

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro Acadêmico do agreste  
Núcleo de gestão  
Curso de Administração

Lucas Felipe Pereira Torres

**A Inovação nas Empresas de Caruaru-PE**

Caruaru

2014

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro Acadêmico do agreste  
Núcleo de gestão  
Curso de Administração

Lucas Felipe Pereira Torres

## **A Inovação nas Empresas de Caruaru-PE**

Trabalho apresentando à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso

Orientador: Prof. Francisco Carlos Lopes da Silva

Caruaru

2014

Catálogo na fonte:  
Bibliotecário Simone Xavier CRB4 -1242

T693i Torres, Lucas Felipe Pereira  
A Inovação nas empresas de Caruaru - PE. /Lucas Felipe Pereira Torres. - Caruaru: O Autor, 2014.  
61f.; il. ; 30 cm.

Orientador: Francisco Carlos Lopes da Silva  
Monografia (Trabalho de Conclusão de curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA,Administração, 2014.  
Inclui referências bibliográficas

1. Inovação. 2. Empreendedores – Caruaru - PE. 3. Empresas – Caruaru - PE. I. Silva, Francisco Carlos Lopes da (orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2014-019)



## ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE

Às 8 horas do dia vinte e sete do mês de fevereiro do ano de 2014, na sala G1, compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de BACHAREL (a) EM ADMINISTRAÇÃO o aluno (a): **LUCAS FELIPE PEREIRA TORRES** tendo como Título do Trabalho de Conclusão de Curso: **A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE CARUARU – PE**. Constituíram a Banca Examinadora os professores: Professor Doutor Francisco Carlos Lopes da Silva (orientador), Professora Doutora Luciana Cramer (examinadora), e professor Antonio Cesar Cardim de Britto M.Sc (examinador) . Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado aprovado.

Eu, Francisco Carlos Lopes da Silva (Orientador), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Assinaturas:

Membros da Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_  
**Profº Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva**  
**Orientador(a)**

\_\_\_\_\_  
**Profº M.Sc Antonio Cesar Cardim Britto**  
**Examinador(a)**

\_\_\_\_\_  
**Profª Dr. Luciana Cramer**  
**Examinador(a)**

Dedico este trabalho a minha família, aos professores que colaboraram com a minha formação acadêmica e à cidade de Caruaru-PE, objeto deste estudo, como resposta a confiança depositada em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, fonte de discernimento.

Aos meus pais e irmãos pelo apoio e contribuição na minha formação com ser humano.

Aos colegas que sempre me apoiaram e incentivaram nesta etapa do curso.

Ao Professor Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva, orientador deste trabalho, pela presteza, atenção, respeito, cuidado e aprendizado adquirido nesta etapa tão importante de minha vida.

À FIEPE e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Caruaru-PE pelo fornecimento do banco de dados para aplicação da pesquisa deste trabalho.

Aos empreendedores respondentes pela colaboração para este trabalho.

À minha noiva, Wislayne Bezerra, pela força dada na realização deste trabalho.

*“O que uma pessoa faz sozinha, sem ser estimulada pelas opiniões e experiências de outros, é, mesmo na melhor das hipóteses, bastante fútil e monótono.”*

*Albert Einstein*

## RESUMO

A discussão em torno da inovação é tema de grande relevância na atualidade. A busca contínua por inovação é instrumento que proporciona às empresas perdurarem suas atividades e aumentarem a sua produtividade, atualizando-se à dinâmica do mercado. Trata-se de um processo que ao mesmo tempo é sistemático, composto de riscos e desafios assumidos na busca por resultados positivos, seja pelo investimento em pesquisa, desenvolvimento e capacitação dos profissionais, pela redução de gastos com produção ou processos, aumento do faturamento ou alcance de um novo mercado. Neste sentido, este trabalho parte do pressuposto de que sendo a inovação fator essencial às empresas que desejam gerar resultados positivos e se manter no mercado, busca-se colher evidências empíricas sobre a percepção dos empreendedores caruaruenses quanto a importância da inovação nas empresas de Caruaru. Desse modo ele tem como geral analisar a questão da inovação nas empresas Caruaruenses; A metodologia utilizada é classificada como *survey* exploratória, o que melhor representa as características da pesquisa quantitativa com enfoque qualitativo, haja vista que a investigação proposta se compromete a identificar o espectro de variáveis que interferem nos fenômenos da inovação nas empresas caruaruenses. Os dados foram coletados mediante questionários fechados enviados via e-mail aos empreendedores caruaruenses cadastrados no banco de dados da FIEPE e da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Caruaru-PE. Ao fim da pesquisa, processaram-se a codificação e a tabulação dos dados, seguida pela descrição e análise dos mesmos. A análise dos dados foi feita através do programa Microsoft Excel 2010, onde após o tratamento dos dados, obtiveram-se os gráficos de tipos variados com as variáveis pesquisadas. Como principais resultados da pesquisa destacam-se a identificação do foco e das características da inovação nas empresas de Caruaru-PE, bem como o perfil do empreendedor inovador caruaruense.

**Palavras-Chave:** Inovação, Perfil do Empreendedor Inovador, Empresas Caruaruenses.

## **ABSTRACT**

The discussion around innovation is highly relevant topic today. The continuous search for innovation is an instrument that gives companies perdurarem their activities and increase their productivity by upgrading to market dynamics. This is a process that is at once systematic , composed of risks and challenges addressed in the search for positive results , either by investing in research, development and training of professionals , by reducing expenditures or production processes , increase revenues or reach a new market . In this sense, this paper assumes that innovation is a key factor for companies wishing to generate positive results and remain in the market , we seek to reap empirical evidence on the perception of entrepreneurs caruaruenses as the importance of innovation in Caruaru companies . Thus it has the general examine the question of innovation in Caruaruenses enterprises; The methodology used is classified as exploratory survey , which best represents the characteristics of quantitative research with qualitative approach , given that the proposed research undertakes to identify the range of variables that affect the phenomena of innovation in caruaruenses companies . Data were collected through closed questionnaires sent via email to those registered in the database of FIEPE and the Department of Economic Development Caruaru -PE caruaruenses entrepreneurs . At the end of the survey, were processed coding and tabulation of the data , followed by the description and analysis. Data analysis was performed using the Microsoft Excel 2010 program , where after data processing , obtained the graphs of various types with the variables studied . The main results of the survey highlight the identification focus and characteristics of innovation in Caruaru -PE companies , well as the profile of caruaruense innovative entrepreneur.

**Keywords:** Innovation ,Innovative Entrepreneurial Profile; Caruaruenses Companies.

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	12
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Definição do Problema.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Organização da Monografia.....	15
2. Inovação.....	16
3. Tipos de Inovação.....	21
4. O Inovador.....	25
5. Inovação no Brasil.....	26
6. Metodologia.....	29
6.1 Tipo da Pesquisa.....	29
6.2 Coleta de Dados.....	30
6.3 Limitações da Pesquisa.....	31
6.4 Tratamento dos Dados Coletados.....	32
7. Análise dos Dados.....	33
8. Considerações Finais e Sugestões para Trabalhos Futuros.....	48
8.1 Considerações Finais.....	48
8.2 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
APÊNDICE A. Questionário de Pesquisa.....	56

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 6.1 Respostas dos Empreendedores por Segmento.....	30
Tabela 7.1 A Inovação na Perspectiva dos Sexos .....	37

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 2.1 Conceitos de Inovação.....	17
Quadro 2.2 Impactos Econômicos da Inovação.....	20
Quadro 2.3. Razões para inovar.....	20
Quadro 3.1 Áreas da inovação.....	23
Quadro 3.2. Dimensões da Inovação.....	24
Quadro 3.3. Estratégias de Inovação.....	24
Quadro 3.4. Fatores que prejudicam as atividades de inovação.....	24
Quadro 4.1. DNA do inovador.....	25
Quadro 5.1. Inovações de diferentes organizações brasileiras.....	28

## LISTA DE FIGURAS

Figura 5.1 - Porcentagem do gasto total em P&D realizado pelas empresas e pelo governo, em Países selecionados.....	27
Figura 7.1. Perfil do Empreendedor – Sexo .....	33
Figura 7.2: Perfil do Empreendedor – Idade .....	34
Figura 7.3. Perfil do Empreendedor – Escolaridade.....	34
Figura 7.4. Segmento de Atividade das Empresas dos Respondentes.....	35
Figura 7.5: Tempo de Atividade das Empresas.....	35
Figura 7.6. Receita Bruta Anual das Empresas dos Respondentes .....	36
Figura 7.7. Já Inovou na Empresa .....	36
Figura 7.8. Tempo da Última Implementação de Inovação na Empresa.....	38
Figura 7.9. Áreas da Inovação na Amostra Estudada.....	38
Figura 7.10. Bases da Inovação .....	39
Figura 7.11. Impactos da Inovação nas Empresas Estudadas em Percentual.....	41
Figura 7.12. Investimento na Última Inovação em Reais (R\$) .....	42
Figura 7.13. Principal Fator que Estimula a Inovação na Empresa em Percentual.....	43
Figura 7.14. Fontes de Informações sobre Inovações .....	43
Figura 7.15: Motivos Contrários à Inovação .....	44
Figura 7.16. Nível de Importância – Criação de Novos Produtos ou Mudanças em Produtos Existentes .....	45
Figura 7.17. Nível de Importância – Criação de Novos Processos ou Métodos de Produção	45
Figura 7.18. Nível de Importância – Atendimento de Novos Mercados.....	46
Figura 7.19. Nível de Importância – Novas Fontes de Recursos .....	46
Figura 7.20. Nível de Importância – Criação de Novas Organizações .....	47

## **A Inovação nas Empresas de Caruaru-PE**

### **1. Introdução**

A atual fase de desenvolvimento do capitalismo marcada pela globalização econômica e por altas taxas de inovações científicas e tecnológicas levou a uma dinâmica muito competitiva entre os mercados mundiais ao mesmo tempo em que trouxe aumentos substanciais na produtividade, proporcionando condições para a produção, distribuição e consumo de produtos e serviços em um nível de rapidez sem antecedentes.

Neste cenário o aumento da renda, a entrada no mercado mundial dos países em desenvolvimento, Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, denominados de BRICS, o impulso das práticas comerciais, a tecnologia da informação avançou e se democratizou cada vez mais, quebrando-se as barreiras comerciais entre regiões e países formando uma economia globalizada. Desse modo, as empresas operam em ambientes cada vez mais competitivos, precisando reconstruir as práticas de gestão habituais, os seus processos, produtos e serviços em um novo patamar (FERNANDES, GARCIA, CRUZ e WILLEMSSEN, 2013)

De forma tardia, gradativamente vem sendo introduzida a idéia de inovar na cultura das empresas brasileiras, geralmente, através da absorção de tecnologias existentes para melhorar produtos e processos. À essas empresas, a inovação representa um cenário de riscos e incertezas quanto ao tocante dos resultados esperados, ou seja, não se pode prever se a nova técnica desenvolvida terá êxito. Diante do cenário de riscos e incertezas, a Pesquisa e o Desenvolvimento (P&D) de inovações surgem como meio de reduzir as discrepâncias entre os resultados esperados e os resultados obtidos.

As empresas sofrem uma pressão maior em função das suas especificidades e limitações, contudo as mesmas que querem se diferenciar e crescer precisam estabelecer estratégias de planejamento e gestão que articulem o desenvolvimento do seu negócio aliado com a busca constante por inovação sustentada em uma visão sistêmica que envolva todos os parceiros de maneira coerente e comprometida.

Neste sentido, a discussão em torno da inovação é tema de grande relevância na atualidade. A busca contínua por inovação é instrumento que proporciona às empresas perdurarem suas atividades e aumentarem a sua produtividade, atualizando-se à dinâmica do mercado, proporcionando às mesmas, diferenciação frente às concorrentes. Trata-se de um processo que ao mesmo tempo é sistemático, composto de riscos e desafios assumidos na

busca por resultados positivos, seja pelo investimento em pesquisa, desenvolvimento e capacitação dos profissionais, pela redução de gastos com produção ou processos, aumento do faturamento ou alcance de um novo mercado. Ao passo que uma empresa deseja inovar, fatores precedentes são necessários a sua implementação.

A inovação decorre: do processo de evolução tecnológica; das necessidades dos clientes; da intensidade da competição no segmento; e da aplicação do conhecimento existente para a produção de novo conhecimento. Para tanto, demanda empenho sistemático e organizado para ser obtida.

Portanto, o administrador deve nortear suas práticas gerenciais em um novo patamar que possibilite planejar as suas atividades em um ambiente competitivo e complexo, isso demanda uma busca constante por informação e conhecimento que permita identificar as oportunidades, captá-las e organizá-las, coordenar os processos produtivos e capacitar pessoas para obter níveis mais elevados de gestão.

Paradoxalmente apesar de sua relevância e consenso na teoria administrativa, nos discursos dos políticos e empresários, na afirmação de sua importância estratégica para o desenvolvimento econômico, a sustentabilidade e crescimento de empresas e países, ainda é extremamente limitado às políticas governamentais, às práticas gerenciais bem como o conhecimento em torno do tema e de modo mais trágico quando se trata de pequenas e micro empresas.

Pela importância do tema, este trabalho toma como objeto de estudo a identificação da inovação nas empresas de Caruaru-PE.

Em censo publicado no ano de 2010, pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) Caruaru, a capital do Agreste pernambucano, aparece como uma das maiores cidades e mais importante do interior do estado, tendo como parâmetro seu PIB (Produto Interno Bruto), estipulado em R\$ 2,6 bilhões. É a sexta maior economia entre os 185 municípios, ficando atrás do Recife, Ipojuca, Jaboatão, Cabo de Santo Agostinho e Olinda (IBGE, 2010). Tal resultado é fruto de sua posição privilegiada, intersecção das rodovias BR 232 e BR 104, de sua história, tendo como o artesanato, o comércio e os festejos juninos como precursores do crescimento econômico, e atualmente do setor de confecções concomitante ao comércio, influenciando em mais de 50 municípios circunvizinhos. No ano de 2012, o SINDLOJA (Sindicato dos Lojistas do Comércio de Caruaru) divulgou que Caruaru possuía 16.000 empresas formais (SINDILOJA, 2012), o que configura um cenário propício à diferenciação no âmbito empresarial, sendo a inovação aspecto fundamental para tal execução.

## **1.1 Justificativa**

A dinâmica econômica vivenciada do mercado, seja no comércio, na indústria ou nos serviços, ressalta a importância fundamental da inovação como meio de sobrevivência e manutenção das empresas. À inovação é atribuído caráter cíclico, onde a busca por inovações e aperfeiçoamento são constante por parte das empresas (DORNELAS, 2009). Nos dias atuais, mais do que nunca, às empresas, diferenciar-se é essencial para a obtenção de resultados almejados e a sua manutenção no mercado. Como exemplo, tem-se o agreste pernambucano é, hoje, referência de polo têxtil no cenário nacional devido à iniciativa de ingressar no segmento, com um modo de produção peculiar, ou seja, de inovar.

Dada a importância socioeconômica das empresas na região agreste de Pernambuco, há a necessidade de se conhecer mais a fundo a realidade destas para avaliar a questão da inovação e suas implicações no desempenho das mesmas. Outro aspecto importante esta relacionado ao estudo da análise do desempenho das organizações que deve ajuizar as estratégias gerenciais emanadas da capacidade de o gestor fazer escolhas no seu contexto. Partindo deste pressuposto, toda decisão acerca de inovação cabe à responsabilidade dos gestores contando com o envolvimento de todos os funcionários. A investigação dos resultados deve compreender os vários aspectos afetados pelas decisões estratégicas, reconsiderando outros aspectos, tais como: tarefas, estrutura, pessoas, ambientes e tecnologia, além do financeiro (FAYOL, 2007).

A distinção frente aos concorrentes é fator determinante do sucesso de uma empresa. A inovação entra em um contexto de ambiente mutável e concorrido, onde as empresas buscam a todo custo o sucesso econômico. Identificar as práticas, no que cerne à inovação e suas implicações à competitividade no ambiente empresarial de Caruaru, proporciona o entendimento da dinâmica deste segmento de forma holística e o que é praticado localmente do ponto de vista acadêmico.

