

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**TAINARA KASPARY**

**FATORES DE GERAÇÃO DE INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**  
**FAMILIARES: um estudo exploratório no município de Marau, no estado do Rio**  
**Grande do Sul**

**PASSO FUNDO**

**2018**

**TAINARA KASPARY**

**FATORES DE GERAÇÃO DE INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
FAMILIARES: um estudo exploratório no município de Marau, no estado do Rio  
Grande do Sul**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administração e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski

**PASSO FUNDO**

**2018**

**TAINARA KASPARY**

**FATORES DE GERAÇÃO DE INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
FAMILIARES: um estudo exploratório no município de Marau, no estado do Rio  
Grande do Sul**

Estágio Supervisionado aprovado em 12 de dezembro de 2018, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski  
UPF – Orientadora

Prof. Dra. Anelise Rebelato Mozzato  
UPF

Prof. Ma. Mônica da Pieve Antunes  
UPF

**PASSO FUNDO**

**2018**

A minha avó, Arceli,  
pela compreensão e incentivo  
ao longo desta trajetória.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por todas as oportunidades, pela possibilidade de fazer planos e de realizá-los e por todas as bênçãos ao longo da minha caminhada.

Ao meu pai, Ivan Márcio Kaspar, por ter me proporcionado a oportunidade de estudar, de me desenvolver como profissional e como pessoa e pelo exemplo de caráter para mim e aos meus irmãos.

A minha orientadora, Profa. Denize Grzybovski, por me incentivar a buscar o meu melhor e pelos valiosos ensinamentos que levarei comigo. Obrigada pela compreensão e por me ajudar a transformar este trabalho em realidade.

Aos meus mestres, desde as séries iniciais até a graduação, por todo conhecimento transmitido nesta minha caminhada, com o único propósito, de me preparar para o futuro.

Ao meu namorado, Daniel de Conto Lazaretti, que me incentivou e segurou minha mão nos momentos em que nem eu acreditava na minha capacidade. Pelo amor, compreensão e apoio, carinho e respeito em todos os nossos momentos. Por simplesmente ser você!

A minha família, pelo amor, compreensão, respeito aos meus limites e pela ajuda (inclusive as veladas!) no decorrer desta etapa da minha formação educacional e profissional.

Aos meus amigos e colegas de faculdade. Vocês foram meu porto seguro no meio das incertezas e angústias. Obrigada por compartilharem todos momentos do “mundo universitário” comigo, na expectativa de que nossa amizade e apoio mútuo prevaleça para toda a vida!

“Um homem sábio  
não procura oportunidades:  
as constrói”  
BACON

## RESUMO

KASPARY, Tainara. **Fatores de geração de inovação: Estudo em empresas familiares de micro e pequeno porte em Marau, no estado do Rio Grande do Sul.** Passo Fundo, 2018. 73 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2018.

O objetivo do presente estudo é verificar os tipos de inovação nas micro e pequenas empresas familiares de Marau, investigando os fatores promotores de inovação e considerando as questões de contexto (economia nacional e local, segmento e mercado de atuação, elementos culturais e tradição da família proprietária, outros) e de propriedade e gestão familiares. A inovação apresenta-se como fator-chave para criação de vantagens competitivas dentro das organizações. No caso das microempresas e empresas de pequeno porte, a inovação desponta como ferramenta de manutenção, crescimento e destaque no mercado globalizado. As empresas familiares são formas organizacionais predominantes no mundo e as mesmas possuem características únicas que divergem de empresas não familiares, por isso, o processo de geração de inovação nas mesmas possuem suas diferenciações. O presente trabalho visa estudar os fatores de geração de inovação nas empresas familiares de micro e pequeno porte da cidade de Marau, no estado do Rio Grande do Sul, como forma de entender quais são suas práticas de inovação e sua visão acerca da dimensão da inovação. Por isso, trata-se de uma pesquisa exploratória quantitativa, cujos dados foram coletados por meio de questionários aplicado aos gestores e proprietários das empresas. Os dados coletados foram analisados e interpretados através do método estatístico descritivo simples. Os resultados obtidos demonstram que as empresas não apresentam inovações radicais e seu principal fator de geração de inovação é a necessidade. Conclui-se que as empresas geram inovações incrementais, através da visão empreendedora de seus gestores e possuem dificuldades na geração de inovação por ordem econômica.

**Palavras-chaves:** Empresa Familiar. Gestão de pequenas empresas. Inovação.

## ABSTRACT

KASPARY, Tainara. **Innovation generation factors: Study of small and micro-sized family businesses in Marau, Rio Grande do Sul**. Passo Fundo, 2018. 73 f. Supervised Internship (Business Course). UPF, 2018.

The purpose of this study is to verify the types of innovation in the micro and small family firm of Marau, investigating the factors promoting innovation and considering the contextual issues (national and local economy, segment and market of action, cultural elements and tradition of the owning family, others) and ownership and family management. Innovation is a key factor in creating competitive advantages within organizations. When it comes to microenterprises and small businesses, innovation rises as a tool for maintenance, growth and prominence in the globalized market. Family companies are a predominant organizational form in the world and they have unique characteristics that diverge from unfamiliar companies, so the process of generating innovation has its differentiations. This study aims to investigate the factors of innovation generation in small and micro-sized family enterprises in the city of Marau, in the state of Rio Grande do Sul, as a way of understanding their innovation practices and their view on the innovation dimension. Therefore, it is a quantitative exploratory research, whose data were collected through questionnaires applied to managers and owners of the companies. The collected data were analyzed and interpreted using the simple descriptive statistical method. The results obtained demonstrate that companies do not present radical innovations and their main factor of generating innovation is the need. In conclusion, that the companies generate incremental innovations, through the entrepreneurial vision of its managers and have the difficulties in generating innovation by economic order.

Keywords: Family Firm. Small Business Management. Innovation.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de inovação e impactos que produzem.....	18
Figura 2 – Contexto mediando o conceito de inovação.....	20
Figura 3 – Os 4Ps do mix de marketing.....	22
Figura 4 – Modelo conceitual de três círculos.....	26
Figura 5 – Ano de abertura das microempresas.....	35
Figura 6 – Número de empresas de pequeno porte abertas no período 1984-2018.....	37
Figura 7 – Empresas ME e EPP por ano de fundação.....	38
Figura 8 – Setor de atuação das MEs e EPPs marauenses.....	39
Figura 9 – Área de formação superior dos respondentes.....	40
Figura 10 – Ramo de atividade das empresas investigadas.....	41
Figura 11 – Número de MEs e EPPs marauenses por ano de fundação.....	42
Figura 12 – Porte das empresas .....	43
Figura 13 – Empresas que encontraram dificuldades para gerar inovação.....	46
Figura 14 – Grau de inovação de produto.....	49
Figura 15 – Implementação de inovação de processo.....	49
Figura 16 – Relação da inovação com os instrumentos de marketing.....	50
Figura 17 – Implementação de inovação nos métodos organizacionais.....	51
Figura 18 – Frequência por tipo de inovação.....	53
Figura 19 – Frequência por tipo de inovação em serviços.....	55
Figura 20 – Frequência por tipo de inovação no setor comercial.....	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – População de ME e EPP em Marau.....	30
Tabela 2 – Razão do ingresso de membros da família.....	43
Tabela 3 – Classificação de acordo com geração que está na empresa.....	44
Tabela 4 – Visão dos respondentes acerca do grau de inovação da empresa.....	45
Tabela 5 – Financiamento das atividades de inovação.....	45
Tabela 6 – Fatores que impossibilitam ou inviabilizam a geração de inovação.....	47
Tabela 7 – Responsáveis pelo desenvolvimento das inovações nas pequenas empresas.....	52
Tabela 8 – Contexto das empresas industriais em relação aos quatro tipos de inovação.....	54
Tabela 9 – Fatores que influenciam a empresa a gerar inovação.....	57

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EF – Empresa familiar

EPP – Empresa de pequeno porte

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRE - Instituto Brasileiro de Economia

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano

ME – Microempresa

MEI – Microempreendedor individual

MPE – Micro e pequena empresa

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

Pintec – Pesquisa de Inovação

PM – Prefeitura Municipal

RS – Rio Grande do Sul

S/A – Sociedade anônima

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>17</b>
2.1	INOVAÇÃO.....	17
2.2	TIPOLOGIA DE INOVAÇÃO.....	20
2.3	EMPRESA FAMILIAR.....	25
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
3.3	COLETA DE DADOS.....	31
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	33
3.5	VARIÁVEIS.....	33
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
4.1	PEQUENAS EMPRESAS EM MARAU.....	34
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS.....	40
4.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4.4	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
	<b>APÊNDICE – Questionário aplicado aos empresários.....</b>	<b>68</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No contexto socioeconômico atual em que as empresas estão inseridas, impulsionado pela globalização e mudanças comportamentais, que conduziram à troca de informações, melhorias e inovações em produtos e serviços, o aprimoramento contínuo é um imperativo na sobrevivência organizacional. As inovações (tecnológica/organizacional) podem melhorar a qualidade e eficiência de qualquer organização, mas também pode gerar e aperfeiçoar as capacidades dinâmicas, que incluem o conjunto de comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e de governança (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Numa outra dimensão, integrada a esta, a geração de novos conhecimentos organizacionais pode contribuir para gerar tecnologias, tanto em produtos/serviços quanto em processos (OCDE, 1997).

Nos últimos dezoito anos, pesquisadores e profissionais tem indicado a inovação como fonte de vantagem competitiva (PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; PADILLA-MELÉNDEZ; DIEGUEZ-SOTO; GARRIDO-MORENO, 2015), por estar sendo considerada uma força de manutenção/crescimento e com poder de diferenciar empresas que atuam no mesmo setor/segmento (SILVA et al., 2018). Inovação é fator-chave na relação positiva da empresa com o ambiente em que está inserida (DACORSO, 2013), mas o mesmo argumento nem sempre é válido quando a empresa é de micro (ME) ou de pequeno porte (EPP).

Em micro e pequenas empresas, a inovação representa um fator de sobrevivência, contudo elas enfrentam dificuldades ainda mais intensas que as grandes empresas na geração de inovação e/ou aquisição de tecnologias que possam conferir algum diferencial de mercado (SILVA; DACORSO, 2013; BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2015), estabelecendo uma competição desigual no mesmo mercado. ME e EPP são empresas que possuem recursos financeiros limitados e sistemas fracamente estruturados, configuração estrutural que gera maior dificuldade na geração de indicadores para a tomada de decisões com maior grau de risco, por não disporem de dados objetivos (PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012).

Soma-se a esta particularidade o porte de empresa, as características societárias da maioria das ME e EPP, cujos membros da família e capital financeiro familiar fazem parte da estrutura e dinâmica organizacional (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002; MUHL et al. 2009). As empresas de propriedade e administração familiar possuem caráter peculiar (DONNELEY, 1964; BERNHOEFT, 1989; GERSICK et al., 1997), de definição não consensual, sendo importante na história e na economia de Marau (BERNARDI, 1992; MUHL et al. 2009) e da

região (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002). Na empresa familiar, as dimensões propriedade, gestão e família entrecruzam-se na administração do empreendimento com vistas ao seu crescimento e desenvolvimento, incluem aspectos do contexto da inovação e do porte mesclados à tradição da família (GERSICK et al., 1997; GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SANTOS; KREIN; CALIXTRE; 2012; NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014).

Na relação do porte da empresa (micro e pequena), com as particularidades da empresa familiar e a inovação, pouco tem sido estudado e a literatura consultada indica lacunas de pesquisa a serem exploradas (PADILLA-MELÉNDEZ; DIEGUEZ-SOTO; GARRIDO-MORENO, 2015), razão pela qual se desenvolve o presente estudo. Os resultados são apresentados em quatro capítulos além desta **Introdução**, a qual traz a identificação e justificativa do problema e os seus objetivos (geral e específicos).

No **Capítulo 2** é apresentado o referencial teórico com vistas a elucidar o leitor acerca da inovação no contexto da micro e pequena empresa familiar, trazendo informações de caráter teórico sobre inovação, de forma a sustentar as análises e metodologia adotada.

No **Capítulo 3** foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos e do problema proposto.

O **Capítulo 4** está estruturado de forma a apresentar os resultados obtidos, descrevendo o perfil das empresas de Marau e dos empresários respondentes e expõe a análise das variáveis propostas. Na sequência faz-se a discussão dos resultados e apresentam-se **Sugestões e Recomendações**.

Por fim, apresentam-se a **Conclusões** do estudo, os quais evidenciam as especificidades das empresas de pequeno e micro porte, mas com gestão e propriedades familiares, bem como indicam a necessidade do desenvolvimento de novos estudos, em outros contextos, sobre o processo de geração de inovação em empresas de menor porte, comparativamente às grandes empresas e, em especial, em empresas de gestão e propriedade familiar.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

As micro e pequenas empresas familiares são importantes agentes econômicos geradores de emprego e renda, assim como as empresas não familiares de igual porte, porém diferenciam-se destas pela longevidade. Enquanto as empresas brasileiras sobrevivem, em média, 10,9 anos (IBGE, 2015), as empresas familiares permanecem vivas, em média, 25 anos (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002). Ainda, pequenas empresas têm um papel fundamental para a geração de emprego e renda em qualquer país e, com isso, contribuem sobremaneira para a economia local, como apontam Muhl et al. (2009) no estudo realizado sobre a realidade no município de Marau.

Mesmo sendo importantes para a economia local e com características particulares que lhes conferem especificidade, as ME e EPP dependem cada vez mais das suas capacidades para competirem com tecnologia e inovações geradas internamente, e que garantem sua sobrevivência num mercado altamente complexo e permeado por incertezas. A capacitação tecnológica e a geração de inovações devem ser entendidas como artifícios importantes que garantem a sobrevivência e o sucesso das ME e EPP (COSTA; OLAVE, 2014). Contudo, as questões que permeiam o debate está em como ME e EPP poderiam inovar? Que fatores efetivamente as habilitariam a tornarem-se empresas inovadoras?

O problema da inovação na gestão das micro e pequenas empresas familiares se apresenta atrelado à ausência de recursos para sustentar o próprio empreendimento (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002), cuja superação pode ser alcançada por inovação aberta (SILVA; DACORSO, 2013), pelo papel das fontes de conhecimento interno que alimentam o processo de inovação interno (SILVA; DACORSO, 2016) e, além de outras, pela interação com as universidades e centros de pesquisa (AUDY, 2017) que habitam o sistema no seu entorno.

Costa e Olave (2014) apontam que as razões para a inovação em MEs e EPPs são econômicas (em especial o aumento do lucro), tecnológicas (atender as exigências dos clientes) e estratégicas (diferenciação, aumento da concorrência, explorar oportunidades de mercado). Sendo assim, estudar os fatores de geração da inovação em micro e pequenas empresas familiares no município de Marau representa uma oportunidade de se aproximar desta realidade tão dispare das grandes empresas com vistas a conquistar a qualificação profissional desejada num curso de Graduação em Administração.

No Brasil, as microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) representam 4,9 milhões de organizações, contribuindo com 54% do total de empregos formais no Brasil (SEBRAE, 2017). A maioria delas são empresas constituídas por empreendedores e que ocupam mão de obra familiar (IBGE, 2015), e são importantes empreendimentos para a economia de vários países do mundo (GERSICK et al., 1997).

O espírito empreendedor esteve presente desde a chegada dos imigrantes ao Rio Grande do Sul e na constituição das empresas gaúchas, possuindo inúmeros exemplos de empreendimentos bem-sucedidos. (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002). De encontro a tal característica, a cidade de Marau é um dos municípios mais promissores do Rio Grande do Sul e possui expressiva força empreendedora (PREFEITURA MUNICIPAL DE MARAU, 2018).

As evidências de tal força empreendedora são encontradas desde a constituição do município. No ano de 1930, um estabelecimento comercial de tecidos, secos e molhados foi concebido em termos de estrutura a partir de uma estratégia articulada por Primo Bernardi após observar questões de contexto. Com perfil empreendedor, Primo Bernardi identificou uma oportunidade de investimento e transformou uma simples “bodega” em um grande empreendimento comercial, o qual tornou-se referência local e ponto de encontro entre comerciantes e produtores rurais (BERNARDI, 1992), reconfigurando a forma de fazer negócios naquela década em Marau. Entre os anos de 1913 e 1930, Marau era um município que atraiu migrantes internos e gradativamente foram criando novos empreendimentos, cuja prevalência era de armazém de cereais, hospedaria, sapataria, curtidores de couro, alfaiataria, funilaria, madeireira e ferroaria. Nesta época, Marau já abrigava profissionais para os ofícios necessários, que mais tarde se tornariam grandes e importantes empresas familiares (GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2013). A inovação foi uma marca nos empreendimentos familiares em Marau, a exemplo das famílias Mistura (Funilaria Mistura; Calhas Mistura), Constante Fuga (Fuga Couros) e João Ferlin (Lojas Ferlin), como descreve Bernardi (1992).

Sendo a inovação em produto e processos uma marca dos empreendimentos marauenses que nasceram e se consolidaram desde o início de sua história, questiona-se: considerando as questões de contexto histórico, social e econômico, quais são os fatores que promovem a geração da inovação nas micro e pequenas empresas familiares, hoje, em Marau?



## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar os tipos de inovação nas micro e pequenas empresas familiares de Marau, investigando os fatores promotores de inovação e considerando as questões de contexto (economia nacional e local, segmento e mercado de atuação, elementos culturais e tradição da família proprietária, outros) e de propriedade e gestão familiares.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar as questões de contexto que influenciam as empresas marauenses;
- b) Identificar e descrever o perfil das micro e pequenas empresas participantes do estudo;
- c) Mapear a percepção dos empresários gestores das micro e pequenas empresas familiares sobre inovação;
- d) Identificar e classificar as inovações geradas nas referidas empresas;
- e) Descrever o processo pelo qual as inovações foram geradas, identificando os fatores geradores/inibidores;
- f) Apresentar um plano de ação referente geração de inovação em Marau.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O presente capítulo tem como propósito apresentar a revisão da literatura sobre inovação, tendo como ponto de partida a perspectiva schumpeteriana, a qual influenciou o surgimento de um campo teórico de pesquisa sobre inovação e os contornos do conceito e tipos de inovação existentes na literatura atual. Outro propósito deste capítulo é apresentar os elementos que permitem entender como conceituar empresas familiares e os elementos específicos de sua gestão com vistas a associar ao tema inovação.

