram projetos do PRIME pela RAIAR. Para a seleção se estabeleceu os seguintes critérios: (1) ser um caso notável de sucesso e (2) ser acessível ao fornecimento de informações. Sendo assim, selecionou-se:

- a) Empresa A – serviços de seleção e agenciamento de mão-de-obra;
- b) Empresa B – serviços de imunização em áreas urbanas; e
- c) Empresa C – fabricação de eletrodomésticos.

De modo a preservar a identidade das empresas pesquisadas foram utilizados nomes fictícios para as mesmas e o ramo principal de atuação foi descrito em conformidade com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

3.2 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para o alcance dos objetivos da pesquisa foram necessárias duas etapas de coleta dos dados. Num primeiro momento, a coleta dos dados foi realizada através de consulta a fontes secundárias de informação, a citar: livros, artigos científicos, relatórios de pesquisa e web sites (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Já num segundo momento, foram realizadas entrevistas pessoais com a coordenadora operacional do PRIME na RAIAR e com os gestores das empresas selecionadas. A elaboração do roteiro, com questões abertas e fechadas, baseou-se nas perspectivas de análise do BSC, bem como nos indicadores-chave de desempenho competitivo levantados no Capítulo 2.

Optou-se por roteiros semi-estruturados (HAIR *et al.*, 2003) no intuito de ampliar a profundidade da coleta de dados durante as entrevistas. A entrevista com a coordenadora operacional na RAIAR objetivou captar informações gerais acerca do programa sob o ponto de vista de um de seus executores. Já nas conversas com os gestores, a meta foi identificar as contribuições do PRIME para o caso específico das empresas estudadas. Em ambos os casos houve um esforço para que os pontos positivos, as falhas e as sugestões de melhoria fossem abordados pelos entrevistados. Os roteiros de pesquisa utilizados com a coordenadora na RAIAR e com os gestores encontram-se, respectivamente, nos Apêndices A e B

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

De modo geral, a coleta de dados qualitativa gera um volume considerável de materiais e dados, sendo necessária a escolha cuidadosa do método adequado para tratamento destes. Para tanto, a análise de dados do presente estudo baseou-se no modelo de procedimento analítico geral proposto por Collis e Hussey (2005), que define as seguintes etapas principais:

- 1) Registrar por escrito, de forma inteligível, os dados coletados em campo, com identificação dos atores envolvidos, data, hora, local e outros

tópicos relevantes, distinguindo interpretações/especulações das informações originais;

- 2) Codificar, com uma palavra ou frase específica, cada variável, conceito ou tema que se objetiva analisar;
- 3) Agrupar os dados codificados em categorias menores de acordo com padrões ou temas; e
- 4) Utilizar resumos das descobertas realizadas para formar generalizações que possam ser confrontadas com as teorias existentes.

Deste modo, em primeiro lugar foi realizada a transcrição dos pontos chave das entrevistas. Das informações obtidas junto aos gestores das empresas foi elaborado um banco de dados contendo os principais tópicos abordados pelos entrevistados e suas avaliações em relação ao nível de influência do PRIME nos fatores de desempenho, relacionando com cada uma das quatro perspectivas do BSC: Financeira, de Clientes, de Processos internos e de Aprendizado e Crescimento. Através do cruzamento destes dados se buscou, posteriormente, identificar as mudanças ocorridas no desempenho das empresas participantes do programa, comparando sua situação em 2010, ano de execução do mesmo, com a atual em 2013 e, com isto, avaliar o alcance dos objetivos gerais do programa.

Através da percepção dos entrevistados, a análise qualitativa realizada visou compreender os benefícios que o PRIME gerou à sociedade e às empresas apoiadas, bem como identificar as melhorias necessárias, considerando-se a possibilidade de realização de uma segunda edição do programa. O capítulo seguinte apresenta os dados obtidos e sua análise.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos dados coletados em fontes primárias e secundárias foi realizada a separação categorização e interrelação dos mesmos com vista em apresentar a informação obtida num formato gráfico simplificado (COLLIS, HUSSEY, 2005), no caso, uma matriz Situação vs. Influência do PRIME relacionada aos fatores de desempenho competitivo anteriormente elencados. Nas sessões seguintes será apresentada a contextualização do PRIME e seus objetivos, a percepção da representante de uma das operadoras descentralizadas – no caso a RAIAR - sobre o programa e as mudanças ocorridas por conta do programa no desempenho de três das empresas apoiadas, sob o ponto de vista de seus gestores.

4.1 O PROGRAMA PRIME

A cada ano, cerca de 1,2 milhão de novos empreendimentos são formalizados no Brasil. Destes, 99% são micro e pequenas empresas e empreendedores individuais e cuja dificuldade de acesso à recursos financeiros é um dos principais entraves para operacionalização dos negócios e desenvolvimento de produtos (SEBRAE, 2011), Neste sentido, a manutenção de programas de fomento direcionados a este perfil empreendedor mostra-se de suma importância ao desenvolvimento nacional.

Dentre as iniciativas governamentais de apoio ao empreendedorismo inovador identificadas nos últimos anos estão programas de incentivo ao desenvolvimento tecnológico, como o PRIME. O projeto-piloto promovido pelo MCT e sua agência FINEP foi idealizado após a constatação, através de estudos, de que

Empresas nascentes tecnológicas possuem alta taxa de mortalidade [e] dentre inúmeras causas, [uma é que] o sócio empreendedor tecnológico precisa desempenhar inúmeras atividades para obter sua subsistência (FINEP, 2010).

Outra constatação foi a necessidade do sócio empreendedor desempenhar múltiplos papéis - RH, Financeiro, etc. - dentro do empreendimento. Deste modo, o

PRIME teve início no ano de 2009 com o objetivo de capacitar a gestão de empresas nascentes, preparando-as para investimentos em Capital de Risco⁶ (CAMARGO, 2010). Ao criar condições financeiras favoráveis para a consolidação de empresas de alto valor agregado em sua fase crítica de nascimento (no edital, aquelas com até 24 meses de funcionamento), buscou também contribuir para a geração de renda e a criação de empregos qualificados no País (RAIAR, 2013). Sua concepção também visava a

[...] uma mudança de patamar quantitativo e qualitativo dos programas de fomento da FINEP, contemplando cinco mil empresas nascentes voltadas a novos produtos, serviços e processos de elevado valor agregado, em todas as regiões. (FINEP, 2013)

Com um aporte total de R\$ 1,3 bilhões a serem repassados em 4 anos (TELLES, 2009), o PRIME ofereceu uma oportunidade para os empreendedores dedicarem-se integralmente ao foco principal de seus negócios e ao desenvolvimento de inovações, o que transformaria as empresas contempladas em alavancas ao desenvolvimento local e nacional (FINEP, 2012). Dentre seus diferenciais em comparação a outros programas de subvenção, cita-se o fato deste ser focado especialmente para empresas nascentes, ou seja, aquelas de micro e pequeno porte, em todo o país, sem apresentar restrições quanto aos setores de atuação das mesmas (TELLES, 2009). Outra característica foi a flexibilidade quanto à escolha da operadora por parte da empresa, não havendo limitações com relação à localização, ou seja, uma candidata sediada no Rio Grande do Sul, se assim preferisse, poderia inscrever-se através de uma operadora do Amazonas (FINEP, 2009).

A complexidade, a abrangência e os custos inerentes à infraestrutura necessária para operar o programa em nível nacional, fizeram com que a FINEP optasse por trabalhar com operadores descentralizados, firmando Convênios de Cooperação Institucional com entidades atuantes no apoio a empreendimentos inovadores nascentes, que ficariam responsáveis pelo processo de seleção e acompanhamento das empresas candidatas (FINEP, 2012). Ao total foram firmados dezessete convênios de cooperação em todo o Brasil, sendo que no Rio Grande do

⁶ Capital de risco: perfil de investimento realizado em projetos ou ativos cujo nível de incerteza de retorno (risco) é alto.

Sul as contempladas foram a incubadora CEI, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a RAIAR, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

A seleção das candidatas, que deveriam encaminhar uma proposta a um único agente operacional, se deu em três fases (RAIAR, 2009):

- a) Fase 1 – Proposta Simplificada: após cadastro prévio no portal inovação do MCT, esta deveria ser submetida preenchendo-se um formulário eletrônico disponível no site da operadora descentralizada escolhida. Nesta etapa o preenchimento correto e completo do formulário era um dos requisitos eliminatórios da proposta, que posteriormente seria avaliada por consultores;
- b) Fase 2 - Treinamento: programa de capacitação obrigatório aos finalistas da 1ª fase, cujo objetivo foi auxiliar os empreendedores no aperfeiçoamento de seus planos de negócios. Este se deu em duas etapas, uma virtual (via internet) e outra presencial; e
- c) Fase 3 - Proposta Detalhada: encaminhada, após a Fase 2, através do preenchimento do Formulário de Apresentação de Proposta disponibilizado pelas operadoras descentralizadas.

Cada empresa contemplada recebeu exatos R\$ 120.000,00 não reembolsáveis (fundo perdido), pagos em duas parcelas. Estes recursos, do chamado Kit PRIME, deveriam ser aportados quatro linhas: pró-labore dos sócios, salário de um gestor e consultorias nas áreas de gestão e marketing (RAIAR, 2009). As empresas que atingissem as metas estabelecidas em suas propostas poderiam, ao final dos 12 meses, candidatar-se a um empréstimo de igual valor no Programa Juro Zero⁷, cujo ressarcimento se daria em 100 parcelas sem juros (MCT; ANPEI, 2009). De acordo com informações de Camargo (2010), cada rubrica apresenta objetivos definidos de modo a guiar sua utilização, conforme descrito na Tabela 1.

⁷ Programa Juro Zero: financiamento para apoio a micro e pequenas empresas inovadoras com projetos que representem inovação ao setor econômico, seja nos aspectos comerciais, de processo ou de produtos e serviços. O programa só beneficia empresas sediadas em estados que possuam parceiros estratégicos credenciados (MCT; ANPEI, 2009).