## **1.2 Definição do Problema**

Sendo a inovação fator essencial às empresas que desejam gerar resultados positivos e se manter no mercado, busca-se saber: Como ocorre a inovação nas empresas de Caruaru?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivos Gerais**

- Colher evidências empíricas da percepção dos empreendedores do município de Caruaru – PE sobre inovação;

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Para se alcançar o objetivo principal, alguns objetivos específicos são requeridos:

- Identificar o perfil do empreendedor inovador nas empresas caruaruenses;
- Classificar as empresas caruaruenses quanto ao seu faturamento;
- Constatar o foco principal da inovação no ambiente empresarial caruaruense;
- Verificar o grau de importância da inovação para os empresários caruaruenses;
- Explorar os fatores inerentes à inovação para os empresários caruaruenses;

## **1.4 Organização da Monografia**

Este projeto de pesquisa está estruturado da seguinte forma: no capítulo um são apresentadas as bases que norteiam este trabalho, dentre elas, a introdução, a justificativa, os objetivos e a definição do problema e o universo de estudo. Nos capítulos dois, três, quatro e cinco são apresentadas as bases conceituais que referenciam o trabalho onde é feita um apanhado sobre o conceito de inovação, sua importância, caracterização, as razões que levam a empresa a inovar ou não. Partindo do pressuposto de que para inovar se faz necessária a ação do inovador, também é apresentado um referencial sobre o perfil desta figura e sua importância para implantação de inovações no ambiente organizacional. No capítulo seis é apresentada a metodologia e os caminhos utilizados na pesquisa. No capítulo sete é realizada a análise dos dados coletados a fim de entender sobre a realidade das empresas caruaruenses e sua relação com o tema da inovação. No capítulo oito apresenta-se as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros e no anexo o questionário que será utilizado na pesquisa.

Visando proporcionar uma maior compreensão da questão da inovação nas empresas, nesta fundamentação serão apresentadas as bases conceituais que referenciam o conceito de inovação, sua importância, caracterização, as razões que levam a empresa a inovar dificuldades e desafios.

## **2. Inovação**

Como ponto de partida parte-se do pressuposto que inovar é ter uma idéia que seus concorrentes ainda não tiveram e programá-la com sucesso. A inovação vem sempre fez parte das estratégias dos negócios, seu foco principal é a diferenciação no mercado, o desempenho econômico-financeiro e a agregação de valor aos negócios.

Os estudos sobre inovação remetem ao trabalho de Schumpeter (1982), onde foi estabelecido que a ela deve estar vinculada a um ganho financeiro. Considerando, este como alvo das empresas, a inovação pode ser caracterizada como uma causa ou consequência na busca por resultados nas atividades empresariais.

Acrescentando ao tema, Certo (2003) apud Theis e Schreiber (2012) apresenta uma definição de inovação no campo da sobrevivência das empresas: “inovação é definida como um processo de adotar ideias úteis e transformá-las em produtos, serviços ou métodos operacionais úteis”. Os resultados destas implementações, aliado ao suprimento das necessidades do público alvo das empresas proporcionam a sua manutenção no mercado, sendo assim tal procedimento encarado como estratégia de atuação da empresa, assim como afirmado por Simantob e Lippi (2003). Para os autores, a inovação pode ser classificada como inovação de produtos e serviços, inovação de processos, inovação de negócios e inovação de gestão. Para eles, o foco das empresas deve ser o desempenho econômico e a criação de valor a fim de gerar riqueza constante e para manter-se sempre a frente.

Outro conceito apresentado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apud Theis e Schreiber (2012) é que “as vantagens geradas por medidas inovadoras perdem seu poder competitivo à medida que outros imitam”. Para tanto, se faz necessário à empresa despontar no que tange à inovação, e diferenciar-se dos concorrentes, estando sempre a frente deles e lançando tendências, tornando o processo de inovação cíclico e ao mesmo tempo focado em melhoramentos.

Dosi (1988) define inovação como algo concernente a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de

produção e novas configurações organizacionais. Trata-se, em essência, de pesquisa e desenvolvimento e a implantação dos derivados desse processo. Baregheh et al. (2009) corrobora afirmando que a inovação é um processo seriado em que organizações transformam ideias em produtos, processos ou serviços novos ou melhorados, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado .

Nesse sentido autores como Brito, Morganti e Brito (2009), Ferreira, Marques e Barbosa (2007), Kruglianskas (1996) e Benedetti (2006) atribuem à inovação papel de destaque na busca da competitividade das empresas. Nessa mesma linha, Porter (1996) afirma que uma empresa só poderá obter melhores resultados do que os seus concorrentes se conseguir criar um fator diferenciador que se mantenha ao longo do tempo, sendo o principal instrumento de criação dessa vantagem competitiva a inovação ou os atos de inovação.

Para melhor entendimento, Santos (2006) explica que no momento em que o produtor, dentro da sua racionalidade, mesmo que limitada, busca maximizar os seus lucros, recorre a inovações e atua para que se transformem em ganhos econômicos. Apesar de o produtor ser a origem, na maioria dos casos, a sua ação só redundará em sucesso se estas inovações vierem a atender às necessidades latentes dos seus clientes, conforme definição de Afuah (2003) apud Zilber (2008) que afirma que a inovação é o uso de um novo conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço que o cliente deseja.

Com isso, a adoção de inovações nas organizações, ganha cada vez mais importância e proporção, em virtude da globalização dos negócios e a necessidade de obter um grande grau de competitividade. Com vistas a melhorar seu processo de desenvolvimento, as organizações desenvolvem ações inovadoras, ao distinguir da concorrência, trabalhando seus processos produtos e serviços de forma planejada (SILVA e CRAMER, 2012).

Abaixo, se destaca alguns autores de destaque internacional e suas conceituações sobre inovação.

*Quadro 2.1 – Conceitos de Inovação*

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITOS</b>
Martin Bell e Keith Pavitt (Universidade de Sussex)	A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional.
C.K. Prahalad (Universidade de Michigan)	Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia.
Ernest Gundling (3M)	Inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos.
Fritjof Capra (Universidade de Berkeley)	As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos
Gary Hamel (Strategos)	Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios
Giovanni Dosi (Universidade de Pisa)	Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais.

Joseph Schumpeter (economista)	A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado
Guilherme Ary Plonski (Instituto de Pesquisas Tecnológicas)	Inovação pode ter vários significados e a sua compreensão depende do contexto em que ela for aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associada à tecnologia ou marketing.
Peter Drucker (Universidade de Claremont)	Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza.
Price Pritchett (consultoria Price Pritchett)	Inovação é como nós nos mantemos à frente do nosso ambiente. As inovações fora da nossa organização vão acontecer 'quando elas quiserem – estejamos prontos ou não.
Ronald Jonash e Tom Sommerlatte. (consultores)	Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, através de novos produtos, novos serviços e novos negócios.
Tom Kelley (Ideo)	Inovação é o resultado de um esforço de time

Adaptado de Simantob e Lippi (2003).

Ao analisar o quadro 2.1, identifica-se consonância entre as definições onde remetem a mudanças na empresa, frente a situações de incerteza em detrimento de um resultado. Possas (1997) ao examinar o lucro empresarial conclui que, Schumpeter apresenta algumas reflexões sociológicas sobre a impossibilidade de os empreendedores transmitirem geneticamente a seus herdeiros as qualidades que os conduziram ao êxito, por meio de inovações e novos métodos produtivos. Assim, compara a parte mais rica da sociedade com um hotel repleto de gente, alertando, porém, para o fato de que os hóspedes nunca são os mesmos. Isso decorre de um processo no qual, os que herdaram a riqueza dos empreendedores estão geralmente tão distanciados da batalha da vida que não conseguem aumentar ou simplesmente manter a fortuna herdada.

A inovação é uma estratégia cada vez mais presente na gestão das organizações, pois através dela pode-se criar diferencial competitivo em um mercado cada vez mais globalizado. No entanto, defini-la como prioridade não é o mesmo que colocá-la em prática, uma vez que inovar compreende grande complexidade e requer mudanças na organização, a começar pela cultura organizacional.

O Manual de Oslo da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) (2005) define a inovação como a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Ainda neste sentido, o Manual de Oslo da OCDE (2005) apresenta que as mudanças organizacionais são consideradas inovações apenas se houver mudanças mensuráveis nos resultados, tais como aumento de produtividade ou vendas. A inovação organizacional inclui: (i) introdução de estruturas organizacionais significativamente

alteradas; (ii) implantação de técnicas de gerenciamento avançado; (iii) implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas.

O Manual destaca que estes fatores constituem motivos para não se iniciarem as atividades de inovação, ou motivos para que as atividades de inovação não dêem os resultados esperados. Todos estes obstáculos e/ou barreiras são mensurados pelos empreendedores ou gestores das empresas em sua tomada de decisão, ficando a cargo de suas competências, a opção ou não pela implantação da inovação na empresa.

Foster (1988) apud Theis e Schreiber (2012) corrobora que as empresas líderes, em sua grande maioria, só ocupam lugar de destaque devido às desvantagens inerentes da concorrência sobre os aspectos tecnológicos, pois poucas companhias conseguem pagar seu custo de captação. Não obstante, o fracasso de empresas líderes de mercado é decorrente das mudanças imprevisíveis que não são levadas em consideração por estes gestores, que centralizam seus esforços em tornar suas operações cada vez mais rentáveis, pois supõem que a inovação seja arriscada, sendo assim, é mais fácil defender o negócio existente.

Segundo Stoner e Freeman (1999), uma alta taxa de inovação reduz, em curto prazo, a lucratividade, porém é fundamental para o crescimento em longo prazo. Vale mencionar que os custos inerentes à inovação são elevados, devidos gastos com pesquisa e desenvolvimento. Possas (1997) afirma que à medida que as inovações tecnológicas ou as modificações introduzidas nos produtos antigos são absorvidas pelo mercado e seu consumo se generaliza, a taxa de crescimento da economia diminui e tem início um processo recessivo com a redução dos investimentos e a baixa da oferta de emprego. A alternância entre prosperidade e recessão, isto é, a descontinuidade no aumento de produção, é vista por Schumpeter, dentro do contexto do processo de desenvolvimento econômico, como um obstáculo periódico e transitório no curso normal de expansão da renda nacional, da renda *per capita* e do consumo.

Para Pegoraro e Silvério (2010) a inovação pode ser definida como a aplicação de novos conhecimentos, que resulta em novos produtos, processos, serviços, ou ainda em melhorias de atributos da empresa. Para tanto esta deve ter a aceitação do mercado como consequência para o aumento da rentabilidade da empresa inovadora.

Ainda segundo Pegoraro e Silvério (2010) com a globalização dos mercados, onde a concorrência é cada vez maior, os produtos devem ser cada vez mais atrativos para o consumidor. A partir desse contexto, a inovação torna-se um marco de divisores das empresas que inovam e as que não inovam.

Considerando que: 1) os setores com maior dinamismo no Brasil diferem dos países industrializados; 2) existe forte correlação entre o percentual de empresas que realizam

atividades de pesquisa e desenvolvimento e o percentual de empresas que alcançam inovações em produtos e/ou em processos, em âmbito da própria empresa; 3) e que mesmo em setores de menor dinamismo tecnológico podem surgir empresas inovadoras, o processo de inovações nas empresas está voltada à identificação de oportunidades de diferenciação de seus bens e serviços mediante a incorporação de novas tecnologias a seus produtos e/ou processos, processo mediante o qual o empreendedor assume os riscos inerentes à estratégia competitiva pautada na inovação e na criatividade (VASCONCELLOS, SERIO E LEITE, 2012).

A inovação, conforme estabelecido por Schumpeter (1982), deve estar vinculada a um ganho financeiro. Tal objetivo, provavelmente, estará ligado a ocorrência de algum ou alguns dos impactos mencionados no quadro 2.2 abaixo.

*Quadro 2.2 Impactos Econômicos da Inovação*

Redução no Consumo de Energia
Redução no Consumo de Matéria Prima
Regulação ao Mercado Externo
Abertura de Novos Mercados
Redução dos Custos do Trabalho
Regulação ao Mercado Interno
Menor Impacto – saúde / segurança
Ampliação da Oferta
Aumento do <i>Market Share</i> – Quota de Mercado
Aumento da Flexibilidade
Aumento da Capacidade
Manutenção de <i>Market Share</i>
Melhora da Qualidade dos Produtos

Adaptado de Pegoraro e Silvério (2010).

Às empresas com desempenho superior, atribui-se a existência de uma vantagem competitiva, isto é, uma capacidade de criação de valor acima da média de seus concorrentes (BRITO e BRITO 2012). Vantagem competitiva é o status pertinente a uma empresa que apresenta desempenho superior em relação a outra de mesmo segmento (POWELL, 2001), motivo pelo qual os estudos empíricos baseiam-se na observação de variáveis do desempenho para medir a competitividade das empresas (VASCONCELOS e BRITO, 2004; WIGGINS e RUEFLI, 2002).

Complementando o legado Schumpeter (1982), evidenciam-se as razões para inovar a fim de justificar os resultados, conforme exposto no quadro 2.3 abaixo.

*Quadro 2.3. Razões para inovar*

<b>Razões tecnológicas</b>
Desenvolver novos produtos e serviços
Alterar ou melhorar os métodos de produção existentes
Imitar os líderes em inovação

Adaptar as tecnologias desenvolvidas por outros às necessidades da empresa
Melhorar o desempenho de técnicas existentes
<b>Razões econômicas</b>
<b>Inovação em produtos</b>
Substituir produtos obsoletos
Alargar a gama de produtos
Manter posição atual de mercado
Entrar/abrir novos mercados
<b>Inovação de processos</b>
Melhorar a flexibilidade na fabricação
Reduzir custos de fabricação
Reduzir consumo de materiais
Reduzir consumo de energia
Reduzir taxa de defeitos de fábrica
Reduzir custos no design dos produtos
Reduzir custos com pessoal
Melhorar as condições de trabalho

Fonte: Conceição Vedovello, consultora do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). Apud Simantob e Lippi (2003)

As razões para inovar propostas por Conceição Vedovello diferem apenas no enfoque, seja tecnológico ou econômico, contudo convergem nos aspectos da busca pela diferenciação, alcançando a vantagem competitiva, e na questão econômica seja reduzindo custos ou aumentando o ganho de valor. Segundo Quandt (2009) apud Cardoso (2012), as empresas consideram a inovação como um fator estratégico para manter a sua competitividade e sustentabilidade. Contudo, apenas algumas empresas que acionam a inovação de maneira explícita e sistemática na sua formulação estratégica. Um número ainda menor de empresas adota práticas efetivas de gestão da inovação, que se estende desde a criação e aquisição do conhecimento até a adoção e avaliação dos resultados. Para Siqueira (1995), muitos gerentes veem a mudança organizacional como uma ameaça ao *status quo*, não consideram que, nos dias de hoje, em que a inovação é essencial para a sobrevivência da empresa, a verdadeira iminência é a inércia. O valor da contribuição de qualquer pessoa é determinado menos pela localização hierárquica e mais pela importância da informação com que contribui para o sistema de criação do conhecimento.

### 3. Tipos de Inovação

Da discussão apresentada em torno da inovação constatou-se que ela é complexa e não existe um consenso absoluto em torno do conceito, contudo faz-se uma discussão dos tipos de inovação e de como ela se caracteriza com vistas a facilitar uma melhor compreensão de como esta realidade se apresenta no contexto das empresas caruaruenses.

Inicialmente destaca-se que a noção de inovação foi reconhecida na década de 30 por Schumpeter (1982), que identificou cinco tipos de inovação: novos produtos ou mudanças substanciais em produtos existentes; novos processos ou métodos de produção; novos mercados; novas fontes de recursos; e novas organizações.

Tid, Bessant e Pavitt, (2008) destacam que a inovação de produtos é considerada mais representativa, pois implica a inserção no mercado de novos itens ou os já existentes que passaram por melhorias significativas. Dessa forma a organização melhora o processo e a qualidade da produção, pode reagir bruscamente ao avanço da concorrência ingressando em novos mercados e ainda fazer uso de novas tecnologias.

De acordo com Silva e Cramer (2012) os estudos empíricos que tratam da questão da inovação nas empresas fazem uma ligação com as atividades de P&D nas empresas, pois até pouco tempo a inovação era tida como um processo de modelo linear (LEMES, 1999), centrava-se na questão do P&D como única fonte de inovação e não considerava outras atividades desenvolvidas nas empresas. Atualmente, outros aspectos foram incorporados como fontes de geração de inovação e reconhecidos como de papel relevante para o sucesso no processo de inovação nas empresas.

