

# FATORES DE INOVAÇÃO PARA CRESCIMENTO SUSTENTAVEL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR MOVELEIRO

Rodolfo Reinaldo Petter (UTFPR) rodolfo@jjcmoveis.com.br

Luis Mauricio Resende (UTFPR) lmresende@utfpr.edu.br

Caroline Rodrigues Vaz (UFSC) caroline-vaz@hotmail.com

Paulo Mauricio Selig (UFSC) selig@deps.ufsc.br

## Resumo

O presente artigo objetivou comparar informações coletadas em um grupo de micro e pequenas empresas produtoras de móveis sob encomenda da região meio oeste de Santa Catarina, com informações providas de pesquisas a nível nacional em torno da inovação, direcionados a três vieses tecnológicos (inovação em produto, processos de produção e processos administrativos) considerados genéricos em função de sua ampla abrangência. A partir de uma pesquisa de natureza aplicada, com sua abordagem qualitativa em relação aos temas tratados, foram realizadas pesquisas em literaturas científicas. Do ponto de vista dos objetivos, este estudo classifica-se como exploratória e descritiva e em relação aos seus procedimentos técnicos classifica-se como levantamento e como bibliográficos. A coleta de dados in loco deu-se por meio da aplicação de um questionário composto por 27 questões de múltipla escolha condizentes com as variáveis de valores, objeções da inovação referentes aos três vieses abordados para micro e pequenas empresas. No qual foi dividido em três blocos: 1º dificuldades, 2º fator de inovação e 3º iniciativas inovadoras. Como principais resultados foram apontados três fatores-chave para o desenvolvimento do fator inovação nesse grupo de empresas, sendo eles: a necessidade de construção de programas de capacitação administrativa, a falta de mão de obra especializada capaz de incorporar os processos de inovação à empresa e a falta de recursos financeiros para investimento em ações de inovação. Pode-se concluir que para as empresas pesquisadas, a inovação possui uma interface de dificuldade e não de oportunidade, ocultando assim sua real importância para a sobrevivência dessas empresas. Pois estas, em termos genéricos, possuem uma visão muito superficial do segmento em que atuam, possuindo este uma necessidade característica altamente inovadora, pois atuam com a produção de soluções específicas, os chamados produtos customizados. Com relação aos níveis nacionais que abarcam os três vieses tecnológicos de inovação, o grupo de empresas estudado se encontra flutuante em torno dos diagnósticos gerais, ou seja, este enfrenta basicamente as mesmas dificuldades e adversidades que as demais MPEs no Brasil, demonstrando algumas divergências mais acentuadas, das quais podem ser atribuídas como particularidades de seu segmento de atuação em torno do fator inovação.

**Palavras-chave:** Micro e pequena empresa; Dificuldades; Fator de Inovação; Iniciativas.

## 1. Introdução

A alta competitividade no contexto atual se apresenta como a caracterizadora da interface de apresentação e atuação dos mercados. Esta acaba gerando um macro modelo de atuação composto por grandes e complexas variáveis e características como a geração excessiva de informações, diminuição do ciclo de vida de produtos, elevada instabilidade de atuação e o acirramento da concorrência.

Desta forma, faz com que as organizações busquem cada vez mais a obtenção de êxito competitivo por meio de ações que as diferenciem acentuadamente, se tratando esta do desenvolvimento capacitivo de inovar, gerando novas propostas de produtos e serviços visando, em primeira instância, a vantagem competitiva.

Partindo do contexto de inovação, pode-se apontar uma vertente na busca por vantagem competitiva que se trata de um modelo pontual de melhoramento e/ou desenvolvimento de novas capacidades internas às organizações. Capacidades estas que englobam alguns fatores como a de atendimento simultâneo à demanda de mercado; manutenção da qualidade em seus produtos; desenvolvendo flexibilidade exigida por essas e pelas novas demandas e ainda a agilidade em sua atuação operacional.

O desenvolvimento destas capacidades pode-se dar por meio da prática de novas tecnologias, estando essas dispostas em aspectos generalizados como novas tecnologias para o desenvolvimento de produtos, de processos de produção e de processos administrativos. Além do aspecto da diferenciação competitiva, a inovação também é direcionada, principalmente por micro e pequenas empresas, como uma vertente capaz de gerar sustentação de mercado, ou seja, a prática da inovação frente à diferenciação passa ser base dos fatores componentes do próprio diferencial, que por sua vez é apoio para a sobrevivência destas no mercado.

Frente a isso, Lemos (1999) argumenta que são poucas as empresas que possuem o processo de inovação interno à organização formalizado. Essa ocorrência se dá pelo fato deste processo apresentar diversas e complexas características que, de forma geral, dificultam seu desenvolvimento. Alguns pontos-chave que dificultam o processo são: a dependência por uma ampla gama de fontes geradoras de idéias, iniciativas inovadoras, conhecimentos e informações das quais são adquiridos por meio da interação dentre os diversos níveis organizacionais existentes na estrutura de uma empresa, estendendo-se essa interação à troca de informações interorganizacionais.

Assim, a presente pesquisa objetivou comparar informações coletadas em um grupo de empresas produtoras de móveis sob encomenda com informações provindas de pesquisas a nível nacional em torno da inovação, direcionados a três vieses tecnológicos (inovação em produto, processos de produção e processos administrativos) considerados genéricos em função de sua ampla abrangência.

## **1.1 Referencial teórico**

### **1.1.1 Inovação**

O termo inovação pode ser definido de várias formas o que o transforma em um amplo campo de apontamentos diferentes, mas existindo correlações entre si gerando vários entendimentos para o termo. Fundamentalmente o conceito mais difundido em torno do escopo do termo inovação, se trata do ato de inovar e/ou renovar algo. Para Shumpeter (1985), o escopo de inovação trata-se de um instrumento propulsor para o desenvolvimento capitalista, um meio para o progresso material e técnico, e, portanto, um fator estimulante de ambientes competitivos. Ainda, esse se trata de um processo, produto, mercado ou organização resultando em uma forma de fazer algo.

A partir desse escopo geral, Ribeiro (1997) descreve que a inovação está subdividida em duas grandes classificações, a primeira chamada de inovação arquitetural, tratando-se de uma inovação também intitulada de radical que faz o rompimento das relações já existentes com o mercado, ou seja, essa classificação de inovação está diretamente atrelada a uma ideia de paradigma-tecnológico, o que implica no aparecimento de novos setores econômicos, como

por exemplo, o de biotecnologia e microeletrônica.

Já na percepção de Lemos (1999) essa primeira classificação para o escopo de inovação se trata do desenvolvimento e inserção de um novo produto, processo ou até mesmo a forma de organização para um modelo de produção totalmente novo, conceito esse que se enquadra perfeitamente no modelo de classificação do termo inovação posteriormente descrito por Shumpeter (1995) tendo isso como um todo e não somente como uma das classificações e aplicações possíveis para o termo. A autora ainda completa dizendo que esse tipo de inovação também pode significar a redução de custos e o acréscimo de qualidade em produtos já existentes.

