

GESTÃO DE MUDANÇA NO PROJETO DE UM NOVO PRODUTO: O CASO DO FUNDO GARANTIDOR PARA INVESTIMENTOS

MANAGEMENT OF CHANGE IN THE DESIGN OF A NEW PRODUCT: THE CASE OF THE GUARANTY FUND INVESTMENT

Luciano Quinto Lanz

Doutorando em Administração de Empresas no IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ

Administrador do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES

E-mail: lqlanz@yahoo.com.br (Brasil)

Patricia Amelia Tomei

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/IAG

E-mail: patomei@iag.puc-rio.br (Brasil)

GESTÃO DE MUDANÇA NO PROJETO DE UM NOVO PRODUTO: O CASO DO FUNDO GARANTIDOR PARA INVESTIMENTOS

RESUMO

Este artigo analisa sob a perspectiva de gestão de mudanças, a implantação de um fundo de aval administrado pelo BNDES, o Fundo Garantidor para Investimentos (FGI), que presta garantias complementares para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Para esta análise foram utilizados modelos de gestão de mudança e gerenciamento de *stakeholders* em projetos, modelos de análise de inovação em produtos e serviços financeiros e de sistemas de garantia complementar. A metodologia utilizada foi o estudo de caso único conduzido junto ao gestor do fundo, com análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados da análise indicam que as correções na direção e a adequação do ritmo do projeto de implantação do fundo, em conjunto com a utilização de técnicas de gerenciamento das partes interessadas (*stakeholders*) e a gestão de mudanças no escopo do projeto, levou a uma maior segurança na implantação do fundo. Este contexto favoreceu a prevenção de diversos riscos ligados à operação e a adequação do produto final, contribuindo para um processo gradual, mas contínuo de adoção da garantia do Fundo pelos agentes financeiros.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Gestão de Mudança; Gerenciamento de *Stakeholders*; Inovação.

MANAGEMENT OF CHANGE IN THE DESIGN OF A NEW PRODUCT: THE CASE OF THE GUARANTY FUND INVESTMENT

ABSTRACT

This article analyzes from the change management perspective, the implementation of a guarantee fund managed by the BNDES, the Investment Guarantee Fund (FGI), which provides additional guarantees for very small, small and medium enterprises (VSMEs). For this analysis, we used change and stakeholder management models in projects, innovation in financial services and products, and guarantee schemes. The methodology used was a single case study conducted with the fund manager, with documental analysis and semi-structured interviews. The results of the analysis indicate that the corrections in the direction and pace in the Fund's project implementation, together with stakeholder management techniques application and change management/control in project scope, led to greater security in the Fund's implementation. This context prevents various risks associated with the operation and adequacy of the final product, contributing to a gradual but steady adoption of the Fund's guarantee by financial agents.

Keywords: Project Management; Change Management; Stakeholders Management; Innovation.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas no Brasil totalizavam 99,0% das empresas formais, privadas e não-agrícolas do país em 2011, o que equivale a 6.322.681 empreendimentos. Com 15.567.885 pessoas empregadas, representam de 51,6% da massa de trabalhadores formais do Brasil. (Serviço Brasileiro de Apóio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] & Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2012). Segundo dados do SEBRAE (2011) 26,9% dos micro e pequenos empreendimentos fecham em até dois anos de atividade após sua fundação. Segundo Zica e Martins (2008), o fechamento destas empresas representa um grande custo socioeconômico para os empreendedores e para o País. Entre as causas apontadas pelos empresários para o encerramento das atividades, uma das principais é a falta de crédito associado à ausência ou insuficiência de garantias (SEBRAE & Fundação Universitária de Brasília [FUBRA], 2004). De acordo com Pinto, De Paula e Salles (2007) a exigência de garantias é uma das restrições do sistema financeiro privado para atendimento das necessidades financeiras das MPMEs, principalmente em operações de segmentos dependentes de novas tecnologias e mercados, nos quais as empresas, pela inovação e pioneirismo, muitas vezes não dispõem de estrutura patrimonial adequada.

Segundo Lopes, Lagoa, Cardoso e Piccinini (2007), as políticas públicas devem levar em conta a necessidade de suprir as deficiências do mercado de crédito, com sistemas de garantias complementares para MPMEs. Os fundos de aval, também chamados de fundos garantidores, cobrem parte do risco que seria assumido pelo agente financeiro e tem papel importante neste sistema.

Este artigo analisa o projeto de implantação do Fundo Garantidor para Investimentos [FGI], um fundo de aval administrado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e social [BNDES], segundo as práticas de gerência de projetos. Para tanto, nossa ênfase recairá no gerenciamento das mudanças no produto e sua adequação as necessidades dos agentes financeiros, principais *stakeholders* do FGI.

O artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução. Na segunda parte, é apresentada a revisão da literatura sobre esquemas de garantia complementar e acesso ao crédito por MPMEs, gerência de projetos, especialmente gerenciamento de mudanças e sua adequação as necessidades dos *stakeholders*, e inovação em produtos e serviços financeiros. Na terceira, explica-se a metodologia utilizada. Na quarta parte é apresentada a análise dos resultados do processo de

estruturação do FGI e estes resultados são discutidos para gerar recomendações para a melhor adequação da estratégia de implementação destes fundos. Na última são apresentadas as conclusões e recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para análise do processo de implantação do FGI foi conduzida uma revisão da literatura sobre os seguintes assuntos: esquemas de garantia complementar e acesso ao crédito por MPMEs, *stakeholders* e mudanças em gestão de projetos, e inovação em produtos e serviços financeiros.

2.1 ESQUEMAS DE GARANTIA COMPLEMENTAR E ACESSO AO CRÉDITO POR MPMEs

A partir das tipologias de classificação propostas por Pombo e Herrero (2003), Zica e Martins (2008) e pela *Organization For Economic Co-Operation And Development* [OECD] (2010), os esquemas de garantia complementar podem ser classificados em três tipos: fundos garantidores, programas de garantia e sociedades de garantia de crédito. O quadro 1 apresenta as principais características de cada tipo.

TIPO	NATUREZA	RECURSOS	OPERAÇÃO	LIQUIDEZ
Fundos garantidores	Estatais, privados ou mistos	Recursos públicos e privados, buscam ser auto-sustentáveis	As atividades operacionais de análise, concessão e recuperação são delegadas aos agentes financeiros	Alta (os recursos estão disponíveis no fundo para pagamento)
Programas de garantia	Estatais (geridos por agência de desenvolvimento ou banco público)	Recursos limitados pelo orçamento público	Atividades operacionais próprias ou delegadas aos agentes financeiros (mas com subrogação)	Baixa (sujeitas a supervisão e contingenciamento de verbas)
Sociedades de garantia de crédito	Privados	Recursos privados provenientes de seus associados	Atividades operacionais de análise, concessão e recuperação próprias	Média (limitada por seu porte e alcance regional)

Quadro 1 – Principais características de cada esquema de garantia

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Pombo e Herrero (2003), Zica e Martins (2008) e OECD (2010).