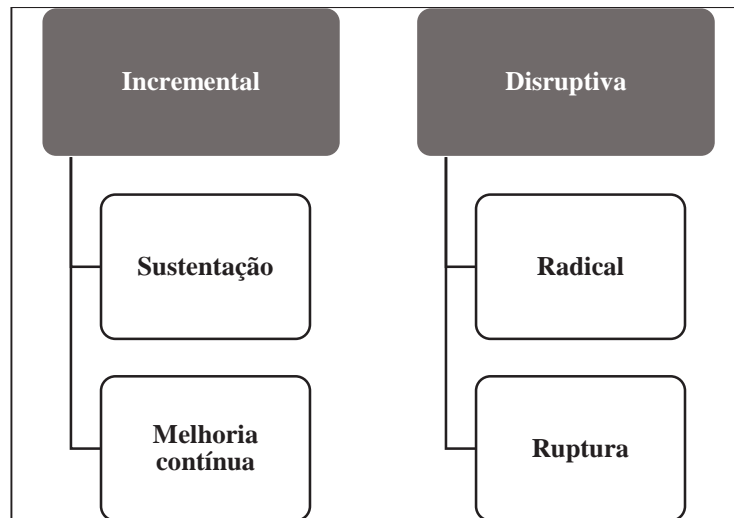
### 2.1 INOVAÇÃO

O debate sobre inovação, como capacidade de criar novos valores em produtos/serviços, tem sua origem nos estudos Schumpeter (1982), que enfatizou a “nova combinação produtiva” e ofereceu elementos para empreendedores pensarem em desenvolvimento econômico a partir da fabricação de novos produtos/serviços ou melhorias nos já existentes. No entendimento de Figueiredo (2015), isso envolve experimentação, adaptação de processos e produtos, arranjos organizacionais, novas fontes de energia, pesquisa e desenvolvimento e/ou recombinação de tecnologias e conhecimentos já existentes.

Com a obra de Schumpeter (1982), a inovação passou a ser um fator importante para pensar o desenvolvimento das nações, e posteriormente seu escopo se ampliou para o desenvolvimento das organizações, bem como a formação de um ecossistema empreendedor que promove produtividade e desempenho (SILVA, 2017). Ao propor a criação de novos valores de mercado, a inovação, segundo Schumpeter (1982), caracteriza-se como a construção de uma nova combinação produtiva mais eficaz do que a anterior, como fabricar um novo produto/serviço ou melhorar um já existente.

O principal argumento de Schumpeter (1982) está no desenvolvimento econômico guiado pela inovação por meio de um processo no qual as novas tecnologias substituem as antigas, cujo processo denominou “destruição criadora”. Além disso, Schumpeter (1982) divide as inovações de acordo com a sua profundidade e intensidade, definindo-as em incrementais e radicais (disruptivas). A **inovação incremental** envolve melhorias modestas em produtos/serviços existente, enquanto as melhorias com ruptura de paradigmas vigentes estão associadas à inovação disruptiva, como representado na Figura 1.

Figura 1 – Tipos de inovação e impactos que produzem



Fonte: Audy (2017, p. 77)

Desta forma, Audy (2017) define a inovação incremental como sendo a geração de melhorias contínuas nas diferentes fases do ciclo de vida de produtos/processo, mas mantém o mesmo patamar tecnológico no qual se aplica. Barboza, Fonseca e Ramalheiro (2015) explicam que a inovação incremental é a inserção de mudanças em menor escala.

Inovação disruptiva, por sua vez, é aquela associada às mudanças radicais que posicionam produtos/processos em um novo patamar tecnológico, indicando novas possibilidades de desenvolvimento, criando novas demandas e aplicações. Estas inovações geram rupturas mais intensas, ocasionando novas rotinas organizacionais, novos processos, novos produtos e novas ideias em relação ao marketing do produto (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2015). O impacto desta inovação radical pode mudar a estrutura de mercado ou tornar produtos existentes obsoletos. Todavia, pode não ser evidente se uma inovação é disruptiva no primeiro momento de sua introdução, o que pode dificultar a coleta de dados sobre inovações disruptivas em determinado período de análise (OCDE, 1997).

Com base em Crossan e Apaydın (2010), se observa que os conceitos, modelos e estruturas de análise em relação à inovação estão evoluindo significativamente em razão da globalização e avanços da economia mundial, já que resulta em maior competitividade, novos mercados, novas formas organizacionais, maiores fluxos de informação e crescimento tecnológico (OCDE, 1997). Cabe destacar ainda que a geração de inovação pode estar ou não associada ao processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) dentro das empresas (OCDE, 1997).

Diante deste cenário, a promoção de inovação de forma estratégica nas empresas em busca de melhor desempenho no mercado vem se mostrando um importante alicerce de crescimento, uma vez que a inovação, associada à capacidade de aprender novos conteúdos, adaptar-se às questões de contexto podem representar fonte de vantagem competitiva pela melhoria no desempenho, da qualidade e eficiência do trabalho (SILVA; DACORSO, 2013).

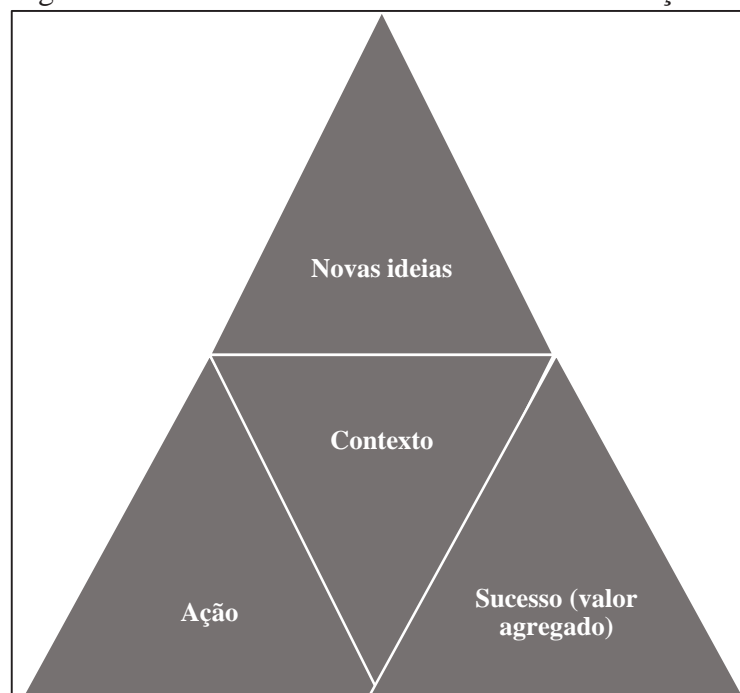
Além de ser considerada fator de sobrevivência para empresas em seus mercados de atuação, a inovação tem importante papel na geração de emprego e renda, sendo, desta forma, primordial para o crescimento econômico e social (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2015; ANDY 2017). Conforme Sereia, Stal e Câmara (2015), os benefícios da inovação apresentam-se nos resultados e nas mudanças de comportamentos internos e externos à organização, ou seja, podem envolver a busca pela vantagem mercadológica, vantagem de custos, aumento de lucros, maior demanda, abertura de novos mercados, aumento de eficiência, além de adquirir e criar novos conhecimentos (OCDE, 1997).

Conforme Crossan e Apaydin (2010, p. 1155), as definições de inovação são inúmeras e podem vir a enfatizar uma ideia diferente para o termo. Para estes autores, inovação é:

Produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômica e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de nova gestão sistemas. É tanto um processo quanto um resultado.

Audy (2017) salienta inovação como a efetiva implementação, com valor agregado, de novas ideias ou de ideias já existentes em determinado contexto. Tal conceito vem de encontro com o abordado pelo Manual de Oslo, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), cuja definição, segundo consta no mesmo, é a implementação de um produto (bem/serviço), método, processo organizacional ou técnica de marketing, novos ou significativamente melhorados, considerado um processo de geração de inovação e não somente um evento isolado (NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014). Tais definições são ilustradas na Figura 2.

Figura 2 – Contexto mediando o conceito de inovação



Fonte: Audy (2017, p. 76).

Ao contextualizar a inovação, faz-se necessário, para um melhor entendimento acerca do tema e afim de oferecer suporte para a interpretação dos resultados obtidos na pesquisa, abordar a mesma pela tipologia proposta pela OCDE (1997) no Manual de Oslo.

## 2.2 TIPOLOGIA DE INOVAÇÃO

Desde a proposição teórica de Schumpeter (1982) para a inovação, muito tem se discutido sobre o tema. Uma contribuição importante está na categorização da inovação de acordo com o impacto que ela provoca no desenvolvimento (econômico, organizacional, social). Uma importante referência para o entendimento dos tipos de inovação é o Manual de Oslo (OCDE, 1997).

O Manual de Oslo (OCDE, 1997) divide a inovação em quatro categorias, sendo elas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. Embora as definições relacionadas às áreas de produto sejam mais familiares às organizações e ao setor de pesquisa (BARBOSA; FONSECA, RAMALHEIRO, 2015), as inovações de processo, marketing e organização vem se desenvolvendo na criação de uma estrutura de conhecimentos para entender e identificar as mudanças que afetam o desempenho das empresas.

Com o propósito de aprofundar a compreensão sobre cada tipo de inovação, a seguir são descritas cada uma e identificados os elementos que as caracterizam:

#### **a) Inovação de produto**

O termo produto abrange tanto bens quanto produtos. Portanto, a definição de inovação em produto consiste na introdução de um novo bem ou serviço ou ainda a melhoria significativa nas características de bens ou serviços já existentes, há a possibilidade de novos conhecimentos ou tecnologias serem introduzidas ao produto, bem como serem desenvolvidas novos usos para tecnologias e conhecimentos já existentes. Conforme Kotler e Keller (2015), para ter uma identidade de marca são necessários bens e serviços diferenciados, o que pode ser alcançado por meio da inovação.

As inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços no mercado, como exemplo, podemos citar os primeiros microprocessadores, que foram novos produtos utilizando novas tecnologias. Além disso, o desenvolvimento de um novo uso para o mesmo produto com algumas modificações técnicas também é considerado inovação de produto. Neste sentido, os melhoramentos advindos de mudanças de componentes, adição de novas funções ou demais características que visem melhorar o desempenho do bem ou serviço também são consideradas inovações de produto. No setor de serviços, um exemplo prático é a oferta de serviços bancários via internet por parte das instituições financeiras (OCDE, 1997).

#### **b) Inovação de processo**

Slack, Chambers e Johnston (2009) entendem que todas as operações produzem produtos e serviços por meio da transformação de entrada e saídas, compreendida como processo. Os processos, por sua vez, são a disposição de recursos que visam produzir algum produto ou serviço. Desta forma, as inovações de processo ocorrem quando há a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.

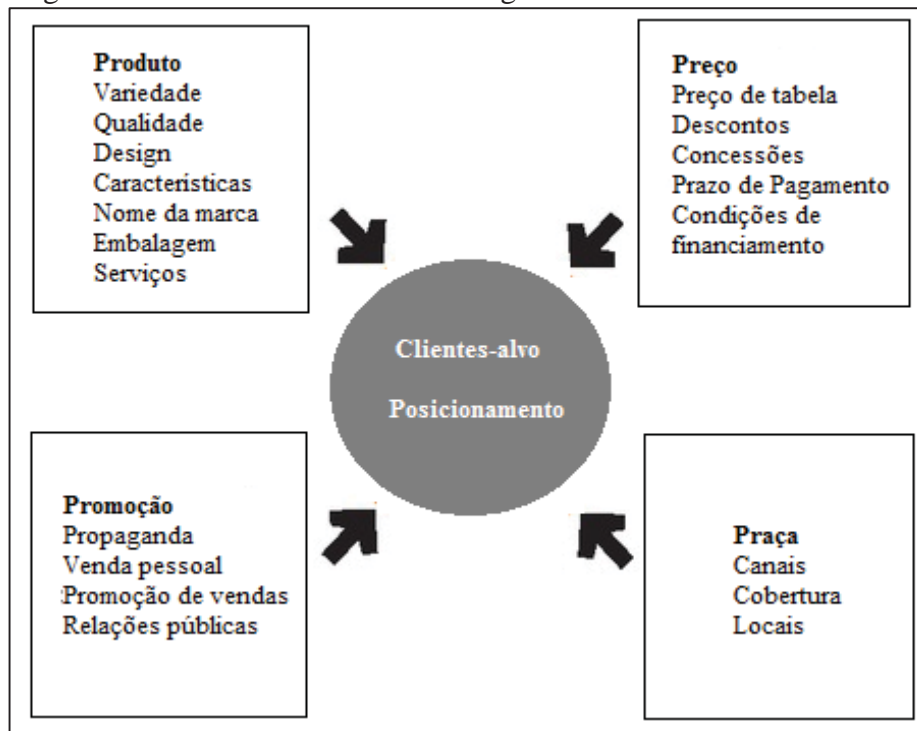
Conforme o Manual de Oslo (OCDE, 1997), a inovação de processo visa a redução de custos e melhoria na qualidade da produção ou distribuição ou ainda a produção e distribuição de novos bens ou serviços. Para tal, considera-se inovação por processo a implantação de técnicas, equipamentos e *softwares* na área produtiva, além de novas formas de fornecer e alocar suprimentos em relação à logística da empresa. Além disso, contempla-se como inovação a implementação de tecnologias da informação e da comunicação novas ou significativamente melhoradas visando a eficiência de uma atividade de suporte.

### c) Inovação de marketing

O *mix* de marketing é o conjunto de táticas que a empresa adota para atingir seu mercado-alvo e influenciar a demanda do seu produto/serviço. Estas podem ser agrupada em quatro variáveis, as quais são descritas por Kotler e Armstrong (2015) como: produto, preço, praça e promoção. Estas comumente são denominadas pelas suas iniciais, que confirmam os 4Ps.

Com base no exposto, o Manual de Oslo (OCDE, 1997) descreve inovação de marketing como a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto, no posicionamento do produto, na promoção ou na definição de preços, visando melhor atender as necessidades do público-alvo e aumentar as vendas. Desta compreensão teórica tem-se a representação gráfica dos 4Ps do mix de marketing na Figura 3.

Figura 3 – Os 4Ps do *mix* de marketing



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2015).

Para ser classificado como inovação, a estratégia de marketing deve ser nova para a empresa, ou seja, possuir um vasto distanciamento dos métodos já adotados pela mesma. Deste modo, em relação à cada uma das ferramentas do *mix* de marketing que a empresa pode adotar para se posicionar no mercado-alvo, o Manual de Oslo (OCDE, 1997), descreve que:

- a) **Produto:** novos conceitos na forma e na aparência do bem ou serviço, sem alterar a sua funcionalidade ou uso;
- b) **Promoção:** engloba novos métodos para promover o produto, como por exemplo a primeira vez da utilização de um meio de comunicação para alcançar o mercado-alvo;
- c) **Preço:** compreende as novas táticas de fixação de preço adotadas por parte da organização para a comercialização do bem ou serviço. Neste caso, novos métodos de fixação de preços cujo propósito é apenas diferenciar preços em função dos nichos de mercado não são considerados como inovação;
- d) **Praça:** novas formas de posicionamento de bens e serviços envolvendo diretamente novos canais de vendas, ou seja, os novos métodos usados para vender o produto para o cliente. Como exemplo, a primeira estratégia de sistemas de franquias.

#### **d) Inovação organizacional**

As inovações organizacionais visam a satisfação no trabalho, a redução de custos administrativos e aumento na produtividade. Por isso, conforme o Manual de Oslo (OCDE, 1997), tais inovação referem-se à implementação de novo método nas práticas de negócios, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas, conforme segue:

- a) **Práticas de negócios:** implementação de novos procedimentos nas rotinas e na condução do trabalho em si. Uma nova prática de desenvolvimento dos funcionários por meio de treinamentos pode ser uma inovação organizacional;
- b) **Organização no local de trabalho:** envolve a execução de novas estruturas de atividades e distribuição de responsabilidades entre os funcionários da empresa;
- c) **Relações externas:** é a prática de novos instrumentos de organização das relações com outras instituições externas à empresa, tais como novas colaborações para pesquisas e integração com fornecedores.

Para diferenciar a inovação organizacional é necessário que a implementação do método organizacional seja realizada pela primeira vez na empresa e que derive de decisões estratégicas por parte da gerência da empresa. A simples formulação de estratégias de gerenciamento não é considerada inovação (OCDE, 1997).

No Quadro 1 estão descritos os tipos de inovação e citados alguns exemplos que s caracterizam.



Quadro 1 – Tipos de inovação, descrição e exemplos de identificação

Tipo de inovação	Definição	Exemplos
Inovação de produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.	Implementação de melhorias significativas em especificações técnicas, componentes, <i>softwares</i> , materiais ou outras características funcionais. Pode-se incluir melhorias importantes na forma de oferta ou na introdução de serviços inteiramente novos.
Inovação de processo	Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.	Implantação de técnicas, equipamentos e <i>softwares</i> na área produtiva, além de novas formas de fornecer e alocar suprimentos em relação à logística da empresa.
Inovação de marketing	Implementação de novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou na embalagem, posicionamento do produto, promoção ou na fixação de preços.	Mudanças substanciais no design (forma e aparência) do produto, introdução de novos canais de vendas, novos conceitos para promover bens ou serviços e novas estratégias de fixação de preços para comercialização.
Inovação organizacional	Compreendem a implementação de novas práticas de negócios para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho.	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas.

Fonte: Adaptado de OCDE (1997).

Uma empresa pode promover diversos tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, em sua produção e em seu desempenho comercial. Contudo, para uma mudança ser classificada inovação precisa demonstrar um grau notável de novidade, não necessariamente tendo que ser desenvolvida pela própria empresa, mas que agregue valor (OCDE, 1997; AUDY, 2017).

As peculiaridades conforme o porte das empresas influencia diretamente as dificuldades e formas que as novidades são geradas (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2015). Conforme Carrieri, Saraiva e Grzybowski (2008), as empresas familiares possuem em seu gestor as ideias do processo inovativo e o enxergam como empreendedor. Por isso, a seguir abordaremos o tema inovação sob a ótica das particularidades das empresas familiares.

## 2.3 EMPRESA FAMILIAR

Forma predominante em todo o mundo, as empresas familiares possuem representatividade e importância no setor social econômico (GERSICK et al., 1997) e despertaram crescente interesse entre autores e pesquisadores (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007). Apesar dos estudos relacionados a empresa familiar, a definição do termo não é consensual e apresenta divergências. Na busca de um consenso na definição de empresa familiar, apresenta-se o Quadro 2, por ordem cronológica de sua ocorrência na literatura gerencial.