Tabela 1 - Kit PRIME

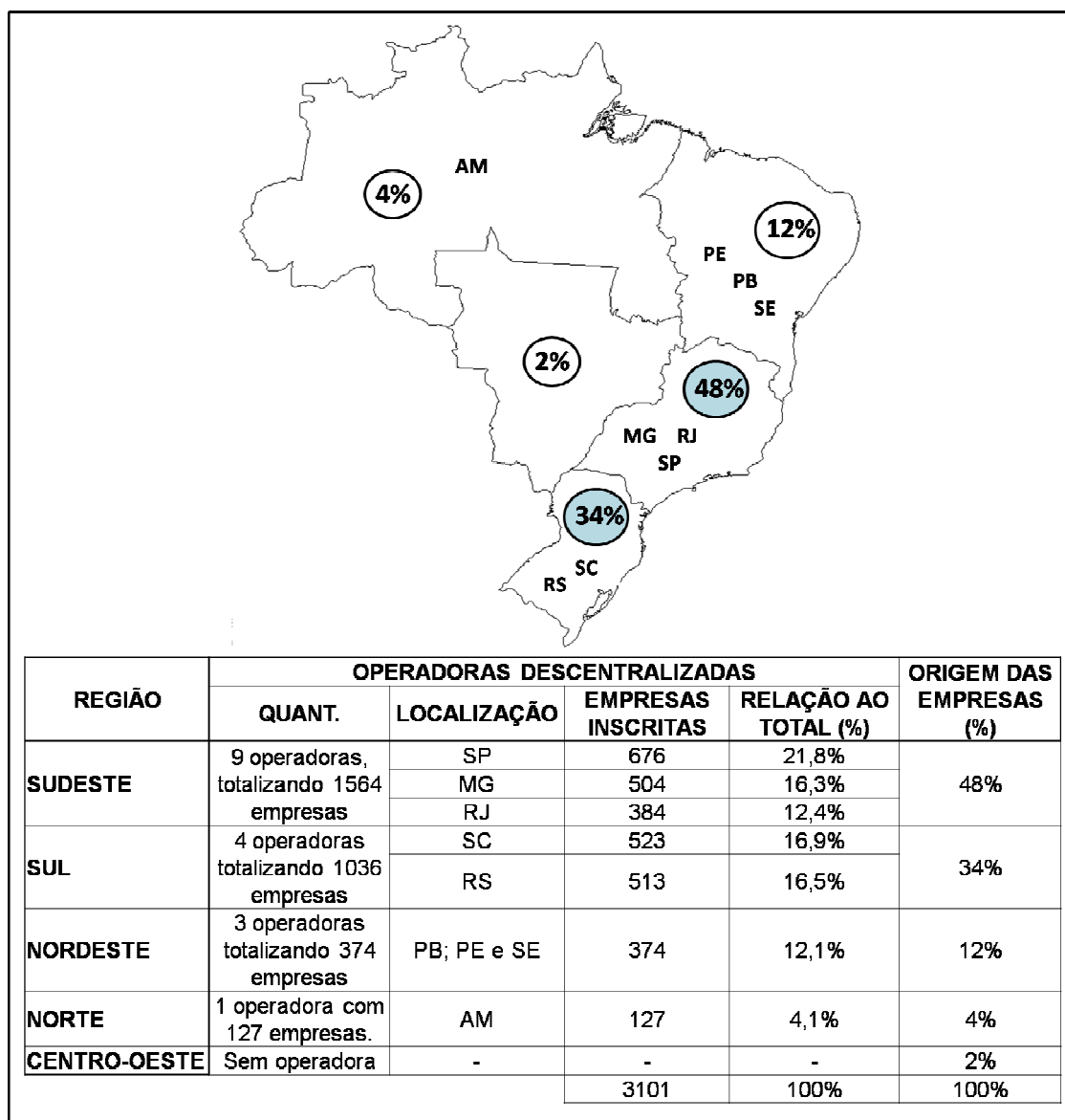
RESUMO DO KIT PRIME			OBJETIVO
Rubrica	Recurso	Valor (teto)	
Pro labore do empreendedor	Até 2 pessoas	R\$ 40 mil	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar-se ao negócio mais intensivamente (focar); • Apoiar o empreendedor técnico nas atividades tecnológicas; • Pode ser utilizado para contratação de especialista técnico;
Gestor de Negócios	1 pessoa	R\$ 40 mil	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalizar a gestão da empresa; • Estruturar as atividades administrativas e de suporte; • Assessorar na administração das finanças da empresa; • Realizar as atividades de controle, provendo a instituição com relatórios gerenciais; • Acompanhar e controlar a execução do plano de negócios e seu respectivo plano de implementação;
Consultoria de Mercado	1 contrato	R\$ 30 mil	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estratégia de mercado para a empresa; • Estabelecer plano de marketing; • Suportar o lançamento do produto nas suas diversas perspectivas; • Possibilitar a capacitação da equipe da empresa, inclusive para as atividades de venda
Consultoria em Gestão	Até 3 contratos	R\$ 30 mil	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir aquisição de capacitação / solução de problemas para outras áreas importantes do negócio; • Restrita às áreas de gestão empresarial (jurídico, administrativo, RH, planejamento, patentes, gestão da produção, logística, auditoria e controles, gestão ambiental); • Excluem-se os serviços de natureza tecnológica
TOTAL EXATO		R\$ 120 mil	

Fonte: adaptado de Camargo (2010) e RAIAR (2013)

Devido à magnitude sem precedentes do programa em nível nacional (TELLES, 2009), foi criado um espaço no Portal Inovação do MCT onde periodicamente as operadoras atualizavam o status do programa em sua região, com o objetivo de acompanhar o andamento geral do PRIME. A partir deste banco de dados foi possível identificar algumas características que marcaram o programa em 2010. Percebe-se, conforme Figura 3, um destaque das regiões Sudeste e Sul do país, local de origem de 82% do total das empresas inscritas no programa e responsáveis pela inscrição, através de suas operadoras descentralizadas, de aproximadamente 84% do total das empresas no Brasil. O estado de São Paulo, sozinho, foi responsável por 22% das inscrições realizadas em todo o Brasil, o que se

deve em parte, a fato de ser o estado que concentrava o maior número de operadoras descentralizadas. Cabe salientar que a discrepância de valores entre o percentual de inscrições realizadas na região e o percentual de empresas localizadas na região deve-se à mobilidade permitida durante o processo de inscrição, o que explica a existência de empresas originadas na região Centro-oeste a despeito de ali não existir uma operadora descentralizada.

Figura 3 - Programa PRIME no Brasil

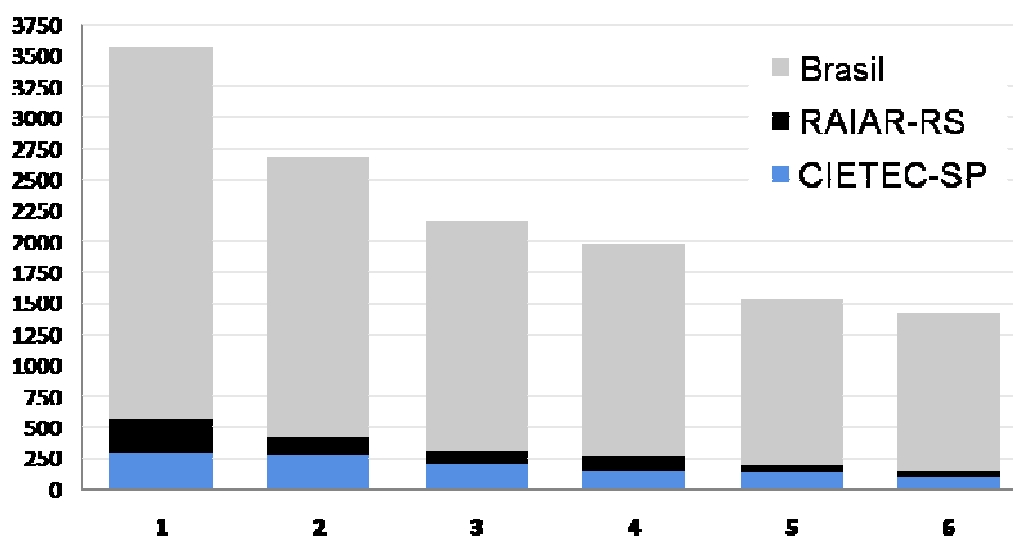


Fontes - adaptado de BRASIL (2011) ⁸

Ao observar os dados sobre o processo de seleção, verifica-se uma vertiginosa queda na quantidade de empresas ao longo do processo, conforme demonstrado na Figura 4. Esta tendência é confirmada ao se comparar os números de cada fase do processo seletivo na RAIAR, no Centro Incubador de Empresas Tecnológicas (CIETEC) de São Paulo, um dos operadores que apresentou melhores resultados no país, e no Brasil.

⁸ Nota da autora: recomenda-se parcimônia na replicação dos dados brutos informados pelo Portal Inovação sobre o PRIME em MCT (2013), uma vez que foi observada discrepância entre estes dentro do próprio Portal e ao compará-los com outras fontes (artigos, notícias, etc.).

Figura 4 - Etapas do processo seletivo do PRIME



Etapas	Participantes			Desclassificadas nas fases (%)		
	RAIAR-RS	CIETEC-SP	BRASIL	RAIAR-RS	CIETEC-SP	BRASIL
1 - Inscrita	278	289	3004	-	-	-
2 - Pré-qualificada	145	271	2269	48%	6%	24%
3 - Seleção de mérito da proposta simplificada	115	198	1846	21%	27%	19%
4 - Treinamento	111	154	1711	3%	22%	7%
5 - Seleção de mérito da proposta detalhada	59	133	1342	47%	14%	22%
6 - Contratada	58	100	1269	2%	25%	5%

Fonte - adaptado de BRASIL (2011)

As etapas durante as quais pode ser identificado certo padrão de aumento no número de empresas desclassificadas foram a Pré-qualificação, com 24% de rejeições de projetos no Brasil e 48% na incubadora RAIAR; e a Seleção de Mérito da Proposta Detalhada, com 22% de rejeições de projetos no Brasil e 47% na incubadora RAIAR. Em ambos os casos a CIETEC apresentou comportamento contrário, com redução relativa na taxa de rejeições durante estas duas etapas e com aumento durante a Seleção de Mérito da Proposta Simplificada e o fechamento do Contrato, com respectivos índices de 27% e 25% de desclassificações.

Verifica-se que muitas empresas foram desclassificadas por não comparecerem à etapa de Treinamento, cujo objetivo foi capacitar os empreendedores durante o processo de seleção, dando meios para que estes melhorassem suas propostas na 3ª fase (PUCRS, 2010). Nesta etapa, cerca de 7%

das empresas participantes no Brasil saíram do processo, sendo que na CIETEC o índice foi ainda maior, em torno de 22%. É possível assumir como causa determinante do declínio no número de participantes ao longo do processo, a existência de uma de número de contratos a serem assinados por operadora. De acordo com a coordenadora operacional do PRIME na RAIAR, “[...] havia uma restrição da primeira para a segunda fase de seleção [equivalente a, no máximo,] 20% acima da meta de empresas por incubadora, no caso da RAIAR” (COORDENADORA PRIME/RAIAR, 2013).

O perfil das empresas participantes do programa também pode ser traçado a partir do setor econômico em que atuam e de sua origem - grupos de pesquisa (*spin-off*) de empresas ou universidades. O histórico prévio dos sócios em gestão de negócios, seu acesso anterior a linhas de apoio financeiro - da própria FINEP, de fundações de apoio à pesquisa (FAP) ou de investidores – e seu relacionamento com incubadoras são pontos igualmente considerados, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Perfil das empresas no PRIME

Perfil das empresas		Empresas	Representação do total de inscritas
NÃO está incubada		2339	75%
NÃO recebeu apoio da FINEP, de FAP e de Investidor		2872	93%
Sócio participa/ participou de sociedade em outra empresa		1940	63%
Originou-se de	<i>Spin-off</i> de universidade	664	21%
	<i>Spin-off</i> de empresa	1241	40%
Setor CNAE (seção)	Informação e comunicação	1170	38%
	Atividades profissionais, científicas e técnicas	607	20%
	Indústrias de transformação	562	18%

Fonte: adaptado de BRASIL (2011)

Isto permite compreender em parte os resultados obtidos com os 1.380 projetos (BRASIL, 2011) executados entre janeiro de 2010 e janeiro de 2011 em todo o Brasil.

4.1.1 O PRIME na incubadora RAIAR

Conforme previamente comentado, a RAIAR foi uma das duas instituições gaúchas a tornar-se operadora descentralizada do Programa PRIME. Como tal sua função foi operacionalizar, de acordo com o edital fornecido pela FINEP, os processos de seleção, liberação de recursos e acompanhamento da execução dos projetos aprovados pelo programa, atualizando no Portal Inovação as informações acerca da situação do programa na incubadora.

Conforme a coordenadora operacional do programa na instituição, as operadoras, assim como as empresas, também estavam sujeitas ao cumprimento de um plano de trabalho com objetivos e metas, avaliado pela FINEP. Dentro deste escopo a incubadora realizou forte acompanhamento e trabalho educativo, especialmente no que tange a prestação de contas, pois identificou grandes dificuldades das empresas no assunto.

A dificuldade, identificada também por outras operadoras, gerou consenso para que as prestações de contas passassem de semestrais para mensais. Em adição, ao constatar demora por parte da FINEP em ministrar o treinamento previsto sobre o assunto, a incubadora tomou a iniciativa de realizá-lo por si, de modo a dirimir as dúvidas das empresas e solucionar parte dos problemas delas resultantes. Sobre isso a entrevistada comenta que

“[...] foram cerca de quatro dias inteiros tirando dúvidas, corrigindo e revendo detalhadamente o que deveria ser feito [...] porque não imaginávamos que eles teriam tantas dúvidas numa coisa que, para nós, parecia tão simples” (COORDENADORA PRIME/RAIAR, 2003).

Com isto o processo de prestação de contas final para encerramento dos projetos se deu de forma menos conturbada em comparação ao início do programa.