No mundo os sistemas de garantia usualmente se apresentam como combinações dos esquemas do quadro 1, podendo ser predominantemente públicos ou privados, de acordo com as peculiaridades do sistema financeiro de cada país (Pombo, 2006).

No Brasil, Chieza e Ambros (2006) destacam a criação dos fundos de aval a partir de 1996, mas embora estes tenham criado uma alternativa para as MPMEs apresentarem garantias para os bancos, ainda restavam restrições ao acesso, pois estes estavam ligados às operações de determinadas instituições como o SEBRAE, com o Fundo de Aval da Micro e Pequena Empresa [FAMPE], BNDES com o Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade [FGPC] e Banco do Brasil, com o Fundo de Aval para a Geração de Emprego e Renda [FUNPROGER], além de sua estruturação estar mais próxima do modelo de um programa de garantias, do que de um fundo propriamente dito, por serem fundos orçamentários, de baixa liquidez.

Para Botelho e Mendonça (2002) os fundos de aval embora importantes, encarecem os financiamentos e há falta de mecanismos de taxas subsidiadas visando determinados objetivos, como inovação e exportação.

Segundo Lima (2009), o financiamento de longo prazo e as operações de fomento para o segmento de micro e pequenas empresas no Brasil ocorre em sua maior parte a partir do crédito direcionado e de operações nas quais os bancos privados atuam como intermediários no repasse de recursos públicos. Os órgãos públicos e os bancos de desenvolvimento têm dificuldade de atuar diretamente no financiamento as MPMEs devido a alguns fatores:

- os custos de transação altos dos financiamentos diretos: relacionados a identificação da demanda e da oferta de financiamento, análise de risco, dificuldade de diversificação, elaboração de contratos e monitoramento das operações; e
- a assimetria de informação, que aumenta a possibilidade de seleção adversa e risco moral.

Pinto et al. (2007) propõe uma série de ações para o restabelecimento da função de fomento do sistema financeiro público frente as MPMEs:

- Desonerar os bancos comerciais da responsabilidade quase exclusiva de provisão de acesso financeiro a MPMEs.

- O acesso financeiro à MPMEs por bancos comerciais deve ser incentivado mediante o compartilhamento de riscos.
- Liderança do BNDES na reconstituição do sistema público de fomento.
- Fortalecimento do Banco Central na verificação das práticas bancárias para garantir ao poder público federal o controle sobre a oferta e qualidade do crédito no país.
- Restabelecimento de ambiente para acesso financeiro direto a recursos públicos por MPMEs de base tecnológica e em arranjos locais estruturantes, pelo compartilhamento de riscos entre o BNDES e as agências de fomento estaduais.
- Mobilização do sistema Sebrae nacional e estadual para apoio ao fomento de oportunidade e como indutor para estruturação e capacitação gerencial das MPMEs.
- Fortalecimento da Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento [ABDE] como promotora de fóruns para troca de experiência e debates de estratégias que incentivem e difundam a cultura do desenvolvimento.

2.2 STAKEHOLDERS E MUDANÇAS NA GESTÃO DE PROJETOS

A gerência de projetos pode ser dividida, segundo as práticas do *A guide to the Project management body of knowledge* [PMBOK] do Project Management Institute [PMI] (2013), em dez áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco, aquisições e *stakeholders*. A implantação de novo produto através de um projeto pode ser analisada sob três perspectivas: o escopo do projeto, o escopo do produto e as relações destes escopos com as necessidades e demandas dos *stakeholders*, em especial, os clientes. Por isto, para análise do processo de implementação do FGI foram analisadas a gestão de mudanças no escopo do projeto e produto para sua adequação às necessidades e demandas dos *stakeholders*, especialmente os agentes financeiros.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram um modelo dinâmico para classificação dos *stakeholders* segundo sua relevância em um projeto baseado em três fatores: poder, urgência e legitimidade.

O poder do *stakeholder* é a sua habilidade para levar a organização a fazer alguma coisa que esta não teria que fazer se não fosse solicitado. Este poder pode ser normativo (baseado na legislação e normatização), coercitivo (através de força ou de ameaça) ou utilitário (por reter

recursos ou informações) A legitimidade do *stakeholder* está ligada a percepção de que as ações são desejáveis ou apropriadas, em um determinado contexto social. Pode ser classificado em individual, organizacional ou social. A urgência indica a necessidade de uma ação imediata às solicitações do *stakeholder*. O tempo de resposta da organização deve levar em conta a sensibilidade de tempo e a criticidade. (Bourne, 2009; Mainardes, Alves, Raposo & Domingues, 2010; Teixeira, 2010).

Segundo o PMI (2013) a análise de *stakeholders* usualmente tem três etapas: identificação de todos os *stakeholders* potenciais e de suas informações relevantes, análise do impacto ou suporte potencial de cada *stakeholder* ao projeto e avaliar como provavelmente responderão em várias situações. De acordo com Noro (2012) as organizações deveriam desenvolver um plano de comunicação eficiente e eficaz com seus *stakeholders*-chave, o que tornaria possível torná-los apoiadores de seus projetos.

Segundo o PMI (2013) o processo de requisição de mudanças em um projeto pode incluir: ações corretivas, que realinham a performance com seu plano de gerenciamento; ações preventivas, que asseguram que a performance futura permaneça alinhada ao plano, correção de defeitos e melhoria ou atualizações, que reflitam novas ideias ou conteúdos. As requisições de mudanças devem ser revisadas, aprovadas, refletidas nos entregáveis e na documentação do projeto e comunicadas aos *stakeholders*. De acordo com Noro (2006), a mudança não é mais vista como algo ruim, pois hoje em dia ela se remete ao aperfeiçoamento contínuo.

A gestão de mudanças pode ser classificada pelo esforço necessário para sua realização e seu impacto, podendo ter caráter incremental ou inovador. A mudança incremental ou melhoria contínua são pequenas mudanças, geralmente com escopo de prazo curto, mas que conjuntamente tem impacto no desempenho da organização. A mudança inovadora ou melhoria radical tem grande porte, escopo de prazo longo e alto risco associado, podendo afetar radicalmente a organização. Outra forma de classificar a mudança é em reativa ou proativa, isto é, respectivamente como resposta a um problema ou crise ou como uma oportunidade de melhoria (Wood, 2009; Igbal, 2011; Banutu-Gomez, 2007; Kirsch, Chelliah, & Parry, 2011; Oswick, Grant, Marshak & Wolfram Cox, 2010).

2.3 INOVAÇÃO EM PROJETOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS

Se o produto ou serviço tiver caráter inovador em relação às práticas e costumes de seus potenciais clientes e outros *stakeholders*, a definição e a gestão de eventuais mudanças no escopo

do produto são fundamentais para o sucesso do projeto. Para identificar o caráter inovador de um produto é preciso definir o que é inovação.