A segunda classificação se trata da inovação do tipo regular, mais conhecida como incremental ou secundária que envolve em seu escopo a elevação da produtividade e eficiência de processos geradores de produtos de menores custos e melhor qualidade. Essa classificação da inovação segundo Ribeiro (1997) está diretamente ligada aos processos difusores e à trajetória tecnológica. Esses processos seguem o projeto dominante, no entanto, se alteram em termos de coeficientes técnicos ligados a matriz insumo-produto.

Já Lemos (1999) interpreta a inovação incremental como à introdução de melhorias em qualquer caráter em um processo, produto ou organização da produção em chão de fábrica de uma empresa, se que essa necessite passar por reestruturação industrial. Além dos fatores de incremento citados por Ribeiro (1997), Lemos (1999) acrescenta como fatores trazidos pela inovação incremental o crescimento da eficiência técnica, otimização de processos de produção, o *design* de produtos, entre outros.

Se tratando ainda da definição do escopo de inovação, mas nesse momento em termos gerais e no âmbito organizacional os autores Vem, Angle e Poople (1999) a definem da seguinte forma: “inovação é um processo de desenvolvimento e implantação de algo novo, podendo ser um novo processo ou o desenvolvimento de novas idéias tais como uma nova técnica, produto, processo organizacional ou novos arranjos”.

De acordo com Kameoka, *et. al.* (2001) essa definição permite a estruturação da descrição da análise seqüencial em função do tempo que acontecem no desenvolvimento e implantação de inovações. Dessa forma, surge a possibilidade de identificar quais os fatores influenciadores para o processo de inovação. Esse processo, segundo o autor, pode ser considerado como uma complexa combinação de fatores como criatividade, empreendedorismo e implementação. Tal combinação tem influência sobre sequencia de decisões que são efetuadas para converter ideias em oportunidades de negócio, essa conversão requer habilidades de coordenação de conhecimentos técnicos adequados e uma ampla visão de mercado para que se possa conseguir atender simultaneamente todas as restrições tecnológicas e econômicas a estas conversões.

### **1.1.2 A capacidade de inovar e seus fatores**

A capacidade de uma empresa em inovar pode ser definida como “o potencial interno para gerar novas ideias, identificar novas oportunidades no mercado e desenvolver uma inovação comercializável através dos recursos existentes e competências” (NEELY e HII, 1999, p.7). Partindo desse pressuposto, Rocha (2009) acrescenta que a capacidade inovativa de uma empresa é um conjunto de ações formado por inter-relações sinérgicas partindo de sua cultura organizacional, posteriormente de seus processos internos (competências e recursos) e por fim de suas relações interorganizacionais.

Ainda no que tange a definições, tanto em torno da capacidade de inovação, como

também dos fatores que a compõe, vale salientar um importante e delicado aspecto que geralmente ocorre em torno do entendimento das atividades que envolvem o processo de inovação e, conseqüentemente, interfere na base da capacidade inovativa de uma empresa. Este se trata da frequente troca e/ou confusão de interpretação entre os escopos de inovação e invenção, principalmente por empresas com pouca experiência em inovar.

Geralmente isso ocorre pelo fato do escopo do termo invenção estar englobado ao de inovação, pois o processo inovativo tem seu ponto de partida que se dá na concepção de uma ideia (que nesse caso pode ser chamada de invenção), passando posteriormente pela manufatura do produto e por fim, chegando ao seu lançamento no mercado, onde ainda podem ser efetuados melhoramentos ou até mesmo novas tecnologias incorporadas à estrutura organizacional em função daquele produto.

Diversos autores como Ohmae, 1988; Porter, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Ansoff, 1993; Kotler, 1997; Aaker, 1998, descrevem que a inovação leva a empresa ao caminho da competitividade empresarial e dessa é que depende o futuro da organização. Mas esse tipo de atividade requer investimentos dos quais o retorno não é garantido, pois se mostra grande a probabilidade de fracassos em uma inovação.

De acordo com Porter (1990) para uma empresa conseguir lidar como esse tipo de ambiente, o qual envolve muitos riscos e incertezas, as organizações devem tomar conhecimento sobre os fundamentos que dão sustentação ao fator inovação, para daí sim partir para a construção e consolidação de vantagem competitiva, além de, a partir desse momento, ter a capacidade de desenvolver estratégias que orientem sua determinação em torno da criação e desenvolvimento de novos produtos para que esses possam ser lançados à batalha competitiva do mercado.

Nesse contexto, Freeman e Soete (1997) apontam seis possibilidades de estratégias para inovação tecnológica provindas da estratégia competitiva, as quais devem ser entendidas como um grupo de fatores distintos e de possibilidades. São elas: estratégia ofensiva; estratégia defensiva; estratégia dependente; estratégia imitativa; estratégia oportunista e por fim a estratégia tradicional.

A estratégia ofensiva, por exemplo, é adotada por gestores que procuram alcançar a liderança tecnológica em determinados setores industriais. Nesse caso o fator inovativo ou a inovação propriamente dita pode estar na premissa de um produto em seu projeto ou no seu processo de produção, pode ocorrer também no modelo de negócio adotado pela empresa, na maneira de relacionamento com seus clientes, atrelado à logística de distribuição ou até mesmo no *design* original.

Partindo desse conjunto de fatores, onde a inovação pode ser diretamente realizada, estes em termos gerais, podem ser enquadradas em três grandes grupos: as inovações no produto, as inovações no processo de produção e as inovações nos processos organizacionais e/ou nos processos de administração – gestão de uma empresa. Andreassi (2007) descreve que a inovação no produto pode englobar desde um produto novo lançado ao mercado cuja construção técnica, funcionalidade, características de desempenho, uso de materiais ou componentes e o *design* é novo ou mesmo uma mudança substancial, até um produto já lançado cuja suas características técnicas foram alteradas positivamente, em suma, melhoradas.

Já a inovação em processos de produção, segundo o mesmo autor, se trata da aderência a um novo método de produção ou de uma significativa melhoria desses. Como componentes de tal melhoria podem estar envolvidos a inserção de novos equipamentos projetados tanto para fabricação de novos produtos ou para elevar a eficiência de determinado processo de

produção já em atividade, dessa forma gerando redução de custos.

A inovação organizacional e/ou dos processos de administração-gestão de uma empresa, de acordo com Barbieri e Álvares (2004), se trata da introdução de novos escopos de abordagens para o gerenciamento ou organização de uma empresa. Vale salientar ainda, que as inovações feitas em processos, produtos e na organização de uma empresa não são exclusivas mutuamente, ou seja, qualquer inovação feita dentro de um desses domínios pode inclusive interferir em uma inovação para qualquer outro desses.

