



Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus

Bauru/São Paulo

**Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação Social – Departamento
de Comunicação Social: Relações Públicas**

VERÔNICA FERREIRA GONÇALVES

**UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA
COMUNICAÇÃO PARA A INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

Bauru

2016

VERÔNICA FERREIRA GONÇALVES

**UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA
COMUNICAÇÃO PARA A INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação Social da UNESP, Campus Bauru, pela aluna Verônica Ferreira Gonçalves, como exigência para aprovação na obtenção do bacharelado em Relações Públicas.

Coordenadora: Profa. Dra. Maria Eugênia Porém

Bauru

2016

BANCA EXAMINADORA

Professora Doutora Maria Eugênia Porém
Departamento de Comunicação Social – FAAC UNESP
Coordenadora

Professor Doutor Francisco Machado Filho
Departamento de Comunicação Social – FAAC UNESP

Fábio Procópio
Aluno de mestrado no programa de pós-graduação da FAAC UNESP

Bauru
2016

Aos meus pais, que sempre batalharam e me apoiaram em todas as decisões. A todos aqueles que entenderam que a distância era necessária, que compreenderam a ausência sem cobranças e apoiaram todas as escolhas que fiz desde a escolha da profissão até a decisão da universidade. Para todos aqueles que, de alguma forma, tornaram esses quatro anos e alguns meses inesquecíveis e estiveram ao meu lado fisicamente ou não, muito obrigada. Eu nunca me esquecerei de vocês.

Antes de agradecer a todas as experiências e pessoas incríveis que tive na Universidade, não posso deixar de agradecer a quem fez de tudo para que eu pudesse estar aqui hoje: meus pais. A minha família, devo tudo que tenho e posso vir a ter, pois nunca mediram esforços para me apoiar e incentivar a me desenvolver e formar como ser humano.

Em especial, a meus pais Ana Cristina e Paulo que sempre fizeram de tudo para garantir que eu e o meu irmão pudéssemos aproveitar todas as chances que a vida nos dava e quando não dava, eles criavam. O que sou hoje é o resultado de todo o amor e dedicação, eles me ensinaram sobre amor, respeito e todos os valores que carrego hoje. Obrigada por apoiar a minha decisão de sair de casa mesmo em um dos momentos mais difíceis da vida de vocês, em um momento de recomeço.

Agradeço ao meu irmão que esteve presente em todos os momentos em que não pude estar, foi difícil estar longe de vocês. A minha tia Célia que por diversas vezes foi como uma mãe pra mim, me proporcionando experiências incríveis, me corrigindo e ajudando em todos os momentos que precisei. Espero um dia poder ser tudo aquilo que vocês sonharam e propiciar a vocês tudo o que vocês merecem, daqui em diante. Nunca esquecerei o que vocês fizeram por mim.

A UNESP Bauru, pelos melhores quatro anos da minha vida. Agradeço todas as experiências que me propiciou e todas as pessoas que conheci. A todos os professores que acreditaram em mim, desde o ciclo básico até hoje. Em especial, agradeço a Maria Eugênia Porém que acreditou em mim e me apresentou a pesquisa acadêmica, na qual me apaixonei. Obrigada por me aceitar como sua orientanda durante esses três projetos e que nunca mediu esforços para me auxiliar nessa jornada. Ao CNPQ e a PIBIC pelo financiamento das duas pesquisas e que sem o auxílio não seria possível, muito obrigada.

Agradeço ao Projeto Perspectiva pelos dois anos como bolsista e que me fez refletir sobre diversos assuntos ligados a cultura. Ao Projeto Taquara Bambu, que me proporcionou um novo olhar para as Relações Públicas, suas possibilidades e como a profissão pode entrar em consonância com o setor social.

A Associação Atlética Acadêmica Unesp Bauru, que me desafiou em diversos momentos na minha vida pessoal e profissional, me fizeram superar diversos obstáculos e me fizeram mais forte. Obrigada por me proporcionar experiências como: a organização de grandes eventos, gerenciamento de marca e social mídia. Mas acima de tudo, como o esporte é capaz de vencer distâncias, proporcionar experiências únicas e unir pessoas. A

todos os projetos que tive o prazer de participar e que me mostraram que ser Unespiano é uma experiência incrível, mas ser de Bauru é único.

Aos amigos que fiz vocês foram essenciais em todos os momentos. Agradeço por todos os abraços, conselhos e carinho. Vocês foram o porto seguro, a família que não tínhamos por perto. Nunca esquecerei e espero que vocês tenham um lindo futuro, quero aplaudir todas as conquistas e estarei sempre aqui quando precisarem. Que a vida nos proporcione diversos reencontros e que a amizade só fortaleça.

Agradeço ao meu namorado, Luan, que esteve ao meu lado em todos os momentos nesse último ano, me apoiando, encorajando e sendo meu porto seguro em diversos momentos. Obrigada por se preocupar, sempre estar disposto a ajudar. E em momentos em que a saudade de casa era maior que tudo ou em que tudo parecia perdido, o abraço apertado. Pela companhia e principalmente por todo o amor, muito obrigada. Desejo que mesmo que a distância aumente, nós só nos aproximemos e que eu possa estar presente para aplaudir todas as suas conquistas, dividir todos os anseios e sonhos.

A todos aqueles que entenderam que a distância era necessária, que compreenderam a ausência sem cobranças e apoiaram todas as escolhas que fiz desde a escolha da profissão até a decisão da universidade. Para todos aqueles que, de alguma forma, tornaram esses quatro anos e alguns meses inesquecíveis e estiveram ao meu lado fisicamente ou não, muito obrigada. Eu nunca me esquecerei de vocês.

RESUMO

A pesquisa é resultado de um estudo exploratório sobre a contribuição da comunicação para a inovação em micro e pequenas empresas. Utiliza pesquisa aplicada e teórica conjuntamente para investigar quais são os obstáculos que impactam a geração de inovação e o desenvolvimento de uma cultura de inovação em micro e pequenas empresas, na cidade de Bauru, São Paulo. Além disso, visa identificar se a comunicação organizacional poderá facilitar o desenvolvimento de um ambiente inovador nessas empresas. Considera-se que o tema e o investimento em áreas como comunicação e inovação ainda são precários nessas organizações, por falta de conhecimento nas áreas em questão.

Palavras-chave: Comunicação; Inovação; Micro e pequenas empresas;

ABSTRACT

The research it is a result of an exploratory study about the contribution of communication for innovation on micro and small enterprises. Use theoretical and applied research together to investigate what are the obstacles that affect the generation of innovation and the development of a culture of innovation in micro and small businesses, in Bauru, São Paulo. A second aim was identify whether organizational communication can facilitate the development of an innovative environment in these companies. It is considered that the theme and funding in areas such as communication and innovation are still precarious in these organizations, for lack of knowledge in these areas.

Keywords: Communication; Innovation; Micro and Small Enterprises;

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	Pequenos negócios na economia brasileira.....	22
FIGURA 2:	Gráfico de distribuição das micro e pequenas empresas, por tipo de empresa (2001).....	24
FIGURA 3:	Tabela de distribuição das MPEs de comércio e serviços, segundo as Grandes Regiões (2001).....	26
FIGURA 4:	Taxas de natalidade e de mortalidade das empresas comerciais e de serviços (1998-2000).....	27
FIGURA 5:	O espaço da inovação.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1:	Gênero dos entrevistados.....	52
GRÁFICO 2:	Idade dos entrevistados.....	52
GRÁFICO 3:	Estado civil dos entrevistados.....	53
GRÁFICO 4:	Nível de escolaridade.....	54
GRÁFICO 5:	Qual a sua função na empresa?.....	54
GRÁFICO 6:	Localização da empresa.....	55
GRÁFICO 7:	Segmento de atuação.....	55
GRÁFICO 8:	Número de funcionários.....	56
GRÁFICO 9:	Sua empresa se caracteriza como uma empresa familiar?.....	57
GRÁFICO 10:	Na empresa existe presença significativa dos proprietários, sócios e funcionários com laços familiares.....	57
GRÁFICO 11:	Existem departamentos bem definidos na empresa.....	58
GRÁFICO 12:	Quais são os departamentos existentes?.....	58
GRÁFICO 13:	A empresa possui níveis hierárquicos bem definidos.....	59
GRÁFICO 14:	Modelo de gestão adotado:.....	60
GRÁFICO 15:	Há centralização do poder decisório.....	60
GRÁFICO 16:	Na empresa existem relações pessoais do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores.....	61
GRÁFICO 17:	Na empresa a pessoa do dono/proprietário (assuntos particulares) interfere na administração.....	62
GRÁFICO 18:	Em relação à tomada de decisões, como é feita?.....	62
GRÁFICO 19:	Na empresa os donos/proprietários se envolvem em todos os processos e tomadas de decisão.....	63
GRÁFICO 20:	Na empresa os donos/proprietários são constantemente absorvidos pelas tarefas rotineiras e cotidianas, sobrando pouco tempo para o planejamento e estruturação de estratégias.....	64
GRÁFICO 21:	As tomadas de decisão são respaldadas por Planejamento Estratégico.....	65
GRÁFICO 22:	A empresa faz uso do planejamento estratégico?.....	65
GRÁFICO 23:	A empresa tem dificuldade de contratação de mão de obra qualificada.....	66

GRÁFICO 24:	Há capacitação de funcionários?.....	67
GRÁFICO 25:	Existe algum tipo de estímulo à geração de novas ideias para os funcionários.....	68
GRÁFICO 26:	O acesso da empresa à tecnologia é:.....	68
GRÁFICO 27:	A inovação não é importante para o crescimento da empresa.....	69
GRÁFICO 28:	Você considera a sua empresa como inovadora?.....	70
GRÁFICO 29:	Na empresa os donos/proprietários são constantemente absorvidos pelas tarefas rotineiras e cotidianas, sobrando pouco tempo para inovar.....	71
GRÁFICO 30:	Os funcionários aceitam os processos de mudanças como necessários para a empresa.....	72
GRÁFICO 31:	Na empresa existe uma cultura autoritária que não estimula os funcionários para mudanças e inovações.....	72
GRÁFICO 32:	A inovação é considerada fator chave para geração de competitividade na empresa.....	73
GRÁFICO 33:	Indique abaixo a(s) alternativa(s) que mais se encaixa(m) no perfil da empresa:.....	74
GRÁFICO 34:	Na empresa existe um sentimento que é compartilhado por todos os seus membros de que a inovação é essencial para seu crescimento.....	75
GRÁFICO 35:	Selecione a(s) alternativa(s) que indica(m) os principais obstáculos para inovação na empresa.....	76
GRÁFICO 36:	Indique qual a principal fonte que a empresa utiliza para manter-se informada sobre inovação de produto, processo ou mercado.....	78
GRÁFICO 37:	Nos últimos doze meses, indique se a empresa teve algum tipo de inovação, melhoria ou introdução de alguma novidade:.....	79
GRÁFICO 38:	Se algum tipo de inovação, melhoria ou novidade foi implementada na empresa, indique os fatores que estimularam isso:.....	80
GRÁFICO 39:	Como você vê a comunicação da empresa?.....	81
GRÁFICO 40:	Quais são os veículos de comunicação utilizados pela empresa?	81
GRÁFICO 41:	Existe uma pessoa responsável pela comunicação?.....	82

GRÁFICO 42:	Existe comunicação entre todos os funcionários?.....	83
GRÁFICO 43:	A comunicação é:.....	83
GRÁFICO 44:	Existe Relações Públicas na empresa?.....	84
GRÁFICO 45:	Para você a comunicação interna da empresa é:.....	85
GRÁFICO 46:	A comunicação interna na empresa facilita a interação entre os funcionários.....	85
GRÁFICO 47:	As decisões estratégicas da empresa são comunicadas aos funcionários:.....	86
GRÁFICO 48:	A comunicação na empresa está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e há diálogo entre seus membros.....	87
GRÁFICO 49:	Para os membros da empresa a comunicação pode se dizer que é:.....	88
GRÁFICO 50:	A comunicação é considerada fator chave para o bom desempenho da empresa:.....	88
GRÁFICO 51:	Para gerar inovação, a comunicação é considerada fator chave...	89
GRÁFICO 52:	A empresa tem clareza do papel da comunicação para melhoria de seus processos e na inovação?.....	90
GRÁFICO 53:	A empresa tem clareza do papel dos Relações Públicas para a geração de melhorias contínuas e na inovação?.....	91
GRÁFICO 54:	Indique a melhor forma para você acessar conteúdos sobre inovação.....	92

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	Características das MPEs Brasileiras.....	25
QUADRO 2:	Vantagens estratégicas pela inovação.....	34
QUADRO 3:	Estágios no ciclo de vida da inovação.....	36
QUADRO 4:	Cinco fases para a concretização do processo de inovação.....	37
QUADRO 5:	Como as tarefas da estratégia da inovação são executadas em pequenas e grandes empresas.....	40
QUADRO 6:	Principais autores utilizados na pesquisa bibliográfica.....	50
QUADRO 7:	Apresentação dos resultados.....	51

LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	Desempenho das MPEs na geração de empregos no Brasil.....	21
TABELA 2:	Classificações das micro e pequenas empresas.....	23

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	20
1.1 Contextualização.....	20
1.2 As micro e pequenas empresas brasileiras (MPEs).....	21
1.3 Classificação e caracterização da empresa.....	23
1.4 Dificuldades vividas pelas MPEs.....	26
1.5 Recomendações para o sucesso das micro e pequenas empresas.....	29
2 INOVAÇÃO.....	32
2.1 Definições do termo inovação.....	32
2.2 Ciclo de vida da inovação.....	36
2.3 Fatores que influenciam o seu sucesso.....	37
2.4 Ambiente inovador.....	38
2.5 Inovação em micro e pequenas empresas.....	39
3 COMUNICAÇÃO.....	43
3.1 Comunicação interna e a cultura.....	45
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO	
4 DA COMUNICAÇÃO PARA A INOVAÇÃO EM MICRO E	49
PEQUENAS EMPRESAS.....	
4.1 Levantamento bibliográfico.....	50
4.2 Técnica de coleta de dados e aplicação junto à amostra.....	51
4.3 Análise e resultados da pesquisa.....	51
4.3.1 Fase 01: Perfil dos empreendedores.....	51
4.3.2 Fase 02: Eixo de análise – Sobre a organização.....	55
4.3.3 Fase 03: Eixo de análise – Gestão empresarial.....	59
4.3.4 Fase 04: Eixo de análise – Planejamento Estratégico.....	64
4.3.5 Fase 05: Eixo de análise – Inovação.....	67
4.3.6 Fase 06: Eixo de análise – Comunicação.....	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICES.....	102

INTRODUÇÃO

A inovação, embora seja um termo de caráter polissêmico que abriga múltiplas acepções, é um dos diferenciais competitivos que mais vem sendo valorizado nas últimas décadas. Isto porque ela passou a ser estratégica em vários setores da economia mundial. Para um país, a inovação pode ser vista como catalizadora de desenvolvimento econômico e social, capaz de gerar maior competitividade interna e externa, além de ter relação direta com a geração de emprego e renda, fatores que promovem a economia nacional e o progresso técnico e tecnológico. Para as organizações a inovação assume papel de protagonista, especialmente por estar atrelada à aquisição e geração de conhecimento novo, insumo proclamado como potencialmente gerador de vantagens competitivas nos negócios.

Destaca-se, dessa forma, que a capacidade de inovar tornou-se uma poderosa variável competitiva para organizações e países, sugerindo que sua aplicabilidade possa gerar maior crescimento, dinamicidade, desenvolvimento e produtividade.

Quando relacionada às micro e pequenas empresas (MPEs) a inovação, além de ativo importante para o crescimento e competitividade, mesmo que de forma incremental, poderá gerar melhores processos, produtos e serviços, e aperfeiçoar a rotina e *performance* organizacional. E, embora pareça um paradoxo, a inovação também poderá gerar oportunidades em momentos de crise. Segundo Gonçalves; Proença et al (2011, p. 17) quando “[...] uma crise se apresenta, nada mais oportuno que o empreendedor repensar seus produtos e serviços, como estratégia para sair fortalecido da turbulência”.

Ao considerar a inovação importante para as MPEs, deve-se também levar em conta que estas empresas podem encontrar inúmeros obstáculos para tornar a inovação um modelo de gestão ou para desenvolver uma cultura de inovação voltada para o incentivo da criatividade interna, ao compartilhamento de ideias e geração de novos conhecimentos.

Esses obstáculos podem ser ocasionados por vários fatores, tais como, escassez de recursos, baixo investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), mecanismos de comunicação e relacionamentos mais informais e características comportamentais de gestores (BENITO-HERNANDEZ; PLATERO-JAIME; RODRIGUEZ-DUARTE, 2012, p. 106).

Não obstante, vivencia-se um momento histórico único em que o avanço tecnológico cria novas possibilidades e, ao mesmo tempo, gera rupturas no funcionamento da economia mundial (GONÇALVES; PROENÇA, et al, 2011). Certamente que neste

cenário, novas tendências impactam na sustentabilidade das MPEs, apresentando às mesmas, um misto de desafios e oportunidades, tais como:

- Avanços tecnológicos cada vez mais rápidos criam novas possibilidades de inovação o tempo todo. Aproveitar tais oportunidades permite evitar a obsolescência e garantir diferencial em relação aos concorrentes.
- A globalização permite que as empresas, mesmo as MPEs, atuem em mercados geograficamente distantes. Ao mesmo tempo em que representa oportunidade de expansão das vendas, possibilita novos entrantes nos mercados regionais. Inovar é o melhor caminho para oferecer propostas capazes de competir com empresas situadas em qualquer lugar do mundo.
- A globalização também traz consigo a importância da construção de parcerias e redes como diferencial competitivo.
- Alcançar mercados nacionais e internacionais, competir com organizações internacionais e fortalecer seus produtos por meio da construção de portfolios mais completos são algumas vantagens das parcerias e redes.
- Mudanças regulatórias, como quebras de monopólio e privatizações, dinamizam diversos setores econômicos, abrindo possibilidades que apenas as empresas mais aptas a inovar conseguem aproveitar.
- Mais informados, conscientes e com acesso a um número cada vez maior de opções, os clientes estão mais capazes de avaliar as propostas de valor que lhes são oferecidas.
- Novas necessidades, provocadas por mudanças demográficas (como envelhecimento da população), sociais (como alterações na distribuição de renda) ou culturais (como maior preocupação com questões ambientais), devem ser prontamente atendidas pelas empresas, que precisam estar prontas para inovar em produtos e serviços. A complexidade dos produtos e serviços vem aumentando, não somente em consequência do atendimento às necessidades de clientes e da sociedade, mas em função do desenvolvimento tecnológico a ser incorporado mesmo nos produtos mais simples. Não estar integrado com o desenvolvimento de novas tecnologias e conceitos pode custar a sustentabilidade de qualquer empresa.
- Os sistemas locais de inovação - regiões onde se desenvolvem tecnologias focadas nas empresas locais - vêm sendo utilizados em diversos países como forma de auxiliar o desenvolvimento tecnológico de MPEs. (GONÇALVES; PROENÇA et al, 2011, p. 17-18)

Este projeto preocupa-se em investigar quais são os obstáculos que impactam na geração de inovação e no desenvolvimento de uma cultura de inovação em micro e pequenas empresas, na cidade de Bauru, Estado de São Paulo. Além disso, pretende identificar se a comunicação organizacional poderá facilitar o desenvolvimento de um ambiente inovativo nessas empresas.