O Fórum de Inovação, consórcio de organizações criado pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), classifica a inovação em quatro quadrantes:

Inovação de produtos e serviços: desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos, fundamentados em novas tecnologias e vinculados à satisfação de necessidades dos clientes.

Inovação de processos: desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou de novas formas de relacionamento para a prestação de serviços

Inovação de negócios: desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável

Inovação em gestão: desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança.

O Manual de Oslo da OCDE (2005) é a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria e distribui as áreas da inovação da seguinte forma no quadro 3.1:

Quadro 3.1 Áreas da inovação.

<b>Criação de novos produtos ou mudanças em produtos existentes:</b>
Produtos alimentícios
Produtos de confecção/ têxtil
Máquinas e equipamentos
Materiais de construção
Serviços de informática
Produtos de madeira/mobiliário
Produtos de metal
<b>Criação de novos processos ou métodos de produção</b>
Máquinas e equipamentos
Informatização
Mudanças na mão de obra
Ações de "marketing"
Novas tecnologias
Aceitar cartão de crédito
Mudanças de "layout"
<b>Atendimento de novos mercados</b>
Novos tipos de clientes
Outras cidades
Novos setores
Outros estados
Mercado externo
<b>Novas fontes de recursos</b>
Novos fornecedores
Novas matérias-primas
Novas fontes de crédito
Novas fontes de contratação de pessoal especializado
<b>Criação de novas organizações</b>
Empresas do mesmo segmento, com nome distinto.
Filial
Empresa de segmento distinto

Fonte: Manual de Oslo da OCDE (2005).

A partir dessas perspectivas de inovação, analisaremos o cenário das empresas caruaruenses a fim de evidenciar em que áreas elas inovam.

Bachmann e Destefani (2008) reconhecem a importância da inovação como elemento competitivo e propõem uma metodologia, baseada nas 12 dimensões da inovação descritas por Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management (EUA), que permite avaliar o grau de maturidade inovadora das organizações. Os autores, em seu trabalho, propõem uma alternativa prática para avaliar o Grau de Inovação em tais organizações. Além de medir o Grau de inovação, o estudo se propõe a gerar um diagnóstico que possa apoiar um eventual esforço no sentido de aumentar o uso de novas tecnologias e de processos inovadores, com a finalidade objetiva de aumentar a competitividade e viabilizar a continuidade dos negócios.

Seguem algumas considerações sobre cada uma das dimensões da inovação e de como é feita sua avaliação pelos autores:

Quadro 3.2. Dimensões da Inovação

Dimensão	Descrição
Oferta	Desenvolver de produtos ou serviços inovadores.
Plataforma	Usar componentes comuns ou construir blocos para criar ofertas de derivativos.
Marca	Alavancar a marca para novos domínios.
Clientes	Descobrir as necessidades dos clientes não satisfeitas ou identificar segmentos de clientes que demandam uma necessidade.
Soluções	Criar ofertas integradas e customizadas que resolvam os problemas dos clientes.
Experiência do Cliente	Redesenhar interações com os clientes em todos os pontos de contato e em todos os momentos de contato.
Agregação de valor	Redefinir como empresa é remunerada ou criar novas fontes de receitas.
Processos	Redesenhar processos operacionais essenciais para melhorar a eficiência e eficácia.
Organização	Mudar forma, função ou escopo da atividade da empresa.
Cadeia de Suprimentos	Pensar diferente sobre terceirização e a origem dos suprimentos.
Presença	Criar novos canais de distribuição ou inovar nos pontos de presença, incluindo os lugares onde as ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes.
Networking	Criar ofertas inteligentes e integradas centradas em redes de relacionamentos.

Adaptado de Sawhney Et. Al (2006).

Freeman (1982) apud Simantob e Lippi (2003) retrata a existência de cinco tipos de estratégias de inovação, de forma que de posse dessa ferramenta é possível caracterizar a inovação do universo estudado. As estratégias são:

Quadro 3.3. Estratégias de Inovação

Estratégia de Inovação	O que é?
Tradicional	Não inovar ou limitar-se à adoção de inovações de processos desenvolvidas por outros;
Ofensiva	Introdução de novos produtos e processos no mercado;
Imitativa	Adotar tecnologias desenvolvidas por outros;
Dependente	Subordinação a outras empresas (clientes ou empresa-mãe);
Oportunista	Identificação de oportunidades em mercados em mudança;

Fonte: Simantob e Lippi (2003).

Na análise do cenário da inovação nas empresas caruaruenses deste trabalho, o quadro 3.4 evidencia fatores contrários à inovação a serem identificados no contexto estudado.

Quadro 3.4. Fatores que prejudicam as atividades de inovação

<b>-Fatores Econômicos:</b>
Riscos excessivos percebidos;
Custo muito alto;
Falta de fontes apropriadas de financiamento;
Prazo muito longo de retorno do investimento na inovação.
<b>-Fatores da empresa:</b>
Potencial de inovação insuficiente (P&D, desenho, etc);
Falta de pessoal qualificado;
Falta de informações sobre tecnologia;
Falta de informações sobre mercados;
Gastos com inovação difíceis de controlar;
Resistência a mudanças na empresa;
Deficiências na disponibilidade de serviços externos;

Falta de oportunidades para cooperação.
<b>-Outras razões:</b>
Falta de oportunidade tecnológica;
Falta de infraestrutura;
Nenhuma necessidade de inovar devido a inovações anteriores;
Fraca proteção aos direitos de propriedade;
Legislação, normas, regulamentos, padrões, impostos;
Clientes indiferentes a novos produtos e processos.

Fonte: Manual de Oslo da OCDE (2005)

Os fatores apresentados no Manual de Oslo da OCDE (2005) representam quesitos empíricos que são contrários, retardam ou inibem a inovação no cenário empresarial. Contudo, para inovar, faz-se necessário a existência de um agente da inovação (DYER, GREGERSEN e CHRISTENSEN 2013; MILLER e WEDELL-WEDELLESBORG 2013), que se torna facilitador da inovação e torna propício o ambiente empresarial a tal processo.

#### 4. O Inovador

Para Damanpour e Wischnevsky (2006), a inovação é definida como um meio para mudar uma organização através do desenvolvimento e do uso de novas idéias ou comportamento. Nesse sentido, uma nova idéia configura um novo produto ou alterações em produtos existentes, serviços ou novas tecnologias, ou um novo mercado, estrutura organizacional ou sistema administrativo. Contudo, tal cenário deve ser desenvolvido pelo líder, conforme proposto por Miller e Wedell-Wedellsborg (2013), onde sua tarefa principal não é inovar, mas a de criar um ambiente de trabalho que ajude as pessoas a adotar comportamentos fundamentais para a inovação.

“A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente” (DRUCKER, 2008). Sendo assim, em um cenário de mercados extremamente competitivos, responder proativamente às expectativas dos clientes bem como oferecer novos produtos ou inovar em seus processos, pode proporcionar a empresa resultados positivos. Ainda nesse sentido, Dornelas (2009) afirma que os empreendedores buscam a prática da inovação, onde tomam decisões proativas com intuito de obterem inovações de forma sistemática.

Para Dyer, Gregersen e Christensen (2013), as figuras responsáveis por proporcionar este cenário à empresa são os empreendedores e executivos com características, em comum, voltadas à inovação. Os autores ainda denominam tais características de DNA do Inovador, e são cinco e estão descritas no quadro 4.1:

Quadro 4.1. DNA do inovador

DNA do Inovador	Características dos Empreendedores e Executivos Inovadores
1. Pensamento Associativo	- Busca ativa por informações e ideias novas e diversificadas através de questionamentos, observações, experimentações e de seu <i>networking para</i> produção de novos negócios, produtos, serviços e/ou processos;
2. Questionamentos	- A pergunta é o catalisador criativo para os comportamentos de descoberta: observar, fazer <i>networking</i> e experimentar; - Os inovadores fazem muitas perguntas para entender melhor o que é e como poderia ser;
3. Observações	- Entendimento de como as coisas funcionam; - Tecer ligações entre dados não conectados, o que pode levar a ideias de negócios incomuns;
4. <i>Networking</i>	- Conhecer pessoas com formações e perspectivas diferentes para ampliar seu próprio conhecimento; - Descobrir e testar ideias por meio de uma rede de pessoas diversificadas;
5. Experimentações	- Testar ideias para criação de protótipos e organizar projeto- piloto; - Desconstrução de produtos e processos em busca de novos dados que possam provocar uma ideia inovadora - Gerar dados sobre o que poderá funcionar no futuro;

Fonte: Adaptado de Dyer, Gregersen e Christensen (2013)

De acordo com Possas (1997), Schumpeter ressalta a figura do empreendedor, onde:

“...na vida econômica, deve-se agir sem resolver todos os detalhes do que deve ser feito. Aqui, o sucesso depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira, mesmo que no momento isso não possa ser comprovado, e de se perceber o fato essencial, deixando de lado o perfunctório, mesmo que não se possa demonstrar os princípios que nortearam a ação”.

Quinn (2003) descreve que o papel do inovador é ser criativo e capaz de enxergar longe, vislumbrar inovações e convencer a todos de que elas são necessárias e desejáveis.

Na literatura, pouco se fala do papel do inovador, sendo direcionadas competências de inovação aos empreendedores e executivos (DRUCKER, 2008; DYER, GREGERSEN e CHRISTENSEN2013). Contudo, a partir do que exposto anteriormente, tem-se a ciência da necessidade de um ou mais agentes da inovação para que a mesma seja posta em prática, sendo sua aplicação fruto de um conjunto de direcionamento de esforços, sempre ordenado por um determinado agente da inovação.

Evoluindo na abrangência na figura do inovador, Miller e Wedell-Wedellsborg (2013) atribuem a inovação à um líder, que deve tornar propício o ambiente empresarial à mesma. A figura do líder pode estar disposta em qualquer nível da empresa, abrangendo assim outros níveis na escala hierárquica da empresa, além do tático.

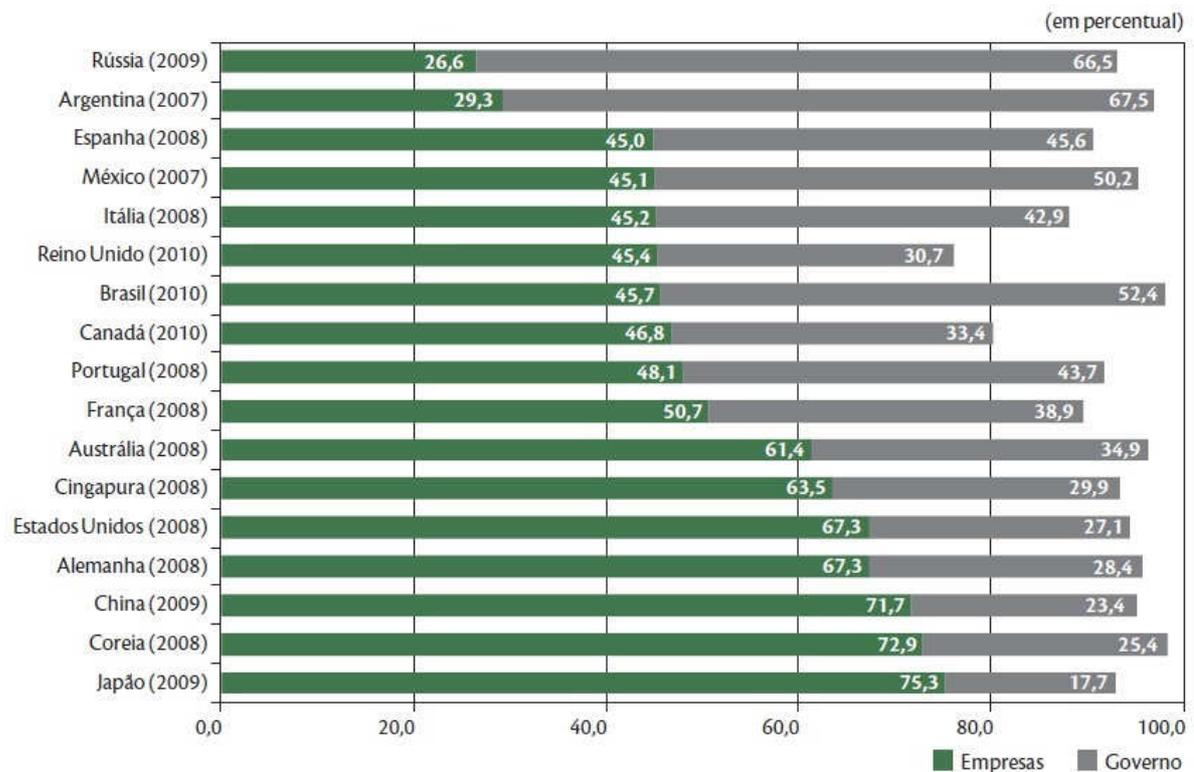
## 5. Inovação no Brasil

Segundo a publicação de 2010 do IBGE da PINTEC (Pesquisa de Inovação Tecnológica) (2008), as atividades que as empresas empreendem para inovar são de dois

tipos: P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), (pesquisa básica, aplicada ou desenvolvimento experimental); e outras atividades não relacionadas com P&D, envolvendo a aquisição de bens, serviços e conhecimentos externos. A mensuração dos recursos alocados nestas atividades revela o esforço empreendido para a inovação de produto e processo e é um dos principais objetivos das pesquisas de inovação. Como os registros são efetuados em valores monetários, é possível a sua comparação entre setores e países, podendo ser confrontados com outras variáveis econômicas (faturamento, custos, valor agregado, etc.).

A Figura 5.1 abaixo retrata a importância dada à inovação pelo setor privado e pelo setor público, atribuindo a cada setor sua participação nos investimentos de países que são referências econômicas no mundo. Fazendo uma leitura do gráfico, podemos constatar a preocupação na busca e desenvolvimento de novas soluções ou aprimoramentos para o ambiente organizacional.

Figura 5.1 - Porcentagem do gasto total em P&D realizado pelas empresas e pelo governo, em Países selecionados.



Fonte: PINTEC (2008).

Por outro lado, de acordo com Simantob e Lippi (2003) países em desenvolvimento, como o Brasil, a inovação ainda é um tema novo. As companhias instaladas no país, nacionais ou multinacionais, transformaram-se significativamente nos últimos anos

para se modernizar e sobreviver à abertura de mercado nos anos 90. Aprimoraram seus processos de gestão, incorporaram avanços tecnológicos, passaram a se preocupar com atração e retenção de talentos e investiram em programas de qualidade. Porém, ainda não se desprenderam dos antigos referenciais para criar uma mentalidade inovadora, e insistem em copiar produtos e modelos de sucesso de outros países ou das concorrentes de primeira linha. Ainda neste sentido destacam os autores que em termos de inovação tecnológica, o Brasil não está muito abaixo de países de desenvolvimento médio na Europa, como a Espanha. A diferença é que, aqui, a maior parte da inovação tecnológica está na incorporação de tecnologia a produtos, e não em P&D.

O quadro 5.1 abaixo lista algumas inovações de diferentes organizações brasileiras, que enxergam a inovação como um diferencial competitivo. Esses casos foram estudados pelo Fórum de Inovação da FGV-EAESP.

*Quadro 5.1. Inovações de diferentes organizações brasileiras*

<b>Empresa</b>	<b>Setor de Atividade</b>	<b>Foco da Inovação</b>	<b>Tipo de Inovação</b>
Banco do Brasil	Financeiro	Tecnologia	Pioneiro e líder na utilização de ferramentas web (portal e leilão eletrônico) para aperfeiçoar o relacionamento com agentes do agronegócio
Brasilata	Metalurgia	Produto	Novo sistema de fechamento de latas de tintas
Copesul	Química e Petroquímica	Gestão	Nova arquitetura organizacional, baseada em processos empresariais conduzidos por unidades de negócios e times semiautônomos.
Embrapa	Pesquisa Agropecuária	Processo	Mudança de paradigma a fim de entender pesquisa e desenvolvimento como um negócio
Monsanto	Agroquímicos e Biotecnologia	Modelo de Negócio	Pioneirismo e mudança de paradigmas no desenvolvimento de um novo campo tecnológico: a biotecnologia agrícola

Adaptado de Simantob e Lippi (2003).