Como diferencial da RAIAR no programa, a entrevistada aponta a realização do “Seminário Integrador Prime: *The Day After*”, realizado em agosto de 2010, após a liberação da 2ª parcela do programa (PUCRS, 2010). O evento, iniciativa pioneira da incubadora, teve duração de um dia, com uma série de palestras pela manhã e durante a tarde uma rodada de negócios entre as empresas participantes do programa pela RAIAR. Outro diferencial observado foi a utilização, desde o lançamento do edital, das ferramentas de divulgação próprias da universidade, com

o intuito de promover o PRIME e atrair a atenção das empresas e da comunidade em geral. Salienta-se o importante papel do SEBRAE no apoio à divulgação geral do programa no RS, o que incluiu o design do cartaz e do folder, tanto para a RAIAR quanto para a CEI, bem como a disponibilização de um serviço de atendimento 0800 para fornecimento de informações.

Um ponto interessante é que ao menos cinco das empresas contempladas já eram incubadas na RAIAR e muitas outras vieram a se associar posteriormente em decorrência do programa; fato este que, conforme a gestora, não influenciou nos tipos de assessoramento necessários durante a execução, sendo observados os mesmos tipos de dúvida nas empresas incubadas/associadas e nas externas. Outro ponto a ressaltar é que, no caso da RAIAR, das empresas finalistas, duas foram desligadas do programa depois de decorrido metade do prazo de execução do projeto - ou seja, seis meses - por apresentarem irregularidades na prestação de contas parcial; tais irregularidades estiveram relacionadas ao não cumprimento das metas estabelecidas na proposta de trabalho e a irregularidade na prestação de contas financeira. Foram ainda identificados 3 empreendimentos que encerraram suas atividades já ao término do projeto. Desta forma, das 58 empresas inicialmente contratadas, 53 finalizaram seus projetos e permaneceram ativas no mercado.

Como dificuldades gerais apontadas foram citados o edital, cuja redação engessava o processo classificatório em alguns tópicos, priorizando na Pré-qualificação pontos como valor de “R\$ 120 mil reais exatos” (RAIAR, 2013) e “preenchimento completo e correto do formulário” (RAIAR, 2013) à análise de conteúdo e mérito do projeto em termos de seu impacto no desenvolvimento local. Da mesma forma, o processo de seleção excessivamente complexo, aliado à sobreposição das informações solicitadas em cada fase resultou, de acordo com a entrevistada, num grande número de empresas que sequer conseguiram finalizar o processo de inscrição. Em contraponto, houve um subdimensionamento, por parte da FINEP, do volume de trabalho e do tempo que as operadoras descentralizadas necessitariam para executá-lo, sendo esta uma das causas do grande número de pedidos de recurso administrativos por parte das empresas. Por fim, a incubadora teve dificuldade em intermediar a comunicação entre a universidade, a FINEP e as empresas, pois as últimas demandavam respostas rápidas que a RAIAR não tinha como dar, ao depender da ação de instituições cujos processos internos são naturalmente morosos.

Já como dificuldades observadas nas empresas, a coordenadora observa que, como a grande maioria das empresas selecionadas não estavam acostumadas a trabalhar com editais, elas tiveram muita dificuldade em utilizar o recurso adequadamente e realizar a prestação de contas. Durante a seleção, o prazo para preenchimento do Formulário de Apresentação de Proposta da 3ª Fase do processo seletivo foi apontado como muito curto pelas empresas devido à extensão e complexidade do mesmo; em decorrência disso foram muitos os recursos administrativos solicitados neste período. Já durante a execução muitas empresas, após receberem consultorias de mercado e de gestão, tiveram uma nova perspectiva acerca de suas propostas de trabalho e quiseram mudar seus projetos; o projeto, no entanto, é um contrato e não pode ser descaracterizado. O tempo, de modo geral, foi um problema grave durante o programa, o que inclui o prazo curto para a execução das propostas de trabalho, em especial ao se considerar que neste mesmo período as empresas estariam também recebendo consultorias, se estruturando e realizando mudanças organizacionais

Em relação aos benefícios que a RAIAR obteve como operadora descentralizada do programa, a coordenadora comentou que o programa deu maior visibilidade à incubadora, aumentando o número de empresas incubadas e associadas. Além disso, este atendeu a uma demanda das próprias incubadoras em relação a tópicos de gestão e permitiu o estabelecimento de um relacionamento promissor com a FINEP. Outro ponto positivo foi o fomento à criação de empresas, pois muitas foram formalizadas em função do mesmo.

O foco do PRIME foi a gestão e estruturação das empresas, uma demanda das próprias incubadoras, pois muitos empreendedores tem boas ideias mas não o conhecimento para transformá-las em inovação. Outro resultado positivo foi uma redução relativa do índice de mortalidade empresarial, atualmente de 27% nos 2 primeiros anos (SEBRAE, 2011), ao se considerar o reduzido número de empresas que encerram suas atividades proporcionalmente ao volume total das beneficiadas.

A entrevistada ainda aponta que, comparativamente a outros editais da FINEP, a abrangência e o impacto do PRIME foram significativamente maiores. Em um ano, com um edital, programa teve cerca de 3.000 inscritos no país e contemplou 1.380 empresas inovadoras dos mais diversos ramos de atividades; ao passo que outros editais há um número reduzido de empresas beneficiadas e delimitação de setores econômicos prioritários..

O principal impeditivo para o lançamento da segunda edição do programa, na época já com data de lançamento prevista foi, de acordo com a entrevistada, a questão política. Com a mudança de governo e a eleição da presidente Dilma Rousseff, uma série de mudanças ocorreu na cúpula governamental, incluindo a troca do ministro da Ciência e Tecnologia e do presidente da FINEP, Luis Manuel Rebelo Fernandes, um entusiasta do PRIME. Com a mudança da gestão, alterou-se também o foco dos investimentos.

Conforme previamente comentado, a estimativa da FINEP era investir R\$ 1,3 bilhão em 5.000 empresas num período de quatro anos (FINEP, 2013), mas na prática isto não ocorreu. Existem hoje iniciativas similares ao PRIME, como os programas que compõem o Plano Inova Empresa, lançado em 2013 pelo governo federal. Fica, porém, a seguinte dúvida

Pelos precedentes, esse é mais um anúncio que gera uma falsa expectativa e cujo objetivo final lastimavelmente deve ser a frustração. Certamente daqui a alguns anos, daqui a dois anos, ao final do governo Dilma, nós poderemos voltar à tribuna e afirmar que dos R\$ 32 bilhões anunciados apenas alguns milhões foram investidos como ocorreu com o programa de R\$ 1,4 bilhão que aplicou apenas R\$ 160 milhões – [...] anúncio feito em 2009 para o programa Primeira Empresa Inovadora (BRASIL, 2013).

Com vista em registrar a percepção das empresas beneficiadas pelo programa sobre estes e outros aspectos, a sessão seguinte apresenta estudo de caso de três destas empresas.

4.2 O PRIME NAS EMPRESAS ANALISADAS

No intuito de analisar como o PRIME influenciou no desempenho das empresas, foi composta uma série de questionamentos que relacionam o que o PRIME trouxe para as empresas, a situação das empresas antes do programa e quais mudanças ocorreram ao longo do tempo.

4.2.1 Contextualização da Empresa A

A Empresa A atua prestando serviços de seleção e agenciamento de recursos humanos, possuindo matriz em Porto Alegre/RS, com processo de abertura de filial em São Paulo. Idealizada em 2007 pelos sócios, ambos da área do Direito, foi formalizada em 2009 com o intuito de viabilizar a participação no PRIME, cujo aporte de recursos deu a segurança financeira necessária para que estes abdicassem seus empregos e se dedicassem ao negócio, sendo esse o principal motivador para a adesão ao programa.

Segundo o entrevistado, devido à escassez de informações acerca do tipo específico de serviço prestado, desde o princípio a empresa optou por desenvolver seus produtos internamente; adquirindo os conhecimentos para fazer o que faz, primeiramente através de capacitações externas e posteriormente através da integração de especialistas (psicologia) na equipe. Neste sentido as entidades não governamentais e órgãos do governo com quem esta mantém parceria auxiliam apenas para a promoção do serviço e não tanto na construção de conhecimento.

Tendo como diferenciais competitivos a preocupação com o resultado e o produto em si, a empresa desde o princípio apresentou posição competitiva superior a de seus principais concorrentes, comunicando-se com seus clientes através da internet e redes sociais e pouco investindo em publicidade em decorrência, segundo o gestor, do excesso de demanda pelo serviço oferecido. Já a comunicação com seus fornecedores - essencialmente da área de tecnologia da informação (TI), voltados à automação dos processos - teve melhorias significativas no sentido de investimentos mais acertados nos últimos anos do que na época do PRIME, quando faltava experiência.

Com a visão estratégica de crescer e tornar a empresa nacional, os gestores desde o princípio optaram pela adoção de ferramentas de controle de desempenho, como indicadores, aprimorados ao passar dos anos. Na gestão de pessoas, a equipe cresceu de 4 funcionários em 2010 para 10 funcionários em 2013, com manutenção do valor dos salários pagos na média do mercado. Houve também uma estruturação da rotina de capacitações dos colaboradores, antes inexistente. Para a melhoria dos processos internos a empresa apresenta um perfil dinâmico, desburocratizado e informal de solução de problemas. E, a despeito de possuir um

portfólio de pequena amplitude (três diferentes linhas de serviços), a empresa viu seu faturamento aumentar em cerca de 340% entre os anos de 2010 e 2012.

Para o financiamento de seus projetos inovadores a empresa busca linhas como o Inovacred e o Tecnova. E, ao considerar a perspectiva positiva com base em “[...] rumores do que está por vir” (GESTOR DA EMPRESA A, 2013) em editais de subvenção e fomento, o gestor considera não existirem restrições político-legais para a Empresa A inovar.

4.2.1.1 O PRIME para a Empresa A

Dentre os principais benefícios obtidos com o PRIME, o entrevistado apontou o aumento da credibilidade da Empresa A por estar vinculada ao MCT, bem como o início do relacionamento com a FINEP que poderia facilitar o acesso a programas no futuro. Em adição, foi comentado que muito do que a empresa utiliza atualmente em decisões de marketing, posicionamento competitivo e relacionamento com clientes é resultado do conhecimento obtido com a consultoria do PRIME. No relacionamento com fornecedores, a experiência com os erros da época serviu para melhorias posteriores. O programa também influenciou significativamente a gestão e organização financeira da empresa ao exigir regularidade fiscal e prestação de contas das participantes.

A iniciativa governamental de promover a inovação no Brasil, permitindo que as empresas desenvolvam seus projetos, foi considerada “louvável” pelo entrevistado, que considerou que: “[...] a execução [do programa] não foi bem feita mas, por outro lado, se não houvesse o PRIME, a nossa empresa não teria existido, então foi um programa de fundamental importância” (GESTOR DA EMPRESA A, 2013). Neste sentido o PRIME, através da Empresa A, contribuiu para o desenvolvimento local através da geração de empregos e retenção de talentos no estado do RS, tanto dentro da empresa, quanto recolocando pessoas no mercado.

Como dificuldades encontradas durante a seleção, foi apontada a interpretação do edital que, segundo o gestor, apresentou problemas de redação, bem como a preocupação excessiva, por parte dos avaliadores, com certos critérios do edital sem aparente análise crítica da razão de sua existência – citou o caso de uma empresa reprovada pela falta de uma certidão a qual ela era isenta de

apresentar. Durante a execução, o entrevistado comenta que, por vezes, as empresas ficaram “[...] sem saber como fazer as coisas porque nem a coordenadora operacional e nem a FINEP sabiam como fazer. A impressão que deu é que o programa foi feito de qualquer jeito, sem se pensar nos detalhes” (GESTOR DA EMPRESA A, 2013). Já durante o processo de prestação de contas, foi citado que inicialmente o processo foi bastante conturbado devido ao desconhecimento das empresas sobre o assunto, sendo que o treinamento da FINEP foi ministrado somente no sexto mês de execução. Ao participar do programa tanto pela incubadora RAIAR quanto pela CEI, o entrevistado ainda observou ausência de uniformidade nos procedimentos entre as operadoras descentralizadas, ou seja, o que era permitido em uma, não o era na outra, e vice-versa. O excesso de burocracia para ajustes nos projetos foi outro ponto levantado, especialmente quando estes se mostravam tecnicamente e/ou economicamente inviáveis após verificação junto às consultorias. Por fim, o gestor considerou uma influência negativa do programa no faturamento médio anual da Empresa A, uma vez que esta poderia crescer mais rapidamente se o aporte do programa Juro Zero fosse de fato disponibilizado.