Parte da hipótese de que a comunicação organizacional, apoiada nos preceitos da cultura organizacional, na gestão de conhecimento e na aprendizagem organizacional, poderá ser um elemento indutor da cultura de inovação em micro e pequenas empresas, apoiando as mesmas na superação dos obstáculos impeditivos para geração da inovação.

Discussões acerca da comunicação e sua importância para a inovação ainda carecem de estudos e pesquisas que revelem seu papel e contribuição para a geração de conhecimento novo e no desenvolvimento de uma cultura de inovação, além do que, segundo Freitas (2013) a comunicação ainda é um grande desafio para micro e pequenas empresas.

Desta forma, esta pesquisa versa sobre a relação entre: comunicação - inovação - micro e pequenas empresas; visando contribuir para o avanço de estudos que impactem na melhoria da inovação destas empresas.

O objetivo central da pesquisa foi verificar o atual estágio da comunicação organizacional em micro e pequenas empresas e se ela interfere na inovação das mesmas. Objetiva também estudar com maior profundidade como essas empresas inovam, como entendem a inovação e quais os principais obstáculos para a inovação. E caracterizar as micro e pequenas empresas em relação a seu modelo de gestão, cultura organizacional e comunicação, além de identificar quais os meios, canais, mensagens e conteúdos utilizados por elas.

O estudo foi desenvolvido através de pesquisas teórica e aplicada conjuntamente. Enquanto pesquisa teórica, de caráter exploratório, focaliza a pesquisa bibliográfica como principal método para desenvolver o referencial teórico que subsidia a pesquisa aplicada. Na seleção dos referenciais foram adotadas consultas às publicações impressas e eletrônicas (livros, artigos, periódicos) em que serão desenvolvidos os temas ligados à inovação, comunicação e micro e pequenas empresas.

Já na segunda fase – a pesquisa qualitativa – foi realizado um questionário para obter informações mais aprofundadas sobre as causas e os motivos das questões a serem discutidas no estudo, procurando aumentar o conhecimento sobre os assuntos e objetivos da pesquisa. Em relação às respostas obtidas nos questionários, foi utilizada a análise qualitativa, por meio da aplicação de análise de conteúdo de Bardin (apud FONSECA JÚNIOR, 2005, p. 215-234) e triangulação dos dados. O universo amostral é composto por micro e pequenas empresas de Bauru, ligadas ao banco de dados da Prefeitura Municipal.

Dessa forma, o primeiro capítulo demonstra o universo no qual estão inseridas as MPEs, a comunicação e a inovação no Brasil, assim como, demonstra como foi conduzida e efetuada a pesquisa para o trabalho em questão.

O segundo capítulo trata sobre as MPEs brasileiras, o contexto onde estas estão inseridas, a classificação e caracterização existentes, as dificuldades vividas por elas, além de recomendações para o sucesso dessas organizações.

O terceiro capítulo aborda o tema da inovação no Brasil, começando pelas definições do termo inovação, o ciclo da inovação, os fatores que influenciam seu sucesso, considerações a respeito de um ambiente inovador e o como a inovação ocorre em MPEs.

O quarto capítulo explica um pouco sobre a gestão do conhecimento para o auxílio da implementação de inovação em organizações.

O quinto capítulo aborda a comunicação e como ela pode influenciar na organização e no seu processo de inovação.

O sexto capítulo é a pesquisa em si, seus resultados e conclusões previstas através da pesquisa realizada com doze micro e pequenas empresas de Bauru e região.

Finalmente, esta pesquisa é resultante da Iniciação Científica, financiada pelo CNPQ, sendo posteriormente incrementada com outros aportes teóricos. A sua conclusão é resultado, portanto, de uma trajetória científica construída pela pesquisadora ao longo de um pouco mais de um ano.

1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

1.1. Contextualização

As organizações estão inseridas em um cenário de constantes mudanças, novas tecnologias e da globalização. Os meios de comunicação estão cada vez mais avançados e propõem muito mais interatividade com *stakeholders*, visto que estes possuem maior acesso à informação e conteúdo a respeito das organizações. É uma sociedade regida principalmente pela velocidade, pela informação e pela agilidade de desenvolvimento e novas tecnologias. Um cenário, muitas vezes turbulento e mais competitivo, que requer das organizações adequação “[...] às novas formas de inserção nos mercados, bem como buscarem novos sistemas de gestão” (FERRARI, 2000 apud FERRARI, 2011, p. 132).

Como nunca antes o contexto requer das organizações maior capacidade de se inovarem e reinventarem. Ao agregar valor a um produto ou serviço, uma organização também está inovando, mesmo que não seja algo necessariamente novo. Segundo Rezende (2011), uma organização inovadora é aquela que consegue agregar valor aos seus produtos e serviços. A inovação está intimamente ligada à capacidade de criação de novos meios de comunicação, de prestação de serviços ou de produtos, ou seja, é capaz de ser criativa.

Ao longo do século XX, as organizações cresceram baseadas na lógica econômica, fórmula que tem de ser mudada por força de novos desafios decorrentes das grandes transformações sociais e tecnológicas e das lições que essa mesma lógica vem-lhes impondo. (FERRARI, 2011, p. 141).

No final do século XX com o uso cada vez maior dos computadores, surge também o meio de comunicação em massa que mais atende as necessidades da sociedade deste século e os que virão, a internet, pois ela aglutina todos os outros e ainda promove a interação dos indivíduos. Estamos inseridos hoje no que Castells (1999) chama de capitalismo informacional em que a inovação, flexibilidade e a competitividade mudaram a produtividade, redefinindo a atuação, o tipo e a especialização da mão de obra, o que impulsiona a nova tecnologia da informação e vice versa. Além disso, a competição baseada na inovação derruba, a cada dia, barreiras tradicionais de comércio e investimento. É neste contexto que MPEs competem, buscando, antes de tudo, assegurar sua sobrevivência.

1.2. As micro e pequenas empresas brasileiras (MPEs)

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam papel relevante e de grande importância no crescimento e sazonalidade de uma economia. Segundo Deakins (apud VIEIRA, 2002), “no processo de desenvolvimento é expressiva a contribuição que elas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial”. Em relação à geração de empregos no Brasil, as MPEs vêm apresentando papel bastante significativo, como demonstrado na tabela 1.

TABELA 1: Desempenho das MPEs na geração de empregos no Brasil.

Ano	Empregos gerados por micro e pequenas empresas.	Empregos gerados por médias e grandes empresas.
2004	1.12 milhão	396 mil
2010	1.57 milhão	552 mil
2014	717 mil	45 mil

Fonte: Ministério da Micro e Pequena Empresa – Presidência da República, 2014

As pequenas empresas brasileiras, somam cerca de 9 milhões e respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) do país, chegando a porcentagem de 27%¹, resultado que vem crescendo ao longo dos anos. Segundo site do SEBRAE² (2015), “Em valores absolutos, a produção gerada pelas micro e pequenas empresas quadruplicou em dez anos, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, em valores da época.” (SEBRAE, 2015)

¹ Pesquisa elaborada pela Fundação Getúlio Vargas para o SEBRAE em 2011.

² Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Figura 1: Pequenos negócios na economia brasileira.



Fonte: SEBRAE 2015.

Neste contexto, as pequenas organizações ganham expressiva importância quando unidas. Elas são consideradas as principais geradoras de riqueza no comércio do Brasil, correspondendo a 53,4% do PIB deste setor, na Indústria representam 22,5% e no setor de Serviços, os pequenos negócios são mais de um terço da produção nacional com 36,3%. Segundo Barretto, presidente do SEBRAE (2015),

[...] os principais motivos para o bom desempenho dos pequenos negócios na economia brasileira são a melhoria do ambiente de negócios (em especial após a criação do Supersimples que reduziu os impostos e unificou oito tributos em um único boleto), o aumento da escolaridade da população e a ampliação do mercado consumidor, com o crescimento da classe média.

Ou seja, as MPEs são essenciais para a economia brasileira e estas estão sendo cada vez mais alvo de políticas específicas para facilitar sua sobrevivência.

1.3. Classificação e caracterização da empresa

A caracterização e a classificação da empresa têm relevância uma vez que medidas de incentivo sejam desenvolvidas para seu fortalecimento e expansão. A adoção de critérios para a definição do porte organizacional constitui um importante fator de sustentação, permitindo que as empresas classificadas como MPEs possam desfrutar dos benefícios e incentivos previstos na legislação. Existem, portanto, diversas formas de classificação de empresas em relação ao seu porte como, por exemplo, o número de funcionários, patrimônio, faturamento, entre outros.

No Brasil sua definição pode ocorrer através do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº9.841/99) que tem por objetivo facilitar a fundação e funcionamento das MPEs, assegurando o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social. Outra forma de definição é através da Lei do Simples Federal (Lei nº9.317/96) que estabelece tratamento diferenciado nos campos dos impostos e contribuições. Estes dois utilizam como forma de classificação a receita bruta anual. Por sua vez, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal (RAIS/MTE) promovem também uma classificação diferenciada, baseando-se no número de empregados que compõe a estrutura organizacional.

TABELA 2: Classificações das micro e pequenas empresas

Classificações	Micro Empresas	Pequenas Empresas
	Segundo Receita Anual Bruta	
SIMPLES	Até R\$120.000,00	Até R\$1.200.000,00
ESTATUTO MPE	Até R\$433.755,14	Até R\$2.133.222,00
BNDS	Até US\$400.000,00	Até US\$3.500.000,00
	Segundo número de funcionários	
SEBRAE (Comércio e Serviços)	0-9 pessoas	10-49 pessoas
SEBRAE (Indústria)	0-19 pessoas	20-99 pessoas
RAIS	0-19 pessoas	20-99 pessoas

Fonte: Elaborada pela autora

Reeb (1999),

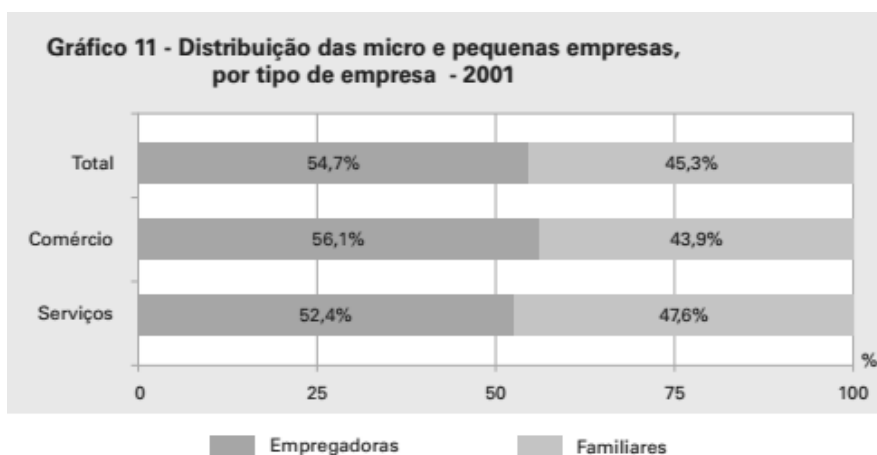
“salienta que as políticas governamentais devem estar direcionadas ao provimento de infraestrutura necessária ao desenvolvimento das empresas e o desenvolvimento de um sistema educacional capaz de preparar as pessoas para se adequarem às mudanças impostas

pela evolução tecnológica.” (REEB, 1999 apud OLIVEIRA, 2006). Além disso, as políticas governamentais representam o maior fator de interferência externa nas pequenas empresas.

As MPEs podem ser de dois tipos, empregadoras e familiares. Segundo SEBRAE (2001, p.30),

As MPEs empregadoras foram definidas como aquelas que tinham pelo menos uma pessoa na condição de empregado em 2001 e as familiares como aquelas em que apenas trabalhavam os proprietários, os sócios e/ou membros da família. O estudo computou, em 2001, um total de 1,1 milhão de MPEs empregadoras e 926,8 mil familiares, nas atividades de comércio e serviços, correspondentes a 54,7% e 45,3% do total, respectivamente (FIGURA 2). As MPEs familiares são mais numerosas, em termos relativos, nas atividades de serviços, representando 47,6% das empresas desse segmento.

FIGURA 2: Gráfico de distribuição das micro e pequenas empresas, por tipo de empresa (2001)



Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços 2001.

Segundo Schell (1995), as MPEs apresentam estrutura organizacional simples, poucos níveis hierárquicos e grande concentração de autoridade. O proprietário e a administração são interdependentes, ou seja, assuntos particulares e empresariais constantemente são confundidos, por exemplo, inúmeros empreendedores utilizam a mesma conta bancária de pessoa física como jurídica. A estrutura organizacional é simples, existindo poucos níveis hierárquicos e grande concentração de autoridade. Possui maior intensidade de trabalho e tem maior possibilidade de responder às oportunidades mais rapidamente e atender mercados pequenos e especializados, que por muitas vezes não são vistos como prioritários por médias e grandes organizações.

Já Rodrigues (apud MOREIRA & SOUZA, 2004), salienta algumas características particulares das MPEs. Segundo o autor, a empresa em geral é de propriedade de um indivíduo ou um pequeno grupo de indivíduos, sendo administrada pelo(s) proprietário(s) e mesmo quando profissionalizada(s), essa(s) liderança(s) concentram-se como principal centro de decisões. Seu capital advém basicamente de seus proprietários. Sua área de atuação é limitada à de sua localidade ou região e, por fim, sua atividade produtiva não ocupa uma posição de grande destaque em relação ao mercado.

Gonçalves e Koprowski (1995) e o SEBRAE (2001) também exploram algumas características das MPEs: Usam o trabalho próprio, de conhecidos ou familiares; Não pertencem a grupos financeiros e econômicos e não possuem produção em escala; Possuem organizações rudimentares; Existem estreitas relações pessoais do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores; Falta poder de barganha nas negociações de compra e venda; Baixa intensidade de capital; Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; Baixo investimento em inovação tecnológica;

Leone (1998) destaca algumas características dividindo-as em três categorias que são apresentadas pelo quadro 1, abaixo.

QUADRO 1: Características das MPEs Brasileiras

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisionais	Especificidades Individuais
Pobreza de recursos;	Tomada de decisão intuitiva;	Onipotência do proprietário/dirigente;
Gestão Centralizadora;	Horizonte temporal de curto prazo	Dependência perante certos funcionários;
Situação extra organizacional incontrolável	Racionalidade econômica, política e familiar;	Influência pessoal do proprietário/dirigente;
Fraca maturidade organizacional;	Inexistência de dados quantitativos;	Simbiose entre patrimônio social e pessoal;
Fraqueza das partes do mercado;	Alto grau de autonomia decisória;	Propriedade dos capitais;
Estruturas simples e leve;		Propensão a riscos calculados;
Ausência de planejamento;		
Estratégia Intuitiva;		
Sistema de informação simples;		

Fonte: Adaptado de LEONE (1998)

Em relação à atuação das MPEs segundo a regionalidade, a Região Sudeste, a responsável pela maior geração de riquezas do país, também concentra o maior volume de produções industriais e comerciais, beneficiando-as com maiores mercados, melhor infraestrutura urbana, mão-de-obra com maior qualificação e maior mercado consumidor, uma vez que concentram 42,6% da população. Além disso, como as médias e grandes empresas concentram-se também nessa região, muitas das MPEs atuam como fornecedoras de matérias primas e/ou serviços, ocupando espaços muitas vezes não explorados pelas médias e grandes organizações.

Os dados das micro e pequenas empresas para 2001 apontavam que 55,5% destas estavam localizadas na Região Sudeste, 22,4% na Região Sul, 14,3% na Região Nordeste, 6,5% na Região Centro-Oeste, e 1,3% na Região Norte (Tabela 13), e que esta distribuição pouco se alterava quando se analisava separadamente as atividades de comércio e de serviços (SEBRAE, 2001, p.40).

FIGURA 3: Tabela de distribuição das MPEs de comércio e serviços, segundo as Grandes Regiões (2001)

Grandes Regiões	Empresas		
	Total	Comércio	Serviços
Brasil	100,0	100,0	100,0
Norte	1,3	1,4	1,2
Nordeste	14,3	17,2	9,8
Sudeste	55,5	53,0	59,3
Sul	22,4	21,5	23,8
Centro-Oeste	6,5	6,9	5,9

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços 2001 contido em SEBRAE, 2006, p.40

1.4. Dificuldades vividas pelas MPEs

O cenário conturbado no qual as organizações estão inseridas torna ainda mais complicada a sua sobrevivência, seus processos de tomada de decisões, gestão estratégica, e gestão de inovação, entre outros. Esse cenário atinge tanto empresas de grande porte como empresas de pequeno porte, pesando mais sobre as últimas.

Muitas empresas morrem ainda jovens. O fenômeno de mortalidade das MPEs, porém, não pode ser atribuído a uma causa isolada. Na verdade é um conjunto de fatores

que quando combinados podem fazer com que uma empresa amplie ou diminua o risco de fechar. O relatório SEBRAE mostra que estudo de,

Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas, realizado em 12 estados no período de agosto/1998 a junho/1999, constatou que os principais fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas eram a restrição de crédito e de capital humano. Essas restrições acentuavam-se nas empresas do estrato de até 5 pessoas ocupadas, que apresentavam taxas sempre mais elevadas que a das empresas dos demais estratos. Em relatório realizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES -, Sobrevivência das Firms no Brasil: dez.1995/ dez.1997, os autores analisam a dinâmica de criação e fechamento das firmas existentes no Brasil (NAJBERG; PUGA; OLIVEIRA, 2000). Nele também foram constatados os mesmos fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas: a dificuldade de crédito, a falta de suporte técnico, de gerenciamento adequado e de capital humano (SEBRAE, 2001, p.19).

Segundo o mesmo relatório, o SEBRAE constatou que quanto maior o porte das empresas, menores eram as taxas de natalidade e mortalidade. As MPEs que possuíam de 06 a 09 pessoas e de 20 ou mais representavam taxas de natalidade significativamente menores do que as de menor porte. “O percentual de empresas criadas, nos anos analisados, que ocupavam de 06 a 19 pessoas, foi sempre inferior à metade do verificado para as empresas que ocupavam até 05 pessoas” (SEBRAE, 2001, p.20).

FIGURA 4: Taxas de natalidade e de mortalidade das empresas comerciais e de serviços (1998-2000)

Taxas (%)	Empresas					
	Comerciais			De serviços		
	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas
1998						
Taxa de natalidade	20,4	8,4	6,5	26,7	10,6	7,3
Taxa de mortalidade	18,1	6,8	5,8	20,1	8,4	10,7
1999						
Taxa de natalidade	24,0	10,2	6,0	29,4	12,3	8,5
Taxa de mortalidade	16,6	6,5	7,3	19,3	8,4	7,2
2000						
Taxa de natalidade	22,7	11,3	6,6	27,1	12,7	9,0
Taxa de mortalidade	15,8	7,1	6,2	19,0	9,7	6,8

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Estatísticas do Cadastro Central de Empresas, 1998-2000 contido em SEBRAE, 2001

O porte da empresa parece ser um elemento importante. Mas, o que realmente importa é a atuação das organizações, e o grande desafio está no seu diferencial, na qualidade oferecida e no preço compatível com o mercado. Assim, a gestão das MPEs deve abranger tanto fatores genéricos (presentes em todas as organizações) como os específicos (próprios de cada empresa), incluindo-se o estilo gerencial do principal gestor, estratégias empresariais adotadas e demais aspectos (SEBRAE apud TACHIZAWA; FARIA, 2002).