Em que pese os exemplos acima citados, para Simantob e Lippi (2003), os gestores das organizações ainda não aprenderam a promover a inovação. Além disso, no Brasil a pesquisa ainda está mais ligada à ciência do que à aplicação nas empresas. A realidade empresarial brasileira é carregada de mitos e de um hiato enorme entre universidade e empresa. Para muitos empreendedores pragmáticos imaginam a inovação como um tema para acadêmicos e cientistas alienados, trancafiados em seus laboratórios e alheios à vontade do mercado.

Entretanto, nos últimos anos, as empresas mais inovadoras do mundo têm evidenciado que a melhor forma de incentivar a criatividade das pessoas é arraigar uma cultura de inovação que envolva todos os funcionários, clientes e fornecedores da companhia. Dessa forma, o compromisso com a inovação acaba se tornando um hábito. Muitos executivos e empresários se consideram inovadores por terem lançado um produto de sucesso no mercado, mas se esquecem de dar continuidade ao processo – e acabam vivendo constantes picos e vales. Ninguém consegue viver muito tempo sob as glórias de uma inovação passada ou sobre a imitação dos concorrentes.

## **6. Metodologia da Pesquisa**

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, os quais apresentam nos seguintes tópicos:

### **6.1. Tipo da Pesquisa.**

Para Richardson (2012) a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Ainda segundo os autores, o aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são transformadas em dados quantificáveis, na tentativa de assegurar a exatidão no plano dos resultados.

Segundo Lima (2008), o método de pesquisa *survey* – levantamento amostral de dados – é, atualmente, o que melhor representa as características da pesquisa quantitativa. Corresponde a levantamentos de caráter amostral e ao desenvolvimento de pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é realizada por meio de aplicação de questionário ou formulário, obedecendo às escalas de medidas junto a uma amostra representativa da população, proporcionando a realização de exercícios de descrição, interpretação e análise comparativa dos dados, capazes de legitimar explicações a respeito de fatos, atitudes, preferências, crenças e comportamentos.

Para este trabalho, utilizaremos o método classificado como *survey* exploratória com abordagem qualitativa, haja vista que a investigação proposta se compromete a identificar o espectro de variáveis que interferem nos fenômenos da inovação nas empresas caruaruenses.

## 6.2. Coleta de Dados

Simsek (1999) afirma que os dados primários podem ser obtidos por realização de um experimento ou pela realização de uma pesquisa. O método *survey* de levantamento de dados baseia-se principalmente no questionamento de uma amostra representativa de indivíduos a fim de obter informações específicas.

A velocidade do e-mail e o baixo custo juntamente com o recente aumento exponencial do uso de computadores levaram ao debate, o e-mail, como um novo meio da realização de inquéritos por amostragem (OLIVEIRA, 1994; SIMSEK, 1999).

*Tabela 6.1 – Respostas dos Empreendedores Pesquisados por Segmento*

Segmento	Questionários Respondidos	População	(%)
Indústria	8	30	26,67
Comércio	7	35	20
Serviço	17	27	62,96
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>92</b>	<b>34,78</b>

Fonte: Pesquisa direta

Os dados foram coletados mediante questionários fechados enviados via e-mail aos empreendedores caruaruenses cadastrados no banco de dados da FIEPE e da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Caruaru. Foram enviados 92 questionários nos meses de janeiro e fevereiro de 2014 selecionados através da amostra não probabilística por acessibilidade e disponibilidade com a finalidade de aplicar os questionários ao maior número possível. Vale salientar que foram respondidos 32 questionários sendo assim 34,78% nossa amostra de pesquisa, ressaltando uma limitação da pesquisa que será exposta no tópico a seguir. A seleção da amostra foi realizada com base nos e-mails disponibilizados. Vale salientar que foram feitos contatos com as instituições acima mencionadas. Após obtenção dos e-mails dos prováveis respondentes, os questionários foram enviados através do correio eletrônico acompanhado de ofício assinado pelo professor orientador descrevendo a finalidade e objetivos da pesquisa.

Para Freitas e Moscarola (2002), considera-se que, se não se questionou no mínimo 30% das pessoas, o que foi levantado é muito particular para que possa servir como referência para estimar o comportamento da população total. Então a amostra foi considerada significativa e representativa considerando o universo estudado e os bancos de dados

utilizados, o da FIEPE e o da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Caruaru-PE. A boa taxa de respostas reforçam as proposições de Oliveira (1994), que em seu trabalho apresenta as vantagens do método de coleta de dados via correio: é mais rápido e mais econômico que outros métodos, principalmente quando os pesquisados estão geograficamente dispersos; permite que o pesquisador apresente respostas mais acuradas, especialmente quando são questões que podem causar embaraço na presença de um entrevistador; se a resposta demandar a consulta de documentos, o questionário preenchido pelo pesquisado pode ser o preferido e o resultado, mais acurado, pois ele terá mais tempo para responder. Ainda para a autora, tal método é mais bem utilizado somente quando as questões são simples e diretas, com instruções claras e definidas.

Oliveira (1994) salienta que método do questionário enviado pelo correio, para ser bem sucedido, exige que alguns cuidados devam ser levados em consideração, tais como: a estrutura das questões, a apresentação, a extensão e a clareza do questionário. O método em questão pode apresentar resultados compensadores desde que seja adequadamente utilizado. Os questionários devem ser elaborados com clareza e pré-testado, com o máximo de questões fechadas possíveis (OLIVIERA, 1994).

Goode e Hatt (1979) esclarecem que adequação do questionário remetido dependerá: das exigências do problema da pesquisa em relação ao tipo de informação necessária; ao tipo de informante a ser alcançado; à acessibilidade dos informantes; e à precisão da hipótese.

### **6.3. Limitações da Pesquisa**

Embora as pesquisas interativas via internet, em especial e-mail e formulários web tenham dado um grande passo nos últimos tempos e se tornado solução em termos de comunicação e aplicação de pesquisas, seu uso é ainda bastante recente. Um número crescente de pesquisas de mercado está usando tais soluções para coletar dados de diferentes populações, em especial questionários via e-mail. Mas devido ao impacto positivo desse tipo de solução, merece ser mais bem investigado, questionando controles como origem do dado (quem respondeu?), duplicidade (número de e-mails de uma mesma pessoa?), controle na definição da amostra (comunidades internas? definição de comunidades?), amostragem (valor científico?), representatividade, taxa de resposta, qualidade dos dados, segurança nos dados (senha de acesso?), qualidade da base de pesquisa, eficiência relativa da via eletrônica em relação a outras vias tradicionais, riqueza dos dados coletados, confidencialidade, etc. Essas

questões metodológicas são abordadas por diversos autores, dentre eles ARAGON et al. (2000), GALAN e VERNETTE (2000), SMITH (1997) e SIMSEK (1999).

Segundo Freitas, Muniz e Moscarola (2004), a preparação do campo para a pesquisa on-line confronta-se à dificuldade da delimitação da base de pesquisa e a constituição de arquivos nominativos de indivíduos representativos da população a questionar. Isto faz emergir uma questão clássica: a elegibilidade dos respondentes, onde os indivíduos suscetíveis de serem escolhidos devem necessariamente possuir as características requisitadas. Outro ponto importante está relacionado aos diferentes canais Internet, os quais devem não somente ser acessíveis, mas representativos da população total visada pelo estudo. Trata-se então da qualidade da base de pesquisa, cujas respostas podem ser encontradas no exame das propriedades das populações e amostras que podem ser indicadas pelas enquêtes via Internet.

Ainda segundo o pesquisador, a taxa de resposta dependerá em grande parte da qualidade da base utilizada. Um dos problemas frequentes é que diversos endereços eletrônicos atribuídos não estão mais ativos. Como consequência, a lista dos endereços efetivamente utilizáveis não cobre a população-alvo, e, além disso, a não ativação da pesquisa pelos respondentes pode estar relacionada com o assunto da enquête. Por isso, é prudente que, antes de lançar a enquête, seja assegurada a taxa real de uso dos e-mails (e consequentemente a taxa de cobertura real da população pela base de endereços eletrônicos). Quando possível ou viável, deve-se sensibilizar a população no envio da enquête via Internet através dos mais diversos meios, como banners e anúncios via diferentes mídias.

#### **6.4. Tratamento dos dados coletados**

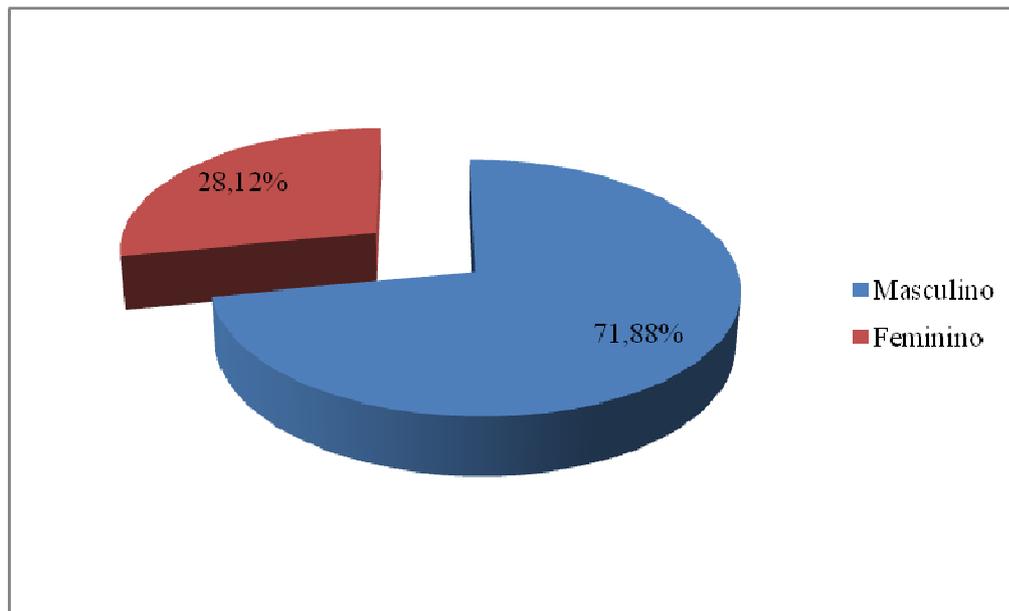
Ao fim da pesquisa, processaram-se a codificação e a tabulação dos dados, seguida pela descrição e análise dos mesmos. O tratamento dos dados foi feita através do programa Microsoft Excel 2010, onde após o tratamento dos dados, obtiveram-se os gráficos de tipos variados com as variáveis pesquisadas. Todos os resultados da pesquisa empírica estão explicitados no capítulo seguinte.

## 7. Análise dos Dados

Neste capítulo busca-se fazer um estudo empírico da investigação com base na análise dos dados obtidos via questionário de pesquisa. Para tanto, serão apresentadas características dos empreendedores entrevistados em Caruaru – PE, tais com sexo, idade escolaridade, segmento de atuação.

Os questionários foram enviados via e-mail nos mês de janeiro e fevereiro de 2014, utilizou-se como base de dados os emails fornecidos pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Caruaru e a Federação das Indústrias de Pernambuco além de contatos do pesquisador. Dos 92 questionários enviados foram respondidos por 32 empresários, onde suas respostas geraram os resultados a seguir.

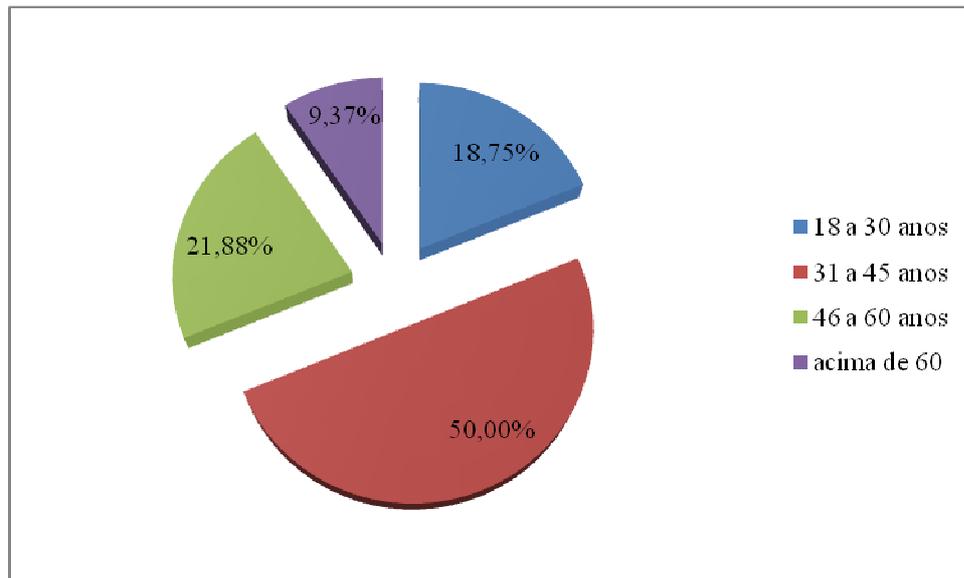
*Figura 7.1: Perfil do Empreendedor – Sexo*



Fonte: Pesquisa direta

Os dados evidenciam que embora o sexo feminino esteja ingressando gradativamente em empreendimentos, o dados evidenciam que o sexo masculino é predominante.

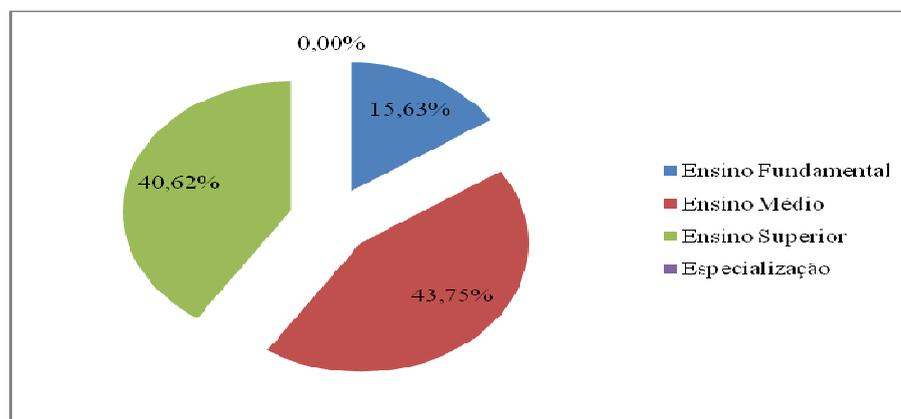
Figura 7.2: Perfil do Empreendedor – Idade



Fonte: Pesquisa direta

Com relação a idade há uma prevalência de 50% de empreendedores na idade entre 31 e 45 anos, isso significa dizer que a metade deles possuem uma experiência de vida considerável com uma bagagem profissional desejada; 21,88 % entre 40 a 60 anos o que permite inferir a presença de maturidade, o que é benéfico para o entendimento da importância da inovação; 18,75% entre 18 a 30 anos, indicando presença de jovens empreendedores com novas visões de mercados e maior adaptabilidade à mercados dinâmicos.

Figura 7.3. Perfil do Empreendedor – Escolaridade

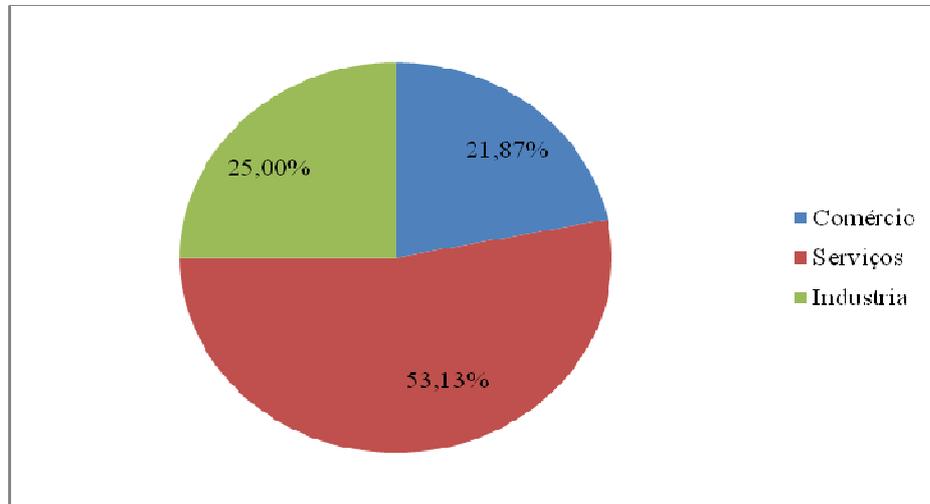


Fonte: Pesquisa direta

De acordo com o gráfico mostrado na figura 7.3, quanto a escolaridade, 43,75% dos respondentes possui ensino médio. O segundo maior percentual, o de 40,62% possui ensino superior, e 15,63% tem o ensino fundamental. Com base nesses dados é possível concluir a

esse respeito que o nível de escolaridade possa influenciar no reconhecimento da importância da inovação na gestão do empreendimento.