Isto posto, é sugerido pelo entrevistado que, para uma segunda edição do programa, os objetivos e o processo de execução de todas as etapas sejam mais claramente definidos, assim como seja reavaliado o tempo mínimo de existência das empresas para participação no edital, pois como empresas nascentes foi observado que “[...] muitas não deram certo e poucas progrediram” (GESTOR DA EMPRESA A, 2013).

4.2.2 Contextualização da Empresa B

A Empresa B presta serviços de imunização em áreas urbanas, possuindo sedes em Canoas/RS e na Serra Gaúcha. Idealizada em 2008 a partir da troca de ideias com um especialista no setor, a empresa foi formalizada no mesmo ano sob a direção de três sócios da mesma família, onde um cursava graduação em Administração e outro já gerenciava negócio em outro ramo. Por tratar-se de um ramo de atividade cujo nível regulatório é alto, o tempo para licenciamento e registro

do negócio é de, em média, 6 meses. Período este, conforme o entrevistado, durante o qual a empresa teve despesas com mão de obra e com o projeto de seu principal produto, mas nenhuma receita que permitisse equilibrar o fluxo de caixa. Foi neste ponto que o PRIME, com seu aporte financeiro, permitiu a recuperação da empresa, sendo esse o principal motivador apontado para a adesão ao programa. Ao final de 2011, período de encerramento do programa, foi realizada a aquisição de empresa em ramo de atuação adjacente ao da Empresa B, dando origem à Corporação B. Assim sendo e considerando que a administração das empresas se dá de forma unificada, serão considerados os dados da corporação para fins de análise da situação atual da Empresa B.

Com a finalidade de reduzir custos e adiantar-se às restrições de regulamentação ambiental já previstas para a execução de serviços que compõem o portfólio da empresa, houve investimento, desde o princípio, em produtos inovadores, alternativos aos existentes no setor.

Para tanto, principal fonte de conhecimentos no início da empresa foi a experiência do especialista previamente citado (que posteriormente dividiria a autoria da patente do produto com o sócio majoritário da empresa). O entrevistado comenta que hoje, diferentemente de antes, o foco maior é aprimorar os produtos já existentes no portfólio e não tanto desenvolver produtos novos, pois a empresa prioriza, dentre os muitos projetos que possui, aqueles com retorno mais rápido e garantido. As fontes de aquisição de conhecimento também se alteraram e hoje são múltiplas, abrangendo desde a captação de recursos humanos qualificados, até a busca externa por informações através de consultorias, benchmarking, treinamento e participação em feiras e eventos. Tendo a oferta de serviços de qualidade a custos baixos como diferenciais competitivos, desde o princípio a empresa situa-se em posição competitiva superior a de seus principais concorrentes, comunicando-se com seus clientes através de métodos de prospecção ativa (contato telefônico e visitas). Hoje a empresa apresenta uma equipe comercial maior do que no princípio e semanalmente são realizadas reuniões para mapeamento dos potenciais clientes e agendamento das visitas de prospecção. Em adição, foi formalizado um sistema de licenciamento (aluguel) de unidades móveis de seu produto para outras empresas; com vista em ampliar a atuação no RS. Há, porém, uma defasagem nas ferramentas de divulgação e marketing utilizadas, incluindo o site que, conforme o gestor da empresa, precisam ser melhoradas. Já a comunicação com seus

fornecedores - essencialmente de produtos químicos e de combustível, para transporte das equipes operacionais – hoje possui uma política mais rigorosa do que no princípio, incluindo cadastramento e predefinição de prazos de pagamento, o que permite negociação de preços e redução de custos.

Com a visão estratégica de faturar R\$ 1 bilhão num período de 10 anos, os gestores, partindo inicialmente de ferramentas como indicadores e metas, buscam aprimorar constantemente os métodos de gestão através da observação de casos de sucesso em outras empresas. Na gestão de pessoas, a equipe cresceu de 3 funcionários em 2010 para 55 funcionários em 2013, melhorando as condições salariais, que hoje estão acima da média do setor, porém abaixo do mercado, o que é compensado pela adoção de remuneração variável. Houve também uma estruturação da rotina de capacitações dos colaboradores, antes inexistente. Para a melhoria dos processos internos a empresa dispõe de um funcionário específico para a função, cujo objetivo é mapear processos, analisá-los e propor melhorias que impactem na eficiência, nos custos e/ou na competitividade da empresa. E, a despeito de apresentar um portfólio de pequena amplitude (três diferentes linhas de serviços), a empresa viu seu faturamento aumentar em cerca de 870% entre os anos de 2010 e 2012.

Para o financiamento de seus projetos inovadores a empresa busca linhas junto ao FINEP, à bancos privados e em editais de subvenção. Sobre isto o entrevistado comenta que

[...] embora faltem programas, acho que o FINEP e o BNDES deram passos bastante importantes, que vem incentivando a inovação. Saber que existem linhas para as quais se pode submeter projetos e, se não for aprovado, ao menos já se tem o projeto pronto (GESTOR DA EMPRESA B, 2013).

Em contraponto, como restrição político-legal às atividades inovativas foi apontado o excesso de carga burocrática e tributária exigidas das empresas.

4.2.2.1 O PRIME para a Empresa B

Dentre os principais resultados obtidos com o PRIME, o entrevistado apontou a segurança financeira e a melhoria na gestão da empresa, juntamente com o

aumento da credibilidade da empresa no mercado por estar vinculada a instituições como a PUCRS e a FINEP. O PRIME também se mostrou relevante ao faturamento da empresa uma vez que o endividamento foi reduzido através do reinvestimento do pro labore no giro da empresa, possibilitando que, a partir da metade de 2010, a empresa começasse a apresentar resultado positivo. Isto permitiu aos gestores o foco em questões mais estratégicas, como a atratividade do produto no mercado e o relacionamento com clientes. O entrevistado comentou que “[...] ao final do PRIME vimos que precisávamos melhorar o nosso resultado, nosso foco era muito em inovação e acabávamos não sendo tão enxutos quanto deveríamos. Faltou uma maior disciplina financeira” (GESTOR DA EMPRESA B, 2013); neste sentido ele afirma que, com o PRIME, a empresa consolidou uma cultura de planejamento estratégico do lançamento de novos produtos, com capitalização sobre eles. Da mesma forma, através dos contatos estabelecidos com as outras empresas beneficiadas, foi possível observar e aplicar práticas melhores de remuneração e gestão; bem como estabelecer relacionamentos de negócio que perduram até hoje. Foi identificada também a necessidade de diversificação do portfólio de produtos, que consistia em uma linha de serviço com considerável oscilação de demanda. Os contatos estabelecidos junto à universidade e ao governo foram tomados como oportunidades para acesso futuro a capacitações e novos programas.

O PRIME, através da Empresa B, contribuiu para o desenvolvimento local através da geração de emprego, renda e impostos, somados à dinamização do setor pela inserção de produtos e serviços inovadores.

Como dificuldades encontradas a empresa apontou o atraso, por parte da FINEP e da universidade, na divulgação da lista das empresas selecionada e, conseqüentemente, para a disponibilização do recurso. O processo de prestação de contas foi também considerado problemático devido à inexperiência das empresas no assunto.

A visão do entrevistado sobre o PRIME é que “[...] era muita gente nova, sem experiência, por isso a dificuldade. Mas eu sou fã do programa e da iniciativa de fazer pequenos aportes financeiros em projetos que podem dar retorno [significativo], como o nosso” (GESTOR DA EMPRESA B, 2013). Ele reforça a apreciação do programa ao defender que o mesmo deveria ter continuidade e sugere que, para uma segunda edição, fossem previstos recursos também para o

desenvolvimento dos produtos e projeto-piloto, incluindo investimento em equipamentos e estrutura.

4.2.3 Contextualização da Empresa C

A Empresa C é fabricante de eletrodomésticos, com matriz em Porto Alegre/RS. Idealizada em 2005, foi formalizada em 2007 pelos sócios, ambos da área de Engenharia e com experiência prévia em gestão de negócios. Na época, para o desenvolvimento do produto, foi submetido um projeto à FINEP, em parceria com a UFRGS, de onde resultou a placa eletrônica que comandaria as funções do principal (e único) produto da empresa. O PRIME, neste contexto, foi visto pela empresa como uma oportunidade de captação de recursos sem gerar endividamento, sendo esse o principal motivador para a adesão ao programa.

Tendo como diferencial o fato de ser, segundo o gestor, a “desbravadora” do mercado em que atua e não existirem produtos equivalentes atualmente, a empresa situa-se desde o princípio em posição competitiva superior e hoje domina o mercado. Esta optou por desenvolver internamente seus produtos desde o princípio, utilizando como fontes de conhecimentos a experiência dos sócios, a troca de idéias com fornecedores – alguns, os exclusivos, elevados à condição de parceiros - e, eventualmente, consultorias externas. Para comunicar-se com seus clientes a empresa mantém as mesmas práticas, adotando métodos de prospecção ativa, como contatos telefônicos, visitas e demonstrações do produto; e utilizando seu web site para divulgação de produtos e serviços. (este se encontra desatualizado no momento). Com uma política que favorece o relacionamento com fornecedores locais - essencialmente indústrias de fabricação de peças em plásticos sob especificação, alguns exclusivos - de modo a desenvolver empresas da região, a postura de comunicação é a de que “[...] somos uma grande família, descobrimos eles por indicação e consideramos a simpatia/empatia” (GESTOR DA EMPRESA C, 2013).

Com a visão estratégica associada essencialmente ao seu produto, o gestor comenta que “[...] nós fizemos um planejamento estratégico, mas no fundo tu não segue, tu está dentro do barco. Mas dentro do planejamento estratégico nós temos

esta visão de melhorar sempre o produto, de inovação” (GESTOR DA EMPRESA C, 2013), adaptando o mesmo às demandas do mercado. Deste modo, são mantidas ainda hoje as mesmas ferramentas de gestão utilizadas no início da empresa, com adequações pouco significativas. Na gestão de pessoas, a equipe sofreu redução de 8 funcionários em 2010 para 4 funcionários em 2013, com melhoria nas condições salariais, hoje acima da média do mercado. Em termos de capacitações dos colaboradores, porém, a empresa mantém sua postura de não-investimento. Para a melhoria dos processos internos a empresa opta por adotar conversas informais ao longo do dia como forma de agilizar o processo de solução de problemas e implantação dos ajustes necessários. E, a despeito de seu portfólio limitado a dois produtos (onde, por questões de mercado, um não é mais foco de esforços de venda), a empresa viu seu faturamento aumentar em cerca de 300% entre os anos de 2010 e 2012.

Para o financiamento de seus projetos inovadores a empresa tem como política interna evitar o endividamento por capital de terceiros, priorizando o uso de capital próprio. E, ao não buscar outros programas e editais de subvenção, o entrevistado comenta não identificar

[...] nenhum [incentivo político-legal para a sua empresa inovar], em parte por não termos ido atrás de editais de fomento, pois nosso produto é uma grande inovação. [Como] somos avessos a financiamentos, então buscamos algo a fundo perdido. (GESTOR DA EMPRESA C, 2013),

Em adição, o mesmo aponta como fator restritivo ao crescimento de seu negócio e ao desenvolvimento de novos produtos o elevado custo Brasil⁹.

4.2.3.1 O PRIME para a Empresa C

Dentre os principais resultados do PRIME, o entrevistado apontou a mudança do público alvo da empresa, decisão tomada com base em pesquisa de mercado

⁹ Custo Brasil: são os custos decorrentes de deficiências em diversos fatores macroeconômicos relevantes para a competitividade. Este independe das estratégias empresariais, pois decorre de deficiências que somente podem ser corrigidas através de políticas de Estado (FIESP, 2013).

realizada durante o programa, e que influenciou também no faturamento da firma. A aquisição de conhecimento através do treinamento ministrado no processo seletivo do programa foi outro fator de destaque, conforme palavras do gestor “[...] o que mais me marcou no PRIME foram as aulas sobre planejamento estratégico do pessoal de Minas Gerais, com uma linguagem muito acessível e exemplos simples” (GESTOR DA EMPRESA C, 2013). O mesmo foi comentado acerca da rede de relacionamento construída para a troca de ideias e experiências entre as beneficiadas do programa; e do conhecimento acumulado sobre e organização financeira e fiscal, imprescindíveis à sobrevivência da empresa.