Nas MPEs é frequente haver pouco planejamento de suas ações, já que a maioria do tempo é preenchida com decisões de cunho urgente sobre assuntos e problemas que ocorrem no dia a dia organizacional. O planejamento de ações de uma organização é geralmente de responsabilidade do proprietário e/ou gerentes, utilizando a opinião dos colaboradores. Por terem suas funções pouco definidas, as MPEs devem atentar-se ao planejamento de suas atividades, traçando planos tanto a longo quanto a curto prazo, pois assim, conseguem aperfeiçoar suas atividades e transparecer uma imagem mais organizada como empresa.

O arranjo de trabalho em MPEs é pouco especificado. No início, os funcionários vão desempenhando diversas funções, sem se concentrarem em uma função específica. Isso faz com que, por vezes, as funções não sejam executadas da melhor forma e/ou outras funções importantes fiquem sem pessoas para exercê-las. “As estruturas não planejadas raramente são perfeitas, entretanto, e o crescimento cria, tipicamente, uma necessidade de mudança organizacional” (LONGENECKER, et. al., 1997, p.429).

A função administrativa é a direção da empresa, sendo uma função básica, ela orienta e conduz a organização. Normalmente a delegação de autoridade e concessão do direito de decisão aos funcionários é um dos pontos frágeis dessas organizações. Nesse tipo de organização, o empreendedor é quem idealizou o empreendimento e o mesmo conhece cada parte da empresa, melhor que qualquer pessoa.

A delegação de autoridade é importante para o funcionamento satisfatório de uma pequena empresa e é um pré-requisito absoluto para o crescimento. Este fator sozinho é a razão pela qual muita empresa nunca pode crescer além do pequeno tamanho que pode ser diretamente supervisionado em detalhes pelo proprietário. (LONGENECKER, et al., 1997, p.432).

Assim sendo, torna-se difícil para o empreendedor abrir mão de sua autoridade, permitindo que outra pessoa tome decisões em seu lugar. O proprietário tenta manter a

empresa sob sua total direção, o que pode impedir que a organização cresça e se desenvolva.

Longenecker et al. (1997 apud OLIVEIRA, 2006, p. 9), destacam que existem alguns aspectos e características comportamentais que podem influenciar o sucesso ou o fracasso das pequenas organizações. Os mais frequentes são:

- Senso de invulnerabilidade – Indivíduos que acham que nada de desastroso pode acontecer-lhes e, em decorrência disso, correm riscos desnecessários.
- Crença em que é “super-homem” – Pessoas que tentam provar a todos que são melhores e que podem facilmente ter um desempenho melhor que os demais, correndo riscos só para provar isso.
- Impulsividade
- Falta de autocontrole
- Perfeccionismo – Muitas vezes o tempo gasto na obtenção da perfeição pode inviabilizar os resultados
- Excesso de autoconfiança
- Senso de independência – O empreendedor pensa que é capaz de realizar todas as coisas, sem a participação e ajuda de outras pessoas, o que pode limitar a sua atuação.

1.5. Recomendações para o sucesso das micro e pequenas empresas.

A boa administração é fator chave para o sucesso e sobrevivência de qualquer organização, mas para as MPEs esse fator é crucial para sua sobrevivência. Essa administração nada mais é do que a capacidade de entender, dirigir e controlar seus recursos e processos. A falta de recursos é uma situação típica de pequenas organizações, não apenas de recursos financeiros e materiais, mas também de tempo, de experiência e de conhecimento técnico em várias áreas do negócio.

Por isso é de extrema importância que sejam realizados estudos dos ambientes internos e externos em que essas organizações estão inseridas, assim como o desenvolvimento dos mecanismos de formação e fomento de empreendedorismo para lidar com as questões organizacionais. Para Buchele (1980, apud VIEIRA, 2002), o sucesso das pequenas empresas tem grande ligação com seu nível de planejamento e essa necessidade ocorre porque as MPEs não têm força para competir em todas as frentes. Portanto, precisam escolher sabiamente todos

os seus embates, já que não possuem reservas para sobreviverem a muitos erros. Por esse motivo, devem planejar com muito cuidado seus movimentos.

Chiavenato (2004) afirma que o planejamento é fundamental para todas as atividades das organizações, principalmente quando estão inseridas em ambientes dinâmicos, competitivos e complexos. Portanto, planejar é dar condições de rumo e continuidade ao sucesso.

O sucesso na função de planejamento requer o reconhecimento do ambiente da organização, a estimulação da criatividade e encorajamento de novas ideias e abordagens inovadoras aos desafios da administração. (CHIAVENATO, 2004, p.190)

Grande parte dos problemas característicos da pequena empresa pode ser minimizada com a capacitação de seus proprietários/gerentes, com o desenvolvimento prévio à abertura da empresa, assim como, a alimentação e readaptação do planejamento de acordo com o momento que a organização está passando. Portanto, algumas etapas podem auxiliar o seu desenvolvimento como, por exemplo, criar a filosofia organizacional contendo missão, visão e valores das mesmas, construção do clima organizacional, redes de treinamentos, comunicação efetiva interna e externa à organização, ter a consciência de que o cliente está sempre em primeiro lugar e, principalmente, ter a capacidade de conduzir e aceitar mudanças. Segundo Paulo Nassar³,

Uma das principais causas da mortalidade infantil das pequenas empresas é o analfabetismo de seus gestores em comunicação. Outro ponto é conhecer o ambiente aonde o negócio vai se inserir, o público que irá consumir seus produtos e serviços e adequar a comunicação à sua linguagem. Os consumidores têm que se identificar com a empresa, seus valores, sua identidade, por que na hora da escolha pelo produto ou serviço, eles escolherão o mais alinhado às suas crenças.

Aktouf (1993, p.43) vê a cultura organizacional como “um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros”.

Em organizações privadas o tema da cultura organizacional é definida através do tipo de gestão a qual está submetida. Porém uma característica que é quase homogênea no

³ Entrevista cedida por Paulo Nassar em responsabilidade da jornalista Lorena Vincini. Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios digital.

setor é a grande competitividade a que a organização está sujeita, não só na questão organização versus organização, mas também quanto à permanência de seus funcionários. Enquanto os dirigentes não decidem quem fica ou não, há predominância de competitividade entre as pessoas.

Além disso, cada vez mais se vê empresas que contratam outras empresas para prestação de serviços, ou seja, empresas terceirizadas, para algum setor da empresa ou para algum serviço que esta não consegue realizar, elevando cada vez mais o nível de competitividade e de capacidade de gestão dos indivíduos responsáveis, gerando por diversas vezes instabilidade.

O ambiente está em constante transformação e, com isso, as empresas são obrigadas a acompanhar as dinâmicas ou ficarão para trás. Seus funcionários também devem acompanhar o ritmo de mercado. Cada vez mais as organizações disponibilizam ou bancam o treinamento necessário para que seu funcionário continue a acompanhar as atualizações da área em que está inserido, buscando assim, aprimorar as formas de trabalho e formas em que a empresa lidará com as atualizações de mercado, seu planejamento e, conseqüentemente, resolução de problemas que poderão aparecer.

As MPEs apresentam uma vantagem competitiva quando inovadoras que, se comparadas às Médias e Grandes Empresas, ganham mercado, pois apresentam desempenho melhor em atividades que tenham como pré-requisito habilidades ou serviços especializados. Apresentam bom desempenho em pequenos mercados e mercados despercebidos e com isso operam em mercados pouco conhecidos, instáveis ou ainda com demandas marginais e flutuantes. Sobrevivem por mais tempo por estarem mais perto de seus clientes e responderem mais rapidamente e inteligentemente às mudanças que advém do mesmo, criam meios próprios para contrabalançarem as economias de escala. (SEBRAE, 2001)

Batalha e Demori (1990 apud OLIVEIRA, 2004, p. 8) salientam que “a flexibilidade da pequena empresa, aliada a sua natural predisposição para inovações, permite que elas sejam agentes de mudanças, proporcionando, dessa forma, o aparecimento de novos serviços e produtos”.

2. INOVAÇÃO

Com grande dinamicidade, o capitalismo exige das organizações habilidade de se modificarem para garantir a própria sobrevivência. Segundo Bessant e Tidd (2009, p. 20), “a inovação faz uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos.” Para entender essa afirmação é fácil, basta analisar a dinâmica do mercado atual. Se as organizações não se adaptarem e não modificarem o que oferecem, bens e/ou serviços, e/ou não modificarem a maneira como são ofertados, correm o risco de serem superadas por outras que o façam. Organizações que sobrevivem são aquelas capazes de mudanças focadas e regulares.

Segundo Schumpeter (1961), o que propulsiona a economia são os grandes ciclos econômicos e esses ciclos são delimitados e criados a partir de inovações. A inovação, portanto, é processual. Seu início se dá na pesquisa, onde nascem as ideias, passa pela implementação ou desenvolvimento da ideia e, finalmente, acaba com seus resultados. Quando superada, a inovação retorna à primeira etapa, para, assim, criar outra inovação que substituirá a obsoleta. Resumidamente, o desenvolvimento do capitalismo depende da combinação de várias inovações que impulsionam o crescimento da economia. Por conta disso, nosso estilo de vida é constantemente moldado por esse processo de inovação.

2.1. Definições do termo inovação

A palavra inovar, segundo Dicionário Michaelis, tem origem na palavra no latim *Innovare* e tem em seu significado as seguintes definições: “1 Fazer inovações, introduzir novidades em (leis, costumes, artes etc.). 2 Produzir algo novo, encontrar novo processo, renovar: **Inovar a execução de um trabalho.** 3 Introduzir (palavras) pela primeira vez em uma língua.” (MICHAELIS.UOL, 2015) Genericamente, podemos entender por inovação como implantação de uma novidade em práticas e atividades humanas ou empresariais.

Segundo o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, “Inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (Lei 10.973/04 – Lei da Inovação)”.

Para Freeman (1982), a inovação envolve em seu processo a concepção de uma ideia, desenvolvimento e gestão e resulta na comercialização de um produto e/ou serviço que pode ser novo ou melhorado. A inovação pode ser também definida como fazer mais com menos recursos, por permitir ganhos de eficiência em processos, quer sejam

produtivos, administrativos ou financeiros e na prestação de serviços, potencializar sendo o motor que alavancará a competitividade.

Drucker (1987) volta a afirmar que a inovação não é necessariamente um objeto, pode ser, por exemplo, um processo ou técnica. Portanto “a inovação não precisar ser técnica, não precisa sequer ser uma ‘coisa’” (DRUCKER, 1987, p.41). Mas o autor acredita que toda inovação deve ser capaz de gerar lucro. A inovação quando cria aumento de competitividade pode ser considerada um fator fundamental no crescimento econômico de uma sociedade.

Bessant et al.(2008, p.23), dizem que “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas.[...] Mas a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados – pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros”. Um processo ou produto pode ser considerado inovador quando ele é novo, ou significantemente melhorado, para a empresa e não necessariamente novo para o mercado nacional ou mundial.

O cenário é favorável para organizações que conseguem conceber a criação de novidades em suas ofertas, produtos/serviços, e nas formas como criam e lançam essas ofertas no mercado. Para isso é necessário que a empresa consiga disponibilizar a possibilidade de criação e obtenção de conhecimento e avanços tecnológicos. Num mundo em que o ciclo de vida de um produto é cada vez menor, ter a capacidade de substituí-lo por uma versão melhor, em menos tempo, é cada vez mais importante. Bessant et al. (2008, p. 26) exaltam que “enquanto os novos produtos são encarados como líderes de inovação, no mercado a inovação de processos desempenha um papel estratégico também. Fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor que os outros, é uma vantagem significativa”.

Pode-se entender então que inovações nada mais são do que vantagens competitivas, ou seja, a maneira de se sobressair sobre as demais concorrentes. No quadro a seguir, Bessant et al. (2008) expõem os diferentes mecanismos e as vantagens que esses trazem através de atitudes inovadoras.

QUADRO 2: Vantagens estratégicas pela inovação

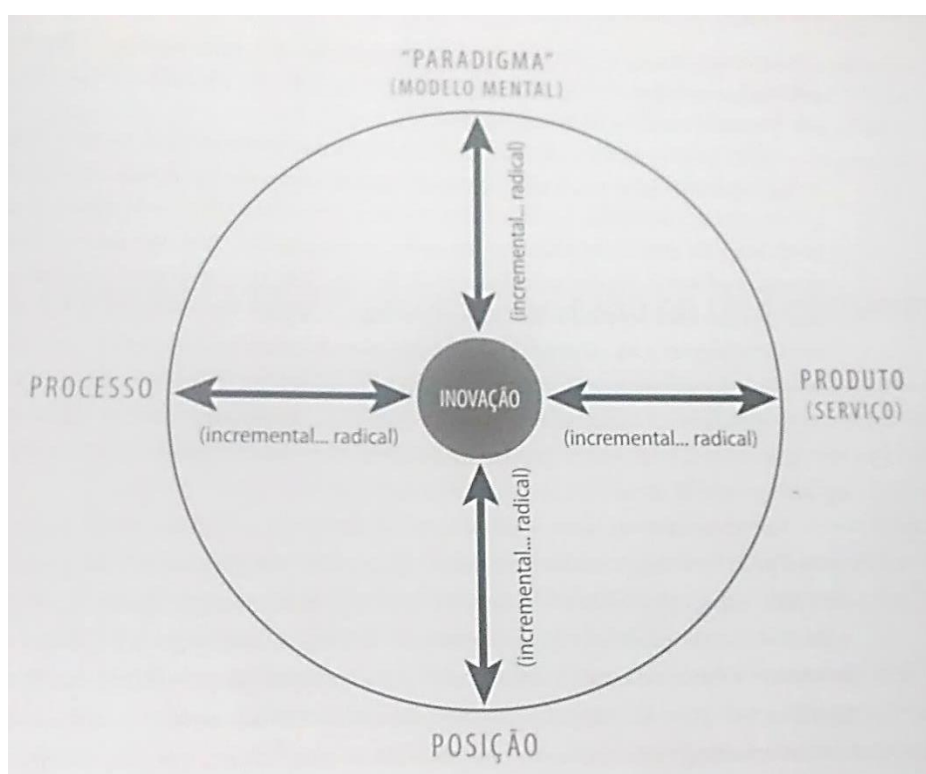
Mecanismo	Vantagem estratégica
Novidade na oferta de produto ou serviço	Oferecer algo que ninguém mais consegue.
Novidade no processo	Oferecer algo de uma forma que os outros não conseguem imitar – mais rápido, mais barato, mais personalizado.
Complexidade	Oferecer algo que os outros têm dificuldade em dominar.
Proteção legal de propriedade intelectual	Oferecer algo que os outros não conseguem a menos que paguem licença ou outra taxa
Acréscimo/Ampliação de alcance de fatores competitivos	Alterar a base de concorrência – por exemplo, de preço do produto para preço e qualidade, ou preço, qualidade, variedade, etc.
Tempo oportunidade	• Vantagem de ser o primeiro a entrar – ser o primeiro pode valer a fatia de mercado para produtos novos; • Vantagem de seguidor rápido – algumas vezes, ser o primeiro significa encontrar muitas dificuldades iniciais inesperadas, o que torna mais sensata a postura de observar alguém que comete erros iniciais e se mover rapidamente para um produto mais avançado;
Desenvolvimento robusto/de plataforma	Oferecer um produto que é a base sobre a qual outras variações e gerações podem ser construídas.
Reescritura de regras	Oferecer algo que represente um conceito de processo ou produto absolutamente novo – uma forma diferente de fazer as coisas – e que torna as antigas formas redundantes.
Reconfiguração de partes do processo	Recriar a forma na qual as partes do sistema interagem – por exemplo, construir redes de distribuição mais eficientes, terceirizando e ampliando as atividades para o meio virtual e etc.
Transferência através de diferentes contextos de aplicação	Recombinar os elementos já conhecidos em mercados diferentes.
Outros?	A inovação depende em grande parte de nossa capacidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, bem como de obter vantagem estratégica – dessa forma, haverá novas oportunidades para ganhar e manter a vantagem.

Fonte: Adaptado de Bessant et al. 2008

Para os autores existem quatro tipos de inovações. As inovações de produto nada mais são do que a criação de mudanças nos produtos/serviços que a empresa oferece. A inovação de processos consiste de mudança na forma em que os produtos/serviços são

criados e entregues. Inovação de posição seriam as mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos e a inovação de paradigma são mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. Observa-se que um produto/serviço em seu tempo de vida pode englobar as diferentes formas de inovação ao mesmo tempo, sem que, necessariamente, seja preciso a escolha por apenas um processo de inovação. A inovação pode ser considerada como incremental ou como uma mudança radical, como ilustra a figura 5.

FIGURA 5: O espaço da inovação



Fonte: Bessant et al. (2008, p.33)

A inovação, na maioria das vezes, ocorre de forma incremental, pois raramente os produtos são novidades no mundo e a inovação de processos se baseia em eliminar processos ineficazes, otimizando-os. Segundo Ettlie (apud BESSANT et al., 2008, p.33),

[...] as inovações realmente novas para o mundo estão restritas a apenas cerca de 6% a 10% de todos os projetos que se dizem inovadores. Estudos acerca do desenvolvimento do processo incremental sugerem que os ganhos cumulativos de eficiência são muito maiores a longo prazo que aqueles obtidos com algumas mudanças radicais ocasionais.

Portanto, a inovação não irá necessariamente revolucionar a maneira de se fazer na organização. A inovação pode se dar na melhoria de um processo ou sua adaptação, uma maneira nova de fazer alguma função ou até mesmo de como gerenciar o empreendimento.

2.2. Ciclo de vida da inovação

O processo de inovação começa a partir de uma ideia ou pesquisa a respeito de algum serviço/produtos, após a concepção da ideia e de um estudo prévio sobre as possibilidades de sua criação, desenvolve-se o processo onde são testadas todas as possibilidades. Em um terceiro momento desenvolve-se o meio e a sua implementação, para assim, receber os resultados obtidos. Uma inovação pode ser considerada incremental ou radical de acordo como é recebida no mercado. Bessant et al. (2009) defendem que existe um ciclo de vida na inovação, a tabela a seguir demonstrará como isso ocorre.