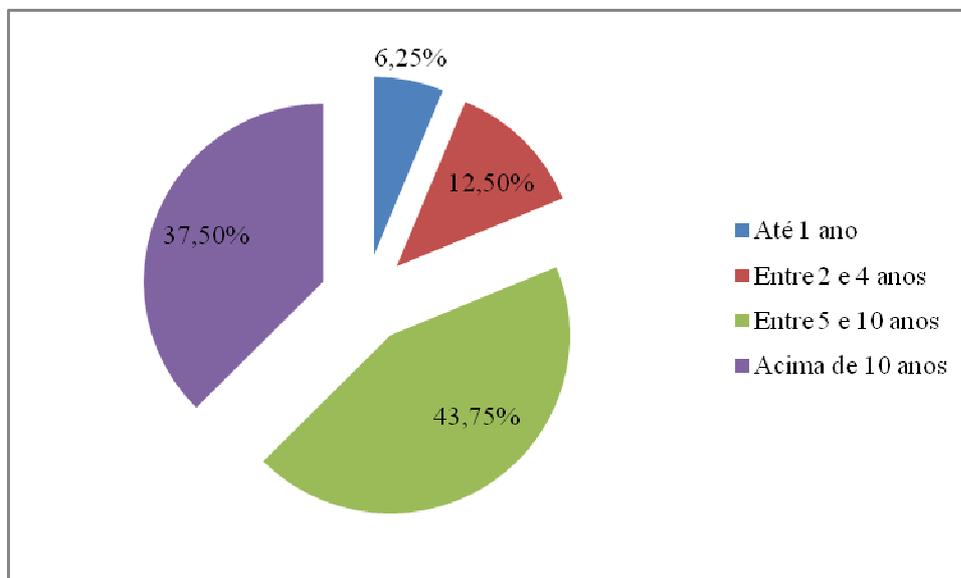
*Figura 7.4. Segmento de Atividade das Empresas dos Respondentes*



Fonte: Pesquisa Direta

Dos empreendedores entrevistados é possível observar que 53% atua no setor de serviços, 25% na indústria e 22% no comércio.

*Figura 7.5: Tempo de Atividade das Empresas*

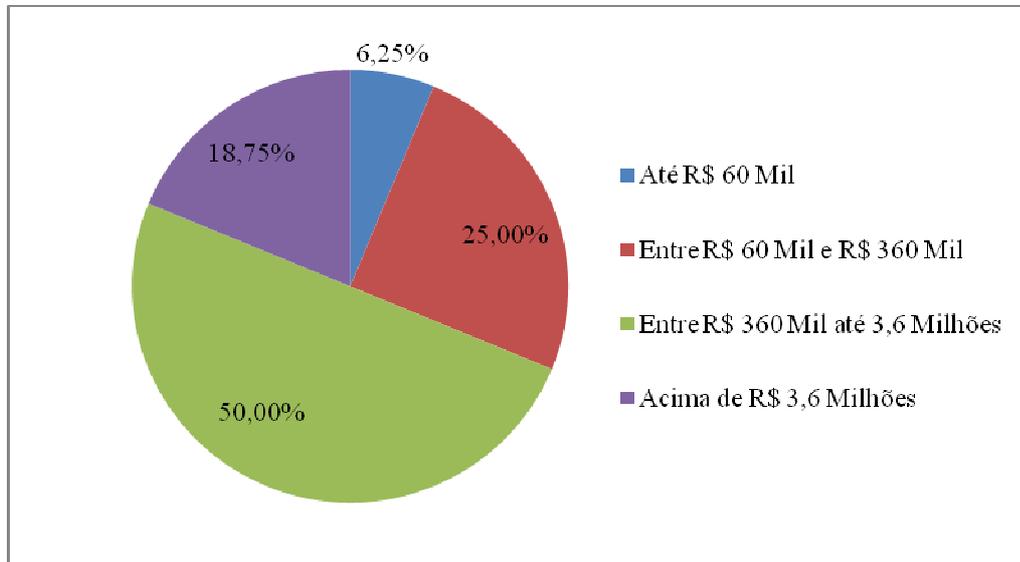


Fonte: Pesquisa direta

Com base no gráfico apresentado na figura 7.5, é possível observar que 43,75% das empresas têm entre 5 e 10 anos, 37,5% acima de 10 anos, 12,5% entre 2 e 4 anos e 6,25% até um ano de atividade. Pode-se concluir a esse respeito que essas empresas devido ao tempo de

existência e o investimento para sobreviver bem como os recursos que deve dispor para funcionar, os empreendedores tenham recorrido ao longo do tempo a estratégias de inovação.

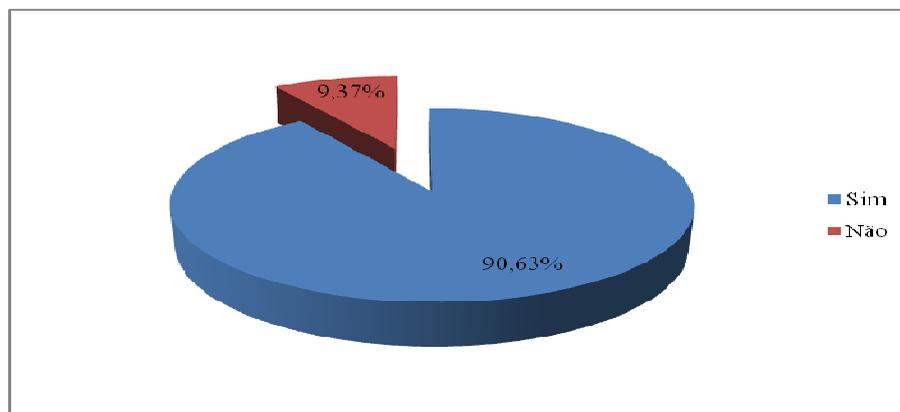
Figura 7.6. Receita Bruta Anual das Empresas dos Respondentes



Fonte: Pesquisa Direta

O gráfico exposto na figura 7.6 apresenta característica de região, onde pela análise do faturamento, 50% das empresas respondentes são consideradas de médio porte, 31,25% de pequeno porte e 18,75% de grande porte. Existe forte relação entre o porte das empresas, quanto ao faturamento, com a inovação ou não, onde os respondentes que alegaram não inovar em seus empreendimentos estão na faixa de empresas de pequeno porte. Assim, pode-se concluir que a inovação é muito importante na questão do posicionamento da empresa, sendo ela fator que diferencia os empreendimentos gerando os resultados conforme proposto por Schumpeter (1982), onde a inovação deve estar vinculada a um ganho financeiro.

Figura 7.7. Já Inovou na Empresa



Fonte: Pesquisa Direta

O empreendedor inovador não só deve questionar, ele deve introduzir novos processos trabalho e de relacionamento, novas formas de produzir e de vender (SIMANTOB e LIPPI 2003). No que concerne a introdução da inovação, chama atenção que 90,63% declararam ter realizado algum tipo de inovação em sua empresa.

Desmembrando o gráfico formados a partir dos dados coletados, apresentados na figura 7.1 e associando ao gráfico da figura 7.7, observando da partir da perspectiva de cada sexo em relação a inovação, obtem-se a tabela abaixo.

*Tabela 7.1. Inovação na perspectiva dos sexos*

<b>Sexo</b>	<b>Proporção</b>	<b>Inovou</b>	<b>Não Inovou</b>
Feminino	28,12%	100%	0%
Masculino	71,88%	86,96%	13,04%
<b>Total</b>	100%		

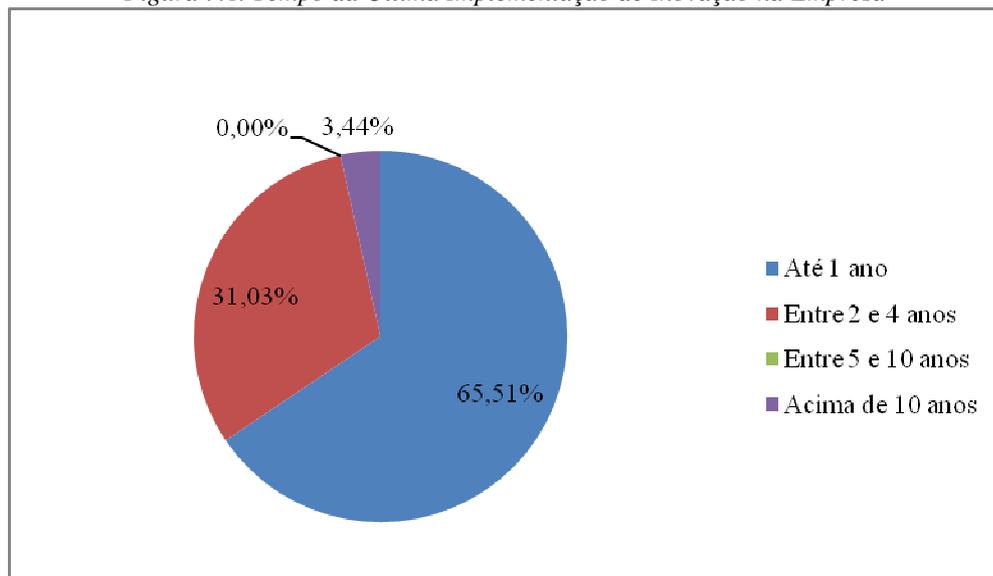
Fonte: Pesquisa Direta

A análise da tabela acima permite inferir que a inovação é estratégia essencial ao ganho espaço e participação de mercado, haja vista o crescimento da mulher empreendedora na região estudada.

Dos respondentes do sexo masculino que declaram que não inovaram, equivalente a 13,04%, todos atuam no segmento do comércio. o que trás a tona uma característica peculiar da região, empresas familiares. Possas (1997) ao examinar o lucro empresarial conclui que, Schumpeter apresenta algumas reflexões sociológicas sobre a impossibilidade de os empreendedores transmitirem geneticamente a seus herdeiros as qualidades que os conduziram ao êxito, por meio de inovações e novos métodos produtivos. O autor ainda defende que isso decorre de um processo no qual, os que herdaram a riqueza dos empreendedores estão geralmente tão distanciados da batalha da vida que não conseguem aumentar ou simplesmente manter a fortuna herdada.

Cruzando os dados dos gráficos apresentados nas figuras 7.3 e 7.7, identifica-se que a porcentagem de respondentes que não inovou - 9,37% - está totalmente contida nos 15,63% dos respondentes que afirmaram ter ensino fundamental. Permite-nos concluir que a escolaridade dos respondentes interfere diretamente em sua visão da empresa e de práticas inovação aplicadas em seus empreendimentos, onde quanto menor a escolaridade, menor a probabilidade de implantações de inovações na empresa.

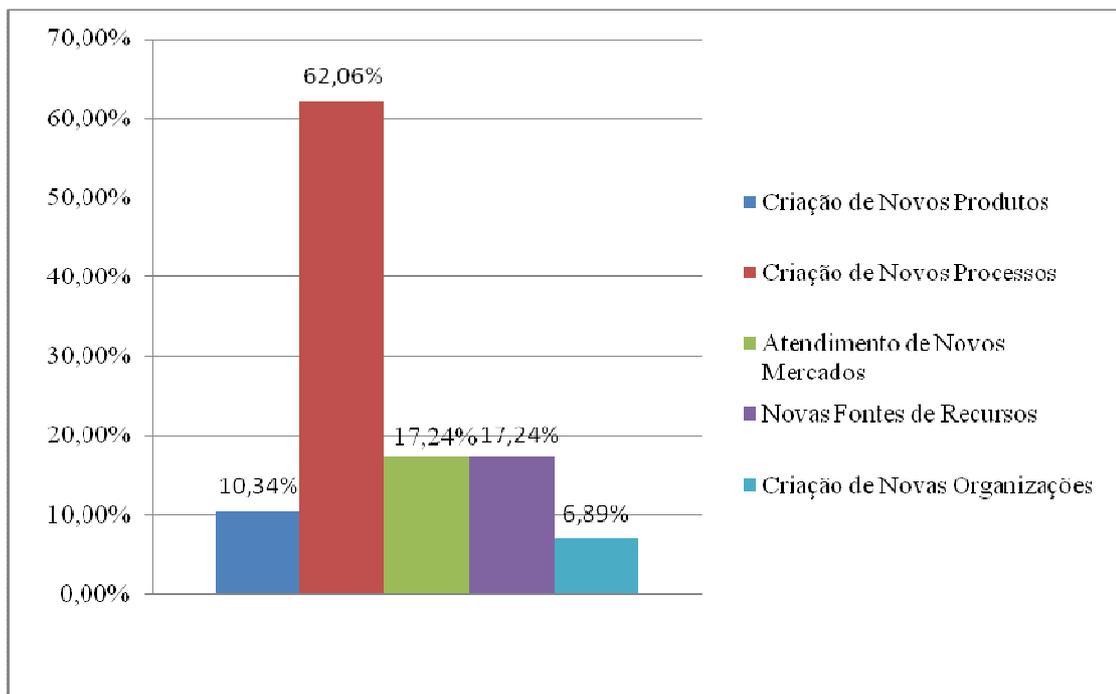
Figura 7.8. Tempo da Última Implementação de Inovação na Empresa



Fonte: Pesquisa direta

Ao analisar o gráfico apresentado na figura 7.8, os dados reforçam a importância da inovação para os entrevistados tendo em vista que 65,52% inovou em sua empresa em um intervalo de pouco menos de 1 ano, o que revela a dinamicidade do mercado em que as empresas estão inseridas, que exige atualização permanente e ações de curto prazo como maneira de sobreviver.

Figura 7.9. Áreas da Inovação na Amostra Estudada

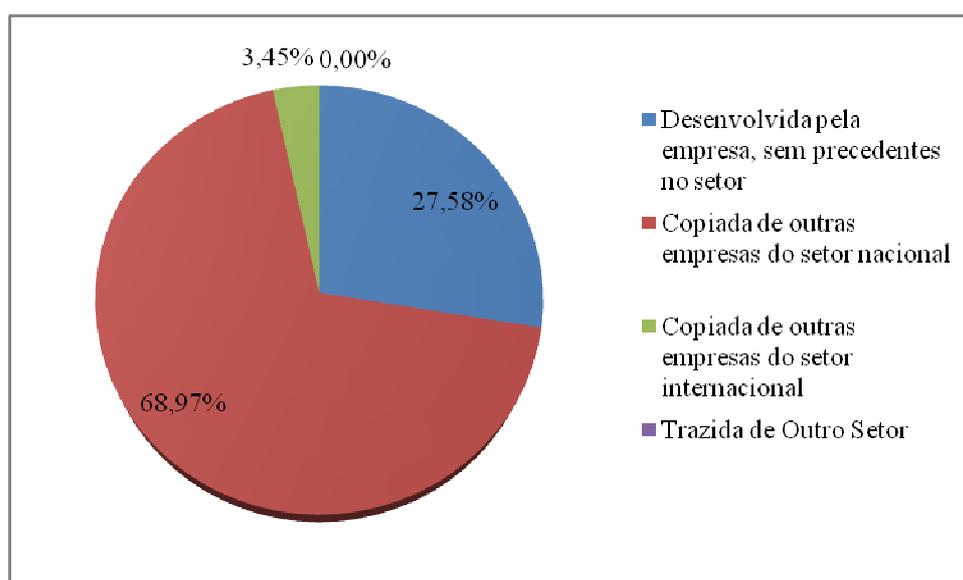


Fonte: Pesquisa direta

No gráfico exposto na figura 7.9, destacam-se a criação de processos ou métodos de produção como principais inovações introduzidas nas empresas caruaruenses com 62,06% dos respondentes afirmando sua realização. A adoção de inovações nas organizações ganha cada vez mais importância e proporção, em virtude da globalização dos negócios, do desenvolvimento tecnológico e a necessidade de obter um grande grau de competitividade. Com vistas a melhorar seu processo de desenvolvimento, as organizações desenvolvem ações inovadoras, ao distinguir da concorrência, trabalhando seus processos produtos e serviços de forma planejada. Relacionando essa área de inovação, constata-se que ela gerou novas fontes de recursos e atendimento de novos mercados. Entretanto vale salientar que a inovação tradicional ou imitativa não proporciona a criação de novos produtos e de novas organizações.