## 2. Metodologia

Esta pesquisa teve natureza aplicada, com sua abordagem qualitativa em relação aos temas tratados, foram realizadas pesquisas em literaturas científicas. Do ponto de vista dos objetivos, este estudo classifica-se como exploratório e descritivo, em relação aos seus procedimentos técnicos como levantamento e como bibliográficos; como base de dados, foram utilizados livros, artigos e periódicos que abordassem o assunto (GIL, 1999; LAKATOS e MARCONI, 2000).

O local da pesquisa foi composto pelo Núcleo dos Moveleiros da ACIC<sup>1</sup> de Concórdia, no qual esta incorporada a região de abrangência da AMOESC<sup>2</sup> composta esta por 356 micro e pequenas empresas moveleiras. Este núcleo teve sua formalização no ano de 1999, a partir da iniciativa de dez empresas do mesmo segmento e mesma região de abrangência, associadas à ACIC, onde por sua vez, este núcleo está vinculado ao projeto Empreender tutelado pelo SEBRAE. Tal núcleo conta atualmente com 12 empresas, sendo estas distribuídas em algumas cidades do meio oeste do estado de Santa Catarina, sendo elas Peritiba, Concórdia, Arabutã e Seara. O mercado o qual as empresas nucleadas atendem se trata do interno. O público-alvo dessas e, conseqüentemente das ações do núcleo, estão voltados ao consumidor de alto padrão, ou seja, de alto poder aquisitivo. Tal direcionamento está diretamente relacionado ao alto padrão de qualidade que estas empresas oferecem em seus produtos.

Primeiramente realizou-se a pesquisa bibliográfica em nível nacional a identificação dos valores e objeções em torno da questão de inovação e competitividade de micro e pequenas empresas, no qual se gerou o instrumento de pesquisa.

O questionário era composto por 27 questões de múltipla escolha condizentes com as variáveis de valores, objeções da inovação referentes aos três vieses abordados para micro e pequenas empresas. No qual foi dividido em três blocos: 1º dificuldades, 2º fator de inovação e 3º iniciativas inovadoras. Após, foram coletados os dados *in loco*, com os 12 empresários participantes no Núcleo dos Moveleiros da ACIC de Concórdia. Os resultados obtidos foram comparados com a literatura pesquisada, onde pode se diagnosticar quais os níveis de potencialidade inovativa e competitiva deste núcleo de micro e pequenas empresas.

## 3. Resultados e Discussões

Os questionários foram respondidos pelos 12 empresários das empresas participantes do Núcleo dos Moveleiros da ACIC de Concórdia, por meio da percepção evolutiva desta maturidade, permitindo esta ser feita através da relação produção/demanda fundamentado no poder inovativo de cada empresa. Os resultados e discussões foram divididos em três blocos, sendo:

### 1º Bloco: Dificuldades

<sup>1</sup> ACIC: Associação Comercial e Industrial de Concórdia

<sup>2</sup> AMOESC: Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina



Neste contexto, constatou-se inicialmente que 58% das empresas trabalham em sua capacidade máxima de produção, tendo-se nesse sentido um saldo positivo no que tange a relação produção/demanda gerado pelo fator inovação. Entende-se este saldo de tal forma, pois se tratam de empresas que produzem a cada venda um novo projeto, ou seja, uma nova ação de cunho inovativo.

Desta forma, executam-se constantemente um conjunto de exercícios em torno do desenvolvimento de produtos exclusivos, novos processos que atendam as exigências provindas destes novos produtos, refletindo também nos métodos de administração da empresa, considerando a grande variedade de materiais e oscilação monetária constante incorporada a estes materiais, a qual interfere diretamente no orçamento de cada projeto.

Ainda, a interferência da relação produção/demanda sobre o fator inovação, reflete nas dificuldades em torno da questão tecnológica que o envolvem, e que estas empresas se deparam. Tal questão está distribuída nos três vieses tecnológicos abordados nessa pesquisa, sendo eles o viés das tecnologias voltadas ao desenvolvimento de produto; o viés voltado ao desenvolvimento de novos processos de produção e o viés voltado à administração-gestão.

Em 75% das empresas estudadas a interferência direta dos três vieses tecnológicos sobre a relação produção/demanda. Isso indica que não estão ocorrendo atualizações, ou seja, desenvolvimento ou mesmo aquisição de soluções tecnológicas para evolução desses vieses, os quais possuem capacidade de fomentar o desenvolvimento da empresa por meio de suas ligações com o escopo do fator de inovação.

Dentre esses três vieses tecnológicos, o que mais se agrega valor é o viés tecnológico dos processos de administração-gestão da empresa, especialmente para as de porte micro e pequeno. Essa valoração foi atribuída por meio de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), a qual levou em consideração em sua análise, o modelo do processo decisório estabelecido por Drucker (1967), podendo este ser considerado uma ferramenta incorporada ao escopo da gestão do conhecimento, pois é composta e executada por meio de processos de reflexão fundamentados em análises de informações pré-existentes e também informações hipotéticas formuladas por meio de uma série outras informações provindas do indivíduo que a executa.

Segundo o autor, a eficácia de um empresário empreendedor está centralizada no nível de conhecimento e habilidade de efetuar as etapas do processo decisório, este deve ter bem claro em sua mente, a seqüência e a conseqüência de cada etapa, realizando uma avaliação de toda e qualquer possibilidade gerada pelo processo, o que o faz exercitar o ciclo de forma completa.

Partindo desse pressuposto, o SEBRAE analisou quais dessas etapas eram efetivamente executadas pelos empresários das micro e pequenas empresas e, conseqüentemente, a atribuição de valor a que é dada para cada uma delas. A pesquisa apontou que o empresário brasileiro desse molde de empresa, possui grandes dificuldades de entendimento do processo estabelecido por Drucker. Este modelo e suas etapas são ilustradas na figura 1.

Nesse sentido diagnosticou-se que somente três das seis etapas do processo são efetuadas, sendo elas respectivamente a etapa 1 – classificar o problema, a etapa 4 – decidir o que é certo e a etapa 5 – incorporar à própria decisão a ação, as demais etapas são vista com pouca importância ou nem se quer conhecidas pelos empresários.