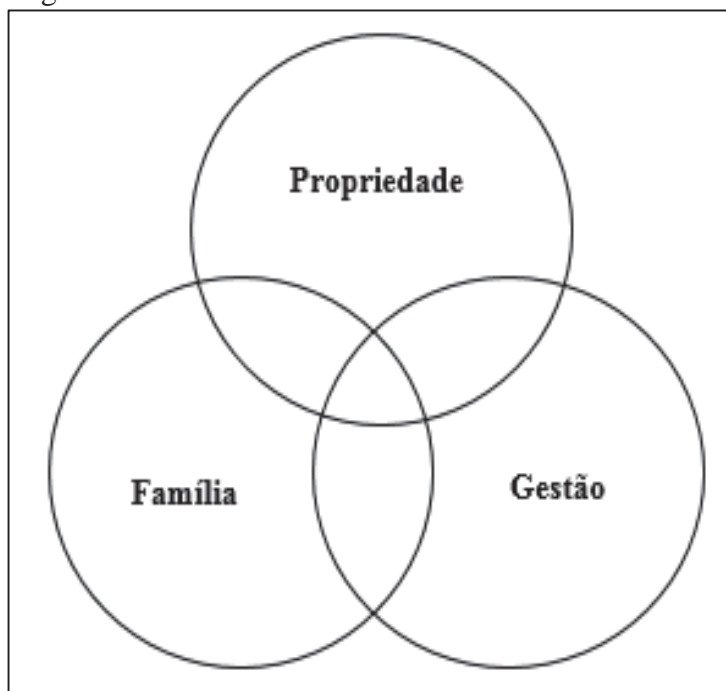
Quadro 2 – Definições de empresa familiar

Autor	Conceito
Donelley (1964)	Adota o critério de influência da família na gestão da empresa, onde a sucessão é influenciada pelo relacionamento familiar, esposa e filhos podem estar no conselho, valores institucionais são oriundos da família e a posição do indivíduo na família influencia sua posição na empresa.
Bernhoeft (1989)	Empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vincula à família ou ainda que possui membros da família na administração.
Gallo e Sveen (1991)	O critério para definição de empresa familiar é o controle acionário cujo maior parte do capital deve estar com apenas uma família, definindo assim a gestão da mesma.
Tagiuri e Davis (1996)	Organizações onde dois ou mais membros da família influenciam a direção do negócio através de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.
Gersick et al. (1997)	Empresa familiar é formada por três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade família.
Lodi (1998)	Empresa familiar é aquela em que a sucessão e onde os valores institucionais da empresa identificam-se com o sobrenome da família ou a figura do fundador.
Grzybovski (2002)	Envolvimento de dois ou mais membros de uma família na administração ou como proprietários, tendo um conjunto de crenças e valores familiares reproduzida na organização empresarial, atribuindo particularidades de atuação.
Casillas, Vázquez e Díaz (2007)	Engloba na definição de empresa familiar a propriedade, a gestão por parte da família e a continuidade para gerações futuras.
Lopes, Carrieri e Saraiva (2013)	Empresa familiar é aquela em que os códigos, valores, atributos e demais aspectos subjetivos da família estão intrínsecas na dinâmica organizacional, repercutindo na gestão da mesma.
Kogut e Fleck (2017)	Considera as empresas familiares aquelas em que uma ou mais famílias possuem controle de propriedade, diretos e que participam da alta direção da organização.

Fonte: A Autora (2018).

O modelo conceitual de três círculos, conforme Figura 4, elaborado por Gersick et al. (1997), concebe a empresa familiar como um sistema tridimensional, cujos subsistemas gestão, propriedade e família são independentes. Tal modelo é amplamente aceito para compreensão de conflitos interpessoais, papéis dentro da empresa, prioridades e limites da empresa familiar, mas também para orientar consultores empresariais a respeito do processo de implementação de inovações organizacionais.

Figura 4 – Modelo conceitual de três círculos



Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6)

Empresas familiares apresentam peculiaridades em relação às empresas não familiares, sobretudo na esfera da influência da família na propriedade (detenção, sucessão e transição transgeracional) e na gestão (questões culturais, afetivas e valores institucionais advindos da família) (BERTUCCI et al., 2009). Com isso, adaptando à realidade brasileira, Andrade, Grzybovski e Lima (2005), afirmam que o ciclo de vida das empresas familiares tem sua gênese e suas particularidades a partir das características e desafios dos três círculos envolvidos: a família, a empresa e a gestão. Ainda, Bernhoeft (1989, apud ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005) molda algumas características subjetivas da empresa familiar para a realidade brasileira, sendo elas:

Confiança mútua, estreitos laços afetivos influenciando os comportamentos e as decisões empresariais, valorização da antiguidade nos critérios de promoção dos funcionários, exigência de dedicação com expectativa de fidelidade, postura severa do gestor.

Ao dissertar a respeito da implementação de um conjunto de atividades que resultarão em mudanças no sistema da empresa familiar, os referidos autores pressupõe que neste tipo organizacional apenas a inovação incremental é desejada, como descrevem:

Trabalhar em múltiplas frentes é a norma nas consultorias a empresas familiares. Os esforços de mudança devem levar em conta a complexidade estrutural e emocional do sistema da empresa familiar e as tendências naturais das pessoas de retornar a padrões conhecidos em tempos de incerteza (GERSICK et al., 1997, p. 275).

Talvez a inovação incremental seja determinante no desenvolvimento da empresa familiar quando se discute a sua natureza de ser e continuar sendo familiar. Contudo, a empresa familiar, assim como qualquer outra, requer implementação de inovação disruptiva para que ela tenha capacidades organizacionais em diferentes fases do seu ciclo de vida.

A concepção de inovação com capacidades organizacionais está em Audy (2017, p. 75), quando afirma que “inovador é quem tem a capacidade de [...] transformar o mundo a seu redor, agregar valor, seja econômico, social,(sic) ou pessoal. Enfrentar e vencer os desafios, transformar, criar o novo”.

A inovação pode ser diferente em empresas familiares e não familiares (PADILLA-MELÉNDEZ; DIEGUEZ-SOTO; GARRIDO-MORENO, 2015). A complexidade das três dimensões (propriedade, gestão e família) da empresa familiar e seu comportamento e forças distintas pode gerar oportunidades de criação de inovação através de características das empresas familiares: facilidade de transmissão de informações, integração entre dirigentes e orientação ao longo prazo (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007). Contudo, as resistências à renovação estratégica, gestão inadequada e envolvimento da família podem atrasar “tanto as mudanças de geração como o desenvolvimento dos instrumentos de direção necessários para (...) promover sua melhoria competitiva” (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 30), causando um comportamento adverso à geração da inovação.

Soma-se a estes aspectos das EF, o fato de que as microempresas e empresas de pequeno porte dependem fortemente da geração de inovação para sobrevivência e sucesso no mercado em que atuam (SILVA et al., 2018), mas que possuem problemas de gestão e recursos financeiros limitados, se comparadas a empresas de grande porte (SILVA; DACORSO, 2016).

A importância da inovação em micro e pequenas empresas está relacionada ao seu contexto socioeconômico e ao aprimoramento contínuo como fator de sobrevivência. Porém, por muitas vezes por não disporem de informações ou recursos financeiros, acabam sendo consideradas ultrapassadas ou ofertam produtos/serviços defasadas num mercado dinâmico. Contudo, sua principal característica histórica está vinculada à inovação.

A tradição familiar está intimamente ligada à geração de inovação, pois as empresas familiares apresentam um modelo de gestão intrínseco com a história, identidade e linguagem do empreendedor e de sua família. Em conjunto a isso, a postura estratégica adotada pelas empresas de micro e pequeno porte definidas como familiares em relação ao processo inovativo influencia diretamente a competitividade e a sobrevivência das organizações no setor em que atuam, podendo inovar em quatro tipos diferentes de abordagem – produto, processo, organizacional e marketing.

### **3 METODOLOGIA**

O objetivo do presente capítulo é apresentar a metodologia do estudo, partindo do delineamento da pesquisa, definição da população e amostra, exposição do plano de coleta de dados e por fim análise dos dados e apresentação das variáveis de estudo.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O presente estudo configura-se como uma pesquisa social aplicada, através do método quantitativo, desenvolvida no nível exploratório, pois tem como propósito se aproximar do problema, cujos resultados podem contribuir para gerar novas hipóteses para estudos futuros, conforme explica Gil (2010).

Quanto ao tipo de pesquisa, configura-se como levantamento, que é um procedimento para coleta de dados primários (HAIR et al., 2007) tendo como informantes apenas uma amostra do universo da pesquisa, mas que, por meio de critérios estatísticos, pode-se inferir os resultados como válidos para a totalidade. Para atender tal objetivo, é solicitado a um grupo significativo de indivíduos informações acerca do problema estudado, trazendo conhecimento da realidade de forma econômica e rápida (GIL, 2016).

A abordagem para coleta de dados é a aplicação de questionários auto administrados, sem a presença de um entrevistador e entregue de forma presencial e impressa, para medir características das empresas e proprietários através de um conjunto predeterminado de perguntas (HAIR et al., 2007). A fim de obter-se dados subjetivos, realizou-se também a coleta de dados através de entrevista, que, de acordo com Hair (2007), melhoram as descobertas pois o pesquisador fica livre para elaborar perguntas que não foram previamente incluídas.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da presente pesquisa é determinada pelo número de microempresa (ME) e de empresa de pequeno porte (EPP) existentes em Marau, município localizado no estado do Rio Grande do Sul. Para identificação do tamanho da população, toma-se os conceitos de porte de empresas presente na Lei Complementar nº 123/2006. A referida lei estabelece as microempresas como as empresas individuais de responsabilidade limitada e/ou o empresário que aufera, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e, no caso de empresas de pequeno porte, possua receita bruta em cada ano-calendário superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

Com base nesta definição de porte, a população do estudo foi determinada a partir do Relatório do Rol Cadastral Simplificado do Mobiliário disponibilizado pela Prefeitura Municipal de Marau, o qual representa a situação no dia 10 de agosto de 2018. Conforme demonstrado na Tabela 1, o tamanho da população é de 1.647 empresas, sendo 1.558 microempresas (94,6%) e 89 empresas de pequeno porte (5,4%).

Tabela 1 – População de ME e EPP em Marau

População	Frequência	%
Microempresas	1.558	94,60
Empresas de pequeno porte	89	5,40
<b>Total</b>	<b>1.647</b>	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme recomenda Barbetta (2002), a amostra foi calculada considerando a população finita (1647 empresas), com erro amostral de 10% e nível de confiança de 90%.

Logo, será considerado o valor de amostragem de no mínimo 66 empresas ME e EPP, contudo serão consideradas válidas somente aquelas que se configurarem como empresas de propriedade de gestão familiar. O critério de identificação será definido pelo grau de parentesco do atual gestor em relação ao fundador do empreendimento e/ou pela presença de mais de um membro da família proprietária atuando na empresa em cargos/posições hierárquicas que conferem poder de decisão.

Tais critérios são considerados válidos considerando o contexto local de pequenas empresas, as quais tradicionalmente são caracterizados como “negócios familiares”, diferenciando-se das abordagens conceituais existentes na literatura clássica internacional de empresas familiares. Na realidade brasileira, a pequena empresa é criada, cresce e se desenvolve com a presença ostensiva de membros da família do empreendedor e ao longo da sua existência, pode se tornar uma empresa familiar no sentido de que há efetivamente uma transição gerencial em cargos de gestão.<sup>1</sup>

### 3.3 COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi conduzido de forma a obter dados primários, considerados aqueles coletados diretamente com o sujeito informante por meio da aplicação do questionário apresentado no Apêndice A. O sujeito informante é o empresário, que foi identificado no primeiro contato com a empresa, e que se considera o gestor do empreendimento.

O questionário está estruturado em duas partes, sendo a primeira sessão de perguntas de abertura e, em seguida, a segunda parte com questões sobre os tópicos diretamente ligados ao objetivo da pesquisa (HAIR et al., 2007). Desta forma, na Parte I são coletados dados que permitem caracterizar: (a) o empreendimento quanto ao porte, propriedade, idade, segmento de atuação e ramo de atividade; (b) o respondente quanto ao cargo, tempo de atuação na empresa, relação de parentesco com o fundador da empresa, idade, gênero, nível instrucional e área de formação àqueles com grau de instrução superior. Na Parte II são mapeados os conteúdos específicos do estudo, os quais são: implementação de inovação de produto para a empresa e/ou para o mercado, de processo para a empresa e/ou para o mercado, bem como inovação de marketing e organizacional. Aborda-se ainda as fontes de financiamentos utilizadas para inserção da inovação, os impactos e os desafios da inovação. A escala utilizada para mensurar os itens da parte I do questionário é nominal, pois o objetivo era identificar os indivíduos, enquanto na parte II optou-se em utilizar a escala ordinal, para ranquear e mensurar as respostas quanto ao posicionamento da empresa em relação à inovação, seguindo orientações teóricas de Hair et al. (2009).

---

<sup>1</sup> Donelley (1964); Tagiuri e Davis (1996); Davis (2004).



Tais questões foram organizadas no instrumento questionário visando o levantamento de dados com respostas fornecidas pelos informantes, sem orientação direta do investigador. Por isso o cuidado do pesquisador quanto ao propósito claramente definido e objetividade na construção de cada questão.

O questionário foi desenvolvido com base do Manual de Oslo (OCDE, 1997), apresentando os tipos de inovação como as variáveis a serem estudadas. A Pesquisa de Inovação (Pintec), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2014, fornece informações acerca das atividades de inovação empreendidas pelas empresas brasileiras e foi utilizada como base.

O questionário foi submetido a um pré-teste para validação do mesmo. De acordo com Gil (2010), os aspectos que devem ser considerados na etapa de pré-teste são a clareza, a quantidade e a forma das perguntas, de forma a analisar se todas as perguntas foram respondidas adequadamente e se são passíveis de análise. Os indivíduos selecionados devem pertencer a amostra estudada, com número restrito de dez a vinte, independentemente da quantidade e elementos que compõem a amostra (GIL, 2010). Foram selecionados dez proprietários de empresas familiares de micro e pequeno porte da cidade de Marau, que dedicaram cerca de vinte minutos para responder as questões durante os dias 27 e 28 de setembro de 2018. Em seguida, foi analisado, através de perguntas diretas aos respondentes, se o mesmo encontrou alguma dificuldade ou se algum termo causou confusão. Os respondentes informaram que as perguntas estavam claras e coerentes, podendo assim proceder com a aplicação do questionário. A aplicação dos questionários e da entrevista foram realizadas pela pesquisadora no período de cinco a vinte e cinco do mês de outubro de 2018.

Os dados obtidos por meio de questionário foram tabulados em planilhas eletrônicas construídas utilizando o *software* Microsoft Office Excel®. E, os dados coletados por meio de entrevista, realizada para o Secretário de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente da cidade de Marau, Rio Grande do Sul, foram tabulados manualmente, após transcrição da mesma.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise dos dados foi orientado pela abordagem quantitativa, conforme orienta Hair et al. (2007). Para tanto optou-se em utilizar o método estatística descritiva simples para interpretar os dados, mesmo compreendendo que se trata de um método limitado para aplicação de testes mais robustos.

Quanto aos procedimentos de confiabilidade dos dados, adotaram-se alguns cuidados. Conforme explica Hair et al. (2007), um questionário é considerado confiável se seus respondentes estão respondendo às perguntas de forma coerente, resultando em uma classificação coesa de acordo com a confiabilidade interna de alfa de coeficiente, ou alfa de Cronbach. Para obtê-lo, foi calculada a média dos coeficientes de todas as combinações (itens) possíveis das metades divididas.

### 3.5 VARIÁVEIS

As variáveis de um estudo são caracterizadas pelo aspecto ou dimensão de um fenômeno, podendo assumir diferentes valores. Ou seja, para Fachin (2006), variável é uma quantidade ou característica que pode possuir diversos valores numéricos relacionados à problemática do estudo.

Quadro 3 – Variáveis e indicadores de estudo

Variáveis	Indicadores
Inovação de produto	Introdução de um novo bem ou serviço ou ainda a melhoria significativa nas características de bens ou serviços já existentes
Inovação de processo	Implantação de técnicas, equipamentos e <i>softwares</i> na área produtiva, além de novas formas de fornecer e alocar suprimentos em relação à logística da empresa.
Inovação de marketing	Implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto, no posicionamento do produto, na promoção ou na definição de preços
Inovação organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas

Fonte: Adaptado de OCDE (1997).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo o objetivo é relatar os dados coletados na pesquisa realizada através de entrevista e questionários para proprietários de empresas familiares de micro e pequeno porte na cidade de Marau, Rio Grande do Sul.

### 4.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM MARAU

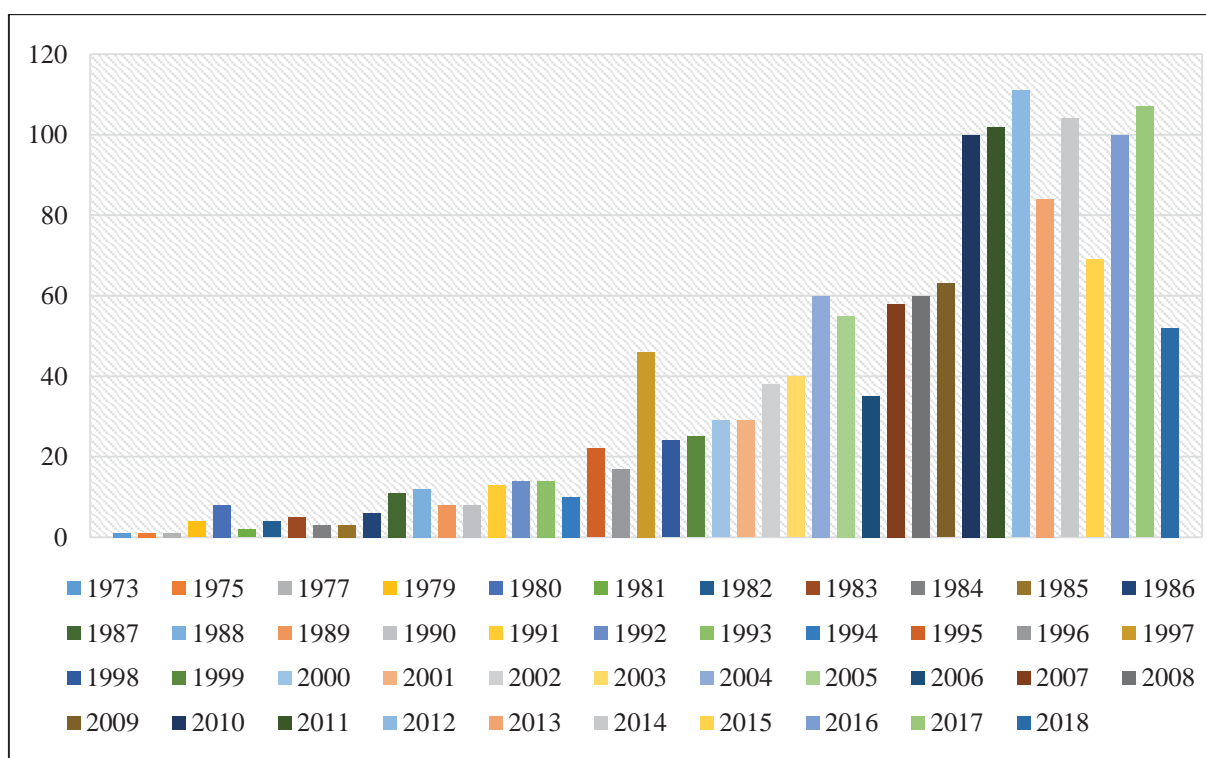
Marau é um município situado no Norte do estado do Rio Grande do Sul, dentro da região do planalto médio, com cerca de 649 km<sup>2</sup> e com uma população de aproximadamente 43 mil habitantes (IBGE, 2018), destacando-se pela expressiva força empreendedora (BERNARDI, 1992) e pela sua importância histórica no fluxo migratório interno das “velhas” para as “novas” colônias, como descrevem Grzybovski e Pereira (2013).