QUADRO 3: Estágios no ciclo de vida da inovação

Características da inovação	Padrão de fluidez	Fase de transição	Fase específica
Ênfase competitiva orientada para...	Desempenho funcional do produto	Variação de produto	Redução do custo
Inovação estimulada por...	Informação sobre necessidades do consumidor, potencial técnico	Oportunidades criadas pela expansão da capacidade técnica interna	Pressão para reduzir custos, aumentar qualidade, etc.
Tipo predominante de inovação	Frequentes mudanças significativas de produtos	Inovações de processo significativas resultantes de aumento de volume	Incremento de produto e inovação de processo
Linha de produto	Diversificada, normalmente incluindo modelos personalizados	Inclui pelo menos um modelo estável ou dominante	Em sua maioria, produtos-padrão não-diferenciados
Processos de produção	Flexível e ineficiente – o objetivo é experimentar e operar mudanças frequentes	Torna-se mais rígida e definida	Eficiente, normalmente de capital intensivo e relativamente rígida

Fonte: Adaptado de Bessant et al. (2008, p.43)

2.3. Fatores que influenciam o seu sucesso

Embora a inovação seja cada dia mais vista como um dos maiores diferenciais competitivos ou a melhor maneira de defender uma posição estratégica no mercado, nem sempre há garantias de seu sucesso. Grandes índices de incerteza permeiam a inovação, e são compostos por fatores técnicos, mercadológicos, financeiros, sociais, políticos, entre outros, que unidos resultam na baixa probabilidade de obtenção de sucesso, a menos que seu processo seja bem planejado e cuidadosamente gerenciado. Para seu sucesso Bessant et al. (2008, p.59), defendem que “o ponto central é assegurar-se de que os experimentos sejam bem concebidos e controlados, de forma a minimizar a incidência de falhas e a fim de garantir, caso isso ocorra, que lições sejam aprendidas para evitar no futuro a queda na mesma armadilha.”

A questão não está restrita à decisão sobre inovar ou não inovar, mas como ser inovador, garantindo o sucesso. Para isso os autores demonstram que as organizações devem gerenciar cinco fases para a concretização do processo de inovação, como demonstrado no quadro 4.

QUADRO 4: Cinco fases para a concretização do processo de inovação.

Fase I	Esquadrinhar e pesquisar seus cenários (interno e externo) para identificar e processar sinais potenciais de inovação.
Fase II	Selecionar estrategicamente, dentre esse conjunto de gatilhos potenciais para inovação, aquilo que a organização mobilizará recursos para alcançar.
Fase III	Fornecer recursos para a opção escolhida – produzir os recursos de conhecimento necessários para explorá-la (seja criando-os por meios de P&D ou adquirindo-os através de transferência de tecnologia).
Fase IV	Implementar a inovação, amadurecendo-a desde a simples ideia, através de vários estágios de desenvolvimento, até o produto final – como um novo produto ou serviço no mercado externo; ou um novo processo; ou método dentro da empresa.
Fase V	Refletir sobre as experiências anteriores e revisar as de sucesso e fracasso, a fim de aprender como melhor gerenciar o processo e captar conhecimento relevante a partir da experiência.

Fonte: Adaptado de Bessant et al. (2008)

As inovações ganham papel de aprendizado, uma vez que, com o auxílio do planejamento estratégico, geram conhecimento a respeito da organização. Gardinen e Rothwell (1988) de acordo com a natureza da organização classificaram os fatores que influenciam no sucesso da inovação. Os fatores de natureza estratégica são:

Incentivo e dedicação dos cargos de alta gerência à inovação; b) Utilização da inovação em papel essencial em estratégia de gestão em longo prazo; c) Implantação de uma cultura inovadora; ciência e aceitação de riscos pelo(s) administrador(es); d) Pesquisas e projetos de desenvolvimento sobre o mercado e a possibilidade de crescimento da empresa e adaptabilidade às possíveis mudanças. Já os fatores de natureza táticos são: comunicação interna e externa bem trabalhadas; e) Engajamento da empresa como um todo no que diz respeito à inovação; produtos/serviços de qualidade; f) Mão de obra qualificada; g) Gestão empresarial bem consolidada e forte orientação ao mercado. (GARDINEN; ROTHWELL, 1988).

Para ter sucesso, a organização deve acreditar como um todo no processo de inovação, desde a alta gestão até o chão de fábrica. No caso de Micro e Pequenas empresas esse processo pode ocorrer de maneira mais fácil, quando seu idealizador acredita nessa forma de gestão, uma vez que, o relacionamento com os funcionários se dá de maneira mais natural.

2.4. Ambiente inovador

Lemos (1999) defende que o processo de aprendizado interativo das organizações, nada mais é do que o processo de inovação. E esse processo, quando implementado na organização de maneira efetiva, faz com que haja relacionamento entre agentes internos e externos, obtendo assim troca de experiências e aquisição de habilidades. Organizações como essa, são capazes de obter conhecimentos e mudar comportamentos.

De acordo com Garvin (1993) essas organizações são mais hábeis nas atividades que envolvam resolução sistemática de conflitos e problemas, assim como, utilizar aprendizados obtidos através da história organizacional e experiências passadas. Aprendem e transmitem o conhecimento através de métodos como “tentativas e erros”.

Segundo Barbieri et al (2002) alguns fatores são considerados imprescindíveis para que uma organização seja caracterizada como inovadora. O encorajamento do líder e abertura para o recebimento de novas ideias e ideias inovadoras, além disso, ter um líder presente e que encoraje a aprendizagem. A organização deve crer na inovação, pois uma crença compartilhada gera a eficiência da organização, ou seja, a organização como um todo deve acreditar no processo de inovação.

As MPEs que desejam desenvolver um ambiente inovador devem criar um clima organizacional que propicie o aprendizado e que aceite novas ideias. Seu líder deve transmitir a todos os funcionários sua crença em um ambiente que possibilita novidades.

2.5. Inovação em micro e pequenas empresas

Dada a importância da inovação para as organizações que desejam sobreviver e sobressair-se às demais e a importância que as MPEs têm hoje no cenário nacional, é importante ressaltar que pequenos negócios inovadores são uma importante parcela de mercado e que devem ser discutidos e disseminados.

Algumas características de pequenas empresas inovadoras segundo Bessat et al. (2008) encontradas em:

- Objetivos semelhantes – desenvolver e combinar competências tecnológicas (e outras) para fornecer produtos e serviços que satisfaçam o cliente melhor do que as demais alternativas, e que sejam difíceis de imitar.
- Forças organizacionais – facilidade de comunicação, velocidade na tomada de decisões, índice de comportamento de equipe receptividade à novidade. É por isso que as pequenas empresas normalmente não precisam das estratégias formais usadas nas grandes empresas para garantir a comunicação e a cooperação.
- Fraquezas tecnológicas – gama especializada em competências tecnológicas, inabilidade para desenvolver e gerenciar sistemas complexos, inabilidade para financiar programas de risco a longo prazo.
- Setores diferenciados – pequenas empresas trazem uma contribuição maior à inovação em determinados setores, como máquinas, instrumentos e programas, do que em produtos químicos, eletrônicos e transporte.

Quando se pensa em inovação em MPEs, encontra-se inúmeros obstáculos, como investimento para a geração de inovação, taxas tributárias que atingem com maior força as empresas de menor porte, a estrutura organizacional que por diversas vezes é familiar e a alta burocracia. (BESSAT et al., 2008)

O ambiente organizacional pode tornar-se propenso a inovação, uma vez que, os proprietários possuem um contato maior e mais direto com seus funcionários e o incentivo à busca de soluções e novas ideias para o negócio se torna uma coisa mais natural. Por ter

essa aproximação maior com o funcionário, tanto o proprietário quanto os funcionários desejam que o negócio prospere e tem uma noção maior dos problemas enfrentados pela organização e o momento e cenário em que elas estão envolvidas. O sentimento de pertencimento ocorre mais facilmente pelos funcionários, desejando que o negócio prospere.

Outra vantagem das MPEs é a sua flexibilidade quanto à demanda de seus produtos/serviços. Elas têm a possibilidade de produzir em menor quantidade e isso lhes permite-se adaptação mais facilmente às demandas de mercado. Além disso, sem a burocratização demasiada em seus processos, elas conseguem cortar, mais facilmente, gastos que possam estar levando a desperdícios ou que estejam resultando em atividades sem retorno de benefícios. (BESSAT et al. , 2008).

No quadro a seguir, Bessat et al. (2008) apresentam as diferenças entre grandes e pequenas empresas em relação ao modo como desempenham tarefas fundamentais de estratégias de inovação.

QUADRO 5: Como as tarefas da estratégia da inovação são executadas em pequenas e grandes empresas.

Tarefas Estratégicas	Grandes empresas	Pequenas empresas
Integrar tecnologia com produção e marketing	Design organizacional; Processos organizacionais para os fluxos de conhecimento além dos limites divisionais;	Responsabilidades da alta gestão;
Monitorar e assimilar novo conhecimento técnico	P&D própria e redes externas;	Periódicos comerciais e técnicos; Serviços de treinamento e assessoria; Consultores; Fornecedores e clientes;
Julgar os benefícios da aprendizagem com investimentos em tecnologia	Julgamentos baseados em critérios e procedimentos formais;	Julgamentos baseados em qualificações e experiência de alta gestão;
Combinar estilo estratégico com oportunidades tecnológicas	Design organizacional deliberado;	Qualificações de gestores e colaboradores;

Fonte: Bessant et al (2008)

Batalha e Demori (1990) expõem que a flexibilidade da pequena empresa, aliada a sua natural predisposição para inovações, permite que elas sejam agentes de mudanças, proporcionando dessa forma, o aparecimento de novos serviços e produtos.

A partir do princípio de que a inovação deve ser incorporada no modelo de gestão da empresa, uma cultura de inovação deve ser implantada. Para que isso ocorra, a comunicação é um aspecto essencial, uma vez que, a comunicação, vai transmitir as crenças organizacionais e com ela será possível demonstrar a abertura da organização perante as novas ideias e possibilidades.

Com isso, o planejamento de comunicação e da implantação da cultura de inovação é fundamental que se entenda o cenário em que a empresa está inserida, que o líder incentive a inovação em todos os níveis organizacionais e dissemine valores, crenças e compromissos aos funcionários. (MORCILLO, 1997).

Ou seja, as mudanças e crenças devem ser acompanhadas por todos na organização, uma vez que as tarefas que antes consideradas rotineiras podem mudar e novos processos podem ser inseridos no contexto organizacional. Por conta disso, o processo demanda extrema atenção de seus idealizadores, pois terá reflexo em tudo que a organização faz.

As organizações estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, sendo assim, lentamente percebem que investir em conhecimento para diferenciar-se das demais não é só desejável, mas também imprescindível para o aumento do valor no mercado em função da valorização do patrimônio intangível e efetivação de relações sustentáveis.

Uma constatação que pode ser observada neste contexto é que o valor de mercado de algumas empresas supera, e muito, o valor do patrimônio financeiro e físico (patrimônio tangível) acumulados. Isso acontece porque valores intangíveis como patentes depositadas, imagem, valor da marca, talento dos funcionários, capital intelectual agregado têm sido cada vez mais valorizados e acabam por gerar um aumento considerável do valor de ações das empresas. (TERRA, 2001 apud SOUZA, 2006)

Segundo Chiavenato (2010), a gestão do conhecimento, trata-se da criação, identificação, integração, recuperação e compartilhamento do conhecimento como processo integrado para aumentar o desempenho de uma organização. Para isso, o autor afirma que é necessária a construção de um ambiente de troca espontânea de conhecimento e não mais a antiga visão de que este deve ser visto um segredo a ser guardado pela organização. Seu gerenciamento visa o devido aproveitamento, disseminação e aplicação de modo a obter benefícios lucrativos com ele.

Afinal, uma empresa que investe em Gestão do Conhecimento acaba por assegurar que canais para a inovação e comunicação estejam sendo criados no dia-a-dia e, com isso, abre caminhos para que a empresa estruture seu diferencial competitivo. Diante de tantas considerações pode-se perceber que a Gestão do Conhecimento aparece como um processo de suma importância para o crescimento organizacional. A comunicação nesse contexto ganha grande importância uma vez que ela irá legitimar o processo de Gestão do Conhecimento.

3. COMUNICAÇÃO

A comunicação é um elemento primordial para qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Muitas vezes, a comunicação não está entre as prioridades do empresário, porém tem papel fundamental, pois é ela quem comunica, informa e cria relacionamento com o público. Segundo Paulo Nassar⁴

A comunicação da pequena e média empresa precisa deixar de ser vista como “desperdício” de dinheiro, coisa para uma segunda etapa do negócio, instrumento das grandes empresas. Um dos principais motivos disso é que os negócios, as empresas independente do seu tamanho, são cada vez mais pressionados um por um consumidor fortalecido pela violenta concorrência entre empresas que lhe oferecem um extenso leque de produtos/serviços com preços, qualidade e outras vantagens superiores.

Atualmente, a comunicação tem sido considerada como a principal competência estratégica das relações profissionais e sociais, pois exerce um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das organizações. Por exemplo, se o pequeno empreendedor não tornar seus produtos ou serviços conhecidos ou desejados pelos seus stakeholders não terão sucesso.

A convergência entre tecnologias de comunicação e o mundo dos computadores afeta cada meio de um modo distinto. Passamos grande parte de nossos dias nos comunicando com o mundo de alguma maneira, seja nos informando ou informando ao próximo, conversando ou até mesmo pesquisando alguma coisa. Em organizações, a troca de informação é componente cada vez mais importante da maioria das atividades do trabalho. Straubhaar e LaRose (2004, p. 1 apud DORDICK & WANG, 1993) relatam que,

Bem mais que três quartos das atividades econômicas dos EUA hoje em dia envolvem produção, processamento ou distribuição de informações. Os profissionais da informação já constituem a maioria da força de trabalho, e a proporção de trabalhadores engajados em atividades ligadas à informação mais que dobrou no curto espaço de tempo de uma geração.

Mesmo em setores como agricultura, serviços, manufaturas e atividades que não são ligadas diretamente com o setor de comunicação, as tecnologias da informação estão se tornando presenças cada vez mais importantes e essenciais.

⁴ Entrevista cedida por Paulo Nassar em responsabilidade da jornalista Lorena Vincini. Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios digital.

Cada vez mais conectados, os stakeholders da organização utilizam dos meios de comunicação para se identificarem, conhecerem e relacionarem-se. Os meios de comunicação mais tradicionais são rádio, televisão, imprensa, telefone e internet. Estes dois últimos meios têm sido comumente encontrados em MPes por vários fatores, entre eles, a facilidade de utilização, o baixo custo, a alta interatividade e exposição. Porém, para que a organização não utilize de maneira equivocada esses meios e acabe por prejudicar-se é preciso que esta faça um planejamento de comunicação e entenda todo o seu processo.

A comunicação é também um processo de troca de informações e a informação é o conteúdo da comunicação. Schramm (1982 apud STRAUBHAAR e LAROSE, 2004, p. 5) afirma que o processo de comunicação possui oito componentes,

Fonte: originadora da comunicação; Mensagem: é o conteúdo da informação; Codificador: traduz a mensagem para um formato passível de ser comunicado; Canal: é o meio ou sistema de transmissão utilizado para transferir a mensagem; Decodificador: reverte o processo de codificação; Receptor: é o destino final da comunicação Resposta ou Feedback: pode servir para regular o fluxo de informação Ruído: é qualquer distorção indesejada ou erro que pode ser produzido durante a troca de informação.

Uma boa comunicação organizacional irá transmitir a informação pelo meio correto, com a linguagem adequada e de maneira clara para que não cause nenhum ruído de comunicação.

Comunicação organizacional é aquela que ocorre dentro das organizações formalmente estruturadas [...] Inclui todo o espectro dos tipos de comunicação, de um para um até grandes grupos. Nesse caso, a posição e a função de uma pessoa dentro da organização devem afetar a estrutura e o conteúdo de sua comunicação. (STRAUBHAAR e LAROSE, 2004, p. 10)

A comunicação organizacional e sua influencia podem ser percebidas com diferentes demonstrações nas organizações, empreendidas de maneira formal, informal, explicita ou simbólica. O ambiente deve ser estável e propício para o equilíbrio de opiniões, refletindo positivamente em seus relacionamentos, mas sendo capaz ao mesmo tempo de absorver mudanças necessárias em processos, sendo, mutante e transformador.

3.1. Comunicação interna e a cultura

Para Argenti (2006, p. 169 apud MARCHIORI, 2008, p. 209) “a comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

Marchiori (2008, p. 209), afirma que “hoje as relações internas são naturalmente valorizadas e praticadas nas organizações, pois constroem a identidade organizacional”. Levando-se em conta que uma organização é considerada uma instituição social, composta por pessoas, seus papéis e relacionamentos, é necessário que encontre um ambiente acolhedor. Assim, o funcionário sentir-se-á satisfeito, envolvendo-se mais com a organização e, conseqüentemente, mais comprometido. Nas MPEs, por essa relação ser de maior proximidade é fundamental que o clima organizacional e as relações sejam boas. Segundo Marchiori (2008, p. 210):

Os melhores lugares para se trabalhar são medidos pela qualidade de três relacionamentos interconectados: 1) funcionários e líderes; 2) funcionários e seus empregos/empresa; 3) funcionários e outros funcionários.

A comunicação interna e as crenças organizacionais devem estar em concordância, uma vez que, deve inspirar e produzir sentimento de pertence a todos os envolvidos com a organização. “As pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm que encontrar razão para o porquê de trabalharem.” (MORIN, 2005, p.20 apud MARCHIORI, 2008, p. 2013)

A comunicação interna pode ser segmentada segundo Raigada (1997, p.94) em três tipos de relações que são associadas à cultura da empresa:

- I. As estritamente profissionais: ligadas às atividades da organização que tem os funcionários como agentes de processos.
- II. As de convivência: ligadas a comunicação informal e o relacionamento que acontece entre os funcionários no ambiente empresarial.
- III. As de identidade: aquelas que fazem com que os funcionários da organização sintam-se parte dela, carregando os valores e atitudes organizacionais.

Percebemos então que a comunicação interna é um processo fundamental para entender as organizações. A comunicação possui um viés engajador, pois cria relacionamentos internos que propiciam a troca de experiências e conhecimentos. Possuir uma comunicação efetiva implica em um bom andamento da organização e suas funções, bem como a manutenção e disseminação da missão, visão e valores organizacionais.

A empresa deve encorajar o engajamento e relacionamento entre os funcionários, pois mesmo que de maneira informal haverá troca de ideias entre eles. Ou seja, compartilhamento de conhecimento, o relacionamento e a comunicação interna irá fortalecer a cultura organizacional através da comunicação. Marchiori (2008, p. 213), acredita que,

Precisamos criar um ambiente interno no qual informação, conhecimento e competência fluam livremente para que existam comprometimento pessoal e auto-desenvolvimento, aspectos que contribuem para um crescimento organizacional. Sendo assim, é preciso concentrar o foco na criação de um conjunto de valores essenciais – compartilhados na organização. A comunicação cria, dessa forma cultura organizacional e forma de identidade de uma organização.

Seguindo a ideia desta autora, é possível compreender a importância que a comunicação interna tem sob toda a organização e seus processos. Temos como fator básico a vinculação de um discurso coerente com as ações organizacionais, o agir deve ser transparente e transmitido em uma linguagem na qual o comprometimento e o entendimento sejam características fundamentais na relação entre líderes e funcionários. “Assim, a comunicação interna deverá atender a essas novas demandas, influenciando na mudança da forma como a organização se comunica com seus empregados” (FREIRES, 2011, p.33).