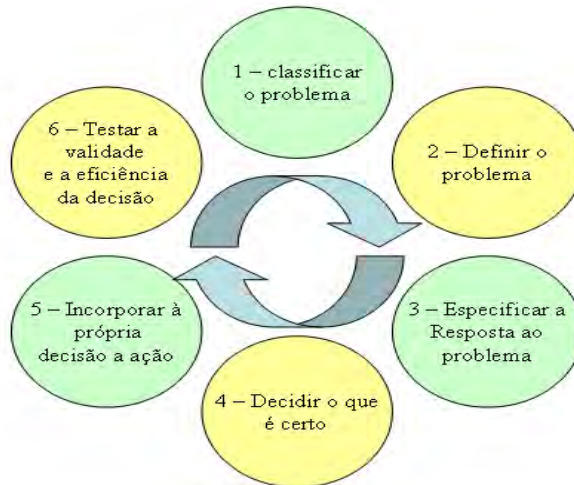


Figura 1: Processo decisório (tomada de decisão)

Fonte: Drucker (1967).

Tendo essa análise por base, verificou-se que no grupo de empresas estudadas, apresentam conhecimento superficial e execução de apenas duas das etapas, ambas convergentes às etapas identificadas pela pesquisa a nível nacional, sendo estas a etapa 2 (definir o problema) e a etapa 5 (incorporar à própria decisão a ação). Então, o processo decisório nestas empresas desde seu início é precipitado, pois a classificação do problema, que não é executado, permite que o empresário perceba em uma visão mais ampla, quais as principais interferências do problema (inovação) sobre a empresa.

Partindo dessa constatação, inicia-se um processo em efeito cascata no que tange a detecção de dificuldades dentro das micro e pequenas empresas, tanto nas estudadas por esta pesquisa quanto nas estudadas pelo SEBRAE. Pode-se atribuir a este efeito, o fato de que grande parte das atividades de gerência, administração e/ou direcionamento por completo da empresa, está centralizada em uma pessoa, o empresário. Que, na maioria dos casos, também é o proprietário da empresa. Tal característica faz com que a forma em que a empresa trabalha e se comporta, seja muito semelhante ao modo de trabalho em particular do empresário.

Tomando este fato por base, outra grande dificuldade detectada pela pesquisa do SEBRAE (2007) é a assimilação da profissionalização da gestão, ou seja, sabe-se que na grande maioria dos casos, não se tem uma cultura acadêmica muito avançada por parte destes empresários, geralmente atingindo ao máximo o grau médio de escolaridade, onde são poucos os casos de terceiro grau completo. Detalhe este que se incorpora ao efeito cascata das dificuldades enfrentadas pela MPEs envolvendo o fator inovação nos três vieses. Assim, partindo destas dificuldades, o efeito cascata foi mais estratificado pela pesquisa do SEBRAE conforme apresentado no quadro 1.

<b>Categorias</b>	<b>Ranking</b>	<b>Nº</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>% de respostas</b>
Falhas Gerenciais	1º	1	Falta de capital de giro	42%
	3º	2	Problemas financeiros	21%
	8º	3	Ponto / local inadequado	8%
	9º	4	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas econômicas e conjunturais	2º	5	Falta de clientes	25%
	4º	6	Maus pagadores	16%
	6º	7	Recessão econômica do país	14%
Logística operacional	12º	8	Instalações inadequadas	3%
	11º	9	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas públicas e arcabouço legal	5º	10	Falta de crédito bancário	14%
	10º	11	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	12	Carga tributária elevada	1%

Quadro 1: Causas das dificuldades das empresas  
Fonte: SEBRAE (2007).

<b>Categorias</b>	<b>Nº</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>% de respostas</b>
Falhas Gerenciais	1	Falta de capital de giro	45%
	2	Problemas financeiros	15%
	3	Ponto / local inadequado	15%
	4	Falta de conhecimentos gerenciais	60%
Causas econômicas e conjunturais	5	Falta de clientes	15%
	6	Maus pagadores	45%
	7	Recessão econômica do país	75%
Logística operacional	8	Instalações inadequadas	30%
	9	Falta de mão-de-obra qualificada	90%
Políticas públicas e arcabouço legal	10	Falta de crédito bancário	30%
	11	Problemas com a fiscalização	0%
	12	Carga tributária elevada	90%

Quadro 2: Causas das dificuldades apontadas pelas empresas pesquisadas  
Fonte: Dados da pesquisa.

A partir destes dados, fez-se a análise em forma de comparação dos índices levantados pelo SEBRAE nível nacional em relação aos índices detectados na pesquisa de campo. Esses índices, suas convergências e divergências estão representadas no gráfico 1.

Pode se observar no gráfico, quatro picos de divergências. O primeiro diz respeito a causa 4 (falta de conhecimentos gerenciais), sendo justificada claramente através do diagnóstico em torno do processo decisório nas empresas estudadas e os motivos que o estruturam. Assim, é visível que a falta de conhecimentos gerenciais apontadas pelo SEBRAE reflete mais acentuadamente nas empresas estudadas. Este fato ocorre por meio da forte relação entre o processo decisório e a dificuldade de profissionalização da gestão, onde ambos os problemas recaem na deficiência acadêmica.



O segundo pico de divergência se trata da causa 7 (recessão econômica do país). Levando em consideração a oscilação constante desse fator, pode-se justificar este pico divergente por meio da situação econômica atual do país, onde os empresários consideram a situação de recessão, uma sempre potencial causa geradora de dificuldades no que tange à sua atuação de forma geral.

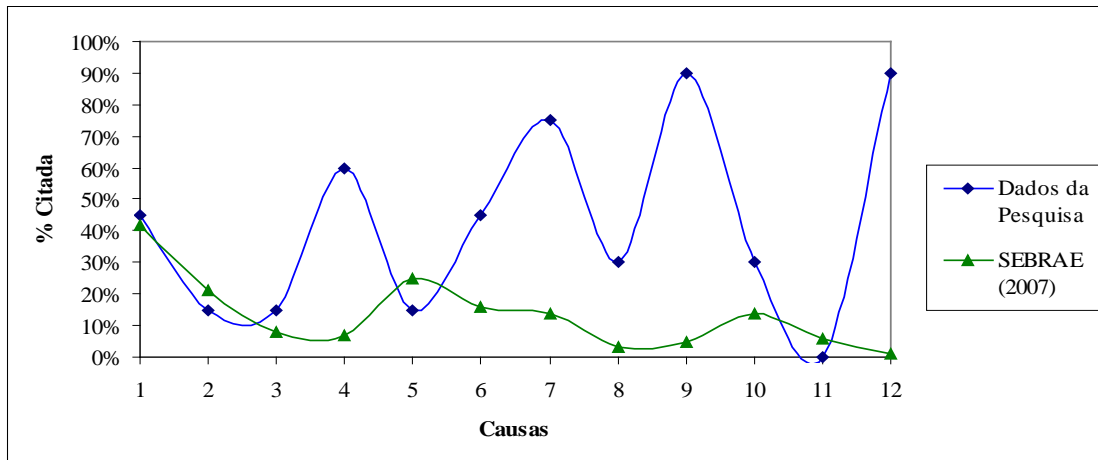


Gráfico 1: Confronto da % de citações entre os dados do SEBRAE (2007) e das empresas pesquisadas  
Fonte: Pesquisa de campo.