Segundo a definição da OECD (2005), uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de negócio, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

No entanto, de acordo com Story, Hart e O'Malley (2009) existem várias definições de inovação, que abrangem o produto individual, o processo e os níveis de programa, bem como sistemas de organização inteiros. Essencialmente, essas definições giram em torno do grau de "novidade". Embora a literatura sobre design, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento de aborde o termo "inovação" a partir de diferentes perspectivas, a perspectiva adotada neste trabalho se relaciona diretamente com a inovação de produtos e serviços.

Existem várias categorizações de inovação (Garcia & Calantone 2002), com uma infinidade de termos em operação, tais como "descontínuas, principais, inovações radicais, moderadas, incrementais, contínuas", para diferenciar novos produtos ao longo do espectro de inovação (Salavou & Avlonitis, 2008). De acordo com Gatignon Tushman, Smith e Anderson (2002) a inovação incremental envolve refinar, melhorar e explorar uma trajetória técnica existente. Em contraste, uma inovação radical interrompe uma trajetória tecnológica atual (Dosi, 1982; Seidel, 2007). O conceito de inovação radical (em inglês, associado à sigla RI), um termo contemporâneo que se alinha mais intimamente com a categoria de "novo para o mundo", foi introduzido pela Booz Allen e Hamilton Inc. (1982).

Vários escritores têm analisado as diferenças entre inovação radical e incremental em relação a um ou mais dos seguintes temas: processos, estrutura, pessoas e competências. A informalidade dos processos e regras, abordagens de criatividade e de risco, um maior grau de comunicação e cooperação entre os envolvidos no processo de inovação, tanto dentro como fora da organização caracterizam a inovação radical (Pittaway, Robertson, Munir, Denyer & Neely, 2004; Song & Swink, 2002; Story, O'Malley & Hart, 2008). Veryzer (1998) observa que a estrutura da organização, bem como as competências e ferramentas de gestão, são diferentes daquelas necessárias para formas mais fundamentais de inovação. Humble e Jones (1989) argumentam que a inovação radical, muitas vezes, necessita de recursos e pessoal especializado para desenvolver novas iniciativas que estão fora do núcleo atual das atividades do negócio, enquanto Cameron,

Story e Walsh (2006) reconhecem a importância das interações dos indivíduos em uma cadeia de valor, em trazer produtos radicalmente novos ao mercado.

Segundo Sethi, Iqbal e Sethi (2012) novos produtos variam na sua intensidade e tipo de novidade. A tipologia comumente usada para novos produtos os classifica em duas dimensões: a novidade para o mercado e novidade para a empresa (Booz Allen & Hamilton, 1982; Danneels & Kleinschmidt, 2001). Quanto maior for a novidade destas dimensões, maior é o grau de inovação atribuída ao produto (Cooper, 2001). Danneels e Kleinschmidt (2001) argumentam que a novidade do produto em grande medida está no "olho do observador." Ao estudar o processo de desenvolvimento do produto, a novidade é mais apropriadamente definida do ponto de vista de uma empresa ou organização, pois é ela que deve alocar recursos para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

Segundo Silveira, Armellini, Aquino e Giroletti (2012), uma organização pode ter mais sucesso na implementação de produtos ou serviços inovadores se adotar em sua estratégia de negócios o conceito de inovação aberta proposto por Gassmann e Enkel (2004) e pela OECD (2008), que trabalha três macro processos: de fora para dentro, que busca trazer conhecimentos e/ou tecnologias externas; de dentro para fora, que busca novas receitas pela utilização dos conhecimentos em novos mercados; e acoplada, através de parcerias, alianças e joint ventures.

Segundo Kotler (2000), o processo de adoção de novos produtos e serviços passa por cinco etapas: conscientização quando o consumidor toma conhecimento da inovação, mas não tem informações a respeito dela; interesse quando o consumidor é estimulado a procurar informações sobre a inovação; avaliação quando o consumidor considera se experimentará a inovação; experimentação quando o consumidor experimenta a inovação para poder avaliar melhor seu valor; e adoção, quando o consumidor decide fazer uso total e regular da inovação.

Segundo Rogers (2003) cinco características fundamentais influenciam a taxa de adoção de uma inovação: vantagem relativa relacionada ao grau em que a inovação parece superior aos produtos e serviços existentes; compatibilidade, relacionada ao grau em que a inovação atende aos valores e às experiências das pessoas; complexidade relacionada ao grau em que a inovação é relativamente difícil de ser compreendida ou utilizada; divisibilidade relacionada ao grau em que uma inovação pode ser experimentada em uma base limitada e comunicabilidade, relacionada ao grau em que os resultados benéficos da utilização são observáveis ou podem ser descritos aos outros.

Um novo negócio tem melhores chances de sucesso se for criado em resposta a uma oportunidade: (1) de desenvolvimento de um novo produto ou serviço que atenda às necessidades dos clientes ainda não satisfeitas adequadamente; (2) que satisfaça às necessidades dos clientes indo além do que as empresas consolidadas fornecem (Shane, 2005).

Lumpkin (2010) analisa a questão da inovação financeira e sua relação com a proteção dos consumidores principalmente em termos de acesso (situação em que a preços acessíveis, os produtos financeiros estão disponíveis para todos os segmentos da população em toda a gama de níveis de renda e características demográficas) e adequação dos produtos para grupos de consumidores específicos. Produtos inovadores podem ter efeitos positivos ou neutros para o acesso a financiamentos. Mas produtos que realmente resultam em aumento do acesso a financiamentos podem apresentar questões de adequação. Produtos inovadores podem ser particularmente difíceis de serem compreendidos para os consumidores e requerem uma melhor educação financeira. Além disso, os prestadores de serviços e intermediários devem ter controles internos adequados para minimizar as chances de que os consumidores assumam exposições inadequadas. Mesmo os melhores documentos de divulgação, sozinhos, podem não ser adequados para evitar situações em que os investidores se envolvem com produtos inadequados. As instituições devem ser encorajadas a desenvolver medidas suficientes para a proteção do cliente como parte de suas atividades de desenvolvimento de produtos. Sanções mais severas devem ser utilizadas quando necessário para resolver fraudes ou má conduta.

Hu (2012) ressalta que para sua difusão a inovação financeira pode enfrentar um grande obstáculo: a complexidade. Mesmo um intermediário bem intencionado pode não entender realmente como funciona a novidade ou mesmo entendendo pode ter dificuldade em operacionalizá-la. Estes obstáculos podem vir tanto da complexidade da inovação financeira (o que pode ser chamado de "verdadeiro mal-entendido") quanto das complexidades organizacionais associadas ao próprio intermediário (o que pode ser chamado de "mal-entendido funcional").