A cultura organizacional é fator determinante para o estímulo de um ambiente inovador, onde a participação dos funcionários é valorizada, cria diálogos e participação entre os diferentes níveis organizacionais. Já em “empresas formais, autoritárias e fechadas, corre um medo geral e as pessoas evitam participar. Nos sistemas mais abertos, empresas informais e modernas, a tendência para a participação é maior” (TORQUATO, 2002, p.65).

Para a comunicação interna, um dos maiores desafios é construir um processo de informação que gere resposta junto aos diferentes públicos. Sendo essa resposta positiva ou negativa, esta deve ser essencialmente legítima e verdadeira. Essa legitimação só ocorre de

maneira eficaz analisando o tipo de cultura organizacional em que o funcionário está inserido.

A cultura organizacional irá traçar e estipular como os funcionários devem e podem se portar dentro da organização, seguindo sua missão, visão e valores, qual imagem a empresa quer passar para seu público externo, se a participação do funcionário é reconhecida e incentivada dentro da empresa, ou seja, será norteador para seu comportamento.

Podemos concluir que sem que o trabalhador tenha o significado da organização compartilhado, sua cultura não sobrevive. Marchiori (2006, p.47) defende que ao transmitir esse conhecimento a organização não deve fazê-lo de maneira muito formal, pois

Os recursos de inovação podem-se multiplicar a partir do momento em que a organização estiver preparada para estabelecer pontes que transfiram o conhecimento de forma amplificada e que esse sirva para o crescimento da organização; da mesma maneira, que o conhecimento gerado pelo mundo externo possa ser incorporado pelos trabalhadores nos seus hábitos tácitos, possibilitando a realização de seu trabalho e o uso apropriado para melhorar os procedimentos estabelecidos internamente.

Em seu livro a autora não especifica que tipo ou o porte da organização quando faz essa afirmação, mas podemos perceber que condiz com a realidade das MPEs, pois em sua maioria baseiam suas ações nas experiências já vividas. Estão inseridas em um ambiente no qual existe a flexibilidade e os relacionamentos são construídos mais naturalmente e de maneira informal.

Ao contrário do que se possa pensar, este mundo altamente tecnológico continua a exigir a atenção dos gestores em relação às pessoas. É importante que os gestores entendam que a tecnologia disponível no mundo atual não descarta, em hipótese alguma, o ser humano; é fundamental que se conscientizem de que o capital humano é o principal canal dos acontecimentos. Trabalhar bem esse canal é o segredo de tudo, pois é a comunicação que nos torna seres sociais e, portanto, membros de uma “organização”, seja a sociedade, um grupo de amigos ou uma empresa (MARCHIORI, 2006).

As MPEs têm uma enorme vantagem sobre médias e grandes empresas quando se trata do quesito relacionamento, uma vez que, os empreendedores possuem maior contato com o público interno e um relacionamento mais próximo. Portanto, pode inspirar um

ambiente aberto para troca de ideias, acompanhar como serão implementadas e o resultados dessas inovações, além de inspirar seus funcionários através da liderança.

Porém isso só será possível se o empreendedor compreender a real importância de todos os quesitos que fundamentam a obtenção de uma organização inovadora. Portanto, o primeiro passo é a profissionalização, a fim de, desenvolver habilidades de gestão, planejamento, motivação e estratégia. Só assim, a comunicação interna será uma ferramenta eficaz para a propagação de inovação.

4. UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO PARA A INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Considerando-se a necessidade da operacionalização dos objetivos propostos para a trajetória da pesquisa, apresenta-se neste item os procedimentos metodológicos selecionados e utilizados como instrumentos à consecução dos mesmos.

Construiu-se em conjunto com uma aluna de mestrado Aline Carneiro um mailing de micro e pequenos empresários e de acordo com esse mapeamento, optou-se por aplicar os questionários via internet, pois com o levantamento, foi percebido que, pequenos empreendimentos possuem problemas em relação à disponibilidade de horário para aplicação da pesquisa.

Dessa forma, o contato foi feito através de telefone e e-mail e posterior a isso, foi elaborada uma carta convite (APÊNDICE I) para as organizações que concordassem participar da pesquisa. Esta carta contém as características da pesquisa e tem o intuito dissipar qualquer dúvida que o empreendedor poderia desenvolver a respeito da pesquisa.

Foi elaborado o questionário (APÊNDICE II) e em sequência os e-mails com as cartas e com os links do questionário foram enviados a todos.

Para o desenvolvimento deste estudo⁵ optou-se pela pesquisa quantitativa que orientou a coletas de dados, os instrumentos e as análises realizadas na sua aplicação.

As pesquisas teórica e aplicada foram desenvolvidas em duas fases, quais sejam:

Fase 01: Pesquisa bibliográfica: em que foram levantados os principais conceitos referentes à Comunicação, Inovação, Micro e Pequenas Empresas e (Planejamento estratégico);

Fase 02: Pesquisa quantitativa: aplicada por meio da técnica de coleta de dados do questionário online junto à amostra selecionada.

Com base no referencial teórico foi selecionado eixos de análise que balizaram a elaboração do questionário. Esses eixos foram definidos a partir dos objetivos propostos, quais sejam: Eixo Comunicação, Eixo Inovação, Eixo Gestão e Eixo Planejamento Estratégico. Com a definição dos eixos foi possível estruturar um questionário online.

⁵ Esse estudo é resultado IC (CNPQ/UNESP), foi realizada com apoio da aluna graduanda Isabela Cavalheiro, com a colaboração dos alunos pós-graduandos Fábio Procópio e Aline Carneiro, a quem agradecemos.

4.1. Levantamento bibliográfico

Para obter um referencial teórico para sustentação da pesquisa foi executada a pesquisa bibliográfica exploratória. Foi realizado um processo seletivo de reconhecimento do material bibliográfico final a partir das palavras chaves: Comunicação, Inovação, Micro e Pequenas Empresas e Gestão (Planejamento estratégico), em acervo da biblioteca da Universidade Estadual Paulista – Campus de Bauru, material digital e acervo da autora e da sua orientadora.

O processo de levantamento bibliográfico culminou em leitura interpretativa, que se configura no “momento mais complexo e tem por objetivo relacionar as ideias expressas na obra com o problema para o qual se busca resposta” (LIMA e MIOTO, 2007, p. 41).

Destacam-se na quadro 6, as palavras chaves com os principais autores utilizados no referencial teórico:

Quadro 6: Principais autores utilizados na pesquisa bibliográfica

Palavras Chave	Autores
Inovação	BESSANT, J; PAVITT, K; TIDD, J. Gestão de inovação. BESSANT, J; TIDD, J; Inovação e empreendedorismo.
Comunicação	FREIRES, L. C. M. Comunicação Interna e Integrada. KUNSCH, M. M.K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) Faces da cultura e da comunicação organizacional. MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. STRAUBHAAR, J; LAROSE, R; Comunicação, mídia e tecnologia.
Micro e Pequenas Empresas	IBGE. As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil. GOVERNO FEDERAL. Mapa das micro e pequenas empresas. SEBRAE. Micro e Pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. VIEIRA, F.R.C. Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte.

Fonte: Elaborada pela autora

4.2. Técnica de coleta de dados e aplicação junto à amostra

Segundo Michel (2009) a escolha e a definição da coleta de dados ocorrem principalmente após a revisão da bibliografia e da identificação das categorias de análise. Definiu-se como principal técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa o emprego do questionário estruturado *online*. O questionário foi elaborado com perguntas fechadas.

O questionário foi aplicado por meio da plataforma *google docs* para um grupo composto por 24 micro e pequenas empresas, no período de 01 de maio a 30 de junho de 2015. Foram respondidos 12 questionários no total.

4.3. Análise e resultados da pesquisa

Para análise dos resultados da pesquisa decidiu-se, em alguns momentos, agrupar perguntas.

Dessa forma, definiu-se a apresentação de resultados, considerando conforme quadro 7:

QUADRO 7: Apresentação dos resultados

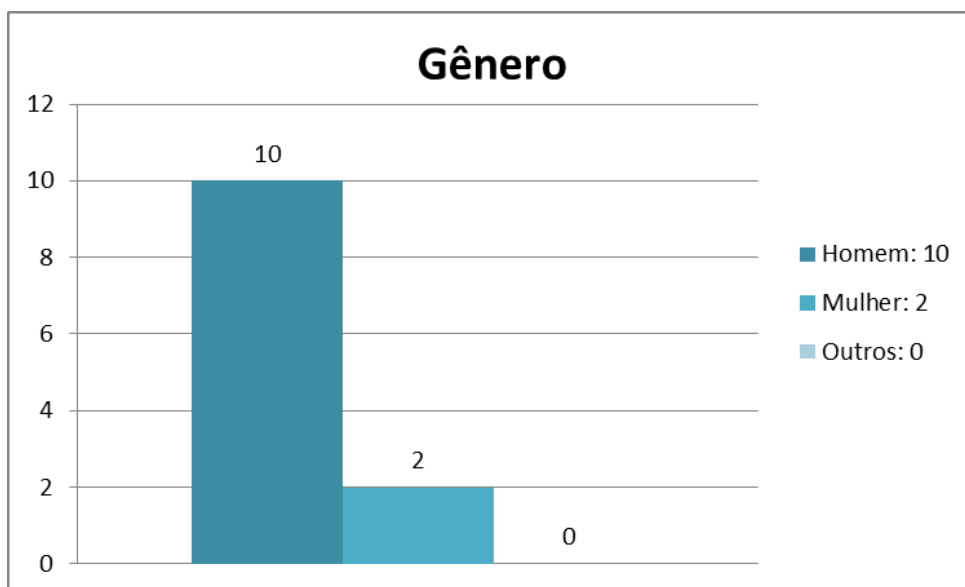
Fase	Perguntas	Descrição
1	1 a 5	Perfil dos empreendedores
2	6 a 12	Eixo de análise – Sobre a Organização
3	13 a 19	Eixo de análise – Gestão Empresarial
4	20 a 24	Eixo de análise – Planejamento estratégico
5	25 a 38	Eixo de análise – Inovação
6	39 a 54	Eixo de análise – Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1. Fase 01 : Perfil dos empreendedores

As respostas das perguntas de 1 a 5 demonstram:

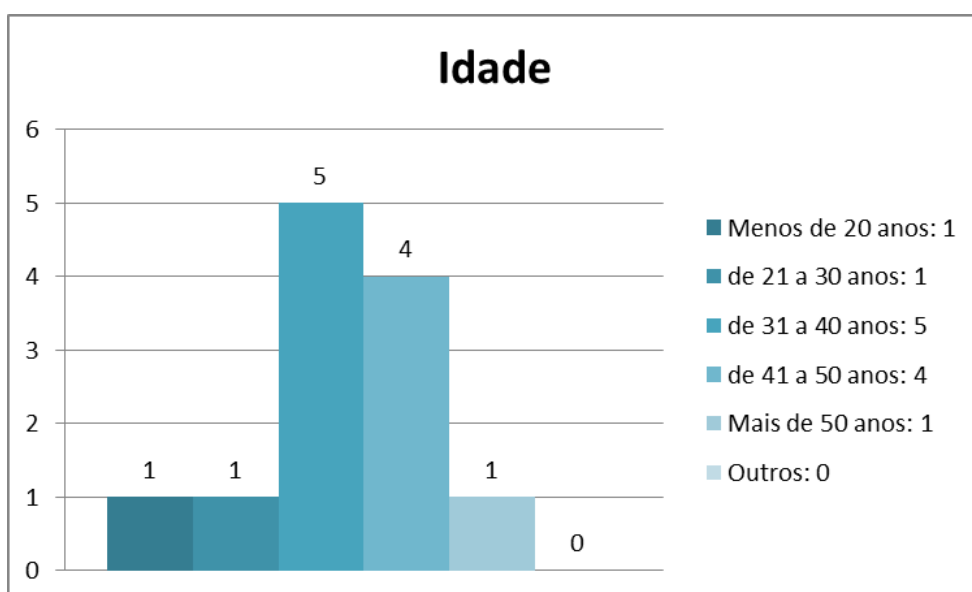
GRÁFICO 01: Gênero dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora

Há predomínio do gênero masculino como donos/gerentes das MPEs pesquisadas em relação ao gênero feminino. Não obstante, pode-se afirmar que cresce o número de mulheres proprietárias de pequenos negócios. Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE, entre os anos de 2003 a 2013, “[...] a taxa de expansão acumulada das mulheres superou a dos homens, a participação relativa das mulheres com negócio cresceu de 29% em 2003 para 32% em 2009, se estabilizando em 31% nos anos de 2011 a 2013” (SEBRAE, 2015, p.10)

GRÁFICO 02: Idade dos entrevistados



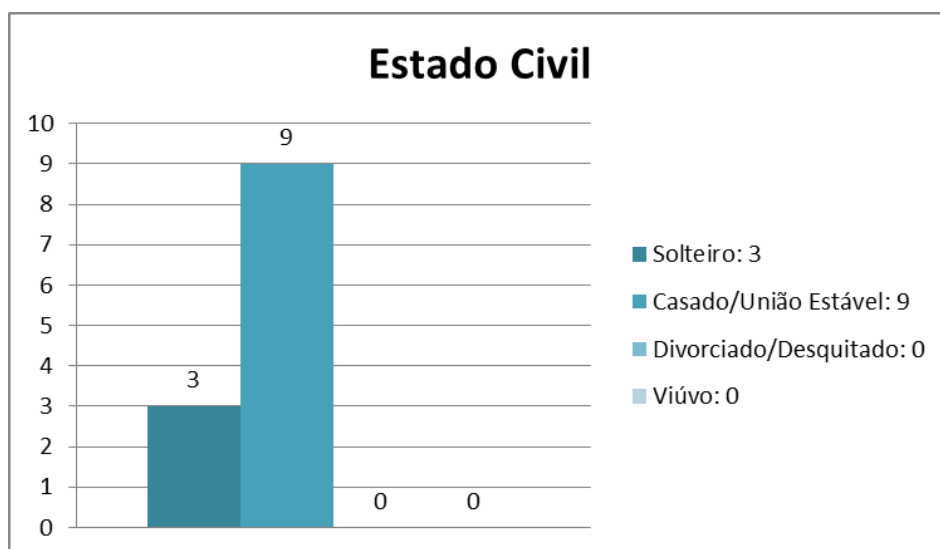
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à idade dos entrevistados, podemos afirmar que o resultado de 75% concentra-se entre pessoas de 31 a 50 anos de idade. A maturação desse setor pode vir a ser explicado pela diferença clara entre MPEs e *startups*, uma vez que,

[...] uma pequena empresa, em muitos casos, começa pela necessidade. Não há uma descoberta, uma tendência de mercado ou uma proposta clara de resolver um problema para um grupo específico de pessoas ou empresas. Em alguns casos ainda mais críticos, o pequeno negócio é montado apenas para ser o auto emprego do empreendedor (DUTON, 2012, Endeavor Brasil).

Já as *startups*, segundo o mesmo site, são “empresas emergentes de grande potencial” ou “uma empresa projetada desde o início para ser grande!”. Muitas delas iniciam-se sob uma descoberta, por uma oportunidade e os riscos de sua criação são altos, isso pode o porquê que pequenos empreendedores serem mais maduros, mais velhos.

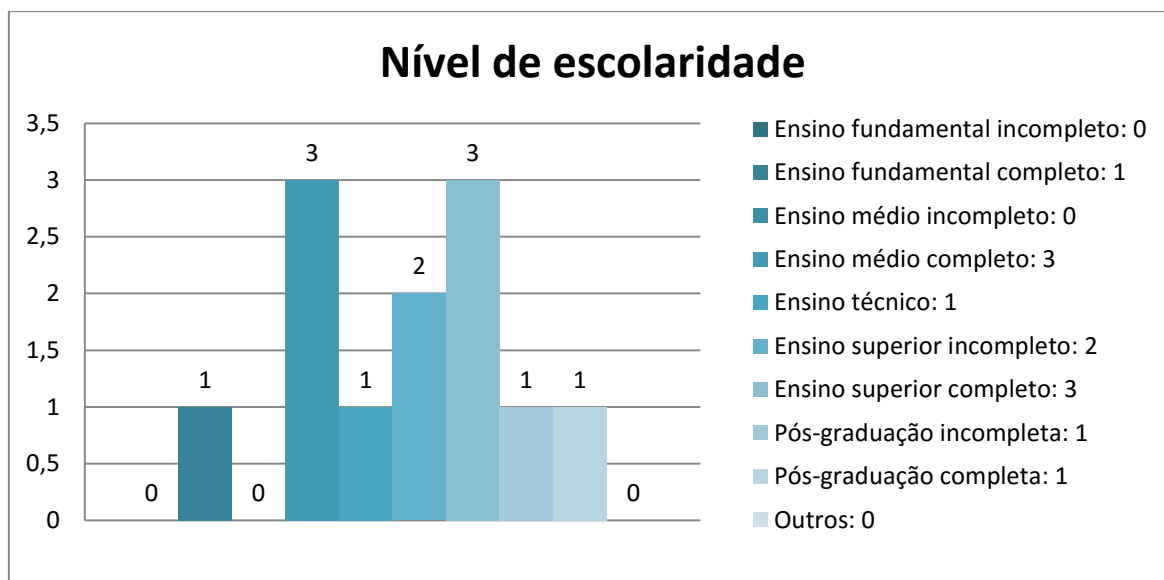
GRÁFICO 03: Estado civil dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor

Nove entre os doze entrevistados tinham relação estável ou eram casados; esse dado pode ser validado uma vez que a idade dos mesmos era, em sua grande maioria, entre 31 e 50 anos.

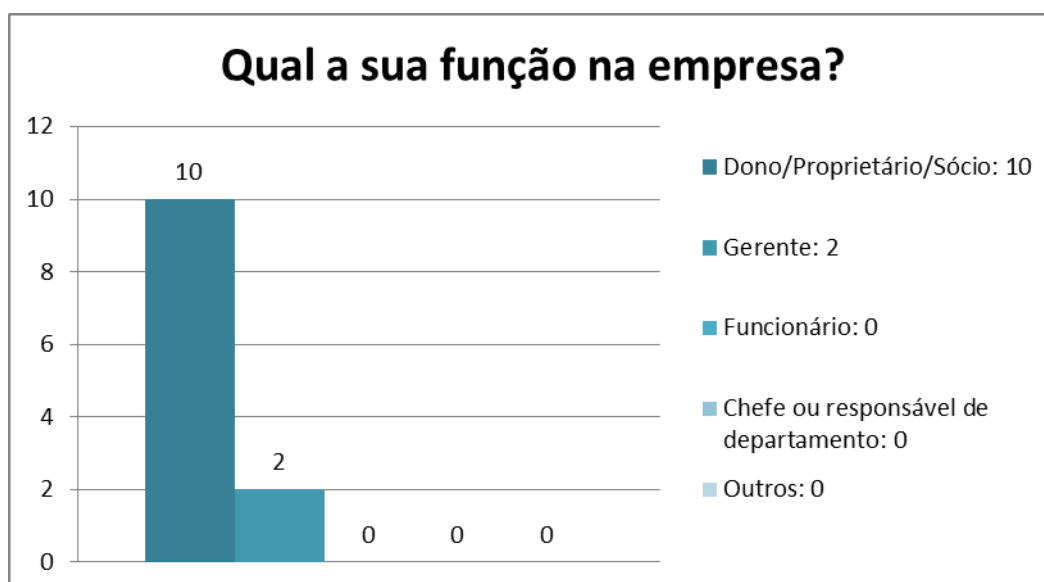
GRÁFICO 04: Qual a sua formação?