Nas duas primeiras décadas de formação do município, as principais atividades produtivas em Marau eram a exploração agropecuária e os serviços de transformação de produtos primários (couro, por exemplo) em produtos artesanais (sapatos e cintos, por exemplo). Entre as décadas de 1920 e 1930 se observam movimentos que caracterizam o crescimento destas atividades produtivas artesanais em empreendimentos industriais e formam-se as primeiras empresas industriais familiares. Foi nesta década que se formou o Frigorífico Borella & Ltda, primeiro frigorífico de abate de suínos na região, bem como o curtume Fuga Couros S/A, além de diversas outras casas comerciais (GRZYBOVSKI, 2007; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2013) que impulsionaram e transformaram a então vila em cidade.

Estes empreendimentos cresceram e se consolidaram como empresas familiares (GRZYBOVSKI, 2007), cuja gestão e propriedade foram transferidas de geração a geração de membros da família empresária. A cada nova geração da família proprietária, novos produtos e processos marcavam os estágios de vida da empresa, mas também do lugar. As empresas familiares modernizaram processos e produtos por meio da pujança do seu povo, que não envidaram esforços para criar um ciclo de inovação contínua, como descrevem Bernardi (1992) e Grzybovski e Pereira (2013).

Como afirma Bernardi (1992), a população marauense sempre foi ativa, dinâmica e atenta às oportunidades de mercado. Este olhar atento às questões de contexto resultam em constituição de novas empresas. Conforme Relatório do Rol Cadastral Simplificado da Prefeitura Municipal de Marau, somente no ano de 2012 foram abertas 111 novas microempresas e, em 2017, a dinâmica é quase equivalente, cujos dados estatísticos apontam criação de 107 novas empresas. Na Figura 5 se observa crescimento contínuo na abertura de novas microempresas em Marau, mesmo em anos marcados por grandes crises (nacionais/internacionais).

Figura 5 – Ano de abertura das microempresas



Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório do Rol Cadastral Simplificado da PM de Marau (2018).

Outro aspecto de contexto a considerar no volume de empresas formais existentes no município refere-se à resposta dos empreendedores à política pública de estímulo à regularização das atividades produtivas. Segundo Fábio Remedi Trindade, Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente de Marau, o empreendedor marauense “está deixando a informalidade de lado”, pois o objetivo maior “não é enganar o fisco”, mas um “desejo dos microempreendedores individuais (MEI) de tornarem-se microempresas (ME)”, o que indica comportamento em favor das ME tornarem-se pequenas empresas e um dia tornarem-se grandes empresas.

Outro fator determinante neste comportamento refere-se a uma política pública municipal, de atração das MEI, ME e EPP a participarem de processos licitatórios, numa intenção declarada de valorização de produtos e empresas locais. Fábio Remedi Trindade, Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente de Marau, afirma que, “a maioria das licitações da Prefeitura são voltadas às MEI, ME e EPP do município”. O instrumento legal para adotar tal postura está numa lei municipal.

A Lei Orgânica Municipal nº 4481/2009, que “cria o Programa Municipal Empreender e Crescer” tem como objetivo de:

Promover o desenvolvimento econômico e social do Município de Marau, através de incentivos a empresas que vierem a ser implantadas no Município ou em processo de expansão, visando o aumento da geração de emprego e renda.

O referido objetivo indica o estímulo ao crescimento das empresas locais, sem deixar de gerar atratividade para instalação de novas empresas, fomentando simultaneamente o empreendedorismo em diferentes setores da atividade econômica. Como reciprocidade, a Prefeitura Municipal de Marau concede auxílios e incentivos, como: isenção de Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) por até dez anos; auxílio para pagamento de aluguel de espaço físico destinado ao desenvolvimento da atividade empresarial, por tempo limitado; auxílio de até 100% na instalação da rede de energia elétrica ou da rede de água potável; auxílio em parceria para pavimentação; elaboração de projeto técnico civil; auxílio financeiro para construção e/ou ampliação de pavilhão; concessão de uso e/ou doação de imóveis destinados à instalação ou ampliação de empresas. No conjunto, tais incentivos estão associados ao desejo dos governantes municipais em transformar o município num polo de atração de novas empresas e de geração de inovação empresarial no que tange as mudanças significativas de processo.

Além desta política pública, a Prefeitura Municipal de Marau também adotou outras formas de apoiar ações de inovação e fomentar o empreendedorismo. Entre outra destaca-se a Sala do Empreendedor, cujo objetivo é incentivar e apoiar o empreendedor, em parceria com a faculdade local e com o SEBRAE/RS. Com tal iniciativa, o governo municipal espera gerar interação entre centros de pesquisa/faculdades/inovação-empresa/empreendedor, agregando novos conhecimentos de forma a gerar novas ideias para o desenvolvimento de novos produtos, processos, novas técnicas organizacionais e de marketing, na expectativa de se criar um círculo virtuoso de desenvolvimento descolado das condições da economia nacional.<sup>2</sup>

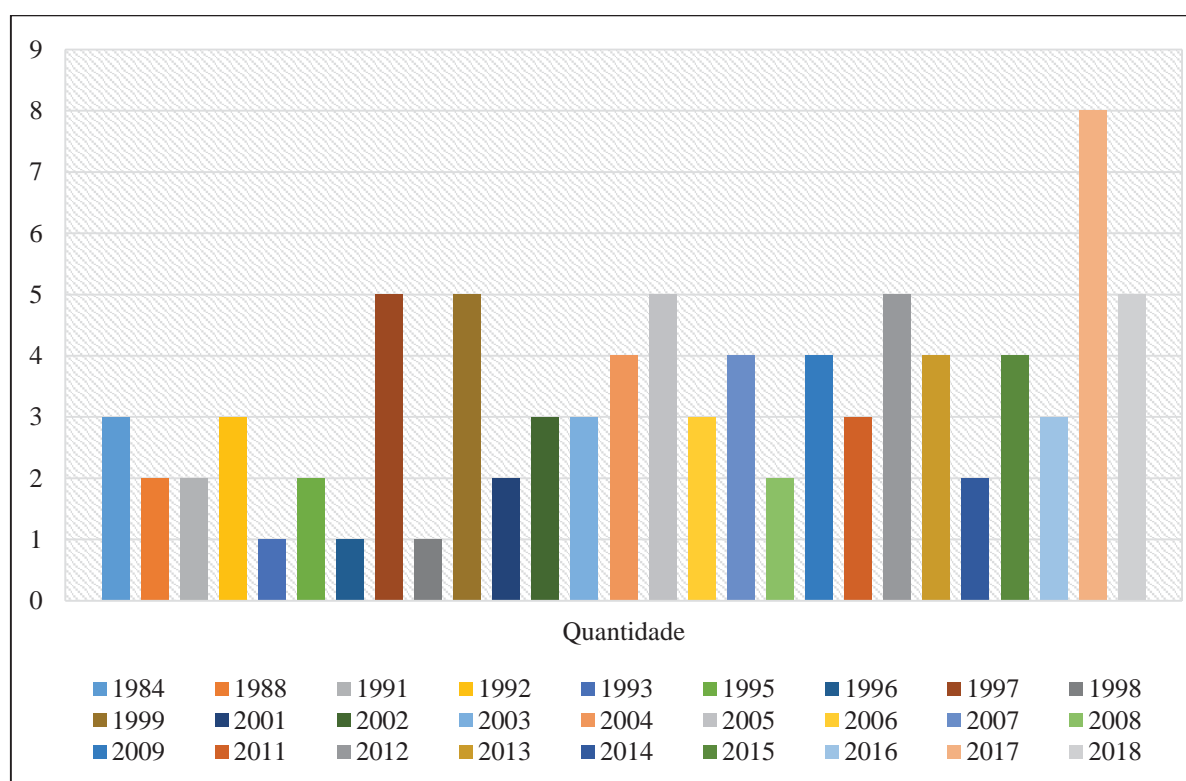
---

<sup>2</sup> “O ciclo virtuoso composto por expansão de demanda doméstica mais balanceada, recuperação do consumo das famílias e do investimento e boas condições de liquidez internacional, que contribuem para melhorar gradualmente as condições no mercado de crédito e de capitais, tem sido prejudicado pelo ambiente de incerteza política, constata

Ainda no âmbito da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente, Fábio Remedi Trindade afirma que realizam ações públicas para manter proximidade com os empresários marauenses, pois reconhece a polo que a cidade representa quanto à oferta de mão-de-obra qualificada e de produtos culturais e de seu povo possuir características comportamentais empreendedoras. Contudo, faltam-lhe dados mais efetivos para orientar novas ações, razão pela qual está em fase de execução, com previsão para 2019, o levantamento de dados socioeconômicos do município. O objetivo é criar indicadores para sustentar e criar políticas específicas de desenvolvimento econômico e de inovação.

A Figura 6 apresenta o número de empresas de pequeno porte abertas no período 1984-2018. Os dados revelam que há significativa oscilação anual no volume de EPPs abertas no mesmo período. Enquanto há novas ME sendo abertas numa tendência de crescimento contínuo, a abertura de EPPs oscila de acordo com as condições ambientais. Enquanto foram abertas 8 EPPs em 2017, maior volume na série história, no mesmo ano foram abertas 107 MEs, o que significa 93,04% a mais.

Figura 6 – Número de empresas de pequeno porte abertas no período 1984-2018.

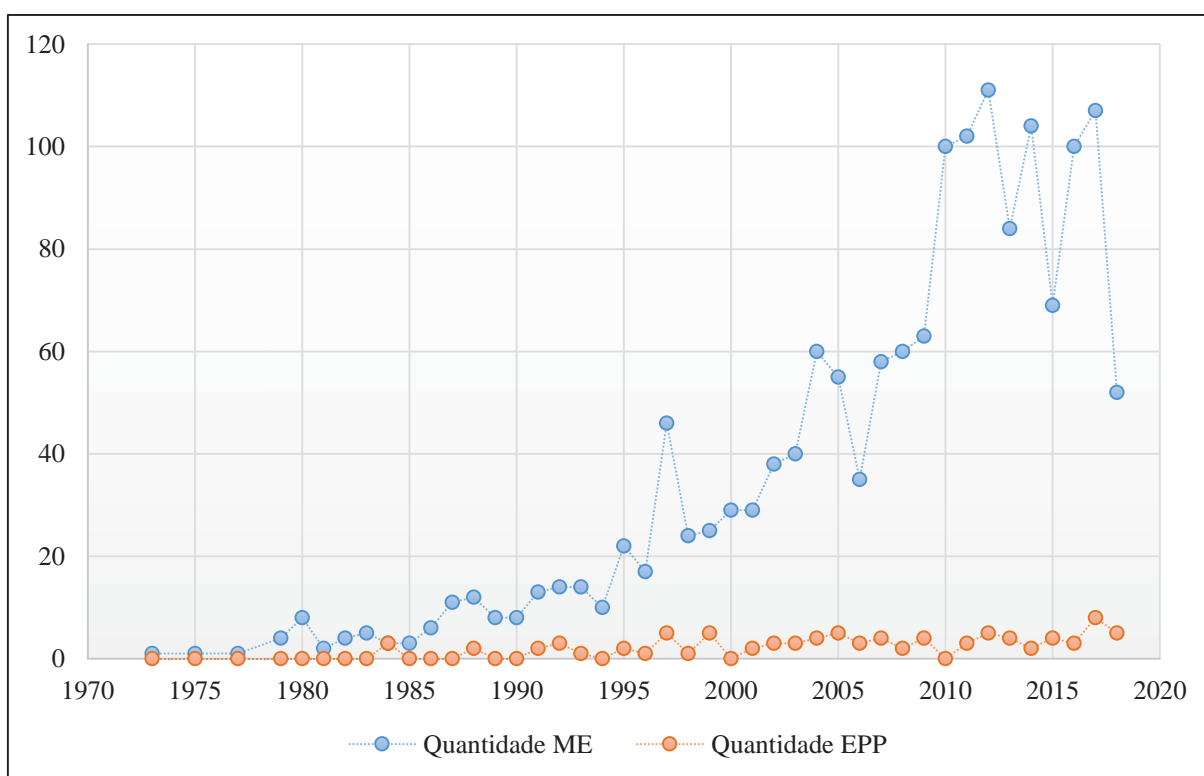


Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório do Rol Cadastral Simplificado da PM de Marau (2018).

Entre as microempresas abertas na década de 1970, observou-se que sete delas ainda continuam no mesmo porte, ou seja, não apresentaram crescimento que configurasse mudança de porte. Entre as EPPs, cinco empresas abertas na década de 1980 apresentam o mesmo comportamento. Uma explicação possível para tal comportamento organizacional é o fato de que, apesar dos aspectos positivos acerca das leis concedidas de formas exclusivas para as MPEs no Brasil no que tange regimes tributários diferenciados e simplificados, ainda há aspecto a se considerar em relação ao fato de a lei pode acabar por “estabelecer uma barreira ao crescimento, imposta por um patamar fixo para o enquadramento da empresa nos benefícios da legislação”<sup>3</sup>.

Empreendedores, temerosos com a possibilidade de realização de lucros baixos e o risco de perder benefícios fiscais e tributários, optam por não implementar estratégias de crescimento organizacional. Observe o comportamento das empresas investigadas, por porte, na Figura 7.

Figura 7 – Empresas ME e EPP por ano de fundação

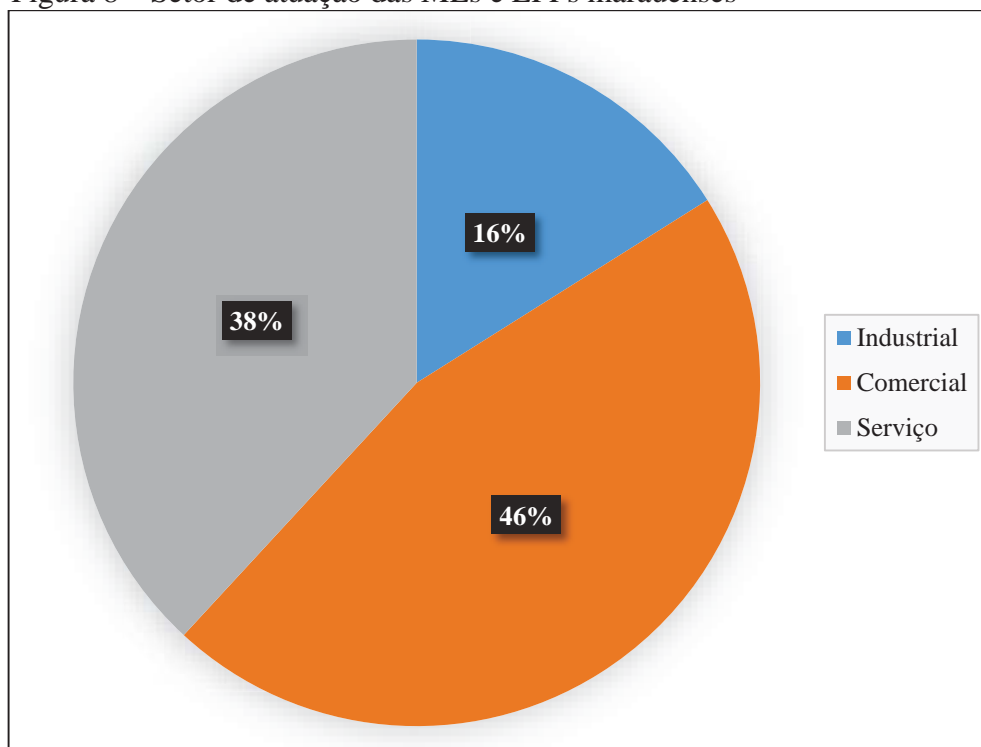


Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório do Rol Cadastral Simplificado da PM de Marau (2018).

<sup>3</sup> Conforme estudos do pesquisador Mauro Oddo Nogueira, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), em seu livro intitulado “Um Pirlampo No Porão: Um pouco de luz nos dilemas da produtividade das pequenas empresas e da informalidade no Brasil” (2017), que entende que as empresas de pequeno porte ditam a economia do país e devem ser tratadas por suas peculiaridades nas políticas públicas e ações coordenadas.

Quanto ao setor de atuação, nos dados apresentados na Figura 8 revelam que o setor de atuação predominante é o comercial (46%), seguido pela prestação de serviços (38%) e industrial (16%). Já que a inovação pode ocorrer em qualquer setor, desde a indústria até o setor de serviços (OCDE, 1997), cabe salientar a importância de entender dos aspectos setoriais para compreender o posicionamento das empresas para gerar inovação.

Figura 8 – Setor de atuação das MEs e EPPs marauenses



Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório do Rol Cadastral Simplificado da PM de Marau (2018).

Através das características empreendedoras do município, historicamente marcado pela transferência da propriedade e da gestão através das gerações familiares, as ações públicas veem crescendo, na esperança do desenvolvimento de um círculo virtuoso, apesar de faltarem dados precisos, o que muito influencia e motiva para a realização deste trabalho. Percebe-se, ainda, a presença das condições ambientais afetando diretamente as empresas deste porte no município.

Nesse sentido, com a pretensão de dar sequência à pesquisa, abordando as empresas familiares marauenses, segue as informações coletadas nos questionários aplicados.

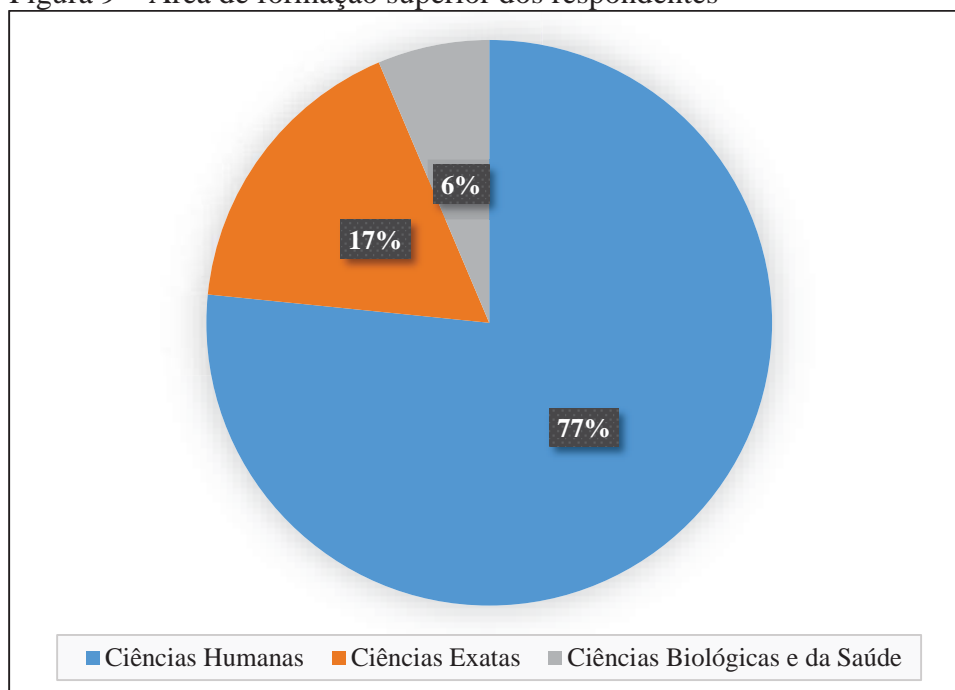


## 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Os respondentes são, em sua maioria, casados, na faixa etária entre 22 e 34 anos (41%), com grau de escolaridade de terceiro grau superior ou acima (66%). Por se tratarem de proprietários de empresas de micro e pequeno porte e familiares se auto definem como ocupantes de cargos de gerente, diretor e administrador (96%). Outras definições para os cargos que ocupam são de esteticista, agrônoma e arquiteto, em razão de serem profissionais habilitados e atuantes na área desta habilitação na empresa que constituíram.