O terceiro pico se trata da causa 9 (falta de mão-de-obra qualificada). Este se dá pela situação de escassez atual do profissional especializado na área moveleira, tendo sua profissão formalizada como marceneiro. Além disso, as empresas não possuem poder financeiro para utiliza-lo como atrativo salarial, com o objetivo de atrair os profissionais que já atuam na área e que já estão empregados.

O quarto pico trata-se da causa 12 (carga tributária elevada). Esse se mostra acentuado, de acordo com os empresários, pela grande variedade de matéria-prima e materiais de consumo que este molde de empresa necessita para sua produção. Este fato faz com que a carga tributária para empresa, oscile e aumente constantemente, pois não se tem uma constância monetária em termos de IPI, por exemplo. Sendo este considerado pelo grupo de empresa pesquisada como também nas pesquisas do SEBRAE no ano de 2008, o maior complicador a inovação para este molde de empresas.

Desta forma, a comparação dos dados da pesquisa de campo com os dados do SEBRAE em 2007 e 2008, com exceção as divergências identificadas, segue as mesmas tendências. Pode-se então, apontar que o grupo de empresas pesquisadas atua e enfrenta de forma proporcionalmente equilibrada as mesmas dificuldades em relação às atividades voltadas à inovação nas micro e pequenas empresas brasileiras.

## 2º Bloco: Fator de Inovação

Buscando acompanhar os diagnósticos e resultados em torno de pesquisas relacionadas ao fator inovação nas MPEs do Brasil, identificou-se nas empresas estudadas os fatores de maior valor agregado e que são levados em consideração para que se busque inovar.

Tais fatores foram fundamentados na pesquisa de Deloitte (2007) que expõe os seguintes fatores como os mais importantes para o fomento da inovação nas MPEs brasileiras, apresentados no gráfico 3.

Baseando-se nos fatores apontados por Deloitte (2007), indagou-se sobre a importância

dos mesmos para as empresas pesquisadas, obtendo os seguintes resultados: 0% afirmam que inovar não é um fator relevante para tornar-se atraente a um fundo de investimentos e atrair e reter os melhores talentos, porém 58% consideram importante inovar para a entrada em um mercado ainda inexplorado e 43% para crescer mais rápido do que a concorrência.

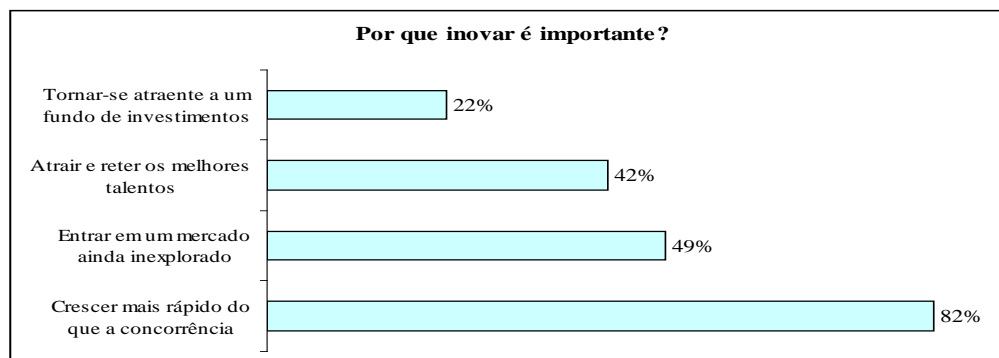


Gráfico 3: Por que inovar é importante?  
Fonte: Deloitte (2007)

De acordo com Deloitte (2007) a interpretação dos empresários das MPEs brasileiras que mais possuem crescimento, a atribuição para o fator inovação é muito mais voltada à estruturação e consolidação de um negócio inovador em termos gerais do que pontualmente ser inovador no que produz, ou seja, em seus produtos. O autor salienta ainda, uma segunda atribuição para o fator inovação dada pelos micro e pequenos empresários, entendendo-a como a capacidade que a empresa possui de expandir seu negócio, tanto no mercado em que atua como, principalmente, na inserção em outros mercados.

Nesse aspecto as empresas estudadas demonstram uma clara convergência a constatação de Deloitte, pois 58% destas apontam que a inovação possui grande importância no momento de inserção em novos mercados, onde tal quesito se deu como o fator de maior relevância dentre os quatro pesquisados. Também, como descreve este autor, as MPEs por ele pesquisadas garantiram que a inovação efetuada por elas nos três vieses tecnológicos, foi capaz de tornar tais empresas mais rentáveis, onde para as empresas a questão inovação, inicialmente no produto e, conseqüentemente, nos dois outros vieses, além de se apresentar como fator de diferenciação competitiva e de rendimento financeiro, se trata de um fator de sobrevivência, pois são empresas que atuam somente com projetos exclusivos, ou seja, a cada venda se fazem necessárias novas criações e/ou adaptações nesses vieses.

O segundo aspecto significativo de 43% citado pelas empresas estudadas, se trata este do fomento à inovação como base para seu crescimento a frente de sua concorrência. Este fato ocorre pelo mesmo motivo que o fator de entrada a um novo mercado, a necessidade de exclusividade de criações em cada venda. Sendo assim, esses aspectos se tornam os pilares de sustentação para a constância de atuação em seu segmento, onde a inovação para estas, entra como o fator-chave de diferenciação, da qual é fomentadora de sua sobrevivência, competitividade e conseqüentemente de seu crescimento.

Nesse contexto Pereira *et. al.* (2009) faz a verificação de que no momento em que as MPEs inovam, estas estão simultaneamente melhorando seu posicionando em termos de vantagem competitiva frente à concorrência, o que, desta forma, fomenta a longevidade e perpetuação do negócio.

Na questão de sobrevivência desse molde de empresas, Fleck (2003) afirma que esta é

tida como uma medida de sucesso, da qual se trata da habilidade que a empresa possui de sobreviver no mercado. Neste escopo, o autor ainda salienta que se a empresa tem a capacidade de sobreviver, esta se autoperpetua, estando tal autoperpetuação atrelada a atividades de busca continua por inovações, com o objetivo do atendimento às novas e constantes exigências providas do mercado a que atende.