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao nível de escolaridade, podemos observar que nem todos os empreendedores possuem o conhecimento científico, porém muitos deles utilizam do conhecimento técnico para tocar o seu negócio. No caso de empresas familiares é possível também que esse conhecimento seja transmitido de pai para filho.

GRÁFICO 05: Qual a sua função na empresa?



Fonte: Elaborado pela autora

A predominância de proprietários e gerentes que responderam a pesquisa, se deve ao tipo de pesquisa realizada e a abordagem feita em cada organização.

4.3.2. Fase 02: Eixo de análise - Sobre a organização

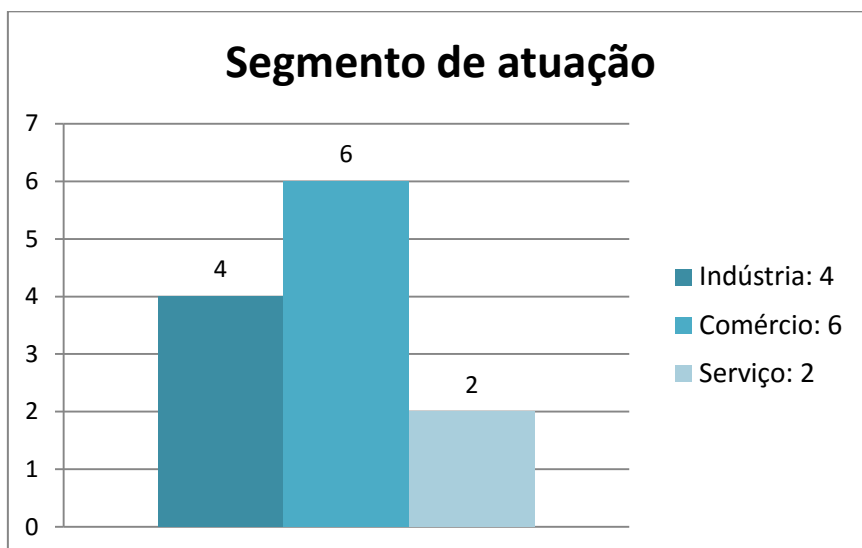
Resposta às perguntas de 6 a 12.

GRÁFICO 06: Localização das organizações



Fonte: Elaborado pela autora

GRÁFICO 07: Qual o segmento (principal atividade) de atuação?



Fonte: Elaborado pela autora

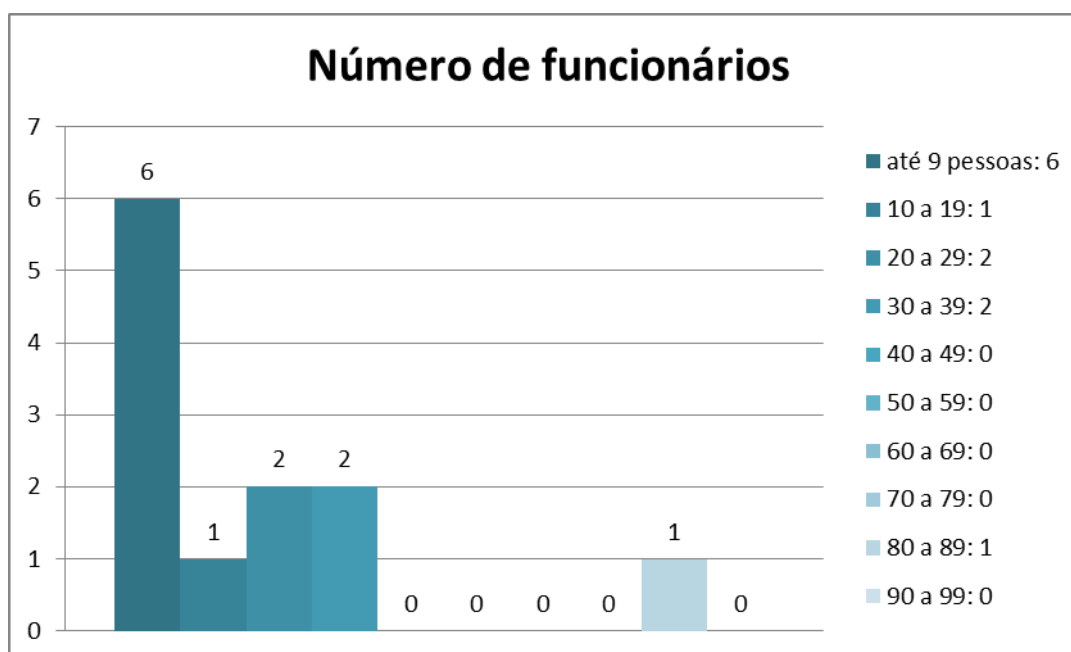
O predomínio de empresas do setor voltado para o comércio também é percebido em uma pesquisa feita pelo SEBRAE em 2012 onde, 43% das pequenas empresas

paulistanas são comerciais, seguidas pelo segmento de serviços com 36%, agropecuária com 10% e a indústria com 11%.

No Estado de São Paulo existem 879.525 micro e pequenas empresas (MPEs) do comércio, o que representa 43% do total de MPEs do Estado de São Paulo. Por segmentos de atividade, destacam-se: 47% varejo de vestuário (9,9% das MPEs industriais), varejo de materiais de construção (6,5%), comércio de autopeças (5,8%), minimercados e mercearias (5,5%), varejo de equipamentos e suprimentos de informática (3,6%) e padarias, varejo de laticínios e doces (3,4%). (SEBRAE, 2012).

No setor industrial, segundo a mesma pesquisa, no Estado de São Paulo o que mais se destaca são as áreas de construção, confecção e artigos para vestuários e serviços especializados para construção. Já no de serviços se destacam os referentes a alimentação, escritório/apoio administrativo e transporte terrestre.

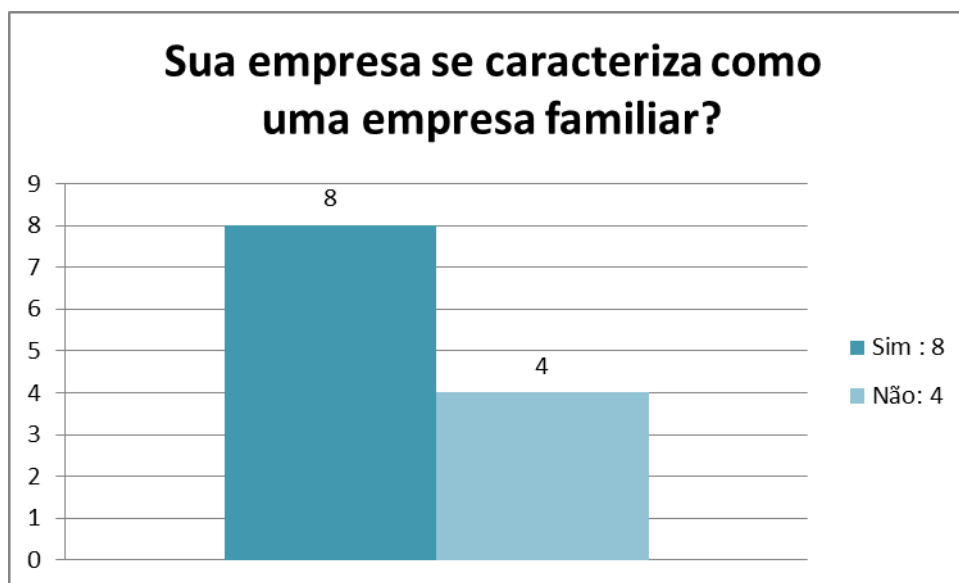
GRÁFICO 08: Qual o número de funcionários?



Fonte: Elaborado pela autora

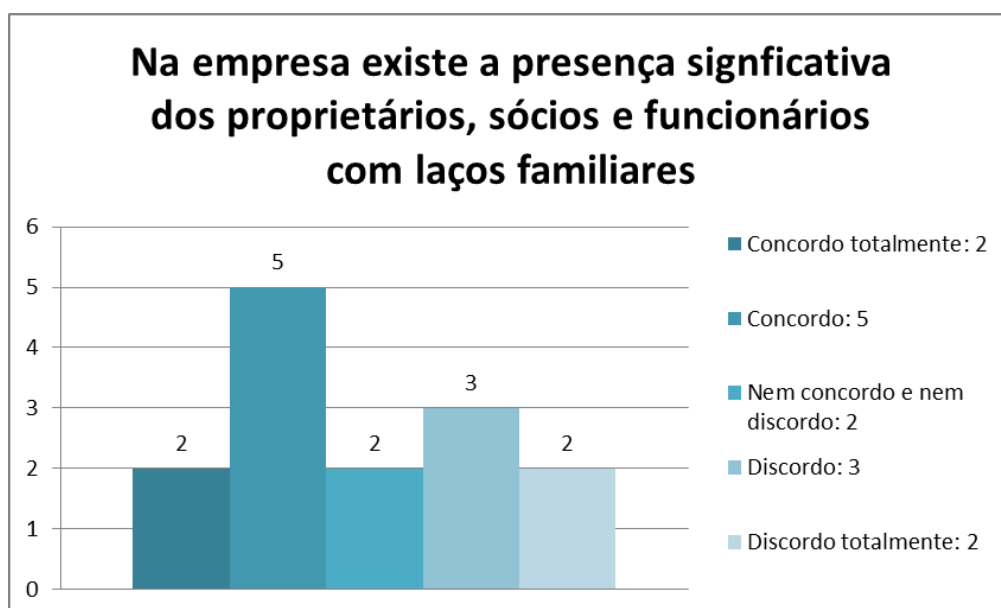
Das doze empresas pesquisadas, seis delas possuem até seis pessoas em sua composição. Isso nos mostra que são, em sua grande maioria, micro empresas segundo a classificação do SEBRAE (2012). E as outras seis, segundo a mesma classificação podem ser consideradas pequenos empreendimentos.

GRÁFICO 09: Sua empresa se caracteriza como uma empresa familiar?



Fonte: Elaborado pela autora

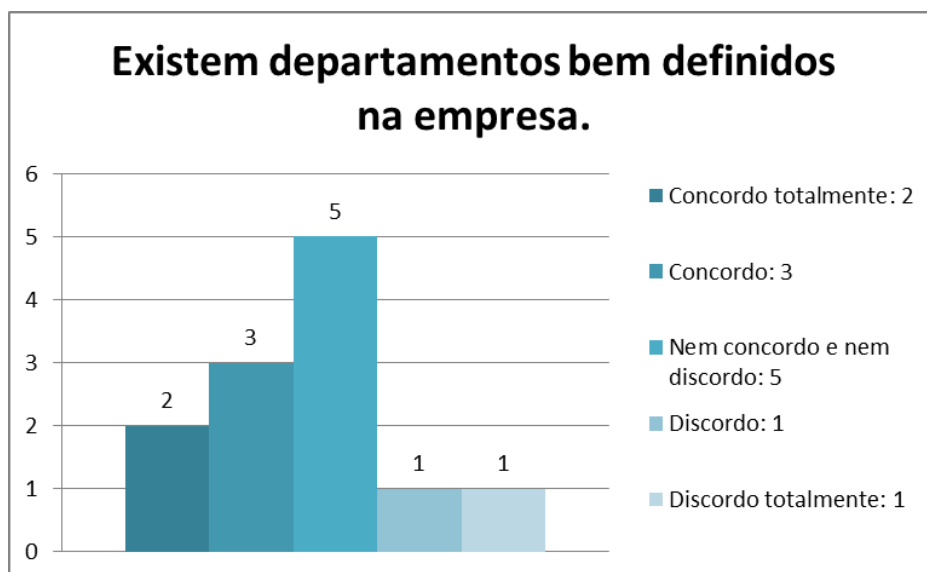
GRÁFICO 10: Na empresa existe a presença significativa dos proprietários, sócios e funcionários com laços familiares.



Fonte: Elaborado pela autora

Os dois gráficos acima mostram que, em sua grande maioria, as MPes são compostas ou iniciadas através de laços familiares, uma característica apontada pelos autores Gonçalves e Koprowski (1995) e pelo SEBRAE (2001) de que MPes utilizam do trabalho próprio, de conhecidos ou familiares.

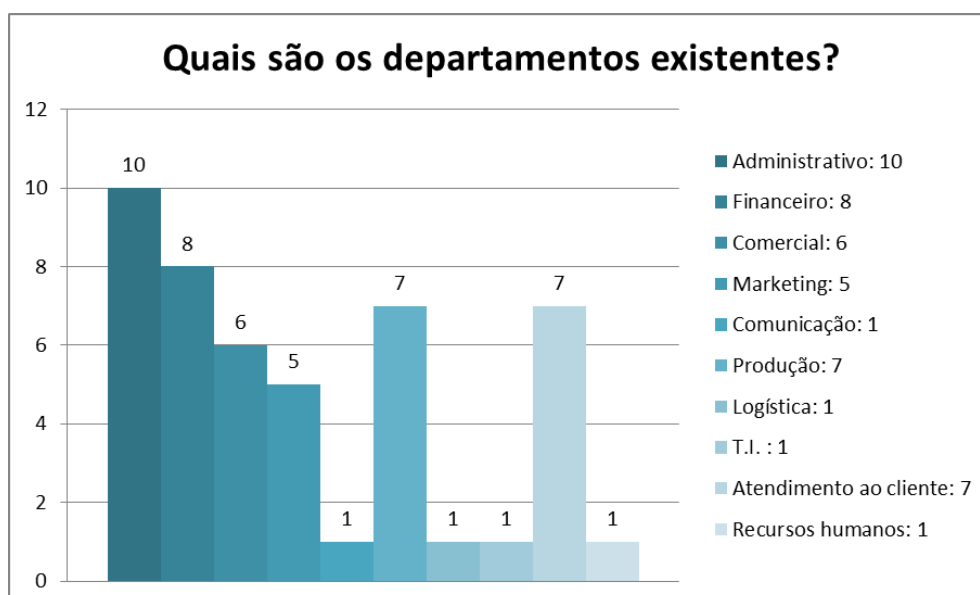
GRÁFICO 11: Existem departamentos bem definidos na empresa.



Fonte: Elaborado pela autora

Podemos constatar que 41,7% dos pequenos empresários não souberam responder se suas organizações são divididas em departamentos definidos. Não tê-los pode causar confusão sobre quem é responsável por cada área, sobrecarregar pessoas com muitas atividades diversas e atribuir atividades à pessoas que não possuam habilidades ou conhecimentos da área. Schell (1995) afirma isso a reconhecer que as estruturas das MPEs são simples e com maior intensidade de trabalho.

GRÁFICO 12: Quais são os departamentos existentes?



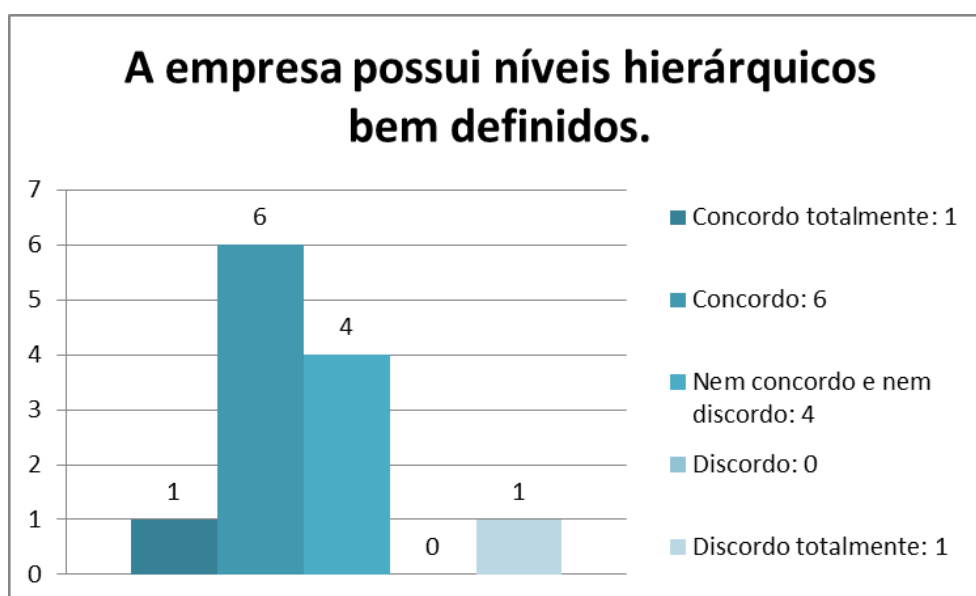
Fonte: Elaborado pela autora

Apesar da grande maioria dos pequenos empresários não saberem responder se suas organizações têm departamento definido, este gráfico mostra que dez delas possuem um departamento administrativo ou alguém que cuida deste segmento, oito têm departamento financeiro e sete possuem departamento de produção e atendimento ao cliente. “As estruturas não planejadas raramente são perfeitas, entretanto, e o crescimento cria, tipicamente, uma necessidade de mudança organizacional” (LONGENECKER, et. al., 1997, p.429). Devemos ressaltar que apenas uma empresa tem um departamento que cuida da comunicação.

4.3.3. Fase 03: Eixo de análise – Gestão empresarial

Resposta às perguntas de 13 a 19.

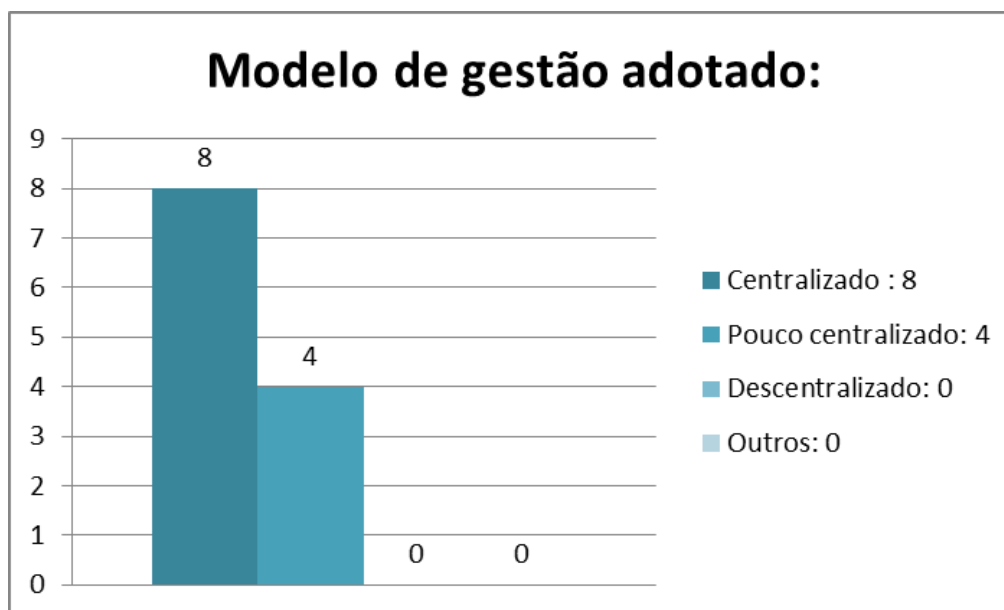
GRÁFICO 13: A empresa possui níveis hierárquicos bem definidos.