Para Giacomini, Goulart e Caprino (2007) pressões ideológicas ilegítimas tem obstruído e ofuscado a real utilidade ou pertinência de inovações, que por isso são ignoradas, evitadas ou rejeitadas. Profissionais do mercado muitas vezes priorizam mais as necessidades de suas organizações do que dos consumidores.

Rodrigues, Diniz e Ferrer (2007) identificam algumas relações entre a ação governamental e a difusão de inovações em economias emergentes. A força impulsionadora da difusão é usualmente de incentivo à oferta e, portanto, pode ser lançada ou apoiada pelos governos, por meio de

intervenções normativas e regulatórias. Mesmo com essa iniciativa, sem o apoio da sociedade civil, pode haver demora em sua disseminação. Uma forma de diminuir o tempo de adoção é a própria adoção da inovação por parte das agências e órgãos governamentais, o que também contribui para diminuição do efeito de “atraso” na adoção pelas incertezas características do ambiente econômico e institucional destes países.

Facó, Diniz e Csillag (2009) identificam três variáveis (regulação, mercado e tecnologia) e quatro dimensões (determinantes, ritmo, direção e implicações) que se relacionam com a difusão de inovações em produtos e serviços bancários. A variável regulação é explicada pelo setor bancário ser um dos mais regulamentados e fiscalizados da economia e muitos produtos e serviços são desenvolvidos a partir de medidas regulatórias promovidas por setores governamentais. Outra variável é a mudança no mercado, com fatores ligados tanto à oferta quanto à demanda, os bancos concorrem para se diferenciar, atender segmentos específicos do mercado e as mudanças no perfil dos clientes pressionam os bancos a buscar novas alternativas de produtos e serviços que venham a satisfazer seus clientes. A tecnologia participa tanto da criação, quanto da distribuição de novos produtos e serviços a clientes.

Para análise do processo de difusão é importante considerar a influência destas quatro dimensões. Os determinantes são as motivações que originaram a criação dos novos produtos e serviços bancários. O ritmo consiste na avaliação da velocidade com que a inovação é adotada. A direção acompanha como os produtos e serviços estão se desenvolvendo. As implicações procuram apurar quais os impactos que os produtos estão provocando.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso único (Yin, 2001), conduzido junto ao administrador do fundo, o BNDES no Rio de Janeiro. Foi realizada uma pesquisa documental abrangendo estatuto, regulamentos, manuais e circulares do FGI, referentes à sua constituição, diretrizes e normas operacionais do Fundo.

Foram realizadas 10 entrevistas semi-estruturadas com a equipe responsável pela gestão do fundo no BNDES, com algumas perguntas abertas. Os critérios de seleção dos sujeitos foram conveniência e acessibilidade. As entrevistas foram gravadas e foi utilizada análise de conteúdo para extrair as percepções dos entrevistados sobre os temas abordados.

A limitação deste estudo de caso único, de não permitir a generalização estatística dos seus resultados, por sua abordagem qualitativa, a outros fundos garantidores ou outras entidades do setor como seguradoras, não foi considerada um problema, pois o objetivo da pesquisa era gerar proposições teóricas, que Yin (2001) classifica como generalizações analíticas, e contribuir a teoria sobre esquemas de garantia para acesso ao crédito por MPMEs, difusão de inovação em produtos e serviços financeiros e gerência de projetos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise da implantação do fundo foi feita a partir da comparação entre as ações tomadas pelos gestores do Fundo, identificadas nas entrevistas e na documentação do FGI e as recomendações da literatura sobre esquemas de garantia e acesso ao crédito para MPMEs, gerência de projetos, especialmente em termos de gestão das mudanças no escopo do produto, relacionamento com os *stakeholders*, e inovação em produtos e serviços financeiros.

O mecanismo de garantia a ser implementado para minimizar a insuficiência do acesso ao crédito por MPMEs foi uma escolha do governo federal, que através da Lei 12.087 (2009), autorizou a participação da União em fundos garantidores para MPMEs, com gestão de instituição pública federal. Através das entrevistas e da análise da documentação do Fundo foi possível identificar que a base para definição do escopo inicial do projeto foi a referida Lei 12.087 (2009) e a correção dos problemas identificados com o FGPC, que tinha a natureza de programa de garantia, conforme Chieza e Ambros (2006). Segundo um dos entrevistados:

...a criação do escopo inicial do FGI teve como base as lições dos erros e acertos do FGPC, que foi um fundo que já não estava mais operando, que era um fundo público, com recursos públicos, ou seja, e por causa disso tinha restrições orçamentárias do governo...

Nas entrevistas foram mencionadas as principais características que diferenciam os fundos garantidores de outros esquemas de garantia, conforme proposto por Pombo e Herrero (2003), Zica e Martins (2008) e pela OECD (2010), como ser um fundo de natureza privada, com recursos públicos e privados, alta liquidez e operação delegada aos agentes financeiros.

Principalmente em relação ao FGPC, como eu tinha te dito, que era um fundo público, que tinha contingenciamento orçamentário do governo, o FGI trouxe como, na minha opinião, uma grande evolução, foi o fato dele ser um fundo privado.

...e pelo fato do fundo ser privado permite a ele ser muito mais ágil no pagamento das honras para as operações que sofrem inadimplência. Isto é um diferencial que o fundo apresentou com o aprendizado dos erros do FGPC, que tinha muita dificuldade de acionamento das honras, justamente pelo contingenciamento orçamentário do governo.

Ele tem aportes da União, do BNDES, que são os recursos que permitem ao fundo ofertar garantia, mas em paralelo também tem o aporte dos agentes financeiros, que apesar de não serem estes recursos que acabam permitindo ao fundo fazer... realizar a garantia das operações, existe o risco compartilhado.

Então os próprios agentes financeiros, tendo que aportar para poder operar com o fundo... tem um divisão de risco junto com os agentes financeiros...

Pelas entrevistas, percebe-se que o FGI é um produto significativamente melhorado, e portanto uma inovação no conceito da OECD (2005) e Story et al. (2009), mas na visão dos entrevistados parece ter características de inovação incremental (Salavou & Avlonitis, 2008; Gatignon et al. 2002), pois sua lógica de contratação e operação é basicamente a mesma do FGPC, de qualquer forma é uma inovação tanto para o mercado quanto para o BNDES (Sethi et al., 2012; Booz Allen & Hamilton, 1982; Danneels & Kleinschmidt, 2001). No entanto as principais inovações, como a natureza privada, com aportes dos agentes financeiros e segregação de patrimônio teve dificuldade em ser entendida pelos agentes financeiros, conforme previsto por Hu (2012) e trouxe dúvidas regulatórias, como previsto por Facó et al. (2009), que tiveram que ser endereçadas ao Bacen e ao Governo.

...o BNDES, como administrador do fundo encaminhou consulta ao Banco Central com os principais questionamentos apresentados pelos agentes financeiros em relação a contabilização e provisionamento das operações com garantia do FGI...