### 3º Bloco: Iniciativas Inovadoras

Buscou-se identificar, na percepção dos empresários, em qual dos três vieses a sua empresa possui mais iniciativas inovadoras, tendo por resultado a seguinte situação:

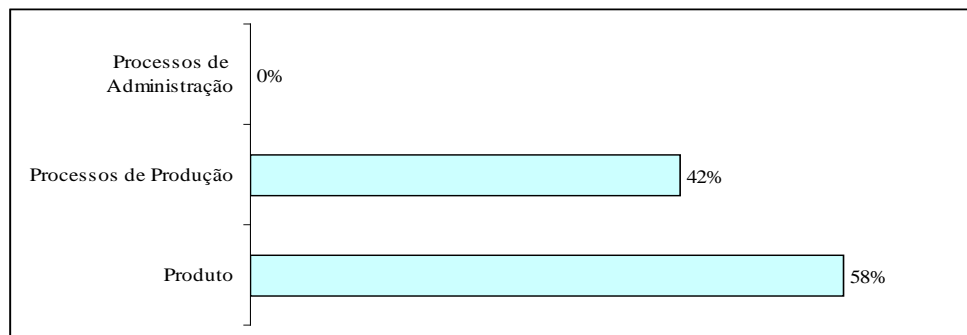


Gráfico 5: Em qual viés a empresa tem maiores iniciativas inovadoras?

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior concentração de ações inovativas esta centrada no produto, pois essas empresas necessitam manter um processo constante de desenvolvimento e atualização das características oferecidas nesses, agregando-lhes mais exclusividade, diferencial estrutural e estético. Tais características agregadas são capazes de gerar vertentes de força impulsionadora ao embate direto com os grandes fabricantes desse molde de produtos, dos quais são considerados a concorrência mais difícil superar no ganho de pedidos.

Já em relação aos processos de produção utilizados por essas empresas, as ações inovativas estão direcionadas a buscar alternativas que agreguem valor aos detalhes de menor proporção dos produtos fabricados, refletindo positivamente na qualidade do produto final. Além desta, a inovação nos processos de produção se torna um viés propício na busca pela redução dos custos.

No que toca a ações inovativas aos processos de gestão e/ou administração, mesmo sem ações específicas nesse viés, existe um monitoramento constante por parte dos empresários, em ao menos acompanhar as atualizações em torno dos modelos administrativos tangíveis ao molde utilizado em sua empresa, com o objetivo de sustentar de forma satisfatória os vieses em torno de ações inovativas em produtos e processos de produção.

Buscou-se identificar também a fonte geradora destas iniciativas voltadas à inovação nos três vieses para as empresas estudadas, sendo as iniciativas chamadas de ideias. Como diagnóstico, obteve-se o seguinte resultado de acordo com os gráficos 6, 7 e 8.

A maior fonte geradora de ideias provém das propostas submetidas por arquitetos e outros profissionais da área de arquitetura, decoração e desenvolvimento de produtos. Como se tratam de projetos exclusivos, aqui não se enquadra processos formais em termos de desenvolvimento de produto, ou seja, o processo que se dá sob encomenda é de acordo com as necessidades e desejos dos clientes, não passando por modelos e processos pré-estruturados de pesquisa e/ou diagnóstico de mercado e assim por diante, envolvidos em um processo padrão

de desenvolvimento de produto.

Outras iniciativas são providas das reuniões do núcleo dos moveleiros e as iniciativas provenientes do próprio administrador da empresa, ambas com 58%. No que tange às iniciativas geradas por meio das reuniões deste grupo de micro e pequenas empresas moveleiras, estas vem de encontro ao objetivo fundamental de formação de um agrupamento de empresas, que é o de, com base na troca de informações e experiências, trazer para região de sua atuação, dentre outros aspectos, produtos e soluções diferenciadas, também podendo ser chamados de inovadores.

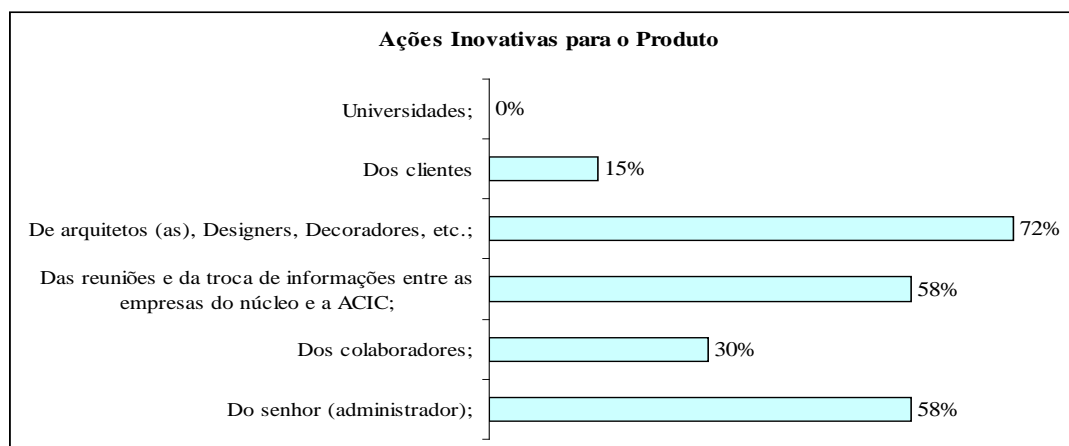


Gráfico 6: Fontes geradoras de iniciativas inovadoras para o Produto

Fonte: Dados da pesquisa.

A prática da troca de informações, além dos resultados obtidos em relação aos produtos, faz com que se gere um *link* com um dos objetivos-base de um agrupamento de empresas, do qual se trata da união por meio da cooperação dentre empresas de um mesmo segmento de atuação, com o objetivo de gerar e fomentar a competitividade dos atores envolvidos, realizando isso por meio de diversas vertentes, sendo uma das principais a inovação como um todo, ou seja, nos vieses produto, processo de produção e administração.

Já em torno do administrador como uma das fontes de geração de iniciativas inovadoras, esse apontamento se apóia na discussão anteriormente abordada em torno da centralização de atividades sobre esse cargo neste molde de empresas, sendo assim, o administrador também se torna uma peça-chave para geração de iniciativas inovadoras em relação ao produto.

Em termos de iniciativas inovadoras voltadas aos processos de produção, o gráfico 7 demonstra que fundamentalmente partem do administrador da empresa, com 72%. Tal resultado se baseia na experiência em que o administrador possui em termos de conhecimentos técnicos voltados à produção. Além deste, os colaboradores foram também apontados como uma das mais consideráveis fontes de geração de iniciativas inovadoras para os processos de produção, tendo 58%.

Tal apontamento indica um momento já mais maturo em relação à quebra do paradigma cultural que existe envolto a inflexibilidade dos administradores deste molde de empresas, ou seja, este já passa a considerar as ideias, opiniões e sugestões providas de seus colaboradores, que por sua vez, estão em contato direto com o chão de fábrica, tendo, portanto, melhores percepções da situação e possibilidades reais de iniciativas de inovação nesses processos.