De acordo com o gestor, o PRIME preparou o empresário para o dia-a-dia da empresa, ensinando-o a avaliar custos, riscos e benefícios inerentes à abertura de um negócio. Além disso, foi considerado de fundamental importância o fato do PRIME ser desenvolvido diretamente com as empresas, diferentemente de outros programas que exigem a parceria com Instituição Científica e Tecnológica (ICT), pois desta forma assim “[...] existe uma responsabilidade assumida e se sabe de quem cobrar” (GESTOR DA EMPRESA C, 2013). Cabe aqui ressaltar que a experiência anterior de parceria com uma ICT para desenvolvimento de projeto, sob a perspectiva do gestor, não foi considerada como bem sucedida, uma vez que era excessiva a burocratização dos processos e que dos R\$ 480 mil recebidos, apenas R\$ 23.000,00 foram efetivamente utilizados pela mesma.

Através da Empresa C, o PRIME, contribuiu para o desenvolvimento local pela inserção de produtos em um mercado antes inexplorado, gerando movimentação econômica, impostos e, devido à política de fornecimento da empresa, aumentando o fluxo de negócios das empresas locais.

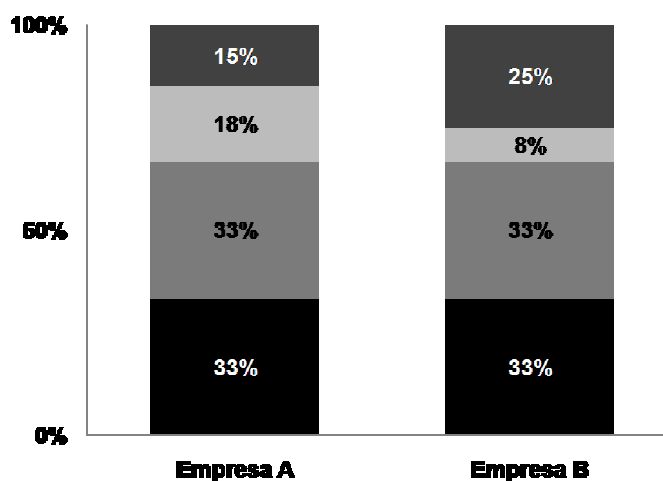
O entrevistado declara não ter encontrado dificuldades em nenhuma das etapas do programa, elogiando o cumprimento de prazos, a assistência prestada pela RAIAR e afirmando não perceber nenhum ponto que necessite melhoria, a exceção da não disponibilização, até hoje, dos recursos previstos do programa Juro Zero.

Isto posto, é sugerido pela Empresa C que sejam realizadas novas edições do PRIME, visto que os conhecimentos transmitidos acerca de gestão empresarial, avaliação de oportunidades de mercado e regularidade fiscal podem ser aplicadas a quaisquer tipos de empresas, em todas as regiões do país.

4.2.4 A influência do PRIME nas Empresas A, B e C

A forma como se deu a influência do Programa nas empresas pode ser, em parte, esclarecida ao se considerar a decisão de alocação dos recursos do Kit PRIME durante o projeto, no sentido de compreender as prioridades e demandas das participantes. Neste sentido, a Figura 5 apresenta como se deu a distribuição dos recursos do programa nas empresas A e B (a empresa C não forneceu as informações necessárias a esta análise).

Figura 5 - Distribuição do Kit PRIME



Resumo do Kit Prime	Quantidade	Teto
■ Pro labore empreendedor(es)	Até 2 pessoas	R\$ 40 mil
■ Gestor de negócios	1 pessoa	R\$ 40 mil
■ Consultoria de mercado	1 contrato	R\$ 30 mil
■ Consultoria(s) em gestão	Até 3 contratos	R\$ 30 mil
TOTAL EXATO		R\$120 mil

Fonte: elaborado pela autora

Como observado, ha priorização em ambas as empresas pela distribuição dos recursos em rubricas que poderiam ser revertidas na operação da própria firma, como o pagamento de pro labore e do salário do gestor de negócios. Com relação às capacitações em gestão e marketing através de consultorias, identificou-se um equilíbrio dos investimentos na Empresa A, diferentemente da Empresa B que priorizou a capacitação em gestão.

Para estruturar a análise do presente estudo, consideraram-se as mudanças ocorridas nos indicadores de desempenho competitivo das empresas no período

2010 e 2013, considerando se estes sofreram uma melhora em relação à sua situação no ano de execução do PRIME, mantiveram-se iguais ou se pioraram. Da mesma forma, considerou-se o nível de influência que a experiência no PRIME teve, de acordo com a percepção dos gestores das empresas, sobre a situação atual de cada indicador de desempenho. Deste modo, através do cruzamento dos dados obtidos foram construídas matrizes de análise, interpretadas sob a ótica das perspectivas estratégicas do BSC.

Na matriz da Empresa A (Figura 6) constata-se a ocorrência de melhorias em 7 dos 11 indicadores utilizados na avaliação, sendo atribuída influência do PRIME na situação atual de apenas 3 destes: Gestão, Relacionamento com Clientes e Relacionamento com Fornecedores. Os demais indicadores não sofreram mudanças significativas desde 2010.

Figura 6 - Matriz de análise da Empresa A

Situação Indicador	MELHORA	Faturamento A Crescimento A Conhecimento A Capacitação A	-	Clientes A Fornecedores A	Gestão A
		Produtos A Processos A	-	Remuneração A Posição Comp. A	-
		-	-	-	-
	MANUTENÇÃO				
	PIORA				
		NULA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
		Influência PRIME			

Fonte - elaborado pela autora

Na matriz da Empresa B (Figura 7) observa-se que 9 dos 11 indicadores utilizados na avaliação sofreram melhorias, sendo atribuída influência do PRIME na situação atual de 6 destes: Gestão, Salário e Benefícios (remuneração), Novos Processos, Aquisição de Conhecimentos, Faturamento Médio Anual e Crescimento. Os demais indicadores não sofreram mudanças significativas desde 2010.

Figura 7 - Matriz de análise da Empresa B

Situação Indicador	↑	MELHORA	Fornecedores B	Clientes B Capacitação B	Remuneração B Processos B Gestão B Conhecimento B	Faturamento B Crescimento B	
			MANUTENÇÃO	-	-	Posição Comp. B Produtos B	-
			PIORA	-	-	-	-
			NULA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	→ Influência PRIME

Fonte - elaborado pela autora

Na matriz da Empresa C (Figura 8) observa-se melhorias em apenas 2 indicadores utilizados na avaliação, sendo atribuída influência do PRIME na situação atual de 1 destes: Faturamento Médio Anual. A maior parte dos indicadores - 7 dos 11 - não sofreu mudanças significativas desde 2010, o que poderia ser reflexo da cômoda posição de fornecedor único no mercado em que atua, reduzindo a probabilidade de esforços por melhoria e diferenciação, inerentes a mercados com alta concorrência. Houve piora na situação dos demais indicadores. Em Relacionamento com Clientes, a empresa disponibiliza informações desatualizadas sobre produtos e serviços em seu web site, principal meio de divulgação que utiliza. Já em Crescimento, houve uma redução do quadro funcional da empresa em 50% desde 2010, o que a mesma não encara necessariamente como algo ruim, atribuindo mérito ao PRIME por incorporar uma cultura de redução de custos.

Figura 8 - Matriz de análise da Empresa C

Situação Indicador	MELHORA	Remuneração C	-	Faturamento C	-
	MANUTENÇÃO	Produtos C Processos C Fornecedores C Posição Comp. C Conhecimento C Gestão C Capacitação C	-	-	-
	PIORA	Clientes C	-	Crescimento C	-
		NULA	BAIXA	MÉDIA	ALTA

Influência PRIME

Fonte - elaborado pela autora

É possível propor um padrão de comportamento ao se comparar as respostas das diferentes empresas, considerando duas ou mais respostas idênticas. Desta forma, nas Figuras 6, 7 e 8, identificou-se que para os indicadores de Faturamento Médio Anual e Gestão, na média, houve uma melhora da situação, que foi influenciada de forma muito significativa, até decisiva (média e alta) pelo PRIME. Partindo-se deste mesmo princípio, foi também possível estabelecer padrões relativos à percepção geral dos gestores acerca da influência do PRIME na situação atual dos indicadores dentro das perspectivas do BSC, conforme resumido no Quadro 7.

Quadro 7 – Padrão de influência do PRIME sobre os indicadores de desempenho competitivo

APRENDIZADO E CRESCIMENTO	PROCESSOS INTERNOS				CLIENTE	FINANCEIRA
	Inovação	Gestão de clientes	Gestão operacional	Regulatórios e sociais		
Gestão	Novos produtos	Posição competitiva	Relacionamento com fornecedores	Crescimento da empresa	Relacionamento com clientes	Faturamento médio anual
Aquisição de conhecimento	Novos processos			Salário e benefícios		
Capacitação dos funcionários						

Média/Alta
 Baixa/Nula
 Não estabelecido

Fonte - elaborado pela autora

Na Perspectiva Financeira, todas as empresas estudadas melhoraram seu Faturamento Médio Anual, com as empresas A e C atribuindo o mérito à experiência no programa. Sob a Perspectiva dos Clientes, as empresas A e B melhoraram seu Relacionamento com Clientes, com a Empresa A atribuindo mérito ao PRIME.

A Perspectiva de Processos internos divide-se em quatro subprocessos, cada qual com seus respectivos indicadores de desempenho. Desta forma, em subprocessos Regulatórios e Sociais, as empresas A e B melhoraram seu indicador de Crescimento e a Empresa C regrediu, com as empresas B e C atribuindo mérito da situação ao PRIME. As empresas B e C apresentaram melhora em Salário e Benefícios, com B atribuindo mérito ao PRIME.

Em subprocessos de Gestão de Clientes, as três empresas estudadas alegam ter mantido a Posição Competitiva superior em relação aos seus principais concorrentes desde 2010, com as empresas A e B atribuindo este mérito ao PRIME. Nos subprocessos de Gestão Operacional, as empresas A e B melhoraram seu Relacionamento com Fornecedores, com a Empresa A atribuindo mérito ao programa. Em subprocessos de Inovação, as três empresas não ter realizada alterações significativas desde 2010 na forma como desenvolvem Novos Produtos, com a Empresa B atribuindo mérito ao PRIME pelo aprendizado de planejamento estratégico do lançamento de novos produtos. Por fim, em desenvolvimento de Novos Processos apenas a Empresa B apresentou melhora, atribuindo mérito ao PRIME.

Sob a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, as empresas A e B apresentaram melhora Gestão, ambas atribuindo mérito ao PRIME. As mesmas empresas também melhoraram sua forma de Aquisição de Conhecimento, com a Empresa B atribuindo mérito ao programa. Estas também apresentaram melhora em Capacitação dos Funcionários, mas sem atribuição de mérito.

Alguns dos fatores de desempenho elencados no Capítulo 2 são analisados separadamente a seguir devido à forma como foi estruturado o roteiro de pesquisa:

- a) Financiamento das inovações: as três empresas mostraram-se ativas na elaboração de projetos de inovação em produtos e processos. Para tanto, além de recursos próprios, duas delas buscam financiamento junto à programas governamentais e uma declarou utilizar linhas de crédito privado;
- b) Localização: as três empresas analisadas possuem matriz localizada na região metropolitana de Porto Alegre/RS, duas apresentando esforços de

expansão. Uma com unidade também na serra gaúcha e a outra em processo de abertura de filial no estado de São Paulo; e

c) Desenvolvimento local: de modo geral a contribuição das três empresas esta relacionado à geração de renda, emprego e impostos, somados às alterações na dinâmica dos mercados em que atuam devido à inserção de produtos e serviços inovadores.