Vale ressaltar que o Manual de Oslo da OCDE (2005) define a inovação como a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Ainda neste sentido O Manual de Oslo (2005) afirma que as mudanças organizacionais são consideradas inovações apenas se houver mudanças mensuráveis nos resultados, tais como aumento de produtividade ou vendas. A inovação organizacional inclui: (i) introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas; (ii) implantação de técnicas de gerenciamento avançado; (iii) implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas.

Figura 7.10. Bases da Inovação

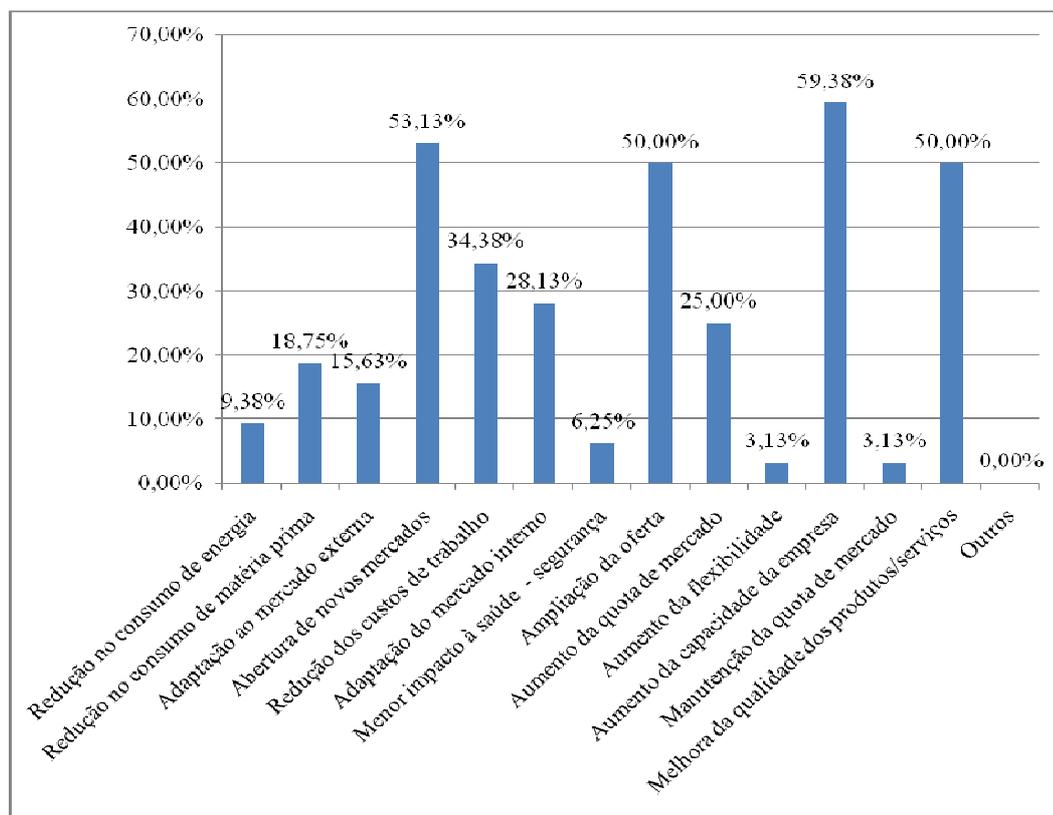


Fonte: Pesquisa direta

De posse de informações dos respondentes, extraídas do gráfico contido na figura 7.11, 68,97% dos respondentes afirmaram em sua resposta escolhida que a inovação aplicada em seus empreendimentos é advinda de outras empresas do mesmo nível nacional. Podemos inferir que a base da inovação ainda tem características tradicionais, isto é a adoção de inovações desenvolvidas por outros bem como imitativas que consiste na adoção de tecnologias desenvolvidas por outros, sendo ainda muito irrelevante a inovação desenvolvida pela própria empresa. No que concerne a introdução da inovação, os respondentes declararam ter introduzido algum tipo de inovação considerado novo para a empresa, mas já existente no mercado, tendo em vista a cópia. Esse dado reflete uma característica peculiar da região. Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se dizer que as empresas atuantes no agreste pernambucano seguem a característica conservadora, ou seja copiam o que se está posto no mercado e estão dando certo em outros segmentos. O medo de arriscar na introdução de algo novo se dá principalmente pelo receio de mudanças, falta de visão, informalidade, entre outros. Contudo, mesmo com as dificuldades, há esforços para inovar nas empresas por parte dos respondentes.

Simantob e Lippi (2003) alega que o problema de imitar os outros o tempo todo é que, com essa atitude, a empresa castra a capacidade das pessoas de inovar e atrofia o desejo do novo. Ainda segundo o autor, a imitação pode ser o ponto de partida para o aprimoramento daquilo que foi copiado, mas não deve ser o comportamento constante da empresa.

Figura 7.11. Impactos da Inovação nas Empresas Estudadas em Percentual

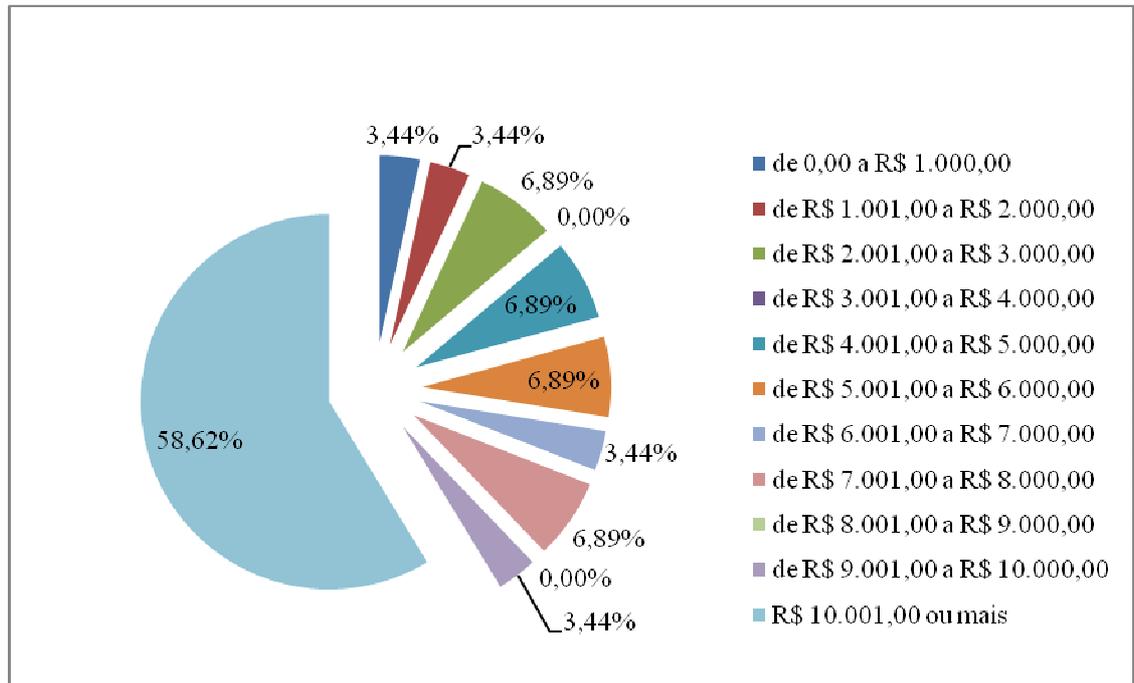


Fonte: Pesquisa direta

Observa-se no tocante aos impactos da inovação merece destaque em primeiro lugar o aumento da capacidade da empresa que foi citado por 59,38% dos respondentes como impacto proveniente da inovação em sua empresa. Em segundo lugar a abertura a novos mercados citado por 53,13%, em terceiro lugar mostram a ampliação da oferta e a melhora da qualidade de produtos e serviços, ambas citadas por 50% dos respondentes. Todos estes aspectos destacados entre os demais remetem a uma conclusão de que inovação proporcionar um ganho de competitividade e desempenho econômico. No que se refere ao aumento da capacidade da empresa podemos relacioná-lo a introdução de novos processos apresentando no gráfico apresentado na figura 7.9.

De modo geral, percebe-se que as inovações introduzidas nas empresas caruaruenses investigadas contribuíram para o melhor desempenho das mesmas no mercado. Entretanto vale salientar que essas inovações afiguram-se ainda de uma forma muito incipiente ao passo que foram introduzidas muito focadas nos processos e métodos de produção impactando diretamente produção através da melhora da qualidade dos produtos e do aumento da capacidade. Ademais se ressalta que, para que essas inovações sejam introduzidas de forma sustentável faz-se necessário uma visão sistêmica e um melhor planejamento.

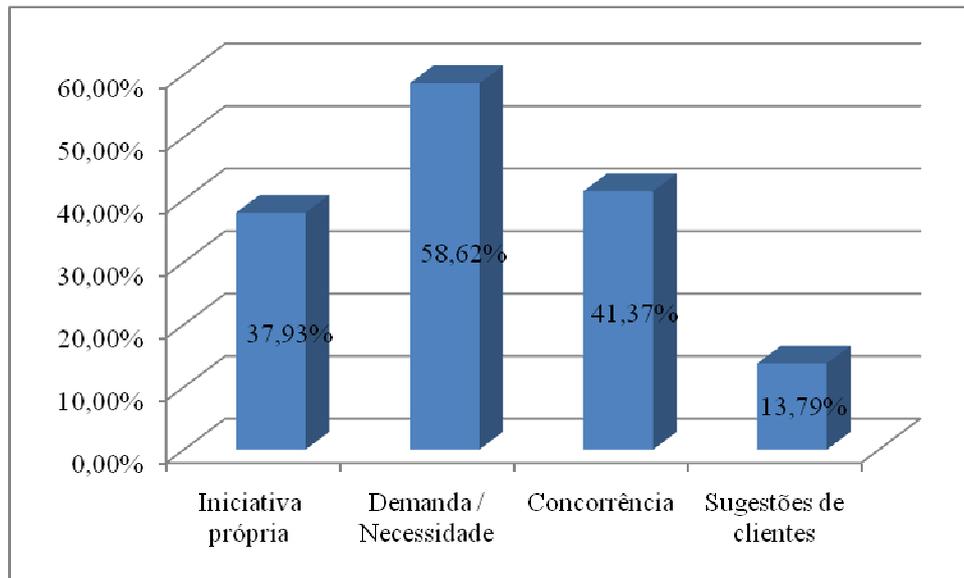
Figura 7.12. Investimento na Última Inovação em Reais (R\$)



Fonte: Pesquisa direta

Constata-se que 58,62% investiu acima de R\$ 10.000,00 inovações. Vale salientar que inovar muitas vezes custa caro, e esse é um dos principais entraves a inovação. Os dados acerca dos gastos com as atividade de inovação obtidos nessa pesquisa apresentam uma tendência entre os empreendedores caruaruenses que dispõem de capital para inovar, porém conforme será apresentado a seguir no gráfico da figura 7.15, não dispõem de pessoas qualificadas para fazê-la. Pode concorrer para esse resultado a falta de conhecimento dos entrevistados sobre instrumentos de fomento à inovação ou mesmo a falta de políticas de estímulo à inovação. De modo geral os custos e as incertezas inerentes a introdução de inovação aliado a falta de financiamento ou conhecimento de fontes de fomento à inovação são fatores que podem justificar o pouco montante investido entre os entrevistados.

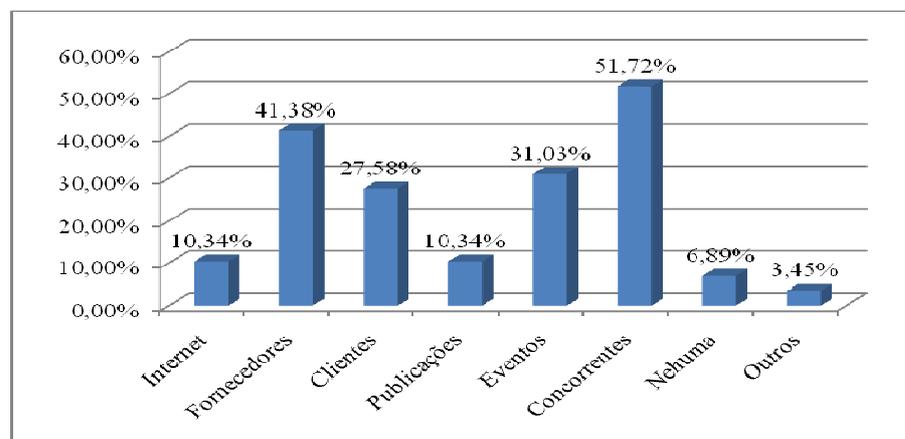
Figura 7.13. Principal Fator que Estimula a Inovação na Empresa em Percentual



Fonte: Pesquisa direta

Apesar das dificuldades enfrentadas pelas empresas do agreste pernambucano observa que 58,62 % dos empreendedores que inovaram em suas empresas são estimulados pela demanda e necessidade, esse fato pode estar associado a ganhos de novos mercados, encontrar alternativas de sobrevivência em um contexto altamente competitivo. Ainda neste sentido ocorre uma igualdade entre os estímulos vindos da concorrência e iniciativa própria. Por último, a relação com os clientes é fator que estimula a inovação em menor escala, com 13,79%, contudo os dados reforçam a afirmação de Dornelas (2009), onde antecipar-se aos desejos dos consumidores, e a tentativa de atendê-los da melhor forma possível é considerada uma prática de excelência no ambiente empresarial.

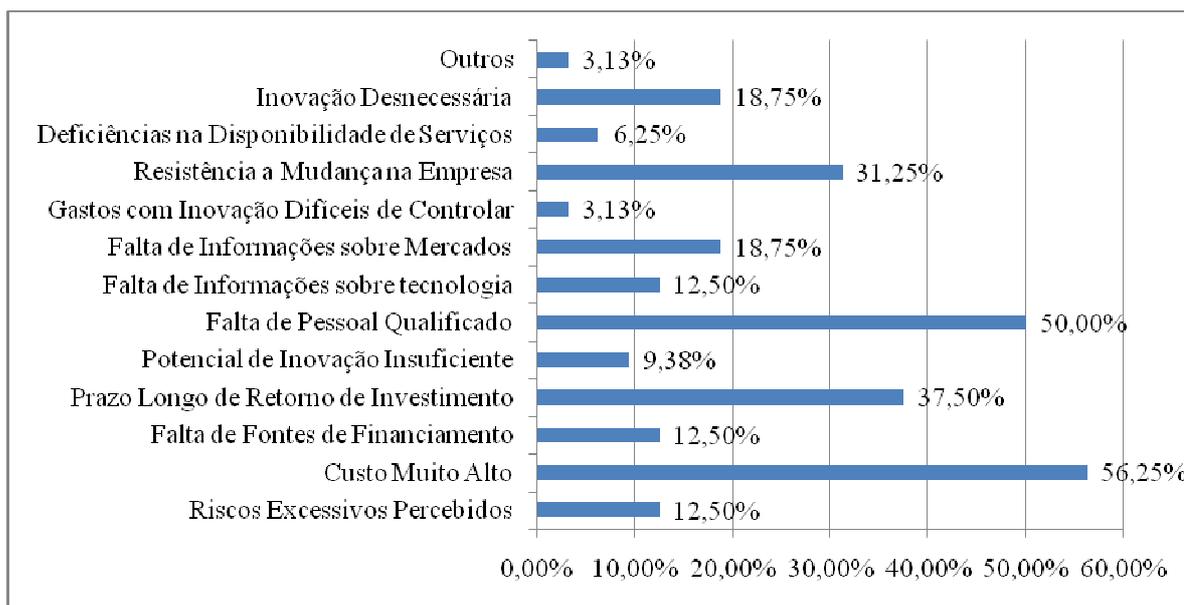
Figura 7.14. Fontes de Informações sobre Inovações



Fonte: Pesquisa direta

A figura 7.14 apresenta gráfico que reforça os dados já constatados na medida em que as fontes de informações mais evidenciadas foram os concorrentes, mencionado por 51,72% dos empreendedores inovadores e fornecedores, mencionado por 41,38% dos respondentes que inovaram, o que reforça a característica tradicional e imitativa da região. Vale ressaltar o irrelevância para a região da internet como fonte de informação para inovações.