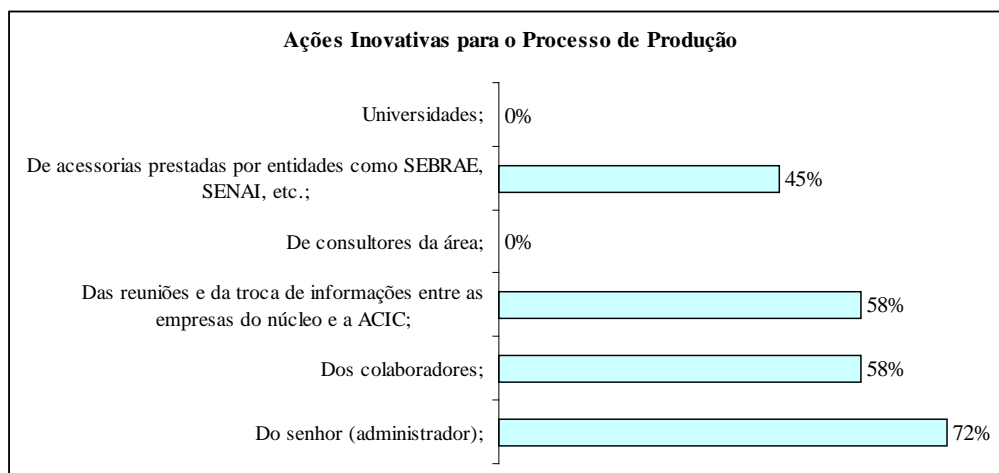


Gráfico 7: Fontes geradoras de iniciativas inovadoras para o Processo de Produção  
Fonte: Dados da pesquisa.

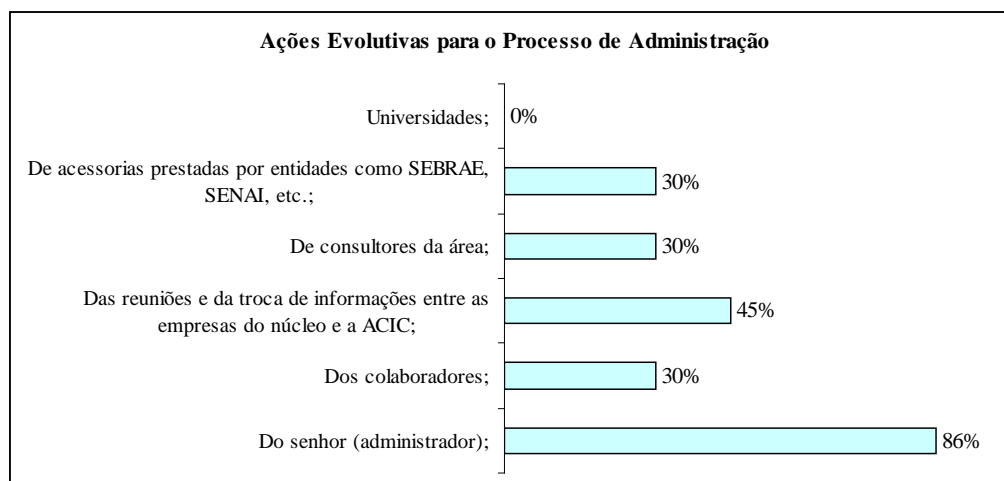


Gráfico 8: Fontes geradoras de iniciativas evolutivas para o Processo de Administração  
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às iniciativas inovadoras voltadas aos processos de administração, essas como já mencionadas, não se tratam de ações de inovação propriamente ditas como nos casos de produtos e processos de produção, mas sim de ações de atualização, o que caracteriza um acompanhamento paralelo à evolução dos modelos de administração, das quais são alimentadas por meio das inovações já efetivadas.

No que tange a fonte geradora de iniciativas de evolução do modelo de administração, claramente recai sobre o administrador da empresa com 86%, do qual é o principal responsável pelo setor administrativo da empresa.

Tão importante quanto à busca e geração de iniciativas voltadas à inovação, em qualquer um dos três vieses, é o processo de desenvolvimento e/ou operacionalização das iniciativas, por meio de planejamento e posteriores ações efetivas sobre o que se deseja alterar, ou mesmo criar. Para tanto são encontradas algumas dificuldades nesse momento. Frente a isso, indagou-se ao grupo de empresas estudadas quais as maiores dificuldades em tal momento de “inovação”, gerando o gráfico 9.

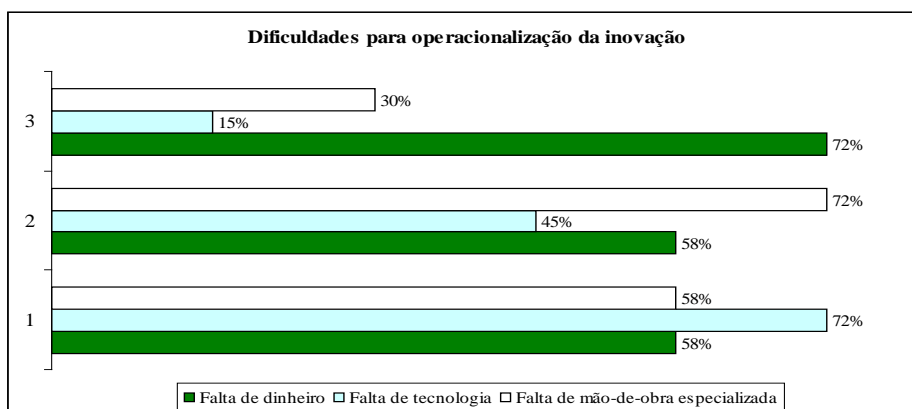


Gráfico 9: Obstáculos geradores de dificuldade no momento de operacionalizar a iniciativa de inovação  
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico é dividido em três grupos, onde cada grupo se trata de um dos vieses estudados: 1 – Produto; 2 – Processo de produção; 3 – Processo de administração.

As dificuldades encontradas para operacionalizar uma inovação voltada ao produto em seu desenvolvimento 72% dos respondentes apontou a inacessibilidade a tecnologias aplicáveis a estas ações inovativas. Esta inacessibilidade está atrelada à disposição financeira da empresa para realização de maiores investimentos em seu nível de projetos. Por exemplo, na atribuição de acessórios dos quais trazem consigo um cunho inovador, sendo estes geralmente produzidos em alumínio, aço e derivados, os quais acabam por encarecer o custo final do projeto, apontando para a inviabilização de sua execução.

Outra dificuldade apontada com 58% se trata da falta de mão-de-obra especializada interna à empresa para o desenvolvimento e customização mais apurada dos projetos. Logo em seguida a falta de dinheiro para o investimento voltado à inovação. Desta forma, é perceptível que para o produto, os resultados se amarram e se tornam contraditórios ao argumento dos empresários quando apontam a falta da tecnologia como a maior dificuldade.

Esta contradição, se cataliza pela forte ligação e dependência que o acesso a esse molde de tecnologia tem com a dificuldade financeira da empresa. Pois se a empresa possui dificuldades financeiras para acessar e utilizar destas novas tecnologias, e para contratação de mão de obra especializada, o pilar central de dificuldade para inovação em produtos nesse grupo de empresas é o fator financeiro, e não a falta da tecnologia disponível.