Com base nas percepções dos gestores foi também possível identificar que, na média, houve esforço para a melhoria de maior parte dos indicadores de desempenho, com destaque aqueles relacionados ao Faturamento médio anual, Formas de aquisição de conhecimento, Salário e benefícios, Capacitação de funcionários, Gestão da empresa, Relacionamento com Fornecedores, Relacionamento com Clientes e Crescimento da empresa.

Pode-se também traçar um padrão onde, na média, a situação atual dos fatores Crescimento da empresa, Faturamento médio anual e Gestão da empresa, foi influenciada de forma significativa e até decisiva pela experiência com o PRIME. Em contraponto, para Relacionamento com Clientes, Relacionamento com Fornecedores; Capacitação de funcionários, Aquisição de conhecimento, Novos produtos e Novos processos, os padrão traçado foi que experiência do PRIME influenciou de modo pouco significativo ou nulo para a o status atual de cada fator.

De posse destas informações, no capítulo seguinte serão apresentadas sugestões gerais para a melhoria do programa, tendo em vista uma segunda edição.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA

Considerados os apontamentos dos entrevistados sobre os pontos a serem melhorados no PRIME e sobre os benefícios do programa no desempenho competitivo das firmas e no Desenvolvimento Local (geração de emprego, renda e dinamização de mercados), foi elaborado um conjunto de sugestões e práticas a serem adotadas e/ou mantidas numa segunda edição do mesmo.

4.3.1 Fase de Planejamento

Durante a fase de planejamento propõem-se as seguintes medidas para uma segunda edição do PRIME:

- a) Continuar envolvendo os agentes interessados (como empresas, SEBRAE, incubadoras, etc.) no planejamento, trocando ideias também com outros agentes governamentais experientes em programas relacionados; e
- b) Expandir a atuação do SEBRAE na divulgação do programa para o nível nacional.

4.3.2 Fase de Elaboração do Edital

Durante a elaboração do Edital propõem-se as seguintes medidas para uma segunda edição do PRIME:

- a) Revisar os prazos do edital, projetando períodos condizentes com o volume de atividades em cada etapa do processo de inscrição/seleção, incluindo também ampliar do prazo de execução dos projetos para 24 meses;
- b) Revisar a redação do edital quanto ao caráter eliminatório de itens como: “R\$ 120 exatos” e “preenchimento completo e correto dos formulários”;
- c) Repensar o processo de inscrição/seleção de forma a simplificá-lo.
- d) Requerer, como pré-requisito de inscrição no PRIME, empresas com no mínimo 1 ano de formalização e atuação no mercado, aumentando as chances de sucesso dos projetos e permitindo um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos do programa;
- e) Manter a variedade de setores contemplados pelo programa estabelecendo, porém, cotas para negócios nos setores prioritários do Plano Brasil Maior, a atual política industrial, tecnológica e de comércio exterior do governo; e

- f) Durante a seleção, priorizar projetos cujo produto resultante venha a ser registrado no Finame¹⁰, estimulando assim parcerias entre as empresas e os fornecedores nacionais.

4.3.3 Fase de Execução

Durante a fase de Execução propõem-se as seguintes medidas para uma segunda edição do PRIME:

- a) Prever verba às operadoras descentralizadas de forma que estas fiquem responsáveis pela realização: da capacitação sobre prestação de contas e de uma rodada de negócios entre as empresas contempladas; e
- b) Permitir readequação da proposta de trabalho quando comprovada inviabilidade de mercado, desde que mantidas as características principais do projeto aprovado originalmente.

4.3.4 Fase de Encerramento

Após o encerramento do Edital, propõe-se que, para uma segunda edição do PRIME, sejam divulgados os resultados do programa através da publicação de relatórios de desempenho individuais de cada operadora, agilizando o processo. Posteriormente a publicação de relatório global com os dados gerais do PRIME também se faria necessária.

¹⁰ FINAME: linha de crédito fornecida por instituições financeiras credenciadas e destinado à produção e aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados no BNDES.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu vislumbrar a existência de esforços governamentais de promoção do empreendedorismo inovador no Brasil. Por meio da busca em fontes secundárias e primárias foi possível compreender o contexto onde se deu o Programa Primeira Empresa Inovadora e a forma como este foi executado.

Diferente de outros programas existentes na época, o PRIME teve o objetivo de oferecer uma solução ao problema da mortalidade empresarial em empresas nascentes, causada principalmente pela dificuldade de acesso a recursos financeiros e pelo constante desvio de foco dos empreendedores de questões estratégicas da empresa. Deste modo, ofereceu uma linha de fomento voltada à capacitação da gestão de empresas inovadoras nascentes, de modo que seus gestores pudessem concentrar esforços em inovação e diferenciação de mercado.

Ao ser um projeto-piloto, no entanto, apresentou diversos problemas e dificuldades, conforme apontado pelos entrevistados. Dentre elas, citam-se falhas no edital e o subdimensionamento da relação entre o tempo e o volume de atividade demandas em cada uma das etapas do programa, o que gerou sobrecarga de trabalho nas operadoras descentralizadas, além de um número significativo de recursos administrativos e de empresas desclassificadas. Destacaram-se também dificuldades encontradas pelas empresas no processo de prestação de contas, agravadas pela demora da FINEP em realizar a capacitação acerca do assunto.

Quanto às metas do programa, estimava-se um investimento de R\$ 1,3 bilhão em 5.000 empresas num período de quatro anos (FINEP, 2013), mas na prática, “[...] a execução orçamentária desse programa não chegou a 12% do esperado e foi extinto logo no primeiro ano” (BRASIL, 2013). O PRIME foi encerrando inclusive sem distribuição dos recursos previstos do Programa Juro Zero, estando a razão principal para a sua descontinuidade vinculada à troca de governo ocorrida em 2010.

Em outros aspectos, no entanto, o programa foi bem sucedido. De acordo com os entrevistados, o PRIME contribuiu positivamente no apoio à gestão, ao marketing e à organização financeira das empresas contempladas, que apontaram como outros benefícios a construção de uma rede de relacionamentos com as demais empresas e o aumento de sua credibilidade no mercado por estarem vinculadas com instituições como a FINEP e a PUCRS. Já para a incubadora

RAIAR, além do atendimento da demanda por apoio à gestão nas empresas através da própria realização do programa (COORDENADORA RAIAR/PUCRS, 2013), houve um incremento na visibilidade da incubadora, com aumento do número de associados e incubados, além do estabelecimento de um relacionamento promissor com a FINEP.

A atuação do PRIME foi bastante positiva também no sentido de fomentar o empreendedorismo e a cultura de inovação em setores econômicos diversos, uma vez que eram pré-requisitos do programa a formalização dos negócios nascentes e a submissão de projetos inovadores. Da mesma forma, houve êxito na promoção do desenvolvimento local através da geração de emprego, renda e da dinamização dos setores econômicos pela inserção de inovações. Por fim, em relação à redução de mortalidade empresarial, devido à ausência de dados precisos acerca da taxa de sobrevivência das empresas beneficiadas, não foi possível formular conclusões sobre a relação desta com o PRIME.

Analisando-se qualitativamente os apontamentos feitos pelas empresas sobre a influência do programa em seus indicadores de desempenho competitivo, foi verificado que o conjunto de características individuais de cada firma - cultura organizacional, histórico, conhecimentos e habilidades, etc. - foi decisivo para as decisões que moldaram cada indicador ao longo do tempo, quanto na própria percepção das empresas acerca do PRIME. Deste modo, pelo estudo dos casos de três empresas contempladas pelo programa através da RAIAR, identificou-se quais indicadores de desempenho competitivo sofreram mudanças entre 2010 e 2013 e, destes, quais foram significativamente influenciados pelo PRIME.

Neste sentido, conforme o padrão de comportamento traçado através do cruzamento dos dados obtidos (vide Capítulo 4) observou-se que, dos 11 indicadores de desempenho competitivo elencados, o PRIME teve influência significativa na melhoria apenas dos indicadores de Faturamento Médio Anual e de Gestão das empresas, concentrando esforços nas perspectivas Financeira e de Aprendizado e Crescimento do BSC, respectivamente.

Conclui-se assim, a incorporação de uma cultura de inovação pelas empresas é uma estratégia de diferenciação essencial à sobrevivência das mesmas no dinâmico mercado globalizado de hoje. Mesmo em casos como o da Empresa C, de ausência de concorrentes, a estagnação não é uma opção. Neste contexto, um Sistema Nacional de Inovação com infraestrutura de apoio adequada e políticas de

incentivo ligadas a uma estratégia estável de investimentos vinculada, por sua vez, um plano Estatal de longo prazo livre da influência de questões político-partidárias, poderia ser a chave para a melhora no desempenho inovativo do Brasil. O Programa PRIME, neste sentido, demonstrou ser uma excelente ferramenta ao fomento ao empreendedorismo inovador no ambiente macroeconômico, a despeito de ter apresentado, sob a ótica microeconômica, uma influência restrita na grande maioria dos fatores de desempenho competitivo das empresas estudadas, sendo de grande valia ao Desenvolvimento do país considerar a sua continuidade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, E. Infraestrutura de Informações e sistema nacional de inovação: notas sobre a emergência de uma economia baseada no conhecimento e suas implicações para o Brasil. **Análise Econômica**, v 17, n 32, p.50-69, set. 1999.

ALÉM, A. C.; GIAMBIAGI, F. A metodologia de avaliação de empresas: uma sistemática para avaliar ativos intangíveis e competitividade com base no padrão de concorrência. In: BNDES. **O BNDES em um Brasil em transição**. Rio de Janeiro: 2010.

ASHEIM, B.T.; GERTLER, M.S. *The geography of innovation: Regional Innovation Systems*. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. (org.). **The Oxford Handbook of innovation**. UK: Oxford University Press, 2005.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009

BONELLI, R.; FLEURY, P.; FRITSCH, W. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. **Revista de Administração**, v 29, n. 2, p. 3-19, abr./ jun. 1994.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **PRIME: Programa Primeira Empresa Inovadora**. 2011. Disponível em: <<http://www.portalinovacao.mct.gov.br/prime/#/home>>. Acesso em: 01 mai. 2013

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Plano Brasil Maior: inovar para competir, competir para crescer**. Brasília. Disponível em: <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/conteudo/128>>. Acesso em: 25 mai. 2013

BRASIL. Senado Federal. **Alvaro Dias questiona investimento federal em inovação tecnológica**. Brasília, mar. 2013. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2013/03/19/alvaro-dias-questiona-investimento-federal-em-inovacao-tecnologica>>. Acesso em: 25 mai. 2013

CALZOLAIO, A. E.; ZEN, A.; DATHEIN, R. Política de Inovação do RS: uma contribuição a partir da análise das empresas inovadoras e suas relações com o Sistema de Inovação. In: ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA, 6, 2012, Porto Alegre. **Anais do 6º Encontro de Economia Gaúcha**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

CAMARGO, Marcelo Nicolas. **Programa PRIME**. 2010. Apresentação de Slides. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/a-camara/altosestudos/pdf/capacitacao-micro-empresas/finep>>. Acesso em: 25 mai. 2013.

CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Então, o que é inovação?** 2011. Disponível em: <<http://www.3minovacao.com.br/blog/gestao/2011/01/18/entao-o-que-e-inovacao/>>. Acesso em: 12 abr. 2013

CARVALHO, D.; *et al.* Análise do desempenho competitivo da indústria de móveis de madeira do estado do Pará. **Amazônia - Ciência & Desenvolvimento**, Belém, v. 2, n. 4, p.17-36, 2007.

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

CONTADOR, J.C. **Campos e armas da competição**: um novo modelo de estratégia. São Paulo: Saint Paul, 2008.