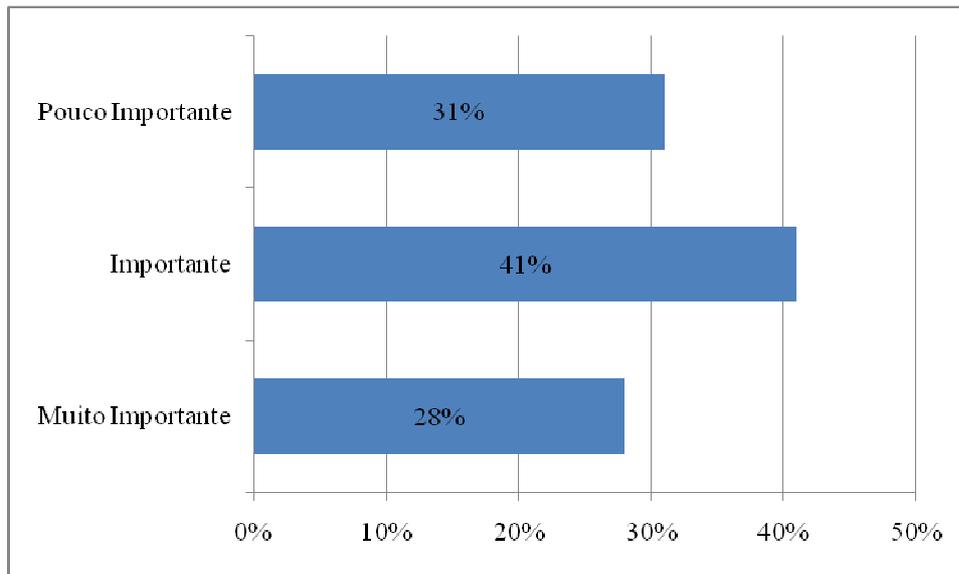
Figura 7.15: Motivos Contrários à Inovação



Fonte: Pesquisa Direta

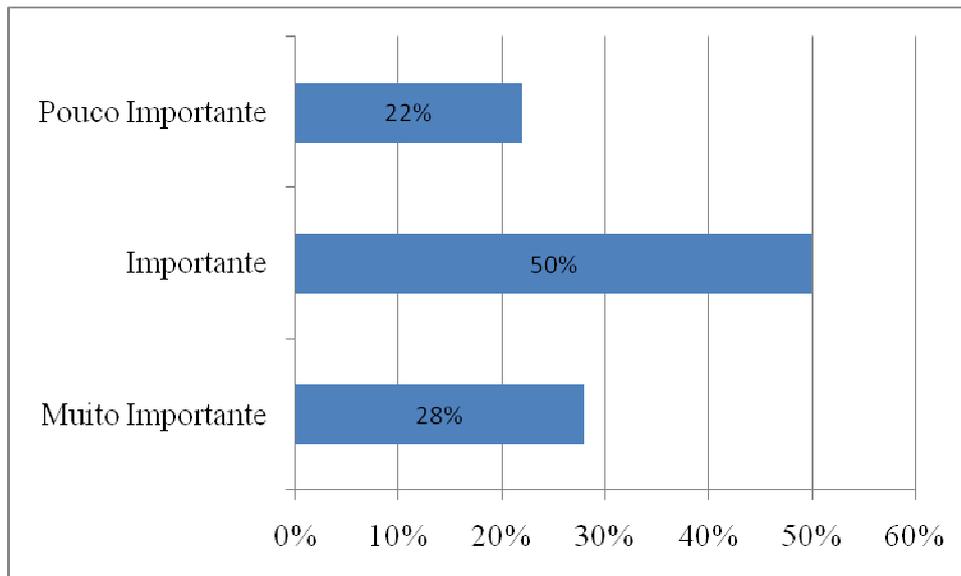
Os motivos contrários a inovação apresentados neste gráfico reforçam o Manual de Oslo da OCDE (2005) eles podem ser observados sob vários aspectos em primeiro lugar o custo muito alto dos processos de inovação, os dados corroboram que a teoria afirma na medida em que uma alta taxa de inovação reduz, em curto prazo, a lucratividade porém é fundamental para o crescimento a longo prazo. Vale mencionar que os custos inerentes a inovação são elevados, devidos gastos com pesquisa e desenvolvimento. Outro aspecto importante que aparece em segundo em segundo lugar evidencia a falta de pessoal qualificado, esse fato é um fator impeditivo de inovação na medida em que para Pegoraro e Silvério (2010) a inovação pode ser definida como a aplicação de novos conhecimentos, que resulta em novos produtos, processos, serviços, ou ainda em melhorias de atributos da empresa.

Figura 7.16. Nível de Importância – Criação de Novos Produtos ou Mudanças em Produtos Existentes.



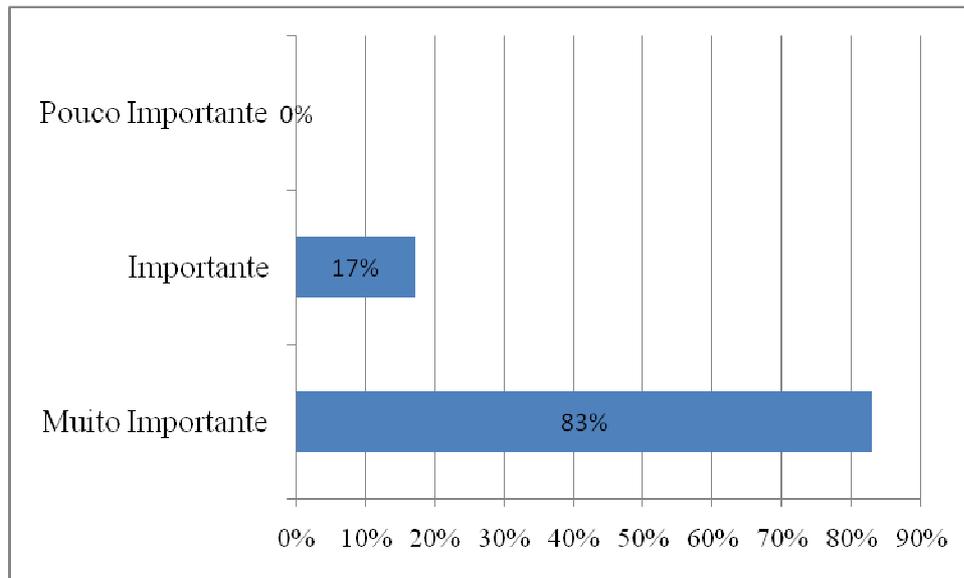
Fonte: Pesquisa direta

Figura 7.17. Nível de Importância – Criação de Novos Processos ou Métodos de Produção.



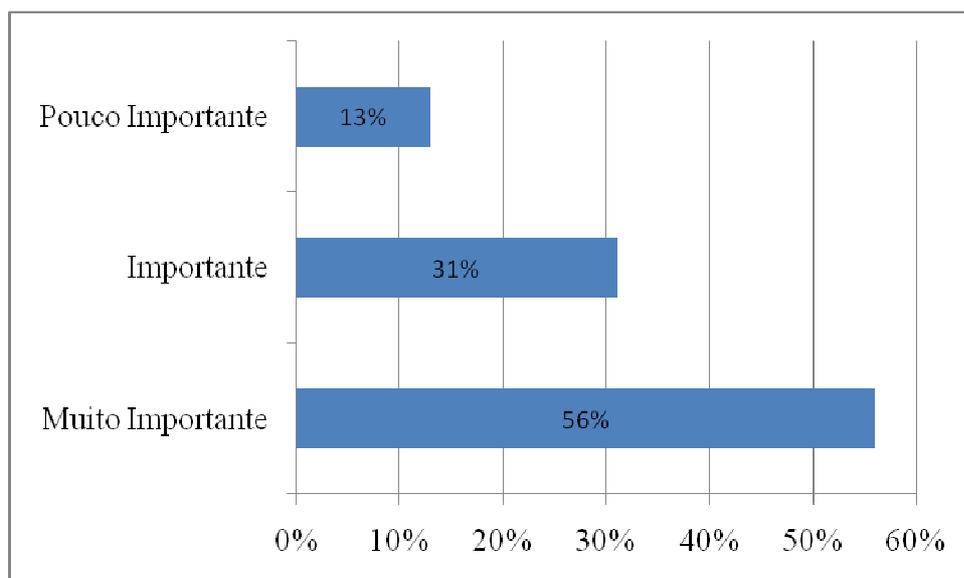
Fonte: Pesquisa direta

Figura 7.18. Nível de Importância – Atendimento de Novos Mercados



Fonte: Pesquisa direta

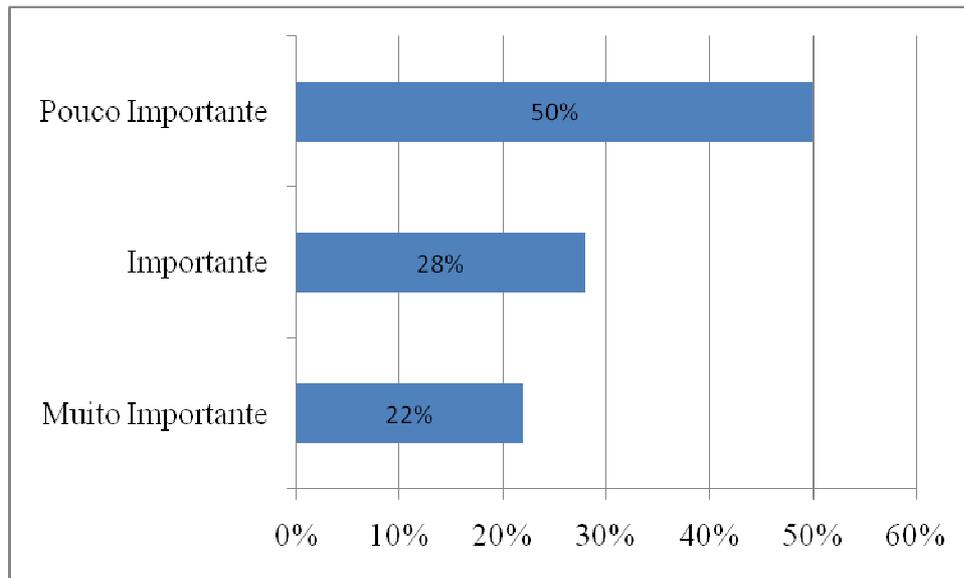
Figura 7.19. Nível de Importância – Novas Fontes de Recursos



Fonte: Pesquisa direta

Os gráficos apresentados nas figuras 7.16, 7.17, 7.18 e 7.19 evidenciam o reconhecimento da importância da inovação reafirmando o que diz Drucker (2008) apud Theis e Schreiber (2012), “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente”. Sendo assim, em um cenário de mercados extremamente competitivos, responder proativamente às expectativas dos clientes bem como oferecer novos produtos ou inovar em seus processos, pode proporcionar a empresa resultados positivos.

Figura 7.20. Nível de Importância – Criação de Novas Organizações



Fonte: Pesquisa direta

Por fim, o gráfico apresentado na figura 7.20, reforça a pretensão de inovação da maioria dos respondentes convergindo 50% atribuindo pouca importância, no atual cenário da região. Cruzando as informações dos gráficos apresentados nas figuras 7.16, 7.17, 7.18, 7.19 e 7.20, pode-se inferir que a inovação é voltada ao melhoramento de processos e produtos com o foco de alcance de novos mercados, aproveitando e aperfeiçoando as estruturas existentes.

## **8. Considerações Finais e Sugestões para Trabalhos Futuros**

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões do trabalho, delineando os pontos mais relevantes identificados por meio da pesquisa, bem como serão feitas algumas indicações de sugestões para trabalhos futuros.

### **8.1 Considerações Finais**

Em primeiro lugar os dados evidenciaram que embora o sexo feminino esteja ingressando gradativamente em empreendimentos, o sexo masculino é predominante.

Com relação a idade há uma prevalência de empreendedores na idade acima de 30 anos, isso significa dizer que possuem uma experiência de vida considerável com uma bagagem profissional desejada; a presença de maturidade, o que é benéfico para o entendimento da importância da inovação. Vale salientar que identificamos presença de jovens empreendedores com novas visões de mercados e maior adaptabilidade à mercados dinâmicos.

Quanto a escolaridade, os empreendedores respondentes que afirmaram possuir escolaridade do nível fundamental, têm menos predisposição à inovação diferindo dos que afirmaram possuir nível médio e superior, que em sua totalidade alegou que inovou em seus empreendimentos, o que leva a concluir que a escolaridade é fator no reconhecimento da importância da inovação na gestão do empreendimento.

No que se refere ao tempo de atuação, os dados nos levam a concluir a esse respeito que essas empresas devido ao tempo de existência e o investimento para sobreviver bem como os recursos que deve dispor para funcionar, os empreendedores tenham recorrido ao longo do tempo a estratégias de inovação.

Os dados confirmam a teoria na medida em que o empreendedor inovador não só deve questionar, ele deve introduzir novos processos trabalho e de relacionamento, novas formas de produzir e de vender. No que concerne a introdução da inovação, chama atenção que 90,63% declararam ter realizado algum tipo de inovação em sua empresa.

Chamou-nos a atenção todas as mulheres que todas as mulheres respondentes fato que a inovação é estratégia essencial ao ganho espaço e participação de mercado, haja vista o crescimento da mulher empreendedora na região estudada.

Ao analisar os dados também percebe-se a importância da inovação para os entrevistados que afirma que inovou em sua empresa em um intervalo de pouco menos de 1 ano, o que reforça a dinamicidade do mercado em que as empresas estão inseridas, que exige atualização permanente e ações de curto prazo como maneira de sobreviver.

Na questão das áreas de inovação destacam-se a criação de processos ou métodos de produção como principais inovações introduzidas nas empresas caruaruenses. Portanto a adoção de inovações nas organizações ganha cada vez mais importância e proporção, em virtude da globalização dos negócios, do desenvolvimento tecnológico e a necessidade de obter um grande grau de competitividade. Com vistas a melhorar seu processo de desenvolvimento, as organizações desenvolvem ações inovadoras, ao distinguir da concorrência, trabalhando seus processos produtos e serviços de forma planejada. Relacionando essa área de inovação, constatou-se que ela gerou novas fontes de recursos e atendimento de novos mercados. Entretanto vale salientar que a inovação tradicional ou imitativa não proporciona a criação de novos produtos e de novas organizações.

Outra questão essencial inferida dos dados nos leva concluir que a inovação praticada entre os empresário é que ela aplicada em seus empreendimentos e advinda de outras empresas do mesmo em nível nacional. Podemos inferir que a base da inovação ainda tem característica tradicionais, isto é a adoção de inovações desenvolvidas por outros bem como imitativas que consiste na adoção de tecnologias desenvolvidas por outros, sendo ainda muito irrelevante a inovação desenvolvida pela própria empresa. No que concerne a introdução da inovação, os respondentes declararam ter introduzido algum tipo de inovação considerado novo para a empresa, mas já existente no mercado, tendo em vista a cópia. Esse dado reflete uma característica peculiar da região. Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se dizer que as empresas atuantes no agreste pernambucano seguem a característica conservadora, ou seja copia o que se está posto no mercado e está dando certo em outros segmentos. O medo de arriscar na introdução de algo novo se dá principalmente pelo receio de mudanças, falta de visão, informalidade, entre outros. Contudo, mesmo com as dificuldades, há esforços para inovar nas empresas por parte dos respondentes.