No que tange aos processos de produção, a maior dificuldade se fecha em torno da falta de mão de obra especializada na produção de móveis sob encomenda, com 72%. Logo em seguida, com 58% a falta de dinheiro para investimento voltado a inovação, interferindo a aquisição de novos equipamentos para indústria moveleira, especialmente para a de produção sob encomenda.

Nesse momento a pesquisa é redundante, uma vez que se começa a perceber que o problema central recai sobre a questão financeira, mesmo esta, teoricamente, não sendo a mais necessária ao fomento da inovação em qualquer molde de organização. Podendo desta forma, ser fundamentada por fatores não financeiros e a capacidade criativa e de adaptabilidade que a empresa possui.

No que se trata às dificuldades para inovar nos processos de administração, 72% das respostas se deu mais uma vez na falta de dinheiro para investimento neste setor. A constatação justifica-se pelo apontamento de 30% de respostas da falta de mão de obra especializada e da necessidade de informatização administrativa.



Tanto quanto para os equipamentos, os *softwares* administrativos possuem alto valor agregado, tanto de compra como de manutenção. Mas, esse argumento, frente à realidade se torna contraditória, pois já estão disponíveis no mercado *softwares* administrativos contendo um valor de compra viável para micro e pequenas empresas, como as estudadas.

#### 4. Considerações Finais

Percebeu-se nessa pesquisa que, para as empresas pesquisadas, a inovação possui uma interface de dificuldade e não de oportunidade, ocultando assim sua real importância para a sobrevivência dessas empresas. Pois estas, em termos genéricos, possuem uma visão muito superficial do segmento em que atuam, possuindo este uma necessidade característica altamente inovadora, pois atuam com a produção de soluções específicas, os chamados produtos customizados.

Com relação aos níveis nacionais que abarcam os três vieses tecnológicos de inovação, o grupo de empresas estudado se encontra flutuante em torno dos diagnósticos gerais, ou seja, este enfrenta basicamente as mesmas dificuldades e adversidades que as demais MPEs no Brasil, demonstrando algumas divergências mais acentuadas, das quais podem ser atribuídas como particularidades de seu segmento de atuação em torno do fator inovação.

Os grandes destaques gerados por essa pesquisa apontam para o grupo de empresas pesquisado, como também para o macro grupo em que em que as empresas estudadas estão inseridas, a AMOESC, a identificação de possíveis fatores-chave que estruturam os pontos complicadores ao fomento da inovação para estas. Ou seja, partindo dos diagnósticos e comparações realizados nesse estudo, é possível apontar os três maiores fatores-chave, dos quais se forem primeiramente abordados, fundamentarão o desenvolvimento dos processos de fomento e ação concreta sobre o fator inovação nos três vieses tecnológicos genéricos.

O primeiro dele está centralizado na construção de programas de orientação e capacitação para os administradores em torno da atualização, e até mesmo a aprendizagem de novos métodos de administração e gestão estratégica, pois a pesquisa aponta claramente a grande deficiência neste quesito e sua grande abrangência sobre os demais fatores que englobam os processos e as dificuldades em torno da inovação nas empresas estudadas.

O segundo se trata da falta de mão de obra especializada, é apontada como uma das principais dificuldades para que sejam criados, ou mesmo mantidos processos de inovação internos às empresas deste grupo. É importante ressaltar que essa dificuldade está estritamente ligada ao fator de capacitação humana necessária ao processo de fomento à inovação.

O terceiro diz respeito ao fator financeiro, do qual é dependente ao mesmo tempo em que tem o poder de fundamentar as atividades sobre os outros dois fatores-chave de fomento à inovação. Chega-se assim em um entroncamento de dificuldades a serem trabalhadas e superadas, anulando o processo de inovação, ou seja, fazendo com que ele não se desenvolva, pois os fenômenos se dão em efeito cascata e ocultos.

A situação da anulação oculta do processo de inovação neste molde de empresas se dá por meio da interdependência que existem dentre esses três fatores-chave, sendo que o fator que mais detém ação efetiva para o *start* nas atividades de fomento à inovação nestas empresas é o fator financeiro, pois este se mostra como a base de toda a cadeia de dificuldades identificadas nessa pesquisa.

Neste escopo, devido a grande semelhança no perfil das empresas incorporados à AMOESC e, também, as incorporadas em núcleos setoriais paralelos à AMOESC, os resultados dessa pesquisa se fazem compatíveis, válidos e possíveis de dispersão e

generalização parcial de sua abrangência para além do núcleo estudado, sendo possível assim a utilização dessas informações para análise e norteamo em torno do escopo de inovação e competitividade da AMOESC como um todo.

## Agradecimentos

Um dos autores agradece a CAPES pelo suporte financeiro por meio de bolsa de mestrado vinculada ao Projeto Proengenharia para a realização da presente pesquisa.

## Referências

- AMOESC – Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico e Financeiro, 2009**. Chapecó, 2010.
- ANDREASSI, T. **Gestão da Inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BARBIERI, J. C.; ALVARES, A. C. T. **Inovações nas organizações empresariais**. In: BARBIERI, J. C. (ORG) organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- DELOITTE. **As pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil**. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Exame%20PME%202007.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2010.
- DRUCKER, P. F. **The effective decision**. Harvard Business Review, Boston, v. 45, n. 1, p. 92-98, Jan./Feb. 1967.
- FLECK, D. **Desafios do crescimento corporativo e suas conseqüências para a perenidade da empresa**. Economia & Conjuntura, Rio de Janeiro, v. 3, n. 39, p. 26-31, abr. 2003.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. Cambridge-UK: The MIT Press, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KAMEOKA, A.; ITO, H. e KOBAYASHI, K. **“A cross-generation framework for deriving next generation innovation process model”**. IEMC '01 Proceedings, Change Management and the New Industrial Revolution, 2001, pp 7-12.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 3ªed., São Paulo: Atlas, 2000.
- LEMONS, C. **Inovação na Era do Conhecimento**. Capítulo 5 – Informação e Globalização na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro, 1999.
- NEELY, A.; HII, J. **The Innovative Capacity of Firms**. Report commissioned by the Government Office for the East of England. Fev. 1999.
- PEREIRA *et. al.* **Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil**. Revista de Administração e Inovação – RAI. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.
- RIBEIRO. M., T.; **Tipos de Inovação**, UFLA/DAE, 1997.
- SCHUMPETER, J., A.; **A Teoria do desenvolvimento econômico. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1995.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005**. Brasília: Sebrae, 2007.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Inovação e Competitividade nas MPEs Brasileiras – set. 2009**. São Paulo: Sebrae, 2009.