O uso do FGI garante as instituições um provisionamento mais favorável das operações de acordo com as regras do Banco Central, por meio da Circular CMN 3.644/2013 (que revogou e substituiu a Circular 3.360/2007, que havia sido modificada em 2009 pela Circular 3.471, que inclui os fundos garantidores com stop loss).

O escopo do projeto de implantação do Fundo também atendeu a maior parte das recomendações de Pinto et al. (2007). Além dos bancos comerciais, o fundo opera com agências de fomento, bancos de desenvolvimento e bancos de montadoras (caminhões).

Temos três tipos de agentes financeiros: os bancos comerciais, as agências de desenvolvimento e os bancos de montadora, que aderiram ao fundo especialmente pela garantia compulsória ao programa Procaminhoneiro.

Os principais *stakeholders* na visão dos entrevistados eram a União, o BNDES, as MPMEs beneficiárias da garantia e os agentes financeiros, sendo os últimos os mais relevantes para definição de mudanças no escopo do projeto (PMI, 2013).

...os stakeholders são o próprio DEPOG, que é quem faz o gerenciamento do fundo, tanto do FGI, quanto do FGPC. Os agentes financeiros, que operam o fundo, os beneficiários finais destas operações e também os seus outros cotistas, que são no caso a própria União e o BNDES, que participam do Conselho de Acionistas. Na minha visão são estes os stakeholders. Talvez também possam ser incluídas aí outras instâncias da hierarquia do próprio BNDES, como superintendência da área de crédito, a qual o DEPOG está subordinado, o diretor responsável pela área de crédito e a diretoria como um todo e o presidente do banco.

A análise da relevância dos *stakeholders* segue uma lógica próxima da proposta por Mitchell et al. (1997) e das práticas do PMBOK do PMI (2013), como se pode notar nos processos de priorização, que levam em conta a urgência, legitimidade e o poder, com destaque para os aspectos normativos e de ameaça potencial ao fundo, que pode ser associado ao poder coercitivo (Bourne, 2009; Mainardes et al., 2010; Teixeira, 2010).

Bem as demandas que surgem através dos agentes financeiros, elas são solicitações, então elas não têm necessariamente que serem atendidas e nem todas são viáveis, até porque os agentes

financeiros buscam facilidades para suas próprias operações. Então as solicitações dos agentes financeiros, elas são mapeadas e são avaliadas se podem ou não serem atendidas, a partir do momento em que se tornam solicitações de mais de um agente, elas começaram a ganhar força e aí passam a entrar no ranking de prioridade do departamento em relação a implementação destas alterações.

Outras alterações operacionais, elas tem prioridade alta, muito em função, das consequências jurídicas que a gente pode sofrer em relação à determinada ausência de controle, ou de repente, alguma brecha jurídica que pode não ter sido atendida que nosso departamento jurídico mapeia e nos alerta, então eu acho que a prioridade em relação ao atendimento das solicitações de alteração elas vão primeiro por questão de risco operacional e jurídico.

O FGI opera mediante o compartilhamento de riscos com os agentes financeiros, inclusive no seu desenho inicial os bancos comerciais eram estimulados por um mecanismo de fixação de *spread* atrelado ao percentual de garantia assumido pelo banco comercial. Além deste mecanismo ser compatível com as propostas de Pinto et al. (2007), há a delegação das atividades de contratação e análise de crédito aos agentes financeiros, o que minimiza os custos de transação do fundo, o FGI também conta com uma limitação do nível de cobertura em 7% da carteira contratada, o que diminui o efeito da assimetria de informação, contornando as dificuldades identificadas por Lima (2009) para atuação dos bancos de desenvolvimento e poder público junto às MPMEs.

O fundo garante de 20% a 80% do valor do crédito na ponta passiva, isto é, junto ao BNDES. O fato do agente financeiro sempre assumir uma parcela do risco minimiza a seleção adversa e o risco moral.

O BNDES assumiu o duplo papel de administrador do fundo e de primeira instituição a oferecer repasses com garantia do fundo, preparando a estrutura para o posterior uso do fundo como garantidor de créditos privados (Pinto et al, 2007).

...o FGI atualmente garante somente linhas do próprio BNDES, repassadas às MPMEs por agentes financeiros...

O sistema Sebrae nacional / estadual e as agências de fomento estaduais foram utilizados como elemento de apoio ao FGI, facilitando sua divulgação e o acesso das MPMEs a sua garantia. O fundo também tem o menor custo para a beneficiária entre os fundos atualmente operando, o FGO e o Fampe, de forma aderente ao proposto por Lumpkin (2010).

...participamos de um grupo de trabalho com o Sebrae, que administra o Fampe e o Banco do Brasil que administra o FGO, que visa melhorar as condições de acesso ao crédito para as MPMEs ...

... a garantia do FGI tem hoje o menor custo do mercado...

A ABDE tem sido fortalecida, sendo uma das primeiras entidades a ter informações sobre o FGI. As solicitações das entidades participantes, por sua legitimidade, foram priorizadas entre as mudanças no fundo, como a alteração no prazo da tranche, que era um fator crítico para aumentar a participação destes agentes nas operações do FGI.

Outra mudança interessante foi o aumento da tranche do fundo de 3 para 5 anos que favoreceu a operação dos agentes financeiros de menor porte, como as agências de fomento e os bancos regionais de desenvolvimento...,

...o aumento da tranche de 3 para 5 anos permite que os agentes menores componham uma carteira mais diversificada e tenham um prazo maior para montar esta carteira e compartilhar o risco e não parar no stop loss tão cedo.

O FGI buscou seguir as recomendações de Shane (2005) para ter maiores chances de sucesso, buscando ser um serviço que atenda às necessidades dos clientes ainda não satisfeitas adequadamente e satisfaça às necessidades indo além do que as entidades consolidadas fornecem, tendo foco em operações de longo prazo, investimentos em modernização e aumento da capacidade produtiva, enquanto a maior parte dos sistemas de garantia acaba atendendo as necessidades de capital de giro de curto prazo.

...O FGI oferece garantias a operações de longo prazo ...

...o prazo médio das operações garantidas é de 70 meses, temos operações com prazo de até 120 meses...

... o FGO, do Banco do Brasil dá garantia a operações de curto prazo e o FGI dá garantia a operações de repasse do BNDES, para investimentos de longo prazo...

Apesar desta adequação as necessidades dos clientes a difusão do FGI tem sido relativamente lenta. Na análise do processo de adoção, segundo o proposto por Kotler (2000) foi identificado que primeiro é necessário que os agentes financeiros tomem conhecimento do fundo, tenham interesse em aderir, avaliando que a relação custo-benefício é interessante (pois existe o custo do aporte de capital além das adequações em seus sistemas de informática), mesmo após estas etapas, alguns agentes somente experimentam o fundo, mas demoram a adotá-lo como parte de sua linha regular de produtos oferecidos.