Por outro lado, apesar de ser uma inovação ainda tradicional e imitativa observa-se no que tocante aos impactos da inovação merece destaque em primeiro lugar o aumento da capacidade da empresa como impacto proveniente da inovação em sua empresa. Em segundo lugar a abertura a novos mercados. Em terceiro lugar mostram a ampliação da oferta e a melhora da qualidade de produtos e serviços. Todos estes aspectos destacados entre os demais remetem a uma conclusão de que inovação proporcionar um ganho de competitividade e

desempenho econômico. No que se refere ao aumento da capacidade da empresa podemos relacioná-lo a introdução de novos processos. De modo geral, percebe-se que as inovações introduzidas nas empresas caruaruenses investigadas contribuíram para o melhor desempenho das mesmas no mercado. Entretanto vale salientar que essas inovações afiguram-se ainda de uma forma muito incipiente ao passo que foram introduzidas muito focadas nos processos e métodos de produção impactando diretamente produção através da melhora da qualidade dos produtos e do aumento da capacidade. Ademais se ressalta que, para que essas inovações sejam introduzidas de forma sustentável faz-se necessário uma visão sistêmica e um melhor planejamento.

Com relação aos investimentos constata-se que todos os respondentes fizeram e que a grande maioria investiu acima de R\$ 10.000,00 em inovações. Vale salientar que inovar muitas vezes custa caro, e esse é um dos principais entraves a inovação. Os dados acerca dos gastos com as atividades de inovação obtidos nessa pesquisa apresentam uma tendência entre os empreendedores caruaruenses que dispõem de capital para inovar, porém conforme um entrave está relacionado a questão de gestão de pessoas pois não dispõem de pessoas qualificadas para fazê-la, e é muito difícil e quase impossível inovar sem qualificação.

No que se refere aos investimentos financeiros, pode concorrer para o baixo investimento a falta de conhecimento dos entrevistados sobre instrumentos de fomento à inovação ou mesmo a falta de políticas de estímulo à inovação. De modo geral os custos e as incertezas inerentes a introdução de inovação aliado a falta de financiamento ou conhecimento de fontes de fomento à inovação são fatores que podem justificar o pouco montante investido entre os entrevistados.

A pesquisa mostrou também que apesar das dificuldades enfrentadas pelas empresas do agreste pernambucano observa-se que a grande maioria dos empreendedores que inovaram em suas empresas é estimulada pela demanda por produtos e serviços e necessidade de inovar, esse fato pode estar associado a ganhos de novos mercados, encontrar alternativas de sobrevivência em um contexto altamente competitivo. Ainda neste sentido ocorre uma igualdade entre os estímulos vindos da concorrência e iniciativa própria. Por último, falta aprofundar a relação com o cliente haja vista que apenas poucos recorrem a este meio para inovar. Outro aspecto paradoxal evidenciado diz respeito à irrelevância para a região do uso da internet como fonte de informação para inovações.

Os motivos contrários à inovação apresentados neste gráfico reforçam o Manual de Oslo da OCDE (2005) eles podem ser observados sob vários aspectos em primeiro lugar o custo muito alto dos processos de inovação, os dados corroboram que a teoria afirma na

medidaem que uma alta taxa de inovação reduz, em curto prazo, a lucratividade porém é fundamental para o crescimento a longo prazo. Vale mencionar que os custos inerentes a inovação são elevados, devidos gastos com pesquisa e desenvolvimento. Outro aspecto importante que aparece em segundo em segundo lugar evidencia a falta de pessoal qualificado, esse fato é um fator impeditivo de inovação na medida em que para Pegoraro e Silvério (2010) a inovação pode ser definida como a aplicação de novos conhecimentos, que resulta em novos produtos, processos, serviços, ou ainda em melhorias de atributos da empresa.

Por último, esta pesquisa evidencia o reconhecimento entre os empresários entrevistados da importância da inovação reafirmando a inovação como instrumento essencial dos empreendedores, meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Sendo assim, em um cenário de mercados extremamente competitivos, responder proativamente às expectativas dos clientes bem como oferecer novos produtos ou inovar em seus processos, pode proporcionar a empresa resultados positivos.

Vale salientar que o presente trabalho de pesquisa restringe-se a uma amostragem limitada e a um contexto específico de um município, o que implica limitações na generalização analítica dos resultados obtidos. Outro fator limitante é a quantidade e qualidade das respostas dos já que a profundidade de algumas respostas depende do conhecimento e experiência dos entrevistados. Entretanto, acredita-se que o estudo apresenta importantes análises para a compreensão de um processo estratégico voltado para a inovação, facultado o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema.

## **8.2 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Como sugestões para trabalhos futuros, investigar como está sendo implantada a inovação na empresas caruaruenses, bem como em maiores abrangências territoriais. Estender os estudos abrangendo o processo de pesquisa e desenvolvimento da inovação no cenário local e nacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGON, Y.; BERTRAND, S.; CABANEL, M.; LE GRAND, H. Méthode d'enquêtes par Internet: leçons de quelques expériences. França: Revue Décisions Marketing, n. 19, Jan-Abril 2000, p.29-37

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE. In: XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2008, Aracaju. Anais do XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2008.

BAREGHEH, A. et al. *Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management Decision*, Bangor, v. 47, n.8 p. 1323-1339, 2009.

BENEDETTI, M. H. A Inovação como Fator de Crescimento de Pequenos Negócios. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado/RS, 17 a 20 outubro, 2006.

BRITO, E. P. Z. MORGANTI, B. F.; BRITO, A. L. Inovação e Desempenho Empresarial: Lucro Ou Crescimento? ERA eletrônica, v. 8, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2009.

BRITO, R. P. de.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 1, jan-fev, 2012.

CARDOSO, A. L. J. Composição de um Mapa Estratégico por meio das Práticas Empreendedoras e Inovadoras: O Caso de uma Clínica Odontológica. In: XV SEMEAD - Seminários em Administração, 2012, São Paulo. XV SEMEAD, 2012.

DAMANPOUR, F., & WISCHNEVSKY, D. J. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4): 269-291. 2006

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2 ed.São Paulo:Elsevier, 2009.

DOSI G.; **The nature of innovative process**. In: DOSI, Giovanni et al. *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishes, 1998.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 1a ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2008.

DYER, J.; GREGERSEN, H.; CHRISTENSEN. C. M. **DNA do Inovador: Dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura**. São Paulo. HSM Editora, 2013.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, L. M.; GARCIA, A. S.; CRUZ, P.; WILLEMSSEN, C. Desenvolvimento, desigualdade e acesso a tecnologia de comunicação e informação nos países BRICS. Rio de Janeiro: BRICS POLICY CENTER, 2013.

FERREIRA, J. J. M.; MARQUES, C. S. E.; BARBOSA, M. J.; Relação entre Inovação, Capacidade Inovadora e Desempenho : O Caso das Empresas da Região da Beira Interior. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 4, n. 3, 2007.

FREITAS, H. M. R.; MUNIZ, R. J. MOSCAROLA, J. Uso da Internet no processo de pesquisa e análise de dados. In: ANEP, 2004, São Paulo. Uso da Internet no processo de pesquisa e análise de dados, 2004.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da Observação à Decisão: Métodos de Pesquisa e de Análise Quantitativa e Qualitativa de Dados. *RAE - eletrônica*, v. 1, n. 1, janeiro-junho, 2002.

GALAN, J. P. e VERNETTE, E. Vers une 4ème génération: les études de marché On-line. França: Revue Décisions Marketing, n. 19, Jan-Abril 2000.

GOODE, W. J., HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979,

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico** – Rio de Janeiro, 2010.

KRUGLIANSKAS, I. Tornando a pequena e média empresa competitiva: como inovar e sobreviver em mercados globalizados. São Paulo: IEGE, 1996.

LEMES, C. Informação e Globalização na Era do Conhecimento. REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Rio de Janeiro, 1999.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica** (Revisada e Ampliada). 2a. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MILLER, P; WEDDELL-WEDELLSBORG. T. **Inovação como rotina**: Como ajudar seus colaboradores a transformar idéias criativa em realidade. São Paulo. M.Books, 2013.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo: **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. Rio de Janeiro: FINEP, 2005. Disponível em: < [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf)> Acesso em 07 jan 2014.

OLIVEIRA, L. M. B. de.; MORAES, W. F. A. de. Coleta de Dados Realizada por Questionário Enviado Pelo Correio: Método Eficaz?. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 4, jul-ago, p.85-92, 1994.p.219.

PEGORARO, P,R; SILVÉRIO, A. C. A Inovação nas Empresas, como um dos fatores de crescimento: Um estudo comparativo. *Revista CAP* - V 4 – 2010

PINTEC, Pesquisa de inovação tecnológica: 2008 / IBGE, Coordenação de Indústria. – Rio de Janeiro : IBGE, 2010. 164 p.

PORTER, M. E. *What is strategy?* Harvard Business Review, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

POSSAS, M. S. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.

QUINN, R. E. et al. *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, C. R. **Fatores de influência para adoção da inovação em gestão de projetos: uma aplicação em tecnologia da informação**. 2006. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

SAWHNEY, M.; et. Al. *The 12 Different Ways for Companies to Innovate*. **MIT Sloan Management Review** , Spring 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, F. C. L. ;CRAMER, L.. A rota da inovação no setor têxtil. In: Conferência Internacional de Design, Engenharia e Gestão para a Inovação, 2012, Florianópolis. IDEMI 2012, 2012.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R; **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**; Ed. Globo; São Paulo, 2003.

SIMSEK, Z. *Sample Surveys Via Electronic Mail: a Comprehensive Perspective*..RAE-*Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, jan-mar, 1999.

SIQUEIRA, J. **Liderança, qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.  
SMITH, C.B. Casting the Net: Surveying an Internet Population. *Journal of Computer-mediated Communication*. 1997.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro. LTC, 1999.

THEIS, V.; SCHREIBER, D. A Análise da Relevância da Inovação no Processo de Concepção Estratégica. In: EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2012, Florianópolis. ANEGEPE. Florianópolis, 2012

VASCONCELLOS, M. A, de; SERIO, L. C, di; LEITE, M. A. S. Análise dos fatores que influenciam a probabilidade de ocorrência de inovação tecnológica em micro e pequenas empresas brasileiras, Enanpad, Rio de Janeiro, 2012.

VASCONCELOS, F. C; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 2, p. 70-82, 2004

WIGGINS, R. R; RUEFLI, T. W. Sustained competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, v. 13, n. 1, p. 81-105, 2002.

ZILBER, M. A; Et Al. A inovação e os fatores organizacionais característicos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 21, p. 76-96, mai./ago. 2008.

## **APÊNDICE A. Questionário de Pesquisa.**

**Universidade Federal de Pernambuco**

Centro Acadêmico do Agreste

**Pesquisa sobre grau de inovação das micro e pequenas empresas do agreste pernambucano destinada aos proprietários das mesmas. Esta pesquisa tem caráter investigativo. Seus dados serão mantidos em sigilo e utilizados para fins acadêmicos.**

### **1. Sexo**

Masculino     Feminino

### **2. Idade**

18 a 30 anos

31 a 45 anos

46 a 60 anos

Acima de 60 anos

### **3. Escolaridade**

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Especialização

### **4. Segmento de Atividade**

Indústria

Comércio

Serviço

### **5. Tempo de Atividade da Empresa**

Até 1 ano

Entre 2 e 4 anos

Entre 5 e 10 anos

Acima de 10 anos

### **6. Receita Bruta Anual da Empresa**

Até R\$ 60 mil

Entre R\$ 60 à R\$ 360 mil

Entre R\$ 360 mil à R\$ 3,6 milhões

**Considerando inovação como: criação de novos produtos ou mudanças em produtos existentes; criação de novos processos ou métodos de produção; atendimento de novos mercados; novas fontes de recursos; e criação de novas organizações, responda as questões a seguir.**

**7. Você já inovou na sua empresa?**

Sim  Não

\* Se não, pular para a pergunta 15

**8. Há quanto tempo implementou a última inovação em sua empresa?**

Até 1 anos

Entre 5 e 10 anos

Entre 2 e 4 anos

Acima de 10 anos

**9. Esta Inovação foi em:**

**Criação de novos produtos ou mudanças em produtos existentes:**

Produtos alimentícios

Produtos de confecção/ têxtil

Máquinas e equipamentos

Materiais de construção

Serviços de informática

Produtos de madeira/mobiliário

Produtos de metal

Outros

**Criação de novos processos ou métodos de produção**

Máquinas e equipamentos

Informatização

Mudanças na mão-de-obra

Ações de "marketing"

Novas tecnologias

Aceitar cartão de crédito

Mudanças de "layout"

Outros

**Atendimento de novos mercados**

- Novos tipos de clientes
- Outras cidades
- Novos setores
- Outros estados
- Mercado externo
- Outros

**Novas fontes de recursos**

- Novos fornecedores
- Novas matérias-prima
- Novas fontes de crédito
- Novas fontes de contratação de pessoal especializado
- Outros

**Criação de novas organizações**

- Empresas do mesmo segmento, com nome distinto
- Filial
- Empresa de segmento distinto
- Outras

**10. Esta inovação foi?**

- Desenvolvida pela empresa, sem precedentes no setor
- Copiada de outras empresas do setor nacional
- Copiada de outras empresas do setor internacional
- Trazida de outro setor

**11. Esta inovação proporcionou...**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Redução no consumo de energia       | <input type="checkbox"/> Aumento da quota de mercado                |
| <input type="checkbox"/> Redução no consumo de matéria prima | <input type="checkbox"/> Aumento da flexibilidade                   |
| <input type="checkbox"/> Adaptação ao mercado externa        | <input type="checkbox"/> Aumento da capacidade da empresa           |
| <input type="checkbox"/> Abertura de novos mercados          | <input type="checkbox"/> Manutenção da quota de mercado             |
| <input type="checkbox"/> Redução dos custos de trabalho      | <input type="checkbox"/> Melhora da qualidade dos produtos/serviços |
| <input type="checkbox"/> Adaptação do mercado interno        |   |
| <input type="checkbox"/> Menor impacto à saúde - segurança   | <input type="checkbox"/> Outras _____                               |
| <input type="checkbox"/> Ampliação da oferta                 |   |

**12. Quanto investiu nesta inovação?**

- de 0 a R\$ 1.000
- de R\$ 1.001 a R\$ 2.000
- de R\$ 2.001 a R\$ 3.000
- de R\$ 3.001 a R\$ 4.000
- de R\$ 4.001 a R\$ 5.000
- de R\$ 5.001 a R\$ 6.000
- de R\$ 6.001 a R\$ 7.000
- de R\$ 7.001 a R\$ 8.000
- de R\$ 8.001 a R\$ 9.000
- de R\$ 9.001 a R\$ 10.000
- R\$ 10.001 ou mais

**13. Qual o principal fator que estimula a inovação?**

- Iniciativa própria
- Demanda / Sugestões de clientes
- Concorrência
- Outros \_\_\_\_\_

**14. Fontes de informações sobre inovações**

- |                                       |                                       |  |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Internet     | <input type="checkbox"/> Publicações  | <input type="checkbox"/> Outras fontes |
| <input type="checkbox"/> Fornecedores | <input type="checkbox"/> Eventos      | <input type="checkbox"/> Nenhuma       |
| <input type="checkbox"/> Clientes     | <input type="checkbox"/> Concorrentes |  |

**15. Dentre os motivos abaixo, quais deles são contrários à inovação em sua empresa?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Riscos excessivos percebidos;   | <input type="checkbox"/> Falta de informações sobre mercados;         |
| <input type="checkbox"/> Custo muito alto;   | <input type="checkbox"/> Gastos com inovação difíceis de controlar;   |
| <input type="checkbox"/> Falta de fontes de financiamento;   | <input type="checkbox"/> Resistência a mudanças na empresa;           |
| <input type="checkbox"/> Prazo longo de retorno do investimento                                    | <input type="checkbox"/> Deficiências na disponibilidade de serviços; |
| <input type="checkbox"/> Potencial de inovação insuficiente (Pesquisa e Desenvolvimento, desenho); | <input type="checkbox"/> Outros _____                                 |
| <input type="checkbox"/> Falta de pessoal qualificado;   |   |
| <input type="checkbox"/> Falta de informações sobre tecnologia;                                    |   |

**16. Classifique os segmentos da inovação de acordo com a sua referida importância.**

**Criação de novos produtos ou mudanças em produtos existentes**

Muito Importante  Importante  Pouco Importante

**Criação de novos processos ou métodos de produção**

Muito Importante  Importante  Pouco Importante

**Atendimento de novos mercados**

Muito Importante  Importante  Pouco Importante

**Novas fontes de recursos**

Muito Importante  Importante  Pouco Importante

**Criação de novas organizações**

Muito Importante  Importante  Pouco Importante

Obrigado pela atenção!