COORDENADORA operacional do PRIME na RAIAR/PUCRS. **Avaliação da influência do programa PRIME no desempenho competitivo de empresas gaúchas**. Entrevistadora: Ângela Dambros. Porto Alegre, 21 mai. 2013

DAHLSTRAND, A.; STEVENSON, L. *Linking Innovation and Entrepreneurship Policy*. In: *Swedish Foundation for Small Business Research. Innovative Policy Research for Economic Growth*. 2007. Disponível em: <http://www.ipreg.org/IPREG_AsaLois_web.pdf>. Acesso em: 28 Abr. 2013

DUTTA, Soumitra (Org.). **The Global Innovation Index 2012 Report**. França: INSEAD, 2012. Acesso em: <<http://www.globalinnovationindex.org/gii/>>. Acesso em: 15 abr. 2013

EDQUIST, Charles. *Systems of Innovation: perspectives and challenges*. In: In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. (org.). **The Oxford Handbook of innovation**. UK: Oxford University Press, 2005.

ENDERLE, R. **Capacitação tecnológica e sistemas de inovação**: uma abordagem neoschumpeteriana / evolucionária da inserção da indústria gaúcha no atual paradigma tecnoeconômico. 2012. 212 f. Tese (Doutorado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS, Porto Alegre, 2012.

EPSTEIN, M. J.; DAVILA, T.; SHELTON, R. D. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FERRAZ, J.C.; KUPFER D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996

FIESP. Departamento de Competitividade e Tecnologia. **Custo Brasil e taxa de câmbio na competitividade da indústria de transformação brasileira**. 2013. Apresentação de slides. Disponível em: <www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=56679>. Acesso em: 19 jun. 2013

FINEP. **Manual de programa subvenção econômica à inovação nacional**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br//manuais/manualSubvencao2010.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2013

FINEP. **MCT e FINEP lançam programa para empresas nascentes inovadoras**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/imprensa/noticia.asp?noticia=1519>> . Acesso em: 04 mai. 2013.

FINEP. **Prime beneficia 1,9 mil empresas nascentes de todo o País**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/imprensa/noticia.asp?noticia=1772>>. Acesso em: 15 jun. 2013

FINEP. **Prime**. Brasília, 2012 Disponível em: <http://www.finep.gov.br/pagina.asp?pag=programas_prime>. Acesso em: 21 mar. 2013

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBPQ, 2010. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/451>>. Acesso em: 04 abr. 2013

GESTOR da Empresa A. **Avaliação da influência do programa PRIME no desempenho competitivo de empresas gaúchas**. Entrevistadora: Ângela Dambros. Porto Alegre, 31 mai. 2013

GESTOR da Empresa B. **Avaliação da influência do programa PRIME no desempenho competitivo de empresas gaúchas**. Entrevistadora: Ângela Dambros. Canoas, 10 jun. 2013

GESTOR da Empresa C. **Avaliação da influência do programa PRIME no desempenho competitivo de empresas gaúchas**. Entrevistadora: Ângela Dambros. Porto Alegre, 06 jun. 2013

GUEDES, Felipe. **Entenda o verdadeiro significado a palavra "Empreender"**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/entenda-o-verdadeiro-significado-a-palavra-empreender/56102/>>. Acesso em: 21 mar. 2013

HAIR, J.; *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. **PINTEC: Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=12>. Acesso em: 12 mai. 2013

IBGE. **Estatística de Empreendedorismo 2010**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas_de_Empreendedorismo/2010/empreendedorismo2010.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2013.

KAPLAN R.; NORTON D. **Mapas Estratégicos - *Balanced Scorecard***: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2004.

KAPLAN R; NORTON D. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. **Harvard Business Review**, Cambridge, p. 71-79, jan./fev.1992.

LEONTIEV, L.; OSTROVITIANOV, K. **Modos de produção Pré-capitalistas**. São Paulo: Global Editora, 1988

LUNDSTRÖM, A.; ALMERUD, M.; STEVENSON; L. *Entrepreneurship and Innovation Policies: analyzing policy measures in European countries*. In: *Swedish Foundation for Small Business Research. Innovative Policy Research for Economic Growth*. 2008. Disponível em <http://www.ipreg.org/IPREG_Final%20Report%20.pdf>. Acesso em: 28 Abr. 2013

MANKIW, N.G. **Introdução à Economia**: princípios de micro e macroeconomia. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2001.

MCT; ANPEI. **Guia Prático de Apoio à Inovação: onde e como conseguir apoio para promover a inovação em sua empresa**. 2009. Disponível em: <<http://proinovava.isat.com.br/Downloads.asp>>. Acesso em: 20 jun. 2013

MENDONÇA, M. A política de inovação no Brasil e seus impactos sobre as estratégias de desenvolvimento tecnológico empresarial. **T&C Amazônia**, ano 6, n. 13, p. 27-31, 2008. Disponível em:<http://www.fucapi.br/tec/imagens/revistas/006_ed013_politica_inovacao.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2013

NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R. **Sistemas de inovação e infraestrutura de pesquisa**: considerações sobre o caso brasileiro. IPEA Radar: tecnologia, produção e comércio exterior, v.2, n. 24, p. 07-17, 2013.

NITEC. **Questionário do projeto Caminhos da Inovação na Indústria Gaúcha**. 2013. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/nitec/?page_id=325>. Acesso em: 21 fev. 2013

OECD. **National Innovation Systems**. Paris, 1997. Disponível em: <<http://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>>. Acesso em: 26 Abr. 2013

OECD. **Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 3 ed. Paris: OECD, 2005. Disponível em: < http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en >. Acesso em: 17 abr. 2013

OLVE N.; ROY J.; WETTER M. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualymark , 2001.

PORTER, M.E. **On Competition**. Cambridge: *Harvard Business Review*, 2008.

PUCRS. **PUCRS promove integração entre empresários do Prime**. 2008. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/pucrs/Capa/Noticias?p_itemid=3839471>. Acesso em: 19 jun. 2013

PUCRS. **Seminário Integrador Prime: The Day After**. Vídeo, 2010. Disponível em: <<http://www.ustream.tv/recorded/9177740>>. Acesso em: 17 jun. 2013

RAIAR. **Editais 01/2009 do Programa PRIME – Primeira Empresa Inovadora**. Disponível em: < <http://www.pucrs.br/raiar/prime/?p=downloads> >. Acesso em: 08 mai. 2013.

SCHUMPETER, J. ***Business Cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process***. London: McGraw-Hill Book Company, 1939. Disponível em: <http://docenti.lett.unisi.it/files/115/17/2/1/BusinessCycles_Fels.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2013

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997. (Coleção Os Economistas)

SCHUMPETER, J. ***Capitalism, Socialism and Democracy***. Londres: Routledge, 1994.

SCHWAB, Klaus (Org.). ***The Global Competitiveness Report 2012–2013***. Genebra: WEF, 2012. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>>. Acesso em: 20 mai. 2013

SEBRAE. **Indicadores de competitividade na indústria brasileira: micro e pequenas empresas**. Brasília: CNI, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/CD0048A33B4516B50325712D0053B6FD/\\$File/NT000AEF6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/CD0048A33B4516B50325712D0053B6FD/$File/NT000AEF6E.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2013

SEBRAE. **Relatório da competitividade da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2011. (Coleção Estudos e Pesquisas). Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2013

SIQUEIRA, Tagore Villarim de Competitividade Sistêmica: desafios para o desenvolvimento econômico brasileiro. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 31, p. 139-184, 2009

STRACHMAN; E.; DEUS, A. S. Instituições, inovações e sistemas de inovação: interações e precisão de conceitos. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 26, n. 1, p. 575-604, jun. 2005

TELLES, Márcia. PRIME tem R\$ 230 milhões para empresas nascentes. **Inovação em Pauta**, v.6, p.32-40, 2009. Disponível em: <<http://www.flip3d.com.br/web/pub/finep//index.jsp?edicao=790>>. Acesso em: 20 jun. 2013

TREVISAN, M.; SILVA; T. Programa Primeira Empresa Inovadora: uma possibilidade de operacionalização da Hélice Tríplice no Brasil. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 26, 2010, Vitória. **Anais do 26º Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Vitória: ANPAD, 2010.

VALENTE, F.; DANTAS, J.; DOMINGUINHOS, P. Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional: o caso “DNA Cascais”. In: WORKSHOP EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 14, 2012, Setúbal. **Proceedings do 14º Workshop Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional**, Setúbal: APDR, 2012, p. 06-18.

XAVIER, S.; *et al.* GEM. **GEM 2012 Global Report**. Disponível em:<<http://www.gemconsortium.org/docs/2645/gem-2012-global-report> >. Acesso em: 04 abr. 2013

ZAWISLAK, P. A. **Relação entre Conhecimento e Desenvolvimento: A essência do progresso técnico**. DECON – UFRGS, texto didático 02, nov. 1994.

ZAWISLAK, P. A.; *et al.* Innovation Capability: from *technology development to transaction capability*. **Journal of technology management & innovation**, v. 7, p. 14-27, 2012.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n.8, p. 135-150, nov./dez. 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA PARA A RAIAR/PUCRS

PESQUISA PRÉVIA

- Contato/telefone
- Função do entrevistado no programa

ABERTURA

1. Quais eram as responsabilidades da RAIAR no PRIME?
2. Como era feito o repasse dos recursos às empresas?

TÓPICOS DA PESQUISA

3. Foi feito algum acompanhamento das atividades das empresas entre as prestações de contas? Como?
4. Alguma delas eram incubadas na RAIAR? Havia diferença na relação com as incubadas e externas?
5. Quais foram as principais dificuldades apontadas pelas empresas durante a execução dos projetos?
6. Considerando a diminuição do número de beneficiadas com a 2ª parcela do programa, quais foram as principais irregularidades encontradas nas empresas?
7. A que se pode atribuir a discrepância observada entre as metas do programa e os valores obtidos em número de empresas inscrita no Brasil? Por que no caso da RAIAR foi diferente em relação à média estadual e nacional?
8. Quais foram as dificuldades enfrentadas pela RAIAR como operadora descentralizada?
9. Quais foram os benefícios do PRIME para a RAIAR?
10. Quais foram os pontos positivos do programa? Pode ser observada melhoria em nível regional?
11. Em sua opinião, por que o PRIME foi descontinuado?
12. Quais sugestões de melhoria a RAIAR tem para o PRIME?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA PARA AS EMPRESAS, COM CARTELA AUXILIAR

PESQUISA PRÉVIA

- Razão Social
- Contato/telefone
- Ramo de atividade (CNAE)
- Ano de criação da empresa

ABERTURA

1. Qual é a experiência prévia dos sócios? Alguma nas áreas de gestão e mercado?
2. Faça um breve histórico da empresa, com os fatos mais marcantes.
3. Descreva brevemente a visão estratégica da empresa: seu posicionamento (visão, objetivo de mercado, de gestão) atual e seus planos para o futuro
4. Qual é o portfólio de produtos/serviços da empresa hoje?
5. Como é feito o lançamento de novos produtos? (desenvolvimento interno, revenda, parceria)?
6. Qual é a rotina da empresa em relação a melhoria de processos internos e solução de problemas (formalização, ferramentas)?
7. Quem são os clientes da empresa?
8. Quem são os fornecedores da empresa?

TÓPICOS DA PESQUISA

9. Qual foi o principal motivador para a empresa a inscrever-se no PRIME?
10. Fazendo um comparativo da situação da empresa no momento de adesão ao PRIME com o atual, favor avaliar os seguintes fatores, relativos ao desempenho competitivo da empresa.
 - 10.1 Numa escala de 1 a 4 (**APRESENTAR CARTELA AUXILIAR**), qual foi o nível de influência que a experiência do PRIME teve para que ocorresse esta mudança?