Entre os agentes financeiros menores a adoção do FGI tem sido bastante significativa, principalmente em função da não necessidade de desenvolvimento de plataforma de TI, de sistema para operar de forma automática o FGI.

...Já os grandes bancos comerciais pela dificuldade de sistema, eles tem tido um... eu acredito que adoção postergada.

...na minha avaliação o desempenho dos agentes financeiro menores tem sido uma participação significativa e dos maiores tem tido um desempenho um pouco inferior, muito em função da questão da TI e da questão das dificuldades de prazo de conclusão de processos no sistema judiciário brasileiro.

A gestão do FGI tem buscado adaptar as regras e características do fundo, através de mudanças para torná-lo mais atrativo para os agentes financeiros.

...eu consiga talvez destacar 2 ou 3 adaptações e mudanças que o fundo foi recebendo ao longo da sua vida. Uma delas é que todo o meio de ano a gente tem que fazer uma revisão do fator k que compõe o encargo do fundo, que é uma fórmula. E a gente tem que fazer esta revisão anualmente. Desde que o fundo foi criado, a gente já fez algumas reduções deste fator k para baratear o encargo pro agente financeiro e pro beneficiário final. Esta é uma mudança interessante.

O FGI tem buscado adotar o conceito de inovação aberta (Silveira et al. 2012; Gassmann & Enkel; 2004, OECD, 2008), com uso de uma estrutura separada para relacionamento, com pessoal especializado, como preconizado para inovações radicais (Veryzer, 1998; Humbel & Jones, 1989). Esta estrutura tem tentado utilizar as experiências e opiniões dos *stakeholders* para inovar no produto (Cameron et al., 2006).

Uma gerência trata exclusivamente do relacionamento com os agentes financeiros. Ela é responsável pela captação de novos agentes, pelo treinamento e pela difusão do fundo.

O BNDES tem procurado simplificar os processos para torná-los mais compatíveis com as rotinas de negócio dos agentes financeiros.

Mantemos um grupo de discussão com o Banco do Brasil, gestor do FGO, e Sebrae, gestor do Fampe, para discutir a evolução dos fundos garantidores para MPMEs no Brasil. A troca de experiência nos processos de provisionamento contábil, recuperação de crédito e assuntos regulatórios tem sido muito rica.

Entre as características que influenciam a taxa de adoção, se analisarmos o fundo sob a perspectiva do cliente final, existe vantagem relativa clara sobre outros mecanismos, uma vez que somente é necessário o pagamento de encargo por concessão de garantia, que é incorporado ao valor financiado, não sendo necessário desembolso imediato do tomador do empréstimo. O processo é simples, tendo baixa complexidade. O serviço não é propriamente divisível, mas é possível negociar com o banco uma conjunção de garantias reais, de performance, recebíveis e outras além do fundo de forma a adequar o percentual e o custo da garantia à necessidade de cada cliente. O FGI no entanto precisa trabalhar mais as questões de compatibilidade e comunicabilidade, demonstrando o caráter de inclusão social e facilitação do acesso ao crédito do fundo e divulgando casos de sucesso de empresas que aderiram a esta forma de garantia, conforme conceitos de Rogers (2003).

Podemos observar a aplicação prática de várias das relações propostas por Rodrigues et al. (2007) entre a ação governamental e a difusão da inovação no caso do FGI:

- A iniciativa foi lançada pelo governo federal, que fez o aporte inicial de recursos e disponibilizou o Fundo como garantia para as linhas de repasse do BNDES as MPMEs e pessoas físicas, que o estimulou a adesão pelos agentes financeiros.

- O engajamento da sociedade civil foi buscado através de campanhas institucionais sobre o Fundo e atuação junto aos públicos-alvo. Com auxílio do SEBRAE foi feita uma cartilha para divulgação das garantias para MPMEs e participação em programas de rádio e televisão voltados para os transportadores de carga (caminhoneiros).
- O governo buscou compensar as limitações nas formas normativas e regulatórias, adotando o fundo de forma compulsória para o repasse do programa Pro-caminhoneiro do BNDES, que tinha uma das taxas de juros mais baixas disponíveis para repasse pelos agentes financeiros (4,5% a.a.), o que levou a adoção de vários agentes financeiros ao FGI.
- A adoção compulsória no fundo Pró-caminhoneiro, aliada com prazo de vigência das taxas de juros subsidiadas (de 4,5% a 5,5% a.a.) até Dezembro de 2010, depois prorrogado, levou uma adoção mais rápida da inovação pelos agentes financeiros.

O quadro 2 apresenta a análise do processo de difusão deste fundo de aval segundo o modelo proposto por Facó et al. (2009):

	REGULAÇÃO	MERCADO	TECNOLOGIA
DETERMINANTES	Agentes: Ministério da Fazenda, BNDES e Banco Central. Papel ativo: a existência da garantia minimiza o risco da operação e melhora o provisionamento da operação no Balanço da Instituição repassadora dos recursos.	Oportunidade dos bancos habilitados oferecerem as linhas do BNDES para o programa Pró-caminhoneiro com exclusividade após a obrigatoriedade da contratação do FGI para este tipo de repasse.	Papel: A TI funciona como um meio e não com um fim neste processo.
RITMO	Agente: Ministério da Fazenda / Tesouro Nacional Os prazos de vigência do subsídio do Tesouro para o programa Pró-caminhoneiro tiveram papel determinante na adoção do FGI pelos agentes.	O ritmo foi ditado em boa parte pela obrigatoriedade do uso do FGI imposta pelo BNDES. Este ritmo também foi ditado pela demanda por crédito pelas empresas transportadoras de carga e transportadores individuais.	Os bancos com operações de TI mais ágeis conseguiram começar a operar antes ganhando vantagem competitiva inicial na oferta de produtos.
DIREÇÃO	A regulamentação contribuiu para a difusão do produto principalmente entre os bancos privados e de montadoras, com adesão inicial menor dos bancos estatais e agências de fomento.	Forte atuação dos canais do banco na venda do produto para aproveitar as taxas de juros subsidiadas vigentes e atender a demanda dos clientes.	Papel: viabilizadora da oferta dos produtos

IMPLICAÇÕES	Agentes: Ministério da Fazenda, BNDES e Banco Central. Papel dos bancos – descontinuar oferta do repasse do Pró-caminhoneiro ou aderir ao fundo.	Oferta do produto (garantia do FGI) concentrada nos segmentos Micro empresa e Pessoa Física (mais de 90% dos casos)	Pode viabilizar o uso do fundo com outras linhas do BNDES e mesmo com linhas de crédito privadas do próprio banco repassador.