Fonte: Elaborado pela autora

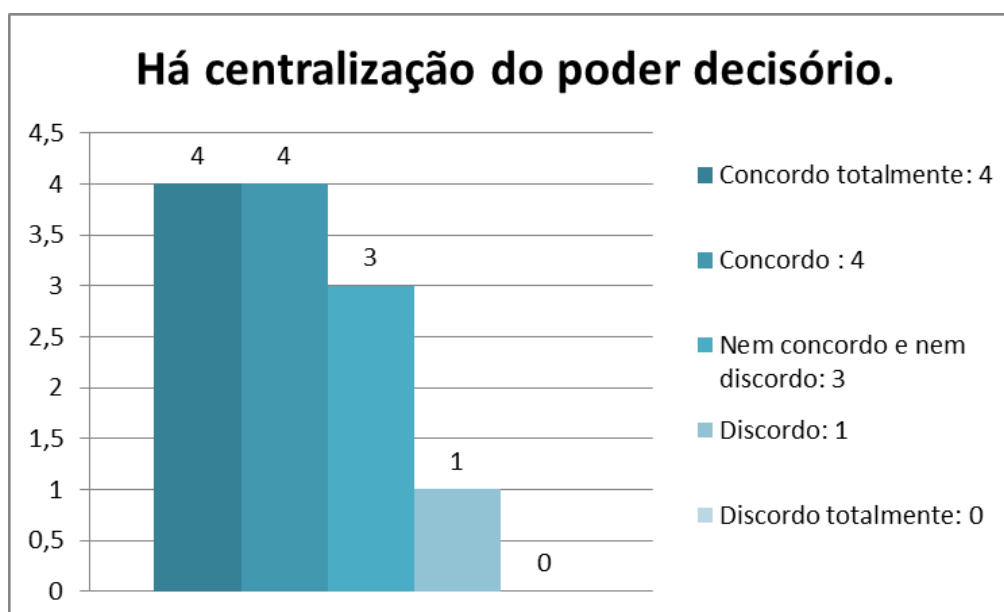
Sete de doze das organizações entrevistadas concordam que suas organizações possuem níveis hierárquicos bem definidos. Rodrigues (apud MOREIRA & SOUZA, 2004), aponta que esses níveis hierárquicos muitas vezes vêm da relação dono versus empregado, pois como Schell (1995) afirma, essas empresas possuem estruturas simples e com poucos níveis hierárquicos.

GRÁFICO 14: Modelo de gestão adotado.



Fonte: Elaborado pela autora

GRÁFICO 15: Há centralização do poder decisório.



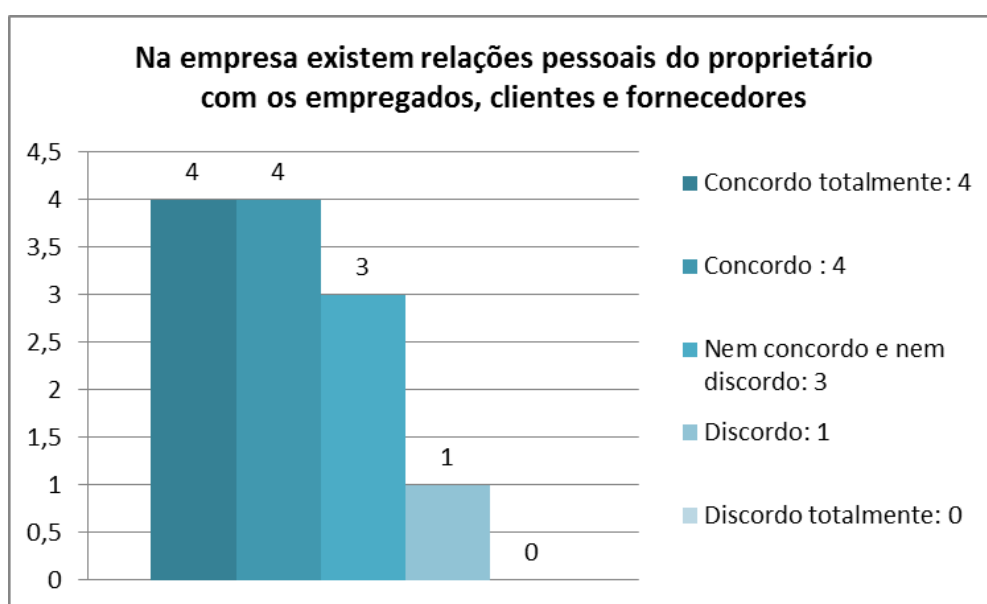
Fonte: Elaborado pela autora

Em decorrência do apresentado no gráfico anterior, podemos afirmar que o modelo de gestão predominante é o centralizado. Isso pode ser explicado devido ao tamanho das empresas entrevistadas e a relação com o fato de que as grandes responsabilidades ou funções da empresa se concentram em seus donos. Leone (1998) afirma isso quando explora as características das MPEs, dizendo que em sua maioria elas possuem gestão

centralizadora, ausência de planejamento e consequente estratégia baseada na intuição de seu dono.

Longenecker et al. (1997 apud OLIVEIRA, 2006, p. 9) ainda apontam que muitos empreendedores possuem o senso de independência, ou seja, “pensam ser capazes de realizar todas as funções por eles mesmos, sem a participação e ajuda de outras pessoas, o que pode limitar a sua atuação.”

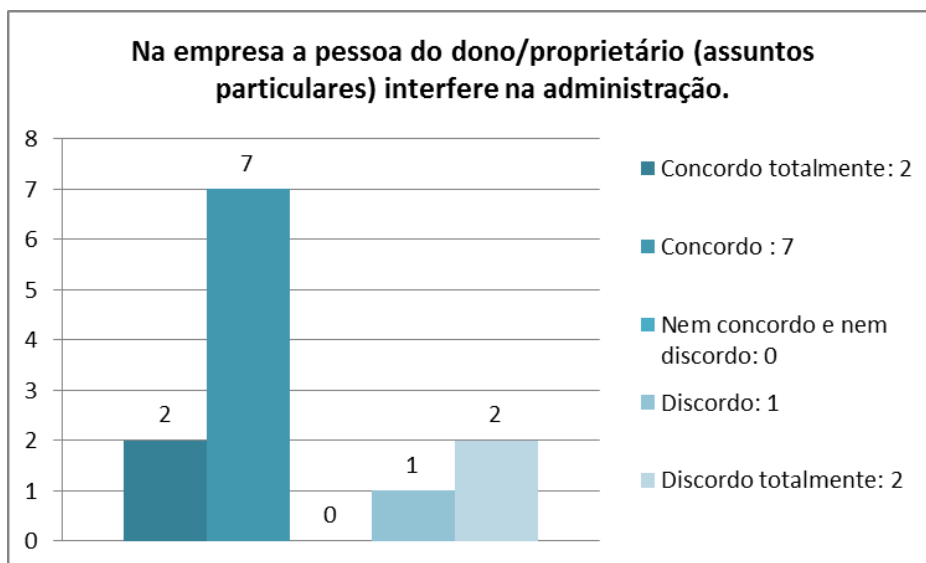
GRÁFICO 16: Na empresa existem relações pessoais do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores.



Fonte: Elaborado pela autora

O grande número de organizações com relações pessoais entre empregados, clientes e fornecedores, mostra que sua comunicação pode ser o que Raigada (1997) diz estar relacionada à convivência, ou seja, são ligadas a comunicação informal e o relacionamento que acontece entre funcionários, clientes e fornecedores no ambiente empresarial. Gonçalves e Koproski (1995) ainda salientam que uma das características mais marcantes em MPEs são as estreitas relações pessoais existentes entre os *stakeholders* da organização. Além disso, o relacionamento pessoal é importante uma vez que a maior parte das organizações é comercial.

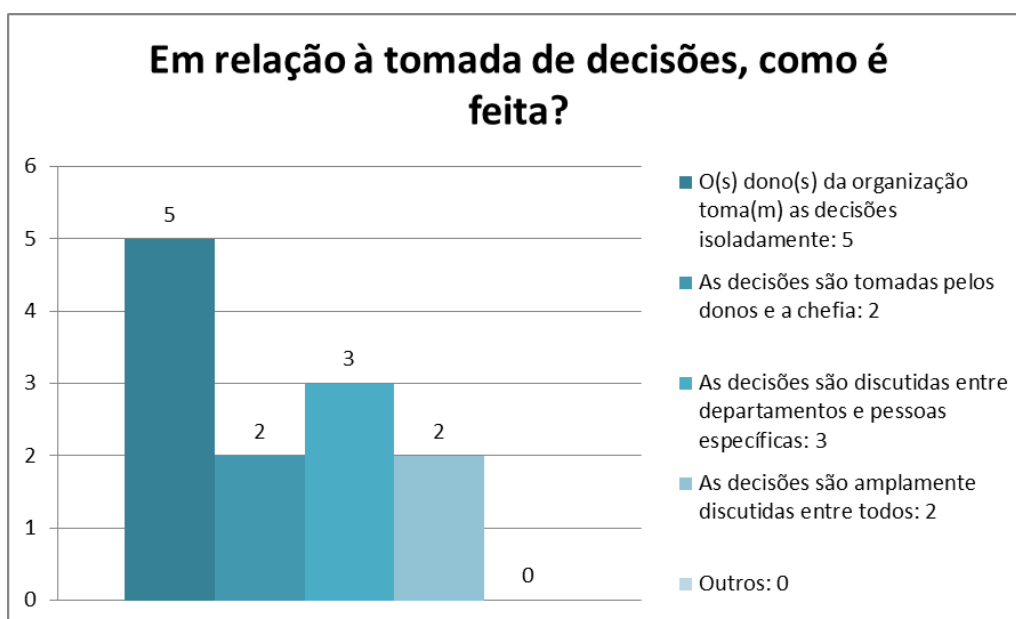
GRÁFICO 17: Na empresa a pessoa do dono/proprietário (assuntos particulares) interfere na administração.



Fonte: Elaborado pela autora

Nove das doze organizações admitem que os assuntos particulares de seus proprietários interfere na administração empresarial. Isso decorre porque muitas delas têm suas finanças jurídicas misturadas com suas finanças físicas. O capital de investimento dessas empresas advém basicamente de seus idealizadores, muitas vezes não possuindo capitais externos.

GRÁFICO 18: Em relação à tomada de decisões, como é feita?

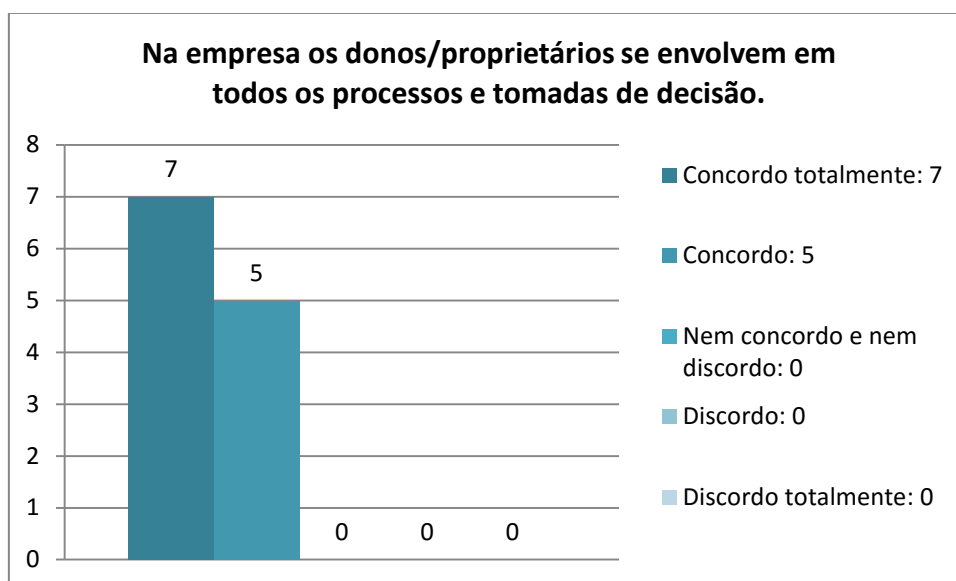


Fonte: Elaborado pela autora

Uma característica marcante em relação às MPEs é o fato de suas decisões serem feitas respaldadas em seus donos/idealizadores. Nesta pesquisa não foi diferente. Sete entre doze empresas admitem que suas decisões são feitas pelos donos e pela chefia isoladamente, sem a consulta de outros funcionários. Segundo o SEBRAE (2012) esta é uma das causas que faz com que essas empresas não consigam ir em frente. Os dois próximos gráficos auxiliam nessa visualização.

Para que o empreendedor tome decisões importantes, é fundamental que o mesmo delegue autoridade e conceda o direito de opinar aos seus funcionários. Normalmente, este é um dos pontos frágeis das pequenas empresas, pois nesse tipo de organização, o empreendedor é quem idealizou o empreendimento e o mesmo conhece cada parte da empresa, mais do que qualquer pessoa.

GRÁFICO 19: Na empresa os donos/proprietários se envolvem em todos os processos e tomadas de decisão.



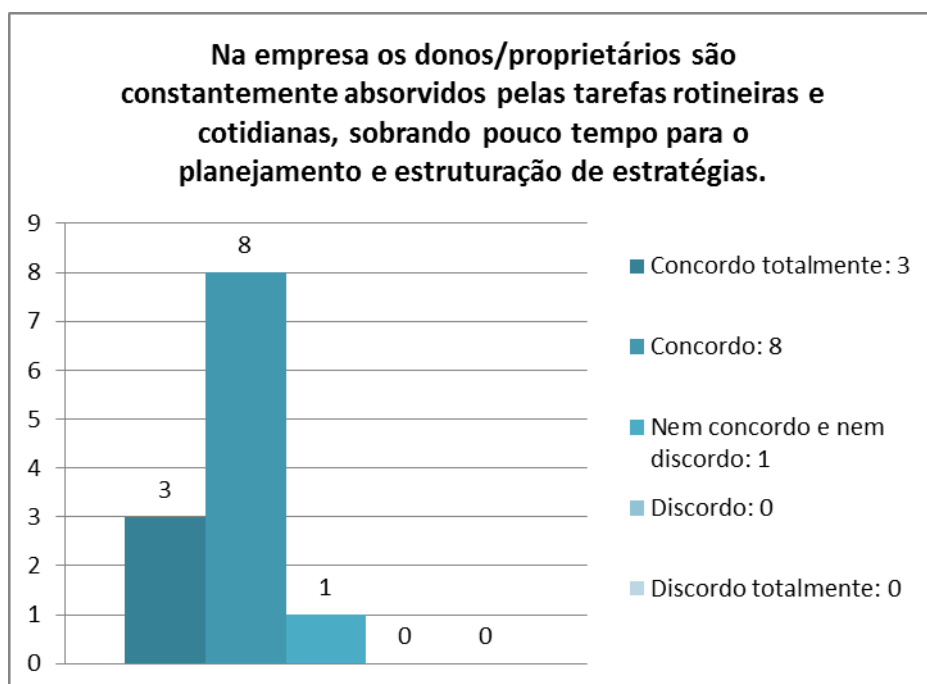
Fonte: Elaborado pela autora

Para sua sobrevivência um dos fatores que devem ser desenvolvidos pelos empreendedores é aprender a delegar decisões e definir responsabilidades para outros indivíduos. Por se envolverem em todas as decisões da empresa, seus proprietários muitas vezes não conseguem exercer sua função de forma correta ou eficiente, pelo fato de se sobrecarregarem de coisas para fazer.

4.3.4. Fase 04: Eixo de análise – Planejamento Estratégico

Resposta às perguntas de 20 a 24.

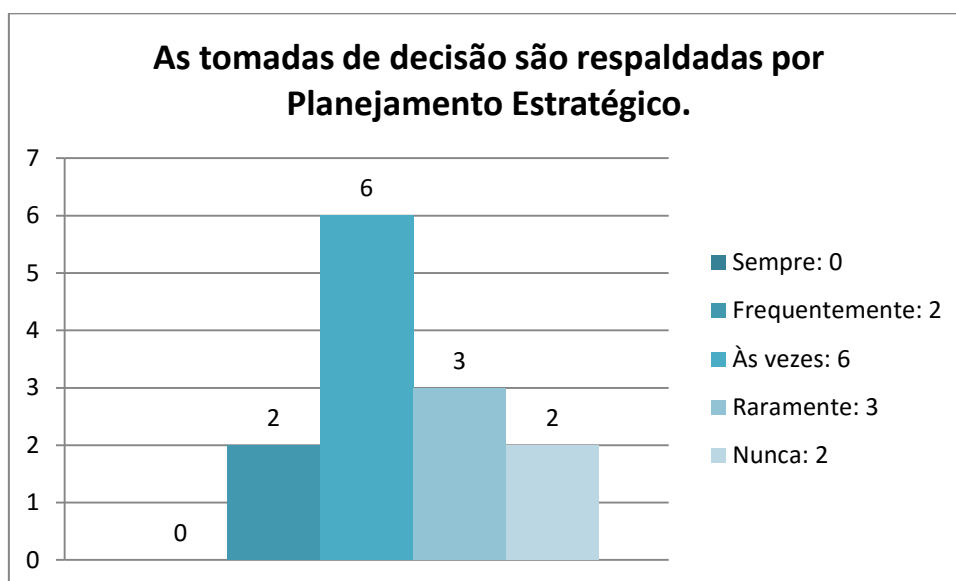
GRÁFICO 20: Na empresa os donos/proprietários são constantemente absorvidos pelas tarefas rotineiras e cotidianas, sobrando pouco tempo para o planejamento e estruturação de estratégias.



Fonte: Elaborado pela autora

Como umas das características do micro e pequeno empresário é de se envolver em todos os processos de todos os níveis da organização tem como consequência pouco tempo hábil para o empresário pensar em seu planejamento e nas suas estratégias. Como visto nos gráficos anteriores, o modelo de gestão de gestão frequentemente utilizado pelos empresários (da amostra) é o centralizado, onde eles são responsáveis por todas as decisões, de todos os processos e, portanto, não lhes sobra tempo necessário para planejarem suas estratégias.