Conforme Figura 9, a área de formação superior com maior número de empresários é a de Ciências Humanas (77%), com destaque para o curso de Graduação em Administração.

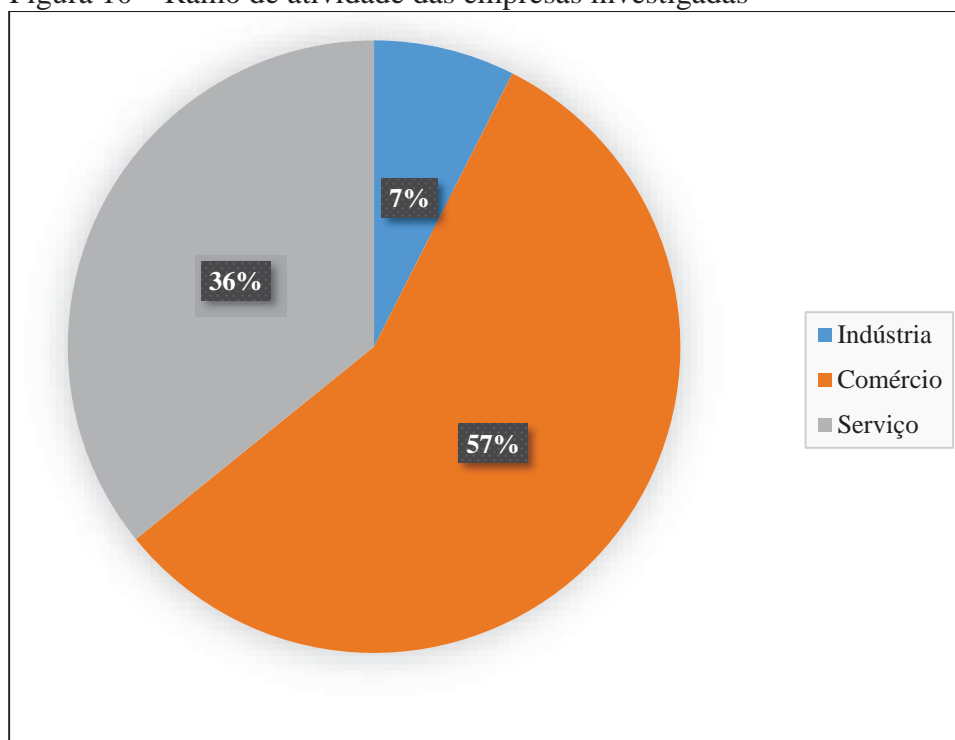
Figura 9 – Área de formação superior dos respondentes



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Quanto ao ramo de atividade, predomina empresas comerciais (57%), seguida por prestadoras de serviços (36%) e industriais (7%), conforme representado na Figura 10.

Figura 10 – Ramo de atividade das empresas investigadas



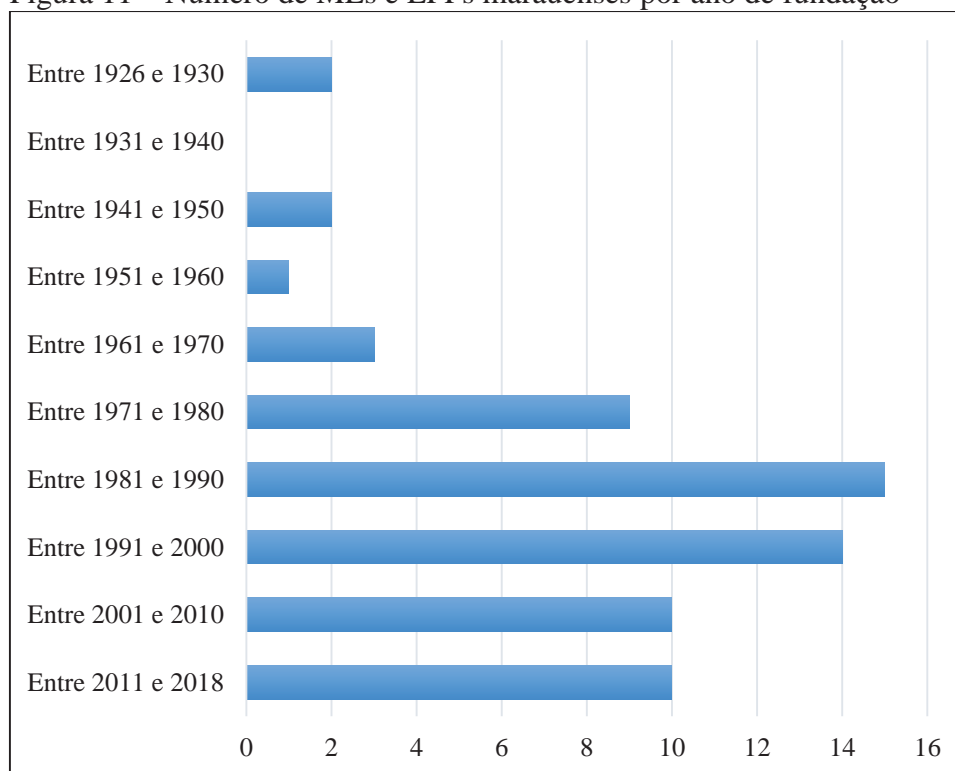
Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Quanto ao ano de fundação das MEs e EPPs marauenses, a Figura 11 revela que a 87,5% foram constituídas no período pós-1971, sendo a maior concentração nas décadas 1980 (15 empresas) e 1990 (14 empresas). A empresa com maior tempo de existência foi constituída no ano 1926. A concentração de empresas na década de 1980 chama a atenção e gera curiosidade quando se considera questões de contexto da economia brasileira e latino-americana, a qual foi marcada por um período de elevada inflação e descrita por especialistas como a “década perdida”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Carlos Geraldo Langoni, ex-presidente do Banco Central do Brasil, professor da Escola de Pós-Graduação em Economia na Fundação Getúlio Vargas e ex-Diretor do Centro de Economia Mundial da mesma fundação, descreve as economias latino-americanas como marcadas por “ondas latinas” e afirma: “os choques externos ocorridos entre meados dos anos 70 e começo dos anos 80 trouxeram à tona a vulnerabilidade da maioria das economias latinas: grandes desequilíbrios internos e externos suscitaram uma impressionante combinação de estagnação com explosivas taxas de inflação. Em decorrência, piorou ainda mais a já existente desigualdade na distribuição da renda” (LANGONI, 1994, p. 54).

Figura 11 – Número de MEs e EPPs marauenses por ano de fundação

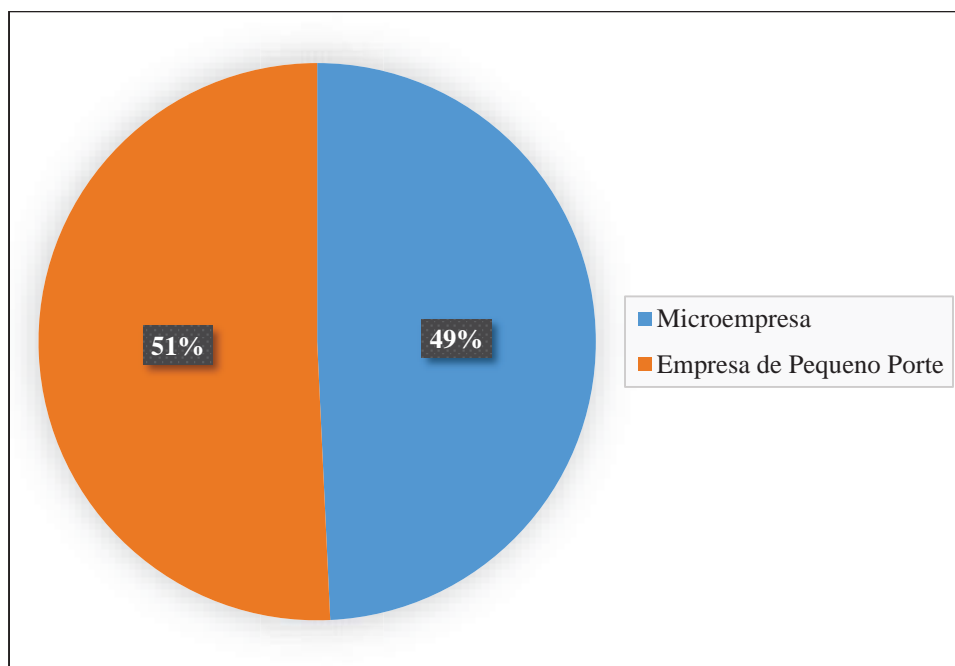


Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Os sentidos comuns, bem como algumas declarações dos empresários durante a pesquisa, indicam que as pequenas empresas procuram manterem-se num porte menor em razão do enquadramento tributário. A maioria está enquadrada no Simples Nacional<sup>5</sup> (70%), sendo 51% das EPPs e 49% para ME, como ilustra a Figura 12. Existe uma correlação positiva entre o porte da empresa e a taxa de inovação, que envolve fatores como “maior capacidade para mobilizar recursos financeiros e materiais, acessar redes institucionais de pesquisa e contratar mão de obra qualificada” (PINTEC, 2014, p. 40).

<sup>5</sup> Simples Nacional é o regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte, implicando em um único recolhimento mensal, mediante documento único, estabelecido através da Lei nº 123/2006.

Figura 12 – Porte das empresas



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Quanto às características das empresas como familiares, constatou-se que a maioria (59,70%) dos respondentes ingressaram na empresa em razão de serem filhos ou parentes dos proprietários, mas 17 membros da família ingressaram principalmente por terem qualificação profissional (40,30%), como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Razão do ingresso de membros da família

Resposta	Frequência	%
São profissionais altamente qualificados na função que a empresa precisava	27	40,30
São filhos/parentes do dono	40	59,70
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Sendo assim, ao mesmo tempo em que assumem a empresa da família para dar continuidade ao empreendimento idealizado pelos membros da geração anterior, também se referem à empresa familiar como sendo um espaço para ingressar no mercado de trabalho mesmo sem ter experiência. Tal constatação já foi observada em pesquisa anterior realizada por Muhl et al. (2009), que afirmam que as empresas familiares marauenses são as principais geradoras de empregos aos membros da família empresária.

Conforme Tabela 3, as empresas participantes do estudo são familiares e a maioria (49,25%) encontra-se na segunda geração de membros da família, sendo gerenciada pelos filhos dos fundadores. A análise cumulativa revela que 88,06% das MEs e EPPs marauenses estão na primeira (38,81%) ou segunda (49,25%) gerações.

Tabela 3 – Classificação de acordo com a geração que está na empresa

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)	Porcentagem acumulada
1ª geração (Fundador)	26	38,81	38,81
2ª geração (Filhos do fundador)	33	49,25	88,06
3ª geração (Netos do fundador)	7	10,45	98,51
4ª geração (Bisnetos do fundador)	1	1,49	100,00
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007), o principal critério de classificação das empresas familiares está relacionado com a geração de membros da família empresária que está na empresa. Com base neste critério define-se o estágio do ciclo de vida da empresa familiar (GERSICK et al., 1997; GRZYBOVSKI, 2002). Uma empresa é da **primeira geração** quando ela é de propriedade da família e continua dirigida pelo(s) fundador(es), mas também é considerada familiar quando algum membro da geração seguinte desempenha nela algum tipo de função na direção. A empresa de **segunda geração** é classificada desta forma quando o fundador, caso esteja vivo, passou para um segundo plano de gestão e o controle passou para seus filhos ou sobrinhos, enquanto as empresas de terceira geração ou posteriores são empresas familiares em que os netos, bisnetos e assim sucessivamente do fundador são os principais proprietários ou gestores (CASILLAS; VÁZQUES; DÍAZ, 2007).

A constatação de que a maioria das MEs e EPPs se encontram nas duas primeiras gerações de membros das famílias proprietários representa um momento de preocupação com o futuro destas, em razão de que o momento crítico no ciclo de vida de empresas familiares em geral é o ingresso dos membros da terceira geração (GERSICK et al., 1997; GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002), quando ocorre o maior índice de mortalidade empresarial. Uma possibilidade de superação deste estágio crítico é a implementação de sistemas formais de gerenciamento, sistemas estruturados para orientar o processo decisório com base em controles de gestão, o que representa um tipo de inovação, a inovação organizacional (OCDE, 1997).

Conforme Tabela 4, na opinião de 49,25% dos respondentes, as empresas que gerenciam são modernas e altamente inovadoras e todos concordam que as inovações apresentam impactos organizacionais positivos. A forma pela qual os gestores percebem os impactos das inovações se mostra favorável ao desenvolvimento de mudanças significativas. Em micro e pequenas empresas, família e empresa se confundem (SILVA; DACORSO, 2014) e geralmente a visão do gestor se torna a visão da empresa e de seus integrantes.

Tabela 4 – Visão dos respondentes acerca do grau de inovação da empresa

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Moderna, mas gera pouca inovação	14	20,90
Moderna e é altamente inovadora	33	49,25
Faz um produto de alta qualidade, mas não é moderna nem inovadora	10	14,93
Faz apenas o básico para manter a atividade como uma fonte de renda e atender bem os clientes, com qualidade	10	14,93
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2018).

No Brasil, o contexto de inovação tem passado por mudanças recentes como a criação de fundos públicos para o incentivo à inovação e regulamentação da Lei da Inovação (CAMPOS; CAMPOS, 2013), que estabelece medidas de incentivo à inovação com vistas à pesquisa e capacitação tecnológica (BRASIL, 2004). Contudo, conforme dados apresentados na Tabela 5, os recursos para financiamento das atividades de inovação, em 88,06% dos casos são próprios e 8,96% utilizam-se de linhas de crédito em instituições financeiras privadas. O uso dos recursos ofertados pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e/ou Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é realizado por apenas 2,99% das empresas investigadas.

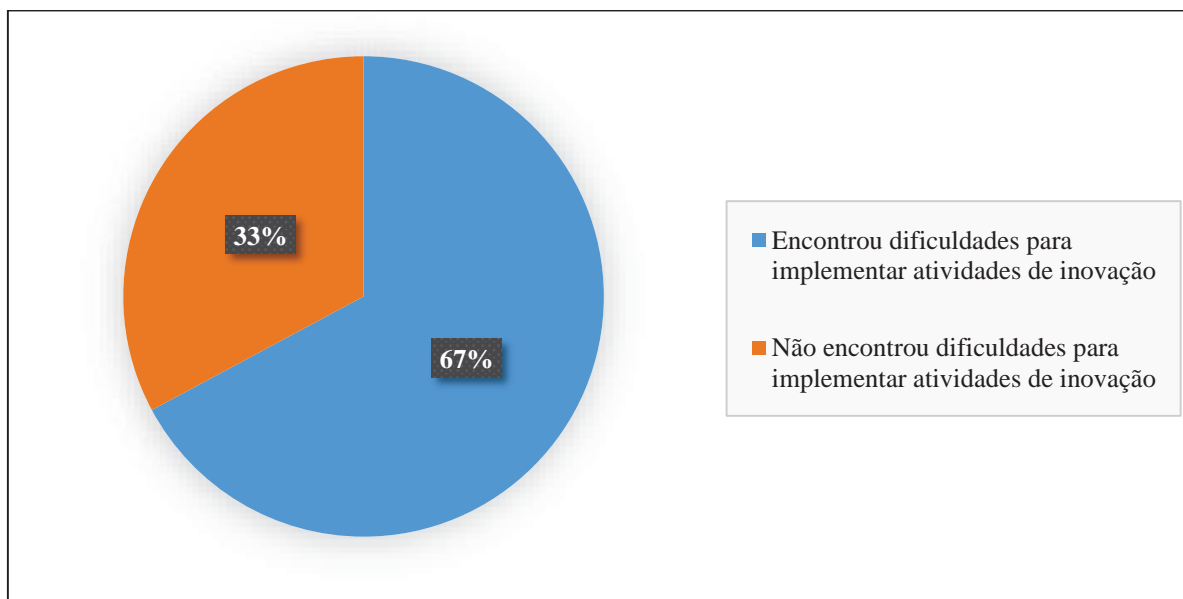
Tabela 5 – Financiamento das atividades de inovação

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Fundos próprios da empresa	59	88,06
Empréstimos em Instituições Financeiras privadas	6	8,96
Empréstimos em Instituições Financeiras públicas (Finep, BNDES...)	2	2,99
Instituições de pesquisa, centros tecnológicos e/ou universidades privadas	0	0,00
Instituições de pesquisa, centros tecnológicos e/ou universidades públicas	0	0,00
Procedente do exterior	0	0,00
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2018).

As empresas que encontraram dificuldades que podem ter inviabilizado a implementação de determinadas atividades de inovação representa 67%, apresentado na Figura 13. Estudos mostram que as ações públicas de promoção de inovação em MPEs por muitas vezes são menosprezadas, por que estas organizações podem apresentar baixa produtividade e capacidade reduzida no que tange capacidade absorptiva e de progresso (NOGUEIRA, 2017).

Figura 13 – Empresas que encontraram dificuldades para gerar inovação



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Quando questionados sobre o que poderia ter prejudicado a geração de inovações em suas organizações, os empresários apontam que os elevados custos de inovação (24,46%) e os riscos econômicos excessivos envolvidos nos processos (22,30%) influenciam diretamente.

Tais informações validam as afirmações de Silva, Botelho e Rodrigues (2016) quanto às dificuldades de amortização de altos investimentos em inovação por parte das pequenas empresas. As grandes empresas têm facilidades de obtenção de recursos, acesso às linhas de crédito, capacidade de lidar com os riscos financeiros dos projetos, além de possuir recursos humano qualificado quando comparadas às micro e pequenas empresas (NOGUEIRA, 2017; PEREIRA et al., 2009).

Conforme Tabela 6, a percepção dos elevados custos com inovação (24,46%), os riscos econômicos excessivos (22,30%) e a falta de pessoal qualificado (15,11%) são os principais fatores que impossibilitam ou inviabilizam a geração de inovação.