Fatores	Nível de influência (*)			
a. Considerando o crescimento da empresa , em termos de nº de funcionários, como estava no início do PRIME? E como está hoje?	1	2	3	4
b. Considerando o investimento em capacitação dos funcionários , em termos de periodicidade, como estava no início do PRIME? E como está hoje?	1	2	3	4
c. Considerando os valores pagos de salário e benefícios que a empresa paga em relação ao mercado (abaixo, na média ou acima), como estava no início do PRIME? E como está hoje?	1	2	3	4
d. Considerando o faturamento médio anual , em termos de faixa de valores, como estava no início do PRIME? E como está hoje? (alternativa: variação %)	1	2	3	4
e. Considerando a posição competitiva da empresa em relação aos concorrentes (abaixo, na média ou acima), como estava no início do PRIME? E como está hoje?	1	2	3	4
f. Considerando o relacionamento com os clientes , em termos de métodos e ferramentas, como estava no início do PRIME? E como está hoje?	1	2	3	4

g. Considerando o relacionamento com os fornecedores , em termos de métodos e ferramentas, como estava no início do PRIME? E como está hoje?	1	2	3	4
h. Considerando as fontes de aquisição de conhecimento para a empresa fazer o que faz (externa, interna, parcerias), como estava no início do PRIME? E como está hoje?	1	2	3	4
i. Considerando o nº de novos produtos desenvolvidos internamente (e lançados), como estava no início do PRIME? E como está hoje?	1	2	3	4
j. Considerando o nº de processos internos novos ou melhorados , como estava no início do PRIME? E como está hoje?	1	2	3	4
k. Considerando as ferramentas e práticas de gestão utilizadas pela empresa, como estava no início do PRIME? E como está hoje?	1	2	3	4

11. Quais outros resultados, além dos previamente citados, podem ser associados à experiência com o PRIME?

12. De que forma o PRIME, através da atuação da sua empresa, contribuiu para o desenvolvimento da região onde a empresa atua?

13. Quais foram as dificuldades encontradas pela empresa durante o programa? **(APRESENTAR CARTELA AUXILIAR)**

14. Quais foram os pontos positivos que a empresa aponta em relação ao programa.

15. Quais sugestões de melhoria a empresa tem para o PRIME?

16. Como foi feita a distribuição dos recursos obtidos no PRIME? **(APRESENTAR CARTELA AUXILIAR)**

CLASSIFICAÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

17. Quais são os incentivos/restrições político-legais para a sua empresa continua inovando hoje?

18. Participa/participou de outros editais de fomento além do PRIME?

() NÃO ; () SIM. Quais? _____

Cartela auxiliar para aplicação do roteiro de pesquisa nas empresas

NÍVEL DE INFLUÊNCIA DO PRIME SOBRE O FATOR

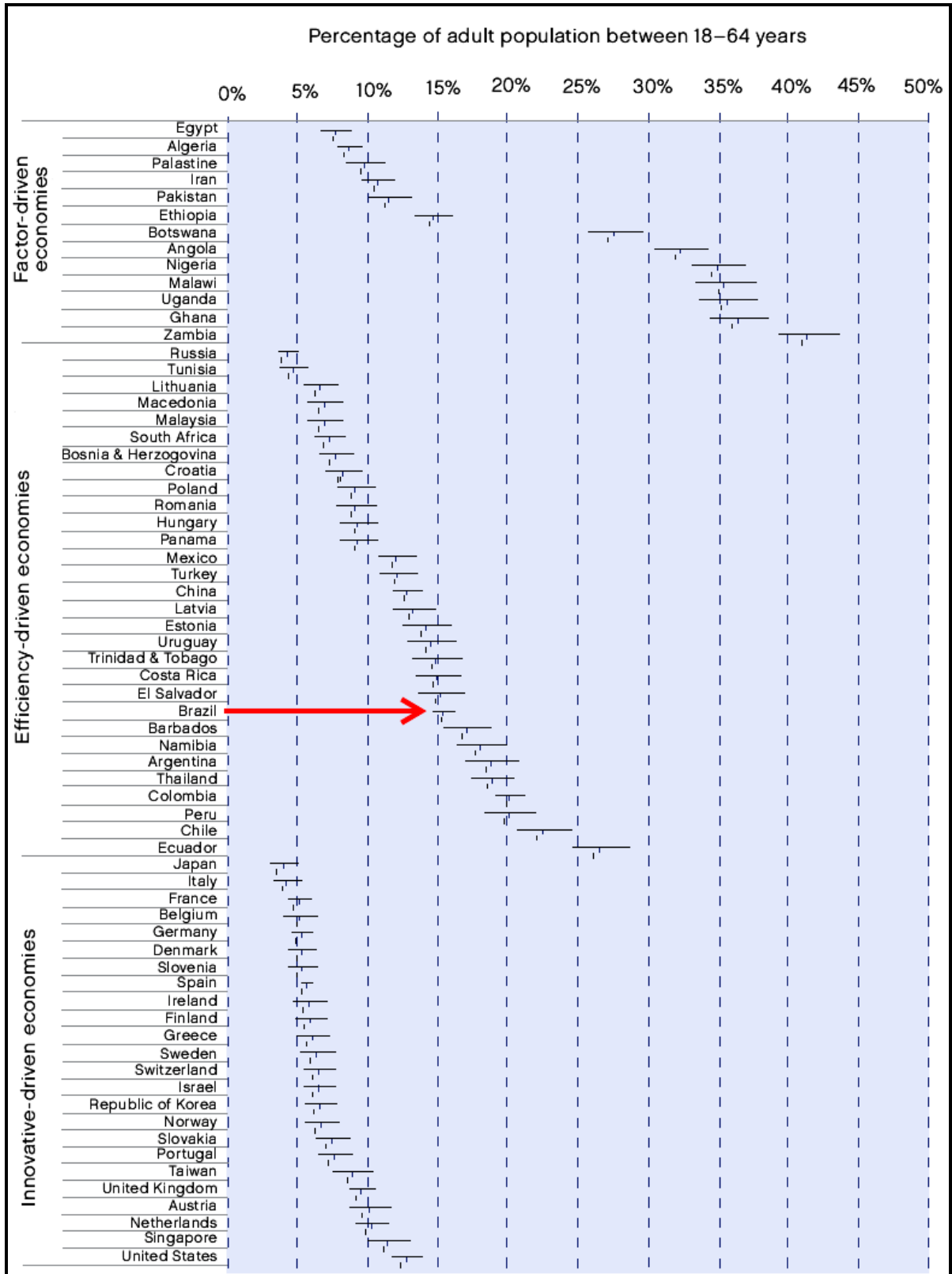
- 1 **Nenhum:** a experiência do PRIME não influenciou este fator
- 2 **Baixo:** a experiência do PRIME influenciou de modo pouco significativo neste fator.
- 3 **Médio:** a experiência do PRIME influenciou de modo muito significativo neste fator.
- 4 **Alto:** a experiência do PRIME foi decisiva para este fator.

DIFICULDADES DURANTE O PROGRAMA

Durante o PROCESSO CLASSIFICATÓRIO	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a informações • Edital • Prazos • N° de etapas do processo de seleção • Critérios de avaliação e seleção
Durante a EXECUÇÃO DO PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Acesso a informações ○ Apoio por parte da incubadora ○ Alocação dos recursos ○ Prestação de contas

Resumo do Kit Prime	Quantidade	Teto	Distribuição (R\$ ou %)
Pro labore Empreendedor	Até 2 pessoas	R\$ 40 mil	
Gestor de Negócios	1 pessoa	R\$ 40 mil	
Consultoria de mercado	1 contrato	R\$ 30 mil	
Consultorias em gestão	Até 3 contratos	R\$ 30 mil	
	TOTAL	R\$120 mil	100%

ANEXO A – RANKING TEA POR ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO



ANEXO B – LISTA FINAL DOS APROVADOS DO PRIME-RAIAR

SELEÇÃO PÚBLICA PUCRS 01/2009 - PROGRAMA PRIME - PRIMEIRA EMPRESA INOVADORA			
Lista Final de aprovados na 3ª Fase			
CNPJ	RAZÃO SOCIAL	CNPJ	RAZÃO SOCIAL
08.975.921/0001-81	Adapit Soluções em Tec. da Informação Ltda.	10.753.849/0001-90	Itok Tecnologia Ltda.
10.728.840/0001-29	Alexandre Rodrigues Flores	10.410.725/0001-01	Monetize Informática Ltda.
09.504718/0001-90	Animati Sistemas de Informática Ltda.	09.037.298/0001-89	Morpheu Artes Gráficas Ltda.
10.783.778/0001-78	Archidesigner Serviços Digitais Ltda.	10.346.806/0001-90	Movix Industria de Equipamentos para Movimentação de Cargas Ltda.
10.782.303/0001-67	AR-Consultoria Organizacional Ltda.	10.501.644/0001-17	MPR Produtos Químicos Ltda.
10.392.110/0001-08	Artus Microusinagem Ltda.	10.747.979/0001.10	Mulazzani & Morin Ltda.
10.792.004/0001-03	AV Tecnologias Inovadoras Com. e Desen. de Sistemas Ltda.	09.417.067/0001-09	N7 Tecnologia - Hardware e Software Ltda.
10.787.085/0001-53	Becker - Pizzato Software e Consultoria Ltda.	09.075.116/0001-64	Nossa Ducha Industria e Comércio Ltda. - ME
09.318.945/0001-20	Beco das Garrafas Estúdio de Gravações Ltda. - ME	10.514.445/0001-43	Petro - Titan Soluções Integradas para Extração de Petróleo
10.770.880/0001-39	Bioinova Projetos e Consultoria Ambiental Ltda.	10.286.929/0001-82	Porto Fino Industria e Comércio Ltda.
09.480.927/0001-40	Bom Olhado Fotografia Ltda.	10.591.414/0001-96	Prisma Industria de Produtos Hidráulicos Ltda.
10.760.029/0001-25	Bugs Produções Audiovisuais Ltda.	10.769.756/0001-53	Pró Meio Ambiente Consultoria Ltda.
10.299.839/0001-26	BVM Máquinas de Vendas Automáticas Ltda.	10.159.105/0001-41	Química Limpa Soluções Ambientais Ltda.
10.787.978/0001-07	Celrast Tecnologia Ltda.	09.117.887/0001-77	RSBIO Maquinas e Equipamentos Ltda.
10.535.833/0001-00	Coimbra & Jeremias Serviços Administrativos Ltda.	09.023.210/0001-70	Sandro da Silva Gabe - ME
10.781.434/0001-20	Deparison Consultoria Ltda.	10.173017/0001-02	Seltur Serviços de Informação em Multimídia Ltda.
10.778.384/0001-21	Doca 7 Tecnologia e Marketing Ltda.	10.787.546/0001-98	Shape I Tecnologia de Identificação de Dados
09.615.987/0001-23	Ecoagua Serviços de Lavagem Ltda.	10.785.577/0001-00	Sig Mobile Tec. da Informação Ltda. ME
10.766.388/0001-90	Egalitê Recursos Humanos Especiais Ltda.	10.713.989/0001-34	Sollus Inteligência Geográfica Ltda.
10.453.771/0001-98	Elemento Consultoria em Nutrição Ltda.	10.262.126/0001-98	Soluções Tríade Ltda.
09.191.056/0001-45	Elevata Tecnologia de Projetos Ltda.	10.782.330/0001-30	Spark Serviços de Design Ltda.
10.779.599/0001-67	Espaço Crê Ser Serviços de Apoio e Cuidado Integralizado ao Idoso Ltda.	10.750.342/0001-82	Spovox Industria Eletro-Eletrônica Ltda.
10.789.986/0001-84	Espaço Funcional Comércio de Palmilhas Posturais Biomecânicos	10.791.570/0001-09	Stamm & Borges Consultoria Avançada em Projetos e Pesquisas Empresariais Ltda.
10.420.329/0001-65	Fitolog Controle de Pragas Ltda.	10.780.361/0001-51	Steel Framing Industria de Maquinas Ltda.
10.779.591/0001-09	Flowerpower Emoções Botânicas Ltda.	09.193.704/0001-00	Tomasi & Torres Ltda.
10.782.715/0001-05	Folle & Poma Ltda.	10.665.193/0001-53	Tunes & Paiva Ltda.
10.614.958/0001-26	Footoob Assessoria Esportiva Ltda.	10.717.816/0001-94	Unic Design Indústria e Comércio Ltda.
10.746.698/0001-42	Get Way Tecnologia e Marketing Ltda.	10.785.468/0001-92	Valer - Vendruscolo Software e Consultoria Ltda.
10.773.626/0001-94	GRV Soluções Tecnologias Inov. para Construção Civil	10.766.577/0001-62	W F Industria Aeroagrícola Ltda.
10.572.370/0001-57	Ideja Industria e Comércio de Sistemas Eletrônicos Ltda.	10.774.386/0001-42	Wiker - Comunicação, Marketing e Sistema de Informação Ltda.

Fonte: RAIAR (2009)