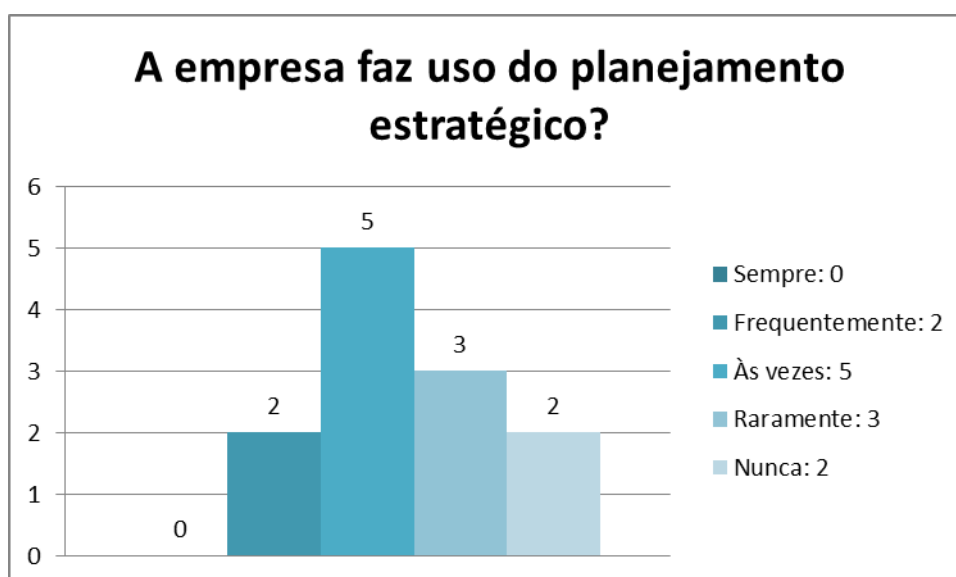
GRÁFICO 21: As tomadas de decisão são respaldadas por planejamento estratégico.



Fonte: Elaborado pela autora

Como observado nos gráficos anteriores, o empresário tem pouco tempo para a elaboração de um planejamento estratégico e o modelo de gestão centralizado é mais o utilizado, por isso geralmente as suas tomadas de decisões não são respaldadas no planejamento estratégico e, de acordo com Leone (1998), as decisões são tomadas a partir da intuição do dono e das suas experiências de vida.

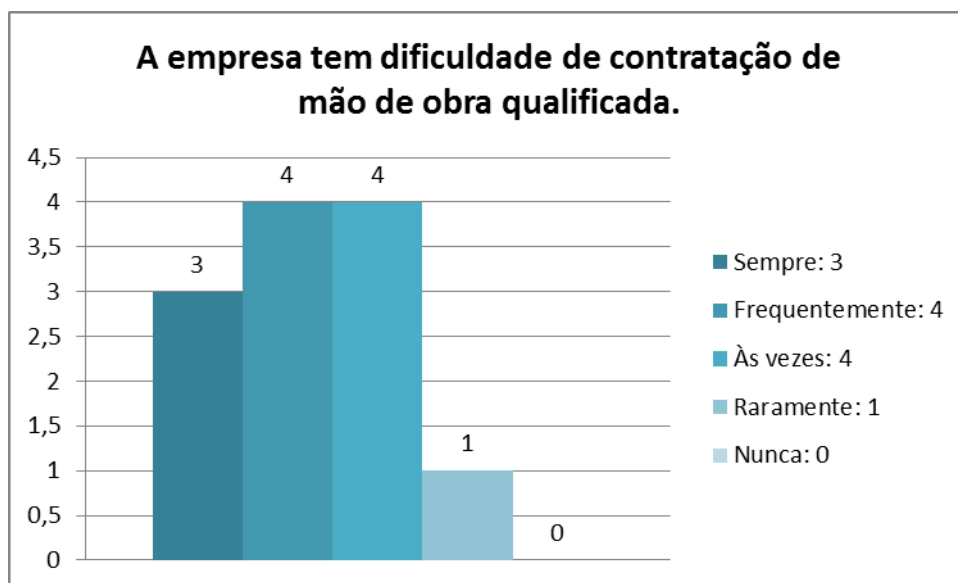
GRÁFICO 22: A empresa faz uso do planejamento estratégico?



Fonte: Elaborado pela autora

Dez das doze organizações admitem que fazem pouco uso do planejamento estratégico nas suas empresas, o que mostra que o planejamento não é uma prioridade para os empresários. Para Buchele (1980) o planejamento estratégico apresenta vantagens reais para as MPEs, pois ajuda no desenvolvimento do negócio, acelera o ritmo de mudanças, torna as ações mais eficientes e propicia que o empresário tenha algum controle sobre o futuro.

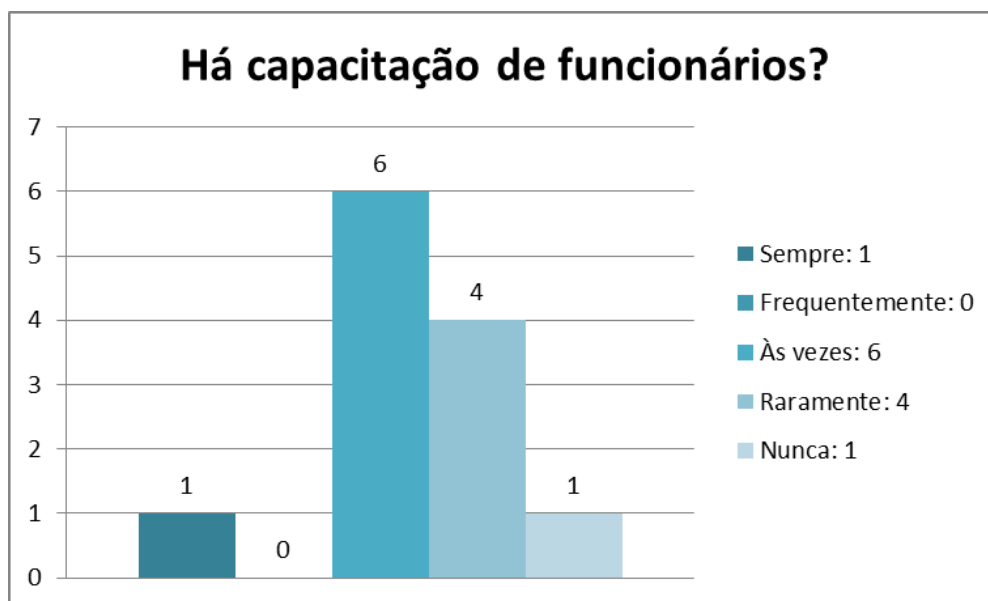
GRÁFICO 23: A empresa tem dificuldade de contratação de mão de obra qualificada.



Fonte: Elaborado pela autora

Sete entre os doze pequenos empreendimentos pesquisados relatam ter, frequentemente ou sempre, dificuldades de contratar mão de obra qualificada. Isso pode ser explicado pela tendência que as pessoas ao se especializarem em alguma função através de cursos técnicos ou cursos de graduação, procurar empresas grandes para atuarem, pois acham que lá terão maiores oportunidades de crescimento. Além disso, há uma incoerência entre o gráfico 23 e o próximo.

GRÁFICO 24: Há capacitação de funcionários?



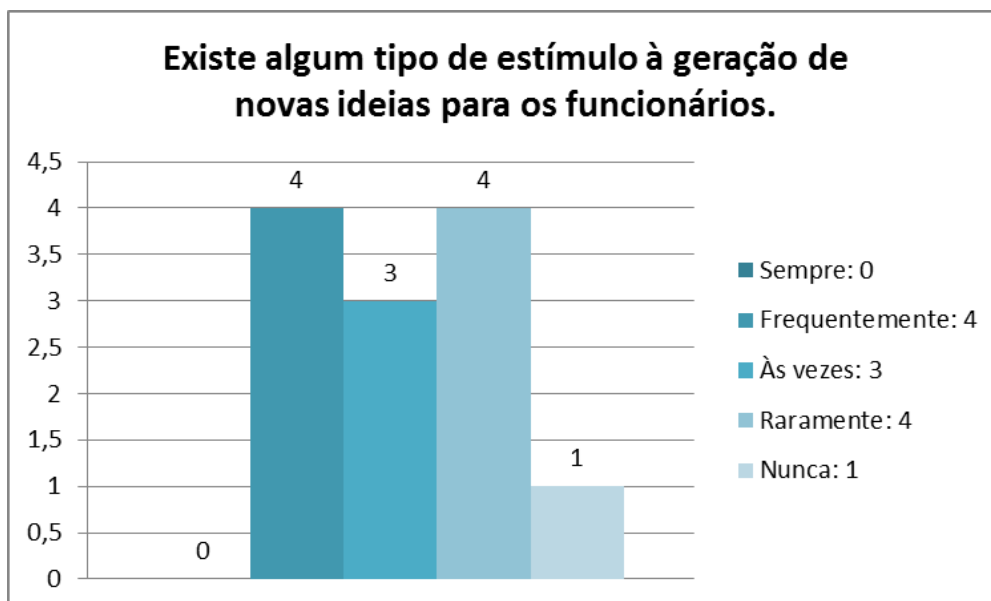
Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de salientarem a falta de mão de obra qualificada e a sua importância para micro e pequenos empreendimentos, o estímulo para que os funcionários se capacitem é muito pouco. Apenas uma empresa afirma capacitar seus funcionários sempre e nenhuma diz capacitar seus funcionários frequentemente. A capacitação é importante, pois diminui as chances de falhas e aumenta as chances de assertividade.

4.3.5. Fase 04: Eixo de análise – Inovação

Resposta às respostas de 25 a 38.

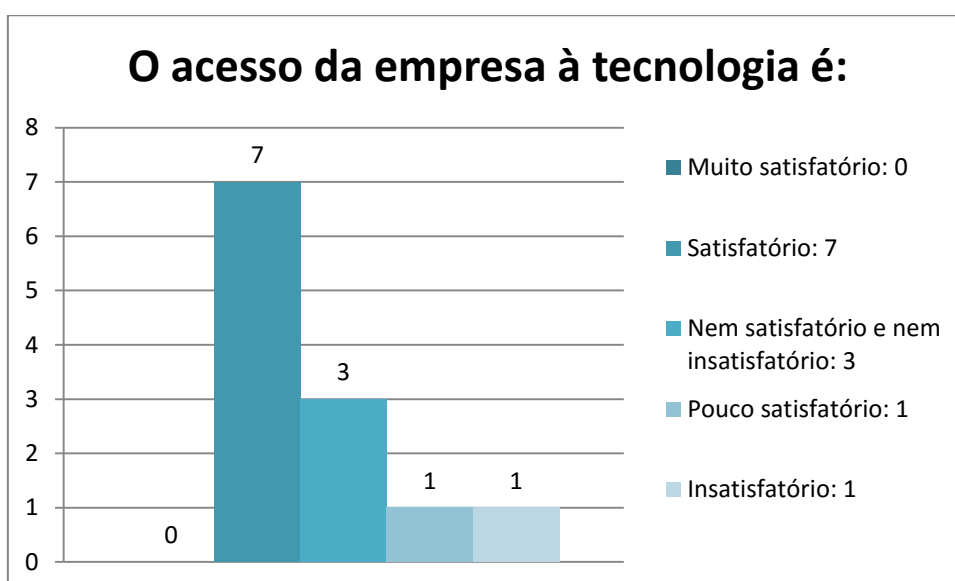
GRÁFICO 25: Existe algum tipo de estímulo à geração de novas ideias para os funcionários.



Fonte: Elaborado pela autora

Neste quadro podemos visualizar que o estímulo para novas ideias se dá de maneira irregular pelas organizações. Isso mostra um modelo de gestão mais fechado, com pouco engajamento e pautado no poder de decisão de poucas pessoas como visto nos casos anteriores.

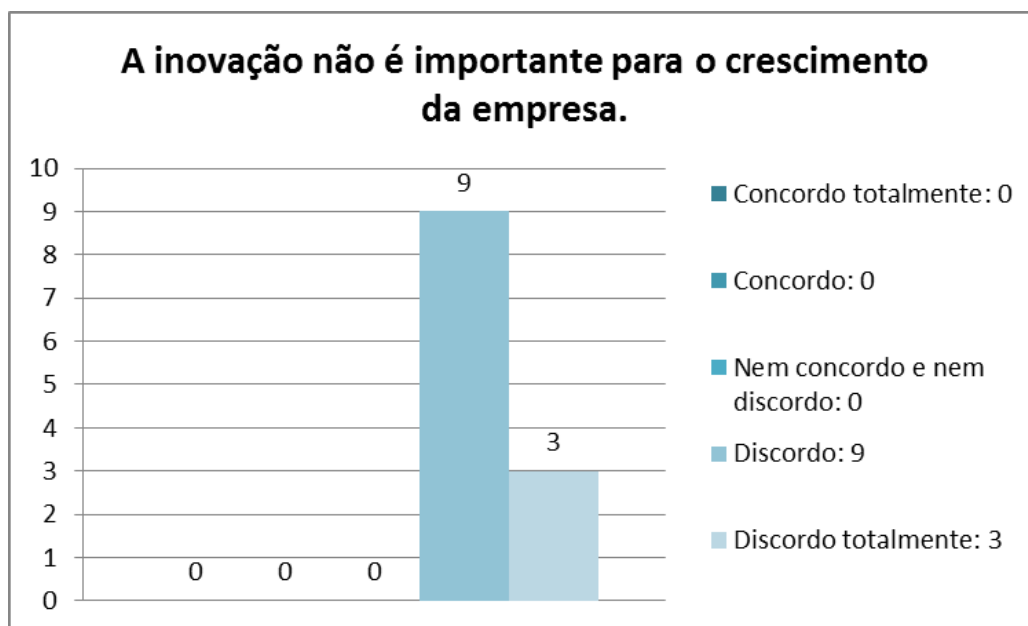
GRÁFICO 26: O acesso da empresa à tecnologia é:



Fonte: Elaborado pela autora

O acesso à tecnologia nas organizações entrevistadas é dito como satisfatório. Esse acesso possibilita a pesquisa e atualização de informações de interesse para a organização. Em relação à comunicação e relacionamento, o acesso abre espaços para troca de experiências, *feedback* e aquisição de conhecimento. Em relação à gestão e inovação, auxilia a busca por novas maneiras de se fazer as coisas, tendências e novidades do mercado, pesquisa de seus concorrentes e especialização.

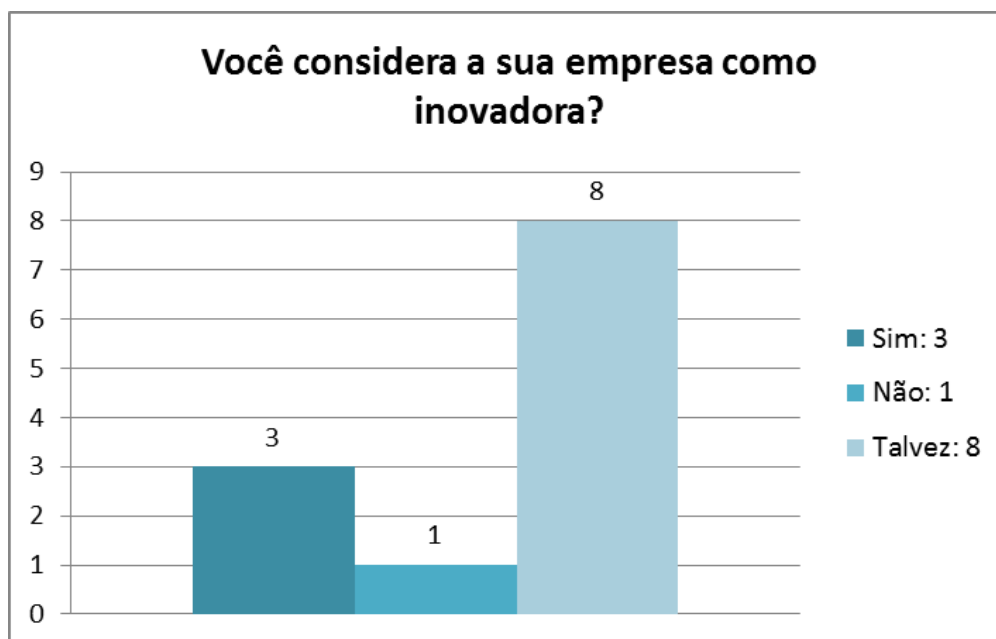
GRÁFICO 27: A inovação não é importante para o crescimento da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora

Todos os entrevistados acreditam que a inovação é fundamental para o crescimento empresarial, porém, como visto anteriormente, não dão abertura para que seus funcionários deem novas ideias e se utilizam de um modelo de gestão empresarial que vai contra a proposta de Lemos (1999). O autor afirma que o processo de inovação nada mais é do que um processo de aprendizado interativo, visto que faz com que haja relacionamento entre agentes internos e externos da organização, troca de experiências, de ideias e aquisição de habilidades.

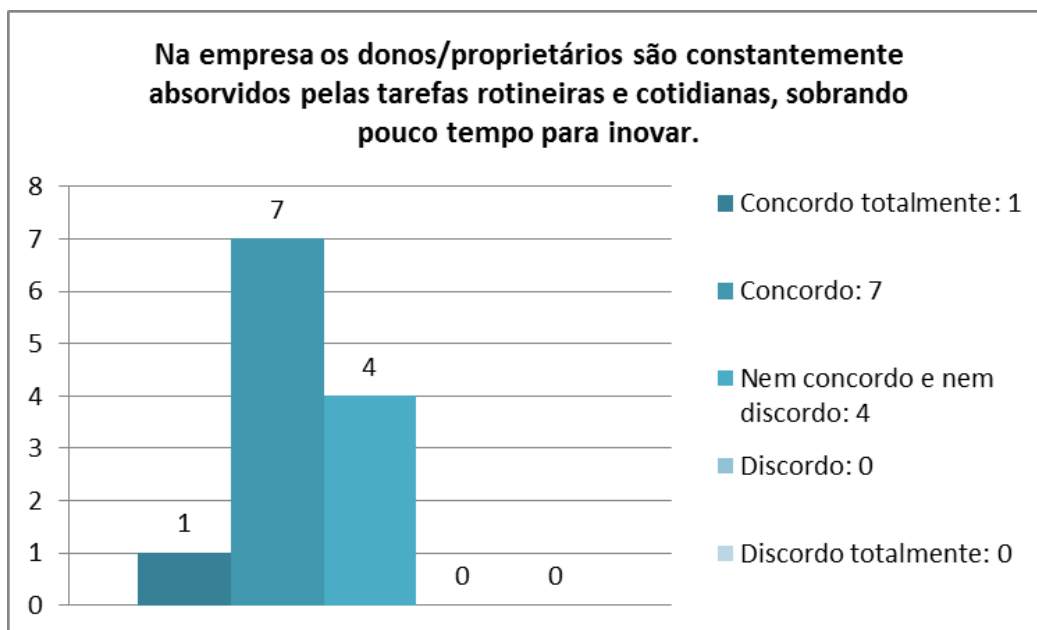
GRÁFICO 28: Você considera a sua empresa como inovadora?



Fonte: Elaborado pela autora

A falta de certeza de que sua empresa é inovadora ou não, foi a resposta mais dada pelos doze entrevistados, talvez pelo fato de não saberem o que é uma inovação. Muitas pessoas acreditam que inovação limita-se a criação de algum produto ou serviço, mas, segundo o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, “Inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (Lei 10.973/04 – Lei da Inovação).” Ou seja, a inovação não é necessariamente um objeto, pode ser um processo ou técnica, por exemplo. Além disso, é importante ressaltar que muitas organizações não sabem o que é inovação e os meios para que ela ocorra.