Tabela 6 – Fatores que impossibilitam ou inviabilizam a geração de inovação

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Riscos econômicos excessivos	31	22,30
Elevados custos de inovação	34	24,46
Escassez de fontes apropriadas de financiamento	2	1,44
Rigidez organizacional	6	4,32
Falta de pessoal qualificado	21	15,11
Falta de informação sobre tecnologia	7	5,04
Falta de informação sobre mercado	6	4,32
Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições	4	2,88
Dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações	10	7,19
Fraca resposta dos consumidores quanto a novidades	12	8,63
Escassez de serviços técnicos adequados	6	4,32
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Cabe destacar ainda a percepção de que a flexibilidade organizacional (facilidade de transmissão de informações, integração entre dirigentes e orientação ao longo prazo) das empresas familiares pode gerar oportunidades de criação de inovação (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; NOGUEIRA, 2017) fica claro quando apenas 4,32% entendem que possuem rigidez na gestão de forma a ponto de prejudicar as iniciativas inovadoras.

Ao analisar as empresas que entendem que nos últimos 5 anos não encontraram dificuldades que inviabilizaram a implementação de determinadas atividades de inovação (33%), todas estão entre a primeira e segunda geração e em sua maioria são empresas de pequeno porte (72,7%).

Em apenas sete empresas (31,82%) a inovação de produto representa um bem completamente novo para a empresa ou para o mercado, fato que corrobora com estudos de Nogueira (2017) em que as pequenas empresas lançaram quatro vezes menos produtos novos para o mercado brasileiro, tendo como principal justificativa a dificuldade para aquisição de direitos de propriedade intelectual e de origem de capital para sustentar ações de pesquisa e desenvolvimento.

Ainda, quatorze empresas (63,64%) geraram inovação de processo apenas para sua empresa, pois já era existente no mercado. No caso da inovação de marketing e organizacional, cinco empresas (22,7%) não chegaram a inserir melhorias significativas para suas empresas em marketing e quatro (18,18%) nos processos organizacionais.



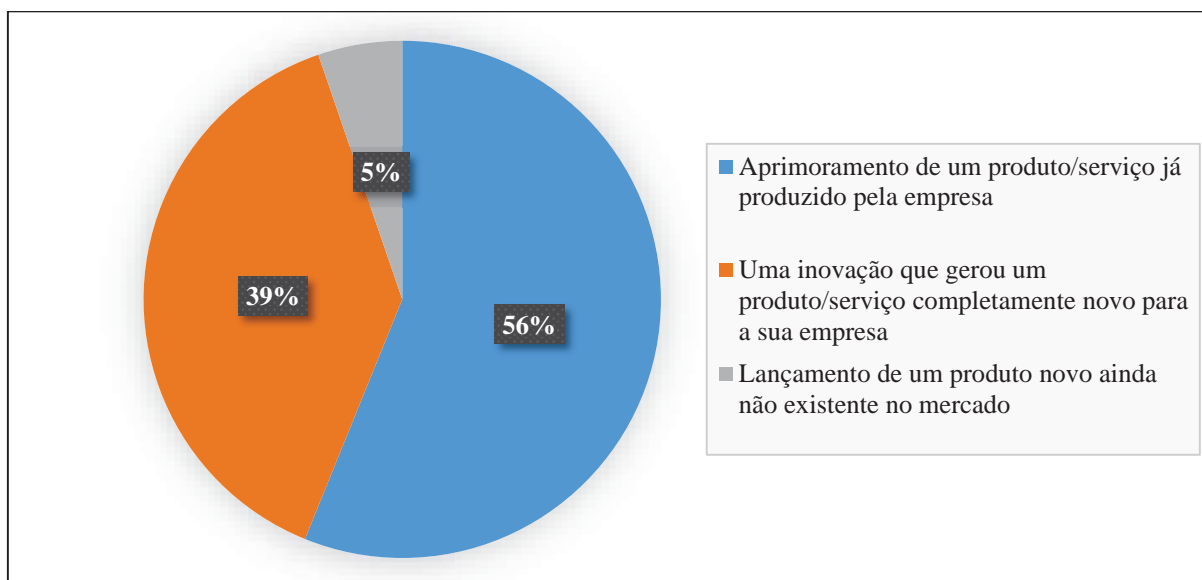
A postura adotada pelas empresas familiares em relação ao processo inovativo incremental influencia diretamente a sua sobrevivência no setor em que atuam. Contudo, assim como qualquer outra, na empresa familiar é necessário inovação disruptiva em razão da demanda do contexto por desenvolvimentos de capacidades organizacionais para se diferenciar no mercado ao mesmo tempo em que se reinventa durante o processo de transição geracional.

#### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A inovação, que representa um fator de sobrevivência para as micro e pequenas, pode representar um diferencial de mercado e uma competição menos desigual no mundo dos negócios quando os recursos escassos são utilizados adequadamente. Em Marau, verificou-se que 13% das empresas deste estrato não introduziram bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado, mas que a maioria (87%) realizou inovações em produto.

Ao considerar o grau de inovação de produto, 56% das empresas afirmam que o aprimoramento ocorreu em um bem ou serviço já produzido pela empresa, enquanto a inovação que gerou um produto completamente novo para a empresa representa 39%, como pode-se visualizar na Figura 14. Somente 5% das empresas lançaram um novo produto ainda não existente no mercado de atuação. Tais resultados indicam que a maioria das inovações de produto implementadas são de caráter incremental, que vem de encontro com dados referentes às inovações produzidas no Brasil, pois as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento não possuem uma estrutura formal, acarretando em redução do número de inovações radicais ou disruptivas (PINTEC, 2014).

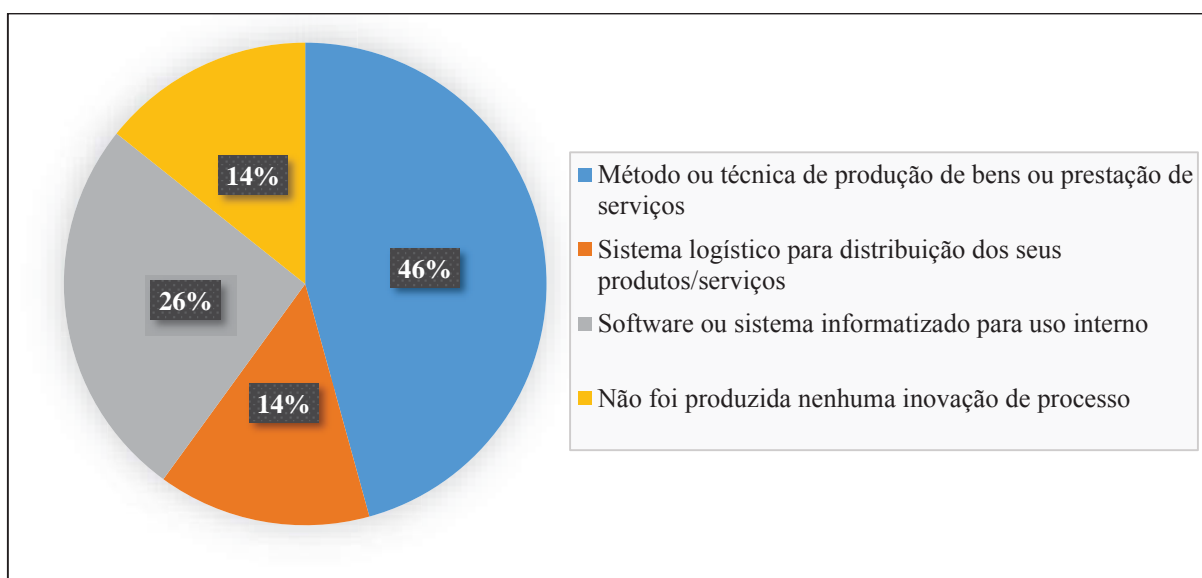
Figura 14 – Grau de inovação de produto



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

A inovação de processo corresponde a implantação de um método de produção novo ou substancialmente melhorado (OCDE, 1997). Os métodos de produção envolvem as técnicas, equipamentos e *softwares* utilizados para produção de bens ou serviços. De acordo com os dados apresentados na Figura 15, percebe-se que 14% das empresas não introduziram nenhuma melhoria em seus processos. Contudo, quando as empresas implementam inovações de processo, a maioria das inovações (46%) ocorrem na técnica utilizada para a produção dos bens ou na prestação de serviços.

Figura 15 – Implementação de inovação de processo

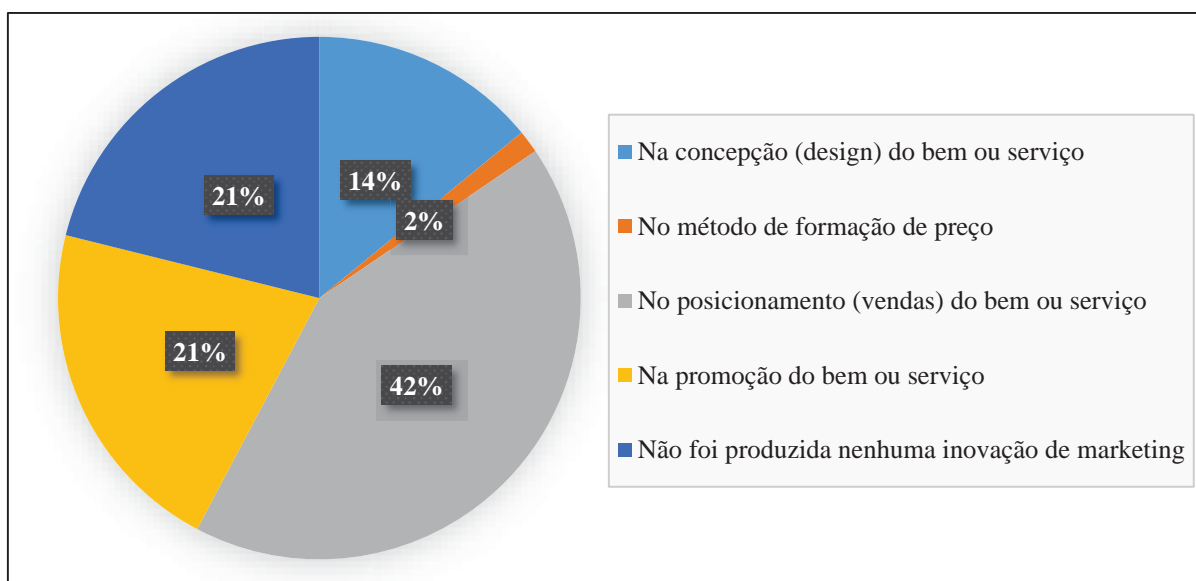


Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Cabe pontuar que no caso em que não foram geradas inovação de processos, em 60% a relação de parentesco é intergeracional e também prestadora de serviço, mas que introduziram inovações de produto, de marketing e organizacional. No que concerne ao grau de inovação de processo das empresas, é possível identificar que as melhorias e novidades são inovações para a empresa (73%), pois já são existentes no mercado.

A inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou na embalagem, no posicionamento do produto, na promoção ou na fixação de preços (OCDE, 1997). Quando questionados se foi introduzida alguma técnica de marketing nova ou significativamente melhorada nos últimos 5 anos, 42% dos respondentes afirmam que ocorreu inovação no posicionamento do bem ou serviço, contudo 21% afirmam que não introduziram nenhuma inovação em marketing, como pode-se observar nos dados apresentados na Figura 16.

Figura 16 – Relação da inovação com os instrumentos de marketing



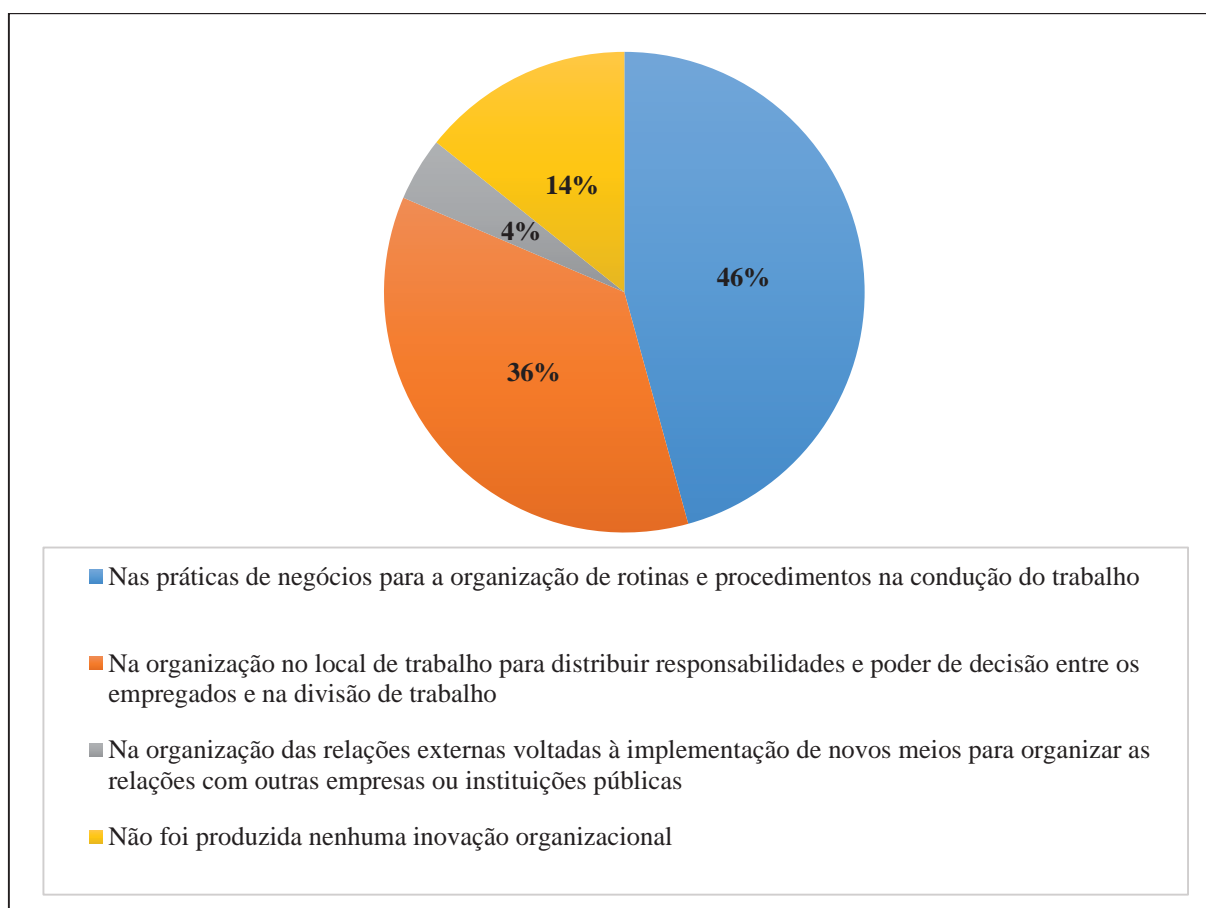
Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Com relação à novas ou significativamente melhoradas práticas organizacionais, ao contrário do que se observou na inovação em marketing, 82% das empresas implementaram inovações nos últimos 5 anos. A respeito, apoiando-se nas orientações da OCDE (1997), inovação organizacional refere-se à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pelos gestores. Nesse sentido, o fato das inovações em marketing não

serem contempladas nas práticas organizacionais pode indicar que há uma preocupação do empresário mais para o ambiente interno da empresa do que um olhar mais crítico sobre o mercado, mudanças em curso na sociedade e/ou no perfil dos consumidores.

Com vistas a aprofundar esta questão específica da inovação organizacional, os empresários foram questionados a respeito de qual técnica organizacional ocorreu inovação no período de análise. Como ilustra a Figura 17, em 46% dos casos, a inovação ocorreu na condução do trabalho (46%), ou seja, nas práticas de negócios para reorganizar rotinas e procedimentos. Tal dado confirma a impressão descrita anteriormente, de um olhar mais voltado para o ambiente interno do que para o mercado (ambiente externo).

Figura 17 – Implementação de inovação nos métodos organizacionais



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Os dados coletados evidenciam que uma característica importante dessas empresas é que o proprietário é o responsável pela condução do processo de inovação, o que corrobora com as afirmações de Bernardi (1992) e Muhl et al. (2009). A visão empreendedora dos proprietários de empresas familiares marauenses também encontram respaldo na interpretação teórica

baseada em Schumpeter (1982), que entende a figura do empreendedor como central no processo inovativo. Contudo, por se tratar de pequenas empresas e com presença de familiares, funcionários e familiares formam “equipe de trabalho” e todos são envolvidos e tornam-se partícipes do processo de inovação, principalmente em inovações de produto, como evidenciam os dados apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Responsáveis pelo desenvolvimento das inovações nas pequenas empresas.

<b>Características dos responsáveis pela inovação</b>	<b>Produto</b>	<b>Processo</b>	<b>Marketing</b>	<b>Organizacional</b>
O proprietário da empresa	42	34	25	36
Os funcionários, que se reuniram espontaneamente e desenvolveram uma ideia	7	8	3	8
A equipe de trabalho designada pela empresa e em parceria com outras empresas/fornecedores	20	13	14	13
A empresa, em parceria com uma universidade/centro de pesquisa	1	0	2	3
As empresas prestadoras de serviço para a minha empresa	6	6	1	4

Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Tal dinâmica e condução do processo de inovação nas pequenas empresas familiares marauenses, envolvendo a todos numa estrutura flexível de decisão e orientada pelo proprietário, indica que não existe um processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) estruturado.

A OCDE (1997, p. 35) confirma teoricamente tais achados, quando declara que:

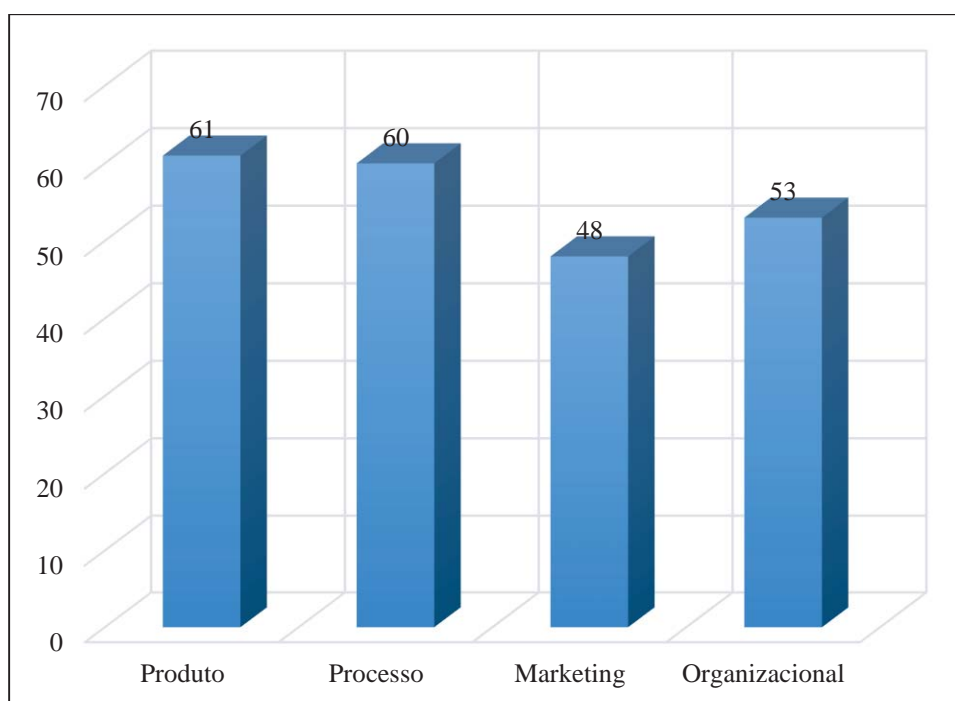
Apesar de a P&D atuar de forma vital no processo de inovação, muitas atividades inovadoras não são baseadas em P&D, ainda que elas dependam de trabalhadores altamente capacitados, interações com outras empresas e instituições públicas de pesquisa e uma estrutura organizacional que conduz ao aprendizado e à exploração do conhecimento.