Quadro 2 – Difusão da inovação - Fundos de aval – Fundo Garantidor para Investimentos

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do modelo proposto por Facó et al. (2009)

5 CONCLUSÕES

O artigo analisou a implantação do projeto FGI, através de análise documental e das entrevistas, demonstrando que o fundo, na definição de seu escopo, procurou endereçar os problemas conhecidos pelas experiências anteriores com fundos garantidores. O FGI é um produto significativamente melhorado em relação ao FGPC, tem características de inovação incremental (Salavou & Avlonitis, 2008; Gatignon et al. 2002), pois manteve a lógica de contratação e operação do FGPC. O produto é uma inovação tanto para o mercado quanto para o BNDES (Sethi et al., 2012; Booz Allen & Hamilton, 1982; Danneels & Kleinschmidt, 2001), tendo sido criado com natureza privada, participação dos agentes financeiros, estruturas de governança, acionamento de honras e recuperação de créditos simplificados.

Além disto as principais recomendações relativas a políticas públicas de fomento e acesso ao crédito para MPMEs, identificadas por Pinto et al. (2007) foram endereçadas, com diversificação dos agentes financeiros para agências de fomento e bancos de montadora, além dos bancos comerciais, envolvimento do Sebrae e da ABDE no processo, regulamentação junto ao Banco Central do tratamento em termos de contabilização e capital regulatório do fundo. Os fatores que, segundo Lima (2009), dificultam a atuação direta junto a MPMEs como custos de transação e assimetria da informação, foram tratados com a criação de mecanismos de contratação simplificados, limites de cobertura máxima por agente (7% da carteira) e compartilhamento de risco (80%).

Apesar deste cuidado na estruturação inicial, o processo de gestão e relacionamento com os *stakeholders* identificou diversas necessidades de mudanças no projeto, que foram avaliadas e implementadas, num processo de gerenciamento de mudanças, conforme proposto por Mitchell et al, (1997) e pelo PMI (2013) para tornar o fundo mais atrativo para os agentes financeiros, principal parte interessada, e responsável pela difusão deste novo produto. O administrador procurou adotar o conceito de inovação aberta (Silveira et al. 2012; Gassmann & Enkel, 2004; OECD, 2008), com estrutura para relacionamento, com pessoal especializado, como preconizado para inovações radicais (Veryzer, 1998; Humbel & Jones, 1989). Esta estrutura tem buscado utilizar as experiências e opiniões dos *stakeholders* (Cameron et al., 2006) para efetuar mudanças que ressaltem os pontos positivos do caráter inovado do produto.

Entre estas mudanças podemos destacar, a ampliação do prazo da tranche de três para cinco anos, diminuição do custo da garantia, simplificação dos controles de saldo devedor e dos processos de acionamento de honra, que passou a ser simplificado para valores de até R\$ 300 mil reais, e de recuperação de crédito, que passou a ser mais aderente aos procedimentos usualmente adotados pelos agentes financeiros para suas operações sem a garantia do fundo.

Sob o aspecto de difusão de inovação em produtos e serviços bancários, apesar das ações iniciais relativas a regulação, junto ao Banco Central; mercado, junto aos agentes financeiros; e tecnologia, com a criação e posterior simplificação da plataforma de relacionamento via web, conforme modelo analítico de Facó et al. (2009), permanecem desafios para ampliar a adoção do fundo. Estes desafios se referem especialmente à melhoria na regulação, com a busca de um menor provisionamento das perdas potenciais pelos agentes financeiros, hoje em 50% do valor da garantia e de isenções na tributação incidente sobre o fundo, que está sujeito a imposto de renda, contribuição social sobre o lucro, PIS/COFINS e ISS, além de simplificações na recuperação de crédito e na plataforma de TI, que afetam os agentes por sua complexidade (Hu, 2012). Com estas alterações, a vantagem relativa e a compatibilidade do fundo com as práticas dos agentes financeiros aumentam, e o ritmo de difusão deve aumentar, conforme Rogers (2003).

Como sugestões de pesquisas futuras poderiam ser feitos estudos comparativos entre o sistema brasileiro e as experiências internacionais, e entre as diversas modalidades de garantia disponíveis no país, com abordagens qualitativa, especialmente através da avaliação de especialistas e participantes deste mercado; e quantitativa, procurando relacionar as características de cada modalidade com seu desempenho em termos de número e perfil de beneficiários, volumes de garantias concedidos e eficácia do mecanismo utilizado em termos de inadimplência verificada.

Na visão de políticas públicas de fomento e acesso ao crédito poderiam ser analisados outros fundos, como o FGO do Banco do Brasil e FAMPE do SEBRAE, além de outras iniciativas de inclusão com o Cartão BNDES, o microcrédito, as sociedades garantidoras e os arranjos produtivos locais.

Sob a perspectiva de gerência de projetos poderiam ser aprofundadas as análises sobre outras áreas de conhecimento do PMBOK, especialmente gerenciamento de comunicações, integração e risco, com a análise dos controles, limites e alavancagem do FGI e de outros instrumentos de garantia.

REFERÊNCIAS

- Banutu-Gomez, M. B. & Banutu-Gomez, S. M. T. (2007). Leadership and Organizational Change in a Competitive Environment, *Business Renaissance Quarterly*; ABI/INFORM Global.
- BNDES, (2013). *FGI- Fundo Garantidor para investimentos*. Rio de Janeiro. Recuperado em 03/07/2013, de <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_e_Fundos/FGI/index.html>.
- BNDES, *FGPC – Fundo de Aval*. (2012) Rio de Janeiro. Recuperado em 10/06/2013, de <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Instituicao_Financeira_Credenciada/FGPC/index.html>.
- Booz, Allen & Hamilton Inc. (1982) *New Products Management for the 1980s*, New York, NY: Booz, Allen and Hamilton.
- Botelho, Marisa R. A. & Mendonça, Mauricio. (2002). As políticas de Apoio a Geração e Difusão de Tecnologias para as Pequenas e Médias empresas no Brasil. *SEP. VII Encontro Nacional de Economia Política*. Curitiba/PR. Recuperado em 11/01/2011, de <http://www.sep.org.br/artigo/BOTELHO_MENDONCA.pdf>.
- Bourne, Lynda. (2009). *Stakeholder Relationship Management: a Maturity model for Organisational Implementation*. Goer Publishing Ltd, UK.