Percebe-se ainda que é praticamente nula a parceria de universidades e centros de pesquisas para geração de inovação com empresas de micro e pequeno porte familiares, corroborando com Nogueira (2017) e Campos e Campos (2013), que verificaram a menor propensão de empresas de pequeno porte estabelecerem parcerias e aderência a projetos de inovação, quando comparadas a empresas de grande porte.

Ao analisar os dados com base na tipologia da inovação apresentada pelo Manual de Oslo (OCDE, 1997), constata-se que a inovação em produto é a mais representativa (61%), seguida pela inovação em processo (60%), inovação organizacional (53%) e, por último, inovação de marketing (48%).

Conforme representado graficamente na Figura 18 e descrito por Nogueira (2017), as MPEs priorizam o lançamento de novos produtos e a modernização dos processos, dispõem recursos para produzir/implementar inovações organizacionais, mas a inovação de marketing é considerada de menor importância.

Figura 18 – Frequência por tipo de inovação



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

O porte das empresas influencia no nível de geração de inovação (PINTEC, 2014). Da mesma forma, o setor em que atuam também influencia o tipo de inovação que produzem (NOGUEIRA, 2017). Nas empresas marauenses se observou esta mesma dinâmica da inovação, à qual se inclui ao porte e ao setor de atuação a geração de membros da família proprietária.

Conforme dados apresentados na Tabela 8, a maioria das empresas industriais investigadas estão na 2ª geração de membros da família e as relações de parentesco são intrageracional. Evidencia-se que todas apresentam inovação de produto

Tabela 8 – Contexto das empresas industriais em relação aos quatro tipos de inovação

GERAÇÃO	SETOR DE ATUAÇÃO	RELAÇÕES DE PARENTESCO	TIPO DE INOVAÇÃO			
			Produto	Processo	Marketing	Organizacional
2ª geração	Industrial	Intrageracional	Sim	Não	Sim	Sim
2ª geração	Industrial	Intrageracional	Sim	Sim	Sim	Não
2ª geração	Industrial	Intrageracional	Sim	Sim	Sim	Sim
2ª geração	Industrial	Intrageracional	Sim	Sim	Sim	Sim
1ª geração	Industrial	Intergeracional	Sim	Sim	Sim	Sim
2ª geração	Industrial	Intrageracional	Sim	Sim	Não	Sim

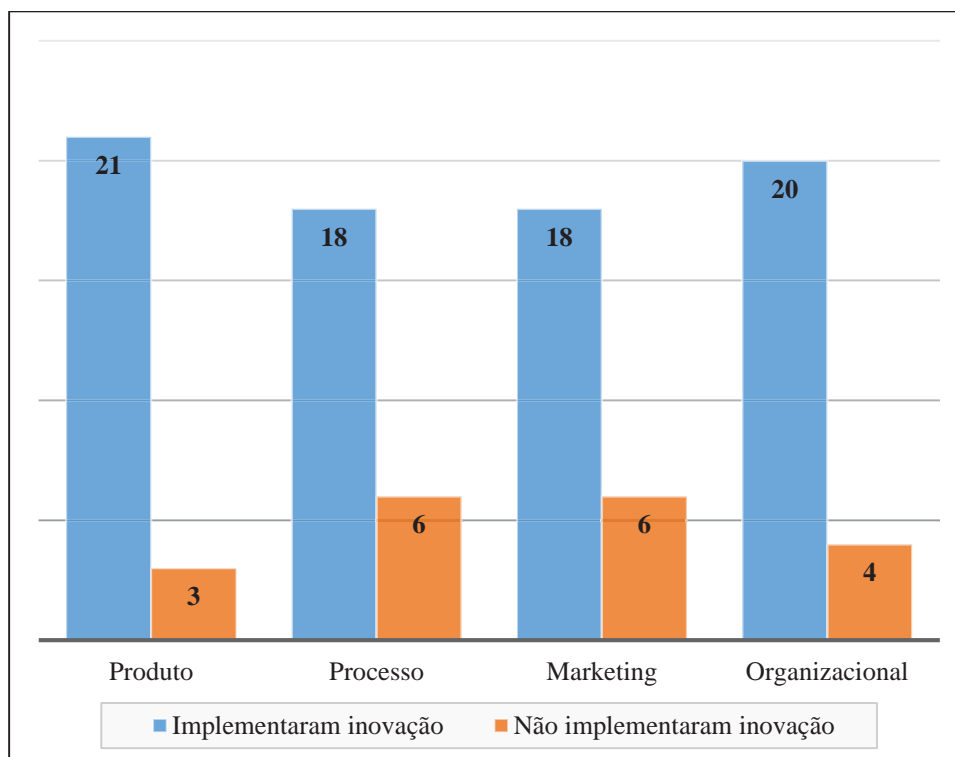
Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Tais resultados mostram que as empresas industriais familiares de micro e pequeno porte de Marau apresentam inovações, mesmo que sejam, em sua maioria, inovações incrementais e ratificam os mesmos resultados encontrados por von Tunzelmann e Acha (2005). Estes autores afirmam que em empresas industriais de pequeno porte as inovações são incrementais e estão centralizadas no produto e na eficiência do processo.

A importância da inovação no setor de serviços e da contribuição do setor para o crescimento econômico é notável. No presente estudo, 42% das empresas familiares marauenses do setor de serviço estão na 1ª geração, com relação intrageracional e intergeracional de forma equivalentes.

Em relação as atividades de inovação, a Figura 19 expõe que as inovações de produto e organizacional estão mais presentes, enquanto as inovações de processo e marketing aparecem em segundo plano. Tais resultados são sustentados por estudos de Vargas et al. (2013), que entendem que as pesquisas sobre inovação no setor de serviços necessitam ampliar seu escopo, mas que ao estudar as abordagens teóricas sobre a inovação neste setor, identifica-se que as principais oportunidades de inovação estão no caráter relacional da prestação, ou seja, as fontes de inovações nas singularidades do processo produtivo em serviços, corroborando com a facilidade de gerar inovação organizacional, principalmente nos métodos da condução do trabalho (VARGAS et al., 2013).

Figura 19 – Frequência por tipo de inovação no setor de serviços



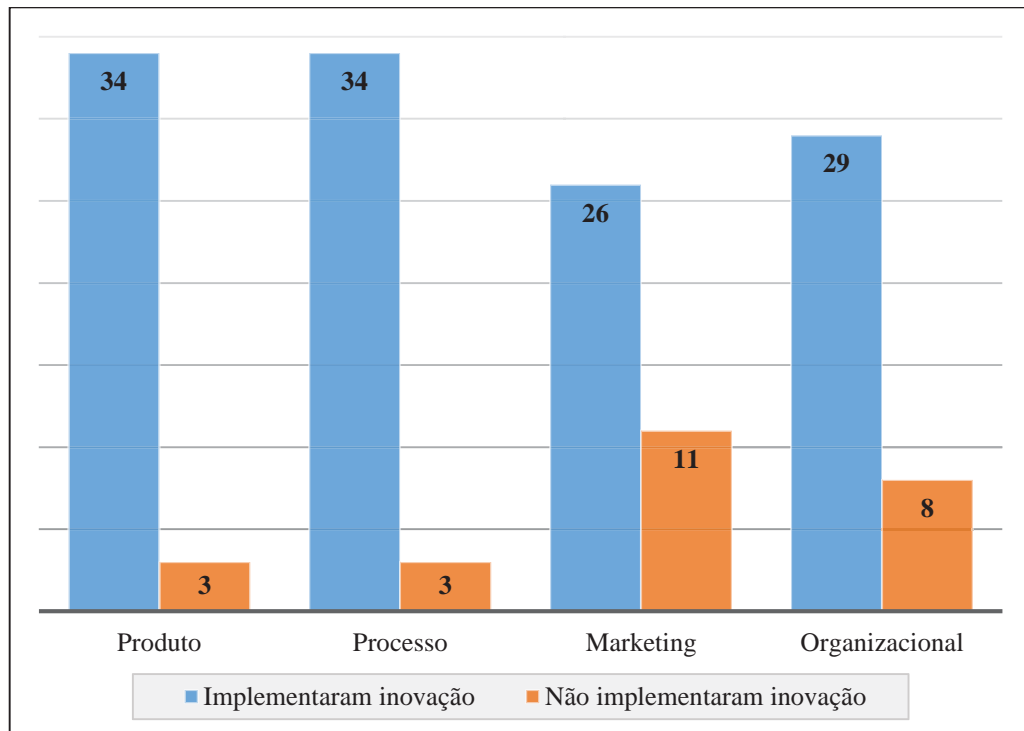
Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Quanto as inovações de produto no setor de serviços, para a OCDE (1997), podem-se incluir melhorias no que diz respeito a como esses serviços são oferecidos, a adição de novas funções ou características em serviços existentes, ou a introdução de serviços inteiramente novos, representando uma importante forma de gerar inovações. Cabe salientar que para a OCDE (1997) a inovação em serviços é organizada de forma menos formalizada, possuindo natureza mais incremental e é menos tecnológica, sendo um processo contínuo.

Conforme representado na Figura 20, no setor comercial destacam-se as inovações de produto (34%) e de processo (34%), seguido pelas inovações organizacionais (29%). Apesar do comércio estar intimamente ligado ao processo de vendas de produtos/serviços, as inovações de marketing são implementadas em apenas 26% das empresas. Desta forma, entende-se que podem estar realizando perdas de mercado e/ou reduzindo vantagem competitiva já conquistada. De acordo com o Pintec (2014), as pequenas empresas, na busca por alcance de melhores resultados em vendas e novidades no mercado, dão menor importância à combinação necessária de geração/implementação de inovações de produto e processo com inovações de marketing, o que pode representar um erro estratégico de gestão.



Figura 20 – Frequência por tipo de inovação no setor comercial



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Quanto à dinâmica geracional dos membros da família proprietária, se observa que no comércio as empresas estão agrupadas de forma igualitária, sendo 19 empresas com atuação intergeracionais e 18 empresas com atuação intrageracionais. De todas empresas comerciais investigadas, 40,54% estão na primeira geração da família proprietária, sem terem sofrido qualquer processo sucessório. Novamente, percebe-se que as inovações geradas são incrementais, pois, em sua maioria, representam inovações internas, sem causar disrupturas no mercado de atuação ou no contexto econômico local.

Desta forma, no que tange o conceito do impacto da inovação, sendo disruptiva ou radical aquela que causa um impacto diferenciado no mercado, podendo alterar a estruturação do mesmo, criar novos mercados ou ainda tornar ultrapassados os produtos disponíveis (CHRISTENSEN, 1997 apud OCDE, 1997, p. 70), há pouca inovação deste nível nas empresas de Marau. Em apenas sete empresas (31,82%) a inovação de produto representa um bem completamente novo para a empresa ou para o mercado, enquanto quatorze empresas (63,64%) geraram inovação de processo apenas para sua empresa, pois já era existente no mercado. Somente 5% das empresas lançaram um novo produto ainda não existente no mercado de atuação, demonstrando que as empresas não geram inovação disruptiva.

A decisão de inovar envolve certos riscos e incertezas, principalmente no caso das microempresas e empresas de pequeno porte. Desta forma, faz-se necessário entender quais fatores levam as empresas a gerarem inovação em seu âmbito empresarial. Conforme Tabela 9, para 21,62% das organizações o principal fator para geração de inovação é a necessidade.

Tabela 9 – Fatores que influenciam a empresa a gerar inovação

FATORES INFLUENCIADORES DE INOVAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Oportunidade	29	15,68
Necessidade	40	21,62
Eficiência	26	14,05
Qualidade	37	20,00
Capacidade de aprendizagem	6	3,24
Desempenho no mercado	26	14,05
Lucros	21	11,35
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Tal fenômeno é explicado por Silva e Dacorso (2014), para quem as empresas sentem necessidade de gerar inovação por demanda de mercado, seja por atuarem em ambiente altamente competitivo e ter recursos escassos ou por estarem em busca de desempenhos organizacionais distintos. Soma-se à necessidade a qualidade (20%), oportunidade (15,68%) e eficiência (14,05%) como fatores importantes para a geração de inovação das empresas investigadas.

#### 4.4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando que se observou forte vínculo com o contexto local das empresas investigadas, aos quais se somam fenômenos relacionados aos laços de parentesco da família empresária, a seguir é apresentado um conjunto de sugestões e recomendações que podem se configurar num plano de ação. Para tanto as sugestões/recomendações foram agrupadas em dois diferentes grupos de interesse (*stakeholders*) sendo:

- 1º) *Stakeholders* interessados pela sobrevivência das empresas de micro e pequeno porte de Marau
- 2º) *Stakeholders* interessados no crescimento e/ou desenvolvimento da micro e pequenas empresas familiares.

Para melhor visualização e compreensão dos impactos de cada proposição, utiliza-se a ferramenta de gestão 5W2H.

O que?	Quem?	Por quê?	Depende de que?	Como?	Até quando?	Quanto custa? (R\$)	Recursos necessários?
<b>PRIMEIRO GRUPO DE STAKEHOLDERS</b>							
Plano de governo de incentivo para a geração de inovação	Prefeito Municipal	Para diminuição da geração de inovação apenas por necessidade, e sim como oportunidade	Incentivo e programas para aumentar o interesse referente às atividades inovativas empresariais	Investimentos na parceria pública/empresa/empresário	Março de 2019	20.000,00	Repasso do governo aos municípios.
Roda de conversa sobre sucessão familiar com os jovens herdeiros	Profissional designado pela UFP	Para decisão dos jovens sucederem seus pais	Da perspectiva do jovem ao permanecer na empresa da família	Definição do sucessor e as tarefas que deverão ser realizadas	Mai de 2019	100,00	Mão de obra necessária.
Seminário sobre carreira e profissão na gestão nas MPEs familiares	Anelise Rebelato Mozzato; Denize Grzybovski	Para que a família empresária reflita sobre seu papel no processo gestão profissional dentro da empresa familiar	Apoio da família e análise da empresa	Escolha de permanecer na empresa da família, entendendo como uma oportunidade	Junho de 2019	10.000,00	Espaço físico (uma sala com cadeiras), café, chá, água e quadro.
Roda de conversa mensal com a família empresária sobre as diferentes formas de gerar inovação	Profissional designado pela UFP	Refletir sobre os desafios dos jovens empreendedores na gestão da empresa familiar e na geração de inovação	Meios para o empresário entender que gestão de inovação de marketing é necessária	Ensinar formalmente as ferramentas necessárias para aplicar e gerar inovação	Setembro de 2019	900,00/mês	Estratégias para aplicar na propriedade.

(continua)

(continuação)

O que?	Quem?	Por quê?	Depende de que?	Como?	Até quando?	Quanto custa? (R\$)	Recursos necessários?
<b>SEGUNDO GRUPO DE STAKEHOLDERS</b>							
Programa de incentivo à geração de inovação aberta	Empreendedor, impulsionado por política pública local	As fontes de inovação aberta oferecem informações de acesso facilitado, sem ônus e aquisição de conhecimento e tecnologia, por meio da compra de conhecimento externo e de <i>softwares</i> e equipamentos	Compreensão do empresário sobre o valor da geração de inovação aberta e seus impactos positivos na gestão dos recursos	Investimento público para conscientizar e ensinar o que é e as formas de inovação aberta e interesse por parte do empresário em aplicar na sua organização	Janeiro de 2020	8.000,00 por parte da prefeitura; investimento conforme aquisição de conhecimento externo pelo gestor proprietário da empresa familiar	Investimentos públicos referente à workshops
Reconhecimento do papel das fontes de informações internas	Empreendedor	As fontes de conhecimento interno alimentam o processo de inovação	Dos empresários, em parceria com sua equipe, estruturar o processo de geração de inovação	Partindo da iniciativa do empresário estabelecer meios que formalmente oportunizem	Julho de 2019	250,00	Estratégias para aplicar na propriedade.
Workshop de interação entre universidades e empresas familiares	Profissional designado pela UPF	Para compreensão dos resultados positivos decorrentes da geração de inovação para a empresa e região e de unir esforços entre empresa/centros de pesquisa	Dos empresários participarem ativamente, de forma a sanar dúvidas e trocar ideias com demais empreendedores	Ensinar e debater as dificuldades e ferramentas de incentivo para a geração de inovação no contexto da empresa familiar	Dezembro de 2019	3.500,00	Utilização de espaço físico na Universidade de Passo Fundo, café, chá, água

## 5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo a compreensão do processo de geração de inovação nas microempresas e empresas de pequeno porte familiares da cidade de Marau. Para tal, de forma a apresentar o contexto em que estão inseridas, utilizou-se o Relatório do Rol Cadastral Simplificado do Mobiliário disponibilizado pela Prefeitura Municipal de Marau, a fim de inteirar-se acerca do ramo de atividade e ano de fundação, além de fornecer a amostragem necessária para a realização da metodologia de pesquisa escolhida. Além disso, foi realizada busca na revisão de literatura local sobre o contexto histórico e socioeconômico do município.

Após a seleção da amostragem de empresas familiares, considerando os critérios pré-estabelecidos na literatura sobre o tema, buscou-se identificar e descrever o perfil das micro e pequenas empresas participantes do estudo, abordando contextos a respeito do ano de fundação, ramo de atividade, estágio do ciclo de vida através da identificação da geração no comando da empresas e sistema geracional.

Ainda, descreveu-se o perfil dos proprietários destas empresas familiares, bem como a visão dos mesmos sobre questões-chaves sobre inovação (formas de financiamento, impactos da inovação e promoção de inovação), afim de mapear a percepção dos gestores das micro e pequenas empresas familiares. E, na sequência, constatou-se que as inovações de produto e processos possuem maior representatividade, seguido pela inovação organizacional e, por fim, a inovação de marketing, fato que vem de encontro com estudos de Nogueira (2017) que entende que as microempresas e empresas de pequeno porte priorizam o lançamento de novos produtos e a modernização dos processos, mas que também dispõem recursos para as inovações organizacionais. Apesar destas gerações de inovação, foi possível inferir que as empresas marauenses não geram inovações radicais.

A postura estratégica adotada pelas empresas familiares em relação ao processo inovativo influencia diretamente a competitividade e a sobrevivência das organizações no setor em que atuam. Desta forma, este modelo de gestão peculiar, ligado intrinsecamente com a história, identidade e linguagem do empreendedor e de sua família, culmina nas importantes decisões acerca da geração – ou não – das inovações por parte dessas empresas, reagindo ao mercado e se reinventando ao longo do processo cíclico (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005)

Dada a importância da microempresas e empresas de pequeno porte para a economia brasileira e local descrita por diferentes autores (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005; MUHL, et al. 2009), os resultados desta pesquisa confirmam a necessidade de ampliar o volume de estudos sobre o processo de geração de inovação em empresas de menor porte, comparativamente às grandes empresas e, em especial, em empresas de gestão e propriedade familiar. As empresas familiares do estudo demonstraram que os fatores de natureza econômica (riscos econômicos excessivos e os elevados custos de inovação) são os principais obstáculos para gerar inovação, corroborando com dados do Pintec (2014). O principal fator que leva as empresas familiares a gerarem inovação é a necessidade.

**Limitações do estudo.** A determinação da amostra, que exigiu um processo manual de contagem das empresas apresentadas no relatório disponibilizado pela Prefeitura Municipal de Marau, o acessibilidade e disponibilidade do empresário para a coleta dos dados, visto a limitação de tempo dos proprietários gestores das empresas e ao número reduzido de estudos da relação empresa familiar e fatores de geração de inovação. Apesar disso, os resultados aqui encontrados estão de acordo com a literatura sobre o tema, demonstrando alinhamento teórico e contribuição para ampliar o debate em outros contextos.

**Sugestão para estudos futuros.** Cabe salientar que a pesquisa acerca deste tema não se encerra neste documento, indicando a possibilidade de estudos futuros utilizando-se novas abordagens teóricas e metodológicas para além do Manual de Oslo, considerando a necessidade das especificidades observadas nas pequenas empresas com características de empresas familiares. Dito isso, uma sugestão para estudos e pesquisas futuras é aprofundar ainda mais o empreendedorismo transgeracional e entender, por exemplo, as dicotomias das gerações (filhos, pais) e a taxa de correlação positiva na geração de inovação, podendo ainda ser replicada para outros setores da economia para uma melhor comparação entre o porte/setor de atuação/inovação.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, Juvêncio Braga de. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p.1-25, set. 2005. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40632/25844>>. Acesso em: 23 nov. 2018.
- AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da universidade. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 75-87, 2017. Doi: 10.1590/s0103-40142017.3190005
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística às ciências sociais**. 5.ed. Florianópolis: UFSC, 2002.
- BARBOZA, Ricardo Augusto Bonotto; FONSECA, Sérgio Azevedo; RAMALHEIRO, Geralda Cristina Freitas. Inovação em micro e pequenas empresas por meio do serviço brasileiro de respostas técnicas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p.330-349, set. 2015.
- BERNARDI, Francisco. **História de Marau**: uma comunidade laborosa. Porto Alegre: Pallotti, 1992.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira et al. Mecanismo de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 31, p.152-167, fev. 2009.
- BITTENCOURT, Angela. “Incerteza política compromete ciclo virtuoso na economia”, diz IBRE. **Valor Econômico**, Seção B3, 23 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/valor-investe/casa-das-caldeiras/5405397/incerteza-politica-compromete-ciclo-virtuoso-na-economia-di>>. Acesso em 22 nov. 2018.
- BRASIL. Constituição (2006). Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 21 nov. 2018.
- BRASIL. Constituição (2004). Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm)>. Acesso em: 21 nov. 2018.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. Ed: 2, São Paulo: Nobel, 1989.
- CAMPOS, Lilian Barros Pereira; CAMPOS, Roger Junior. Análise multi-casos de gestão da inovação em empresas de pequeno porte. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p.36-51, mar. 2013.



CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, Denize (Org.). **Organizações Familiares**: Um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Editora Universidade de Passo Fundo, 2008.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

Christensen, C.M., **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

COSTA, Margareth de Souza; OLAVE, Maria Elena Leon. Inovação em micro e pequenas empresas: uma visão dos Agentes Locais de Inovação do Sebrae em Aracaju - SE. In: EGEPE, 9, 2014, Passo Fundo. **Anais do...** Passo Fundo: Anegepe/UPF, 2014.

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2009.

DONNELLEY, Robert G. The Family business. **Harvard Business Review**, Boston, v. 42, n. 4, p-93-105, 1964.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de Metodologia**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

GALLO, Miguel Angel; SVEEN, Jannicke Sveen. Internationalizing the Family business: facilitating and restraining forces. **Family Business Review**, San Francisco, v. 4, n. 2, p. 181-90, 1991.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/10!/4/2@0:0>>.

Acesso em: 02 out. 2018.

GRZYBOVSKI, Denize. **Plataforma de Conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383 f. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade Federal de Lavras, Lavras.

GRZYBOVSKI, Denize; PEREIRA, André da Silva, Desenvolvimento econômico na região colonial no Rio Grande do Sul: uma análise histórica das implicações da Constituição Econômica de 1891 nas empresas familiares. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 24, p. 110-140, 2013.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

IBGE. **Brasil em síntese**. Disponível em:

<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/marau/panorama>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas**: 2015. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. (Estudos e pesquisas. Informação econômica n. 29.

KOGUT, Clarice Secches; FLECK, Denise. Professional versus family management in Brazilian fashion retail companies: exploring value-investors' perceptions. **Cadernos Ebape.br**, [s.l.], v. 15, n. 3, p.559-573, jul. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395156974>.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

LANGONI, Carlos Geraldo. A revolução latino-americana. In: SHULTZ, George et al. **A economia mundial em transformação**. Rio de Janeiro: FGV, 1994. Capítulo 3.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOPES, Fernanda Tarabal; CARRIERI, Alexandre; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 65, p.225-238, jun. 2013.

MARAU (Município). **Lei Orgânica Municipal Nº 4481**. Marau, Disponível em:

<<https://leismunicipais.com.br/a1/rs/m/marau/lei-ordinaria/2009/449/4481/lei-ordinaria-n-4481-2009-cria-o-programa-municipal-empreender-e-crescer>>. Acesso em: 15 out. 2018.

MEIRELLES, Dimária Silva e; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 18, n. , p.41-64, dez. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>.

MUHL, Ediane Eschner et al. Importância econômica da empresa familiar: um estudo de caso em Marau, no Rio Grande do Sul. **Texto Para Discussão nº 03/2009**. Centro de Pesquisa e Extensão, Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo. Disponível em: <<http://cepeac.upf.br/download/test%20denize.pdf>>. Acesso em 20 set. 2018.

NAGANO, Marcelo Seido; STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; VICK, Thais Elaine. Caracterização de processos e desafios de empresas industriais brasileiras na gestão da inovação. **Review of Business Management**, v. 16, n. 51, p.163-179, 2014.

NOGUEIRA, Mauro Oddo. **Um Pirlampo no Porão**: Um pouco de luz nos dilemas da produtividade das pequenas empresas e da informalidade no Brasil. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em:

<[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/137472\\_Um\\_Pirilampo\\_we b.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/137472_Um_Pirilampo_we b.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2018.

OCDE. Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos/FINEP. 3. ed. São Paulo, 1997.

PADILLA-MELENDEZ, Antonio; DIEGUEZ-SOTO, Julio; GARRIDO-MORENO, Aurora. Pesquisa empírica sobre inovação na empresa familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 56, p. 1064-1089, Jun., 2015. Doi: 10.7819/rbgn.v17i56.1915

PARIDA, Vinit; WESTERBERG, Mats; FRISHAMMAR, Johan. Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 2, p. 283-309, 2012.

PEREIRA, Mauricio Fernandes et al. Fatores De Inovação Para A Sobrevivência Das Micro E Pequenas Empresas No Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p.50-65, jan. 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3962/fatores-de-inovacao-para-a-sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas-no-brasil>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

PINTEC, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Inovação**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv99007.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

PREFEITURA Municipal de Marau (Org.). **História de Marau**. Disponível em: <<https://pmmarau.com.br/conheca-marau/historia-de-marau>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

SANTOS, Anselmo Luis dos; KREIN, Jose Dari; CALIXTRE, Andre Bojikian (Orgs.). **Micro e pequenas empresas**: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SCHUMPETER, Joseph A.. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Boletim Estudos e Pesquisas**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7836.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

SEREIA, Vanderlei José; STAL, Eva; CÂMARA, Marcia Regina Gabardo da. Fatores determinantes da inovação nas empresas agroindustriais de carne. **Nova Economia**, [s.l.], v.

25, n. 3, p.647-672, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6351/2344>.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. O papel das fontes de conhecimento externo no processo de inovação da micro e pequena empresa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, p. 231-261, 30 nov. 2016.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p.251-268, set. 2013.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Processo de inovação na micro e pequena empresa: implicações e achados em empresas sergipanas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p.55-70, set. 2014.

SILVA, Leisianny Mayara Costa et al. Análise do processo inovativo em pequena empresa: estudo de caso a partir do Programa Agentes Locais de Inovação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p.162-194, 2018.

SILVA, Marco Antonio Costa da; BOTELHO, Luiz Henrique; RODRIGUES, Leonel Cezar. O Papel Da Inovação Na Gestão Do Modelo De Negócios Em Pequenas Empresas. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 4, n. 3, p.1-23, dez. 2016.

SILVA, Mario Cesar da. **Análise do ecossistema empreendedor brasileiro e dos fatores críticos de sucesso para a gestão de incubadoras de empresa**. 2017. 153 f. Tese (Doutorado)– Curso de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

VARGAS, Eduardo Raupp de et al. A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 3-21, 20, 2013.

## APÊNDICE – Questionário aplicado aos empresários

**PROJETO DE PESQUISA**

**FATORES DE GERAÇÃO DE INOVAÇÃO EM MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE FAMILIARES: DESAFIOS E MECANISMOS DE SUPERAÇÃO**

Você está sendo convidado a participar da presente pesquisa, cujo objetivo é analisar os fatores da geração de inovação nas microempresas e empresas de pequeno porte familiares marauenses. Os resultados serão tratados pelo conjunto de dados e não individualmente e posteriormente utilizados para escrever o relatório de conclusão do curso de Graduação em Administração, na Universidade de Passo Fundo, Campus Passo Fundo.

Sua participação é voluntária e consiste em responder as questões a seguir. Não precisa identificar-se. O tema inovação será abordado a partir das seguintes variáveis: inovação de produto, de processo, de marketing e organizacional, as quais estão dispostas em questões de múltipla escolha.

Caso tiver interesse em receber os resultados da pesquisa, ao final do questionário, informe seu e-mail que lhe enviaremos o relatório completo no início do ano de 2019.

Aluna: Tainara Kaspariy.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Adm. Denize Grzybovski

**DADOS DA EMPRESA**

**1. Em que ano a empresa foi fundada?** \_\_\_\_\_

**2. Quem fundou a empresa?**

( ) Pai

( ) Avô

( ) Eu mesmo

( ) Outro (\_\_\_\_\_)

**3. Qual é o ramo de atividade da empresa?** \_\_\_\_\_

**4. Qual é o seu cargo na empresa?** \_\_\_\_\_

**5. Há outros membros da família proprietária que trabalham na empresa?** \_\_\_\_\_

**5.a) Em caso afirmativo, qual é a relação de parentesco deles com o fundador?**

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

**5.b) Esses membros da família ingressaram na empresa por qual razão?**

( ) São profissionais altamente qualificados na função que a empresa precisava

( ) Por que são filhos/parentes do dono

( ) Outra (detalhar): \_\_\_\_\_

**6. Na sua opinião, esta empresa é:**

- ( ) Moderna, mas gera pouca inovação  
 ( ) Moderna e é altamente inovadora.  
 ( ) Faz um produto de alta qualidade, mas não é moderna nem inovadora  
 ( ) Faz apenas o básico, para manter a atividade como uma fonte de renda e atender bem os clientes, com qualidade.

Independente da alternativa escolhida, justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

**DADOS DO DIRIGENTE**
**7. Grau de escolaridade?**

1. Ensino Fundamental  
 2. Primeiro grau completo.  
 3. Segundo grau completo.  
 4. Terceiro grau completo ou +  
 5. Outro (especificar)

**8. Idade:** \_\_\_\_\_

**9. Estado civil:**

1. Solteiro  
 2. Casado  
 3. Viúvo  
 4. Outro (especificar) \_\_\_\_\_

**10. Grau de parentesco com o fundador da empresa**

- ( ) Pai  
 ( ) Primo  
 ( ) Filho  
 ( ) Esposa/ marido  
 ( ) Tio  
 ( ) Outros. Quais: \_\_\_\_\_

**11. Área de formação superior?** \_\_\_\_\_

**12. Qual o motivo que o levou a assumir os negócios em nome de sua família?**

1. oportunidade
2. necessidade
3. herança
4. capital disponível
5. criatividade
6. diversão
7. disponibilidade de tempo
8. convite
9. outros

\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_| Ordenar 3 respostas.

<b>DADOS DA EMPRESA</b>
-------------------------

**13. Enquadramento tributário:**

1. Lucro real \_\_\_\_\_
2. Lucro presumido \_\_\_\_\_
3. Lucro arbitrado \_\_\_\_\_
4. Simples \_\_\_\_\_
5. Simples Gaúcho \_\_\_\_\_

**14. Porte da empresa:**

- 1. Microempresa
- 2. Empresa de Pequeno Porte.
- 3. Média Empresa
- 4. Grande Empresa

<b>QUESTÕES SOBRE INOVAÇÃO</b>
--------------------------------

**15. A empresa introduziu algum produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado nos últimos 5 anos?**

- 1. Sim
- 2. Não

**16. No seu entendimento, isto significa que a empresa promoveu uma inovação em produto?**

- 1. Sim
- 2. Não

**17. Em caso afirmativo, esta inovação representa:**

- Aprimoramento de um produto/serviço já produzido pela empresa.
- Uma inovação que gerou um produto/serviço completamente novo para a sua empresa.
- Lançamento de um produto novo ainda não existente no mercado.

**18. Na sua empresa, as "novidades", sejam elas aprimoramento de um produto/serviço já existente ou criação de um novo, geralmente é realizada por quem?**

- Pelo proprietário da empresa.
- Pelos funcionários, que se reuniram espontaneamente e desenvolveram uma ideia.
- Pela equipe de trabalho designada pela empresa e em parceria com outras empresas/fornecedores.
- Pela empresa, em parceria com uma universidade/centro de pesquisa
- Pelas empresas fornecedoras de tecnologia para a minha empresa.

**19. A empresa introduziu um novo ou significativamente melhorado método ou técnica de produção de bens ou prestação de serviços?**

- Método ou técnica de produção de bens ou prestação de serviços.
- Sistema logístico para distribuição dos seus produtos/serviços.
- Software ou sistema informatizado para uso interno.
- Não foi produzida nenhuma inovação de processo.

**20. Caso a sua empresa produziu alguma inovação em processo, elas representam:**

- 1. Uma novidade/melhoria apenas para sua empresa, pois já existia no mercado
- 2. Uma novidade/melhoria para o mercado e/ou setor de atuação/segmento.

**21. Caso ocorreu alguma inovação em processo na sua empresa, nos últimos 5 anos, quem a desenvolveu?**

- Pelo proprietário da empresa.
- Pelos funcionários, que se reuniram espontaneamente e desenvolveram uma ideia.
- Pela equipe de trabalho designada pela empresa e em parceria com outras empresas/fornecedores.
- Pela empresa, em parceria com uma universidade/centro de pesquisa
- Pelas empresas fornecedoras de tecnologia para a minha empresa.

---

**22. Foi introduzida uma nova ou significativamente melhorada técnica de marketing que não tenha sido utilizada previamente pela empresa, nos últimos 5 anos?**

- 1. Sim
- 2. Não

**23. Em qual instrumento de marketing está relacionada a nova ou significativamente melhorada estratégia da empresa?**

- Na concepção (design) do bem ou serviço.
- No método de formação de preço.
- No posicionamento (vendas) do bem ou serviço.
- Na promoção do bem ou serviço.
- Não foi produzida nenhuma inovação de marketing.

**24. Caso tenha ocorrido alguma inovação de marketing na estratégia da sua empresa, nos últimos 5 anos, quem foi o responsável pelo seu desenvolvimento?**

- O proprietário da empresa.
- Os funcionários, que se reuniram espontaneamente e desenvolveram uma ideia.
- A equipe de trabalho designada pela empresa e em parceria com outras empresas/fornecedores.
- A empresa, em parceria com uma universidade/centro de pesquisa
- As empresas prestadoras de serviço para a minha empresa.

---

**25. A empresa introduziu algum método organizacional novo ou significativamente melhorado nos últimos 5 anos?**

- 1. Sim
- 2. Não



**26. Em qual método organizacional está relacionado a nova ou significativamente melhorada estratégia da empresa?**

- ( ) Nas práticas de negócios para a organização de rotinas e procedimentos na condução do trabalho.
- ( ) Na organização no local de trabalho para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados e na divisão de trabalho.
- ( ) Na organização das relações externas voltadas à implementação de novos meios para organizar as relações com outras empresas ou instituições públicas.
- ( ) Não foi produzida nenhuma inovação organizacional.

**27. Caso ocorreu alguma inovação organizacional na sua empresa, nos últimos 5 anos, quem foi o responsável pelo seu desenvolvimento?**

- ( ) O proprietário da empresa.
- ( ) Os funcionários, que se reuniram espontaneamente e desenvolveram uma ideia.
- ( ) A equipe de trabalho designada pela empresa e em parceria com outras empresas/fornecedores.
- ( ) A empresa, em parceria com uma universidade/centro de pesquisa
- ( ) As empresas prestadoras de serviço para a minha empresa.

**28. Os financiamentos das custas das atividades de inovação na empresa foram feitos através de:**

- 1. Fundos próprios da empresa.
- 2. Empréstimos em Instituições Financeiras privadas.
- 3. Empréstimos em Instituições Financeiras públicas (Finep, BNDES...).
- 4. Instituições de pesquisa, centros tecnológicos e/ou universidades privadas.
- 5. Instituições de pesquisa, centros tecnológicos e/ou universidades públicas.
- 6. Procedente do exterior.

---

**29. No seu entendimento, a inovação apresenta impactos positivos para sua empresa?**

- 1. Sim
- 2. Não

**30. Em sua opinião, qual os fatores que influenciam a sua empresa a gerar inovação?**

1. oportunidade
2. necessidade
3. eficiência
4. qualidade
5. capacidade de aprendizagem
6. desempenho no mercado
7. lucros

|\_|\_|\_| Ordenar 3 respostas.

---

**31. No seu entendimento, nos últimos 5 anos, a empresa encontrou dificuldades que podem ter inviabilizado a implementação de determinadas atividades de inovação?**

- 1. Sim
- 2. Não

**32. Dentre os fatores apresentados a seguir, assinale os que podem ter prejudicado as atividades de inovação em sua empresa:**

- Riscos econômicos excessivos.
- Elevados custos de inovação.
- Escassez de fontes apropriadas de financiamento.
- Rigidez organizacional.
- Falta de pessoal qualificado.
- Falta de informação sobre tecnologia.
- Falta de informação sobre mercado.
- Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições.
- Dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações.
- Fraca resposta dos consumidores quanto a novidades.
- Escassez de serviços técnicos adequados.

---

**OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

Caso tenha interesse em receber os resultados das pesquisas no início de 2019, deixe seu e-mail a seguir:

---