- Cameron, E. C., Story, V. M. & Walsh, K. (2006). Disrupting the Value Chain: Supply Chain Relationships and Networks for Radical Innovation, *Proceedings of Academy of Marketing Conference*, Middlesex University Business School.
- Chieza, Rosa A. & Ambros, Julia O. (2006) A importância do Crédito na visão Schumpeteriana e a experiência gaúcha na busca de alternativas à ampliação do acesso ao crédito para empresas de menor porte. *III Encontro de Economia Gaúcha*. Porto Alegre. Recuperado em 12/01/2011, de <<http://www.fee.tche.br/3eeg/Artigos/m09t03.pdf>>.
- Cooper, R. G. (2001), *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. New York: Perseus Publishing.
- Danneels, Erwin & Elko J. Kleinschmidt (2001), Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18 (November), 357–73.
- Dosi, G. (1982), Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change, *Research Policy*, Vol. 11, No. 3, pp. 147-162.
- Facó, Julio F.; Diniz, Eduardo H. & Csillag, João M. (2009). O Processo de Difusão de Inovações em Produtos Bancários, *Revista de Ciências da Administração*, v. 11 n. 25 p. 177-208.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 110-132.
- Gassmann, O. & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes, *Proceedings of the R&D Management Conference*, Lisbon, Portugal, Jul. 6-9.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W. & Anderson, P. (2002), A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics, *Management Science*, Vol. 48, No. 9, pp. 1103-1122.
- Giacomini, Gino, Filho; Goulart, Elias E. & Caprino, Mônica P. (2007). Difusão de inovações: apreciação crítica dos estudos de Rogers. *Revista Famecos*. Porto Alegre, n. 33.
- Hu, Henry T. C. (2012). Too complex to Depict? Innovation, “Pure Information,” and the SEC Disclosure Paradigm. *Texas Law Review*. Vol. 90.
- Humble, J. & Jones, G. (1989), Creating a climate for innovation, *Long Range Planning*, Vol. 22. No. 4, pp. 46-51.

- Igbal, R. (2011). Impact of Organizational Change to Achieve Competitive Edge, *European Journal of Business and Management*, vol.3, n.4.
- Kirsch, C., Chelliah, J. & Parry W. (2011). Drivers of change: a contemporary model. *Journal of Business Strategy*, 32(2), p. 13-20.
- Kotler, Philip. (2000). *Administração de Marketing*. Prentice Hall. São Paulo.
- Lei n. 12.087, de 11 de Novembro de 2009 (2009). Diário Oficial da União. Brasília, DF.
- Lima, Fernando C. (2009). *Crédito, Financiamento e Bancos de Desenvolvimento*. BNDES.
- Lopes, Simone; Lagoa, José. C. S, Jr; Cardoso, Marcelo P. & Piccinini, Maurício S. (2007). Fundos de garantia e acesso ao crédito das micro, pequenas e médias empresas. A experiência do FGPC: sucesso ou fracasso? *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 26, p. 4-23.
- Lumpkin, Stephen. (2010). Consumer Protection and Financial Innovation: A Few Basic Propositions. *OECD Journal: Financial Market Trends*. Volume 2010 - Issue 1.
- Mainardes, Emerson W.; Alves, Helena; Raposo, Mario & Domingues, Maria J. (2010). Categorização por Importância dos Stakeholders das Universidades. *RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia*. São Paulo, v. 9, n.3 p 05-40.
- Mitchell, R. Agle, B & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4) 853-858.
- Noro, Greice. (2012) A Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*. São Paulo, v. 3, n 1, p 127-158.
- Noro, Greice. (2006). *A maturidade em gerenciamento de projetos logísticos: o caso América Latina Logística*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Maria - Centro de Tecnologia - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2006.
- Organization For Economic Co-Operation And Development. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3 ed.) European Commission: OECD. Recuperado em 2 julho 2013, de: <www.oecd.org>.
- OECD. (2008). *Open Innovation in Global Networks*. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
-

- OECD. (2010). *Facilitating access to Finance: Discussion Paper on Credit Guarantee Schemes*. 2010. Recuperado em 12/03/2012, de < www.oecd.org/daf/psd/45324327.pdf>.
- Oswick, C., Grant, D., Marshak, R. J., & Wolfram Cox, J. (2010). Organizational discourse and change: Positions, perspectives, progress, and prospects. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46, 8-15.
- Pinto, Marco A. C.; De Paula, Paulo B & Salles, Ana B. T. (2007). A Revitalização do Sistema Público de Fomento como Canal para Acesso Financeiro por MPME. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, V. 14, N. 27, P. 141-162.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5-6, No. 3-4, pp. 137-168.
- Project Management Institute. (2013). *A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. 5a edição.
- Pombo, Pablo G. (2006). *Aportes Conceptuales y características para una clasificación internacional de los sistemas/esquemas de garantía*. Tese de Doutorado. Universidade de Córdoba.
- Pombo, P & Herrero, A. (2003). *Los sistemas de garantia para micro y la pyme em uma economia globalizada*. DP Editorial. Sevilla.
- Rodrigues, Carlos L., Diniz, Eduardo H. & Ferrer, Florência. (2007). Influência Governamental e Estratégias Institucionais na Difusão de Inovações em Economias Emergentes. *RAE*, vol. 47, n. 1.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York, Wiley.
- Salavou, H. and Avlonitis, G. (2008). Product Innovativeness and Performance: A Focus on SMEs, *Management Decision*, Vol. 46, No. 7, pp. 969-985.
- Seidel, V.P. (2007). Concept Shifting and the Radical Product Development Process, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 522-533.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2011). *Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas*. Brasília: Sebrae.
- SEBRAE; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2012). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012*. 5 ed. Brasília; Sebrae; Dieese.
-

- SEBRAE; Fundação Universitária de Brasília. (2004). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae e Fundação Universitária de Brasília.
- Sethi, Rajesh; Iqbal, Zafar; Sethi, Anju. (2012). Developing New-to-the-Firm Products: The Role of Micropolitical Strategies. *Journal of Marketing*. Vol. 76 Issue 2, p 99-115. 17p.
- Silveira, F. F.; Armellini, F.; Aquino, L. N. D. & Giroletti, D. A. (2012). A Adoção da Inovação aberta dentro da Estratégia de internacionalização de Empresas Multinacionais de Economias Emergentes. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, São Paulo, v. 3, n. 3, p 251-276.
- Shane, S. (2005). *Sobre Solo Fértil, Como identificar grandes oportunidades para empreendimentos em alta tecnologia*. Bookman, Porto Alegre.
- Song, M. and Thieme, J. (2009). The Role of Suppliers in Market Intelligence Cathering for Radical and Incremental Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 43-57
- Story, V., O'Malley, L & Hart, S. (2008). Developing Competences for Radical Innovation: The Role of Interaction, Relationships and Networks. Reflective Marketing in a Material World, *Academy of Marketing Annual Conference*, Aberdeen Business School, Scotland, July 7th to 10th.
- Story, Vicky; Hart, Susan & O'Malley, Lisa. (2009) Relational resources and competences for radical product innovation. *Journal of Marketing Management*. Vol. 25 Issue 5/6, p461-481. 21p. 1.
- Teixeira, Damasio P. (2010). *Gerenciamento de Expectativas dos Stakeholders em um Empresa de Serviços*. Monografia. FGV, Rio de Janeiro.
- Veryzer, R. W. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 304-321.
- Wood, T., Jr. (2009). *Mudança Organizacional*. São Paulo. 5ª Edição. Editora: Atlas.
- Zica, Roberto M. F. & Martins, Henrique C. (2008). Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. *RAP — Rio de Janeiro* 42(1):181-204.

Data do recebimento do artigo: 17/02/2013

Data do aceite de publicação: 06/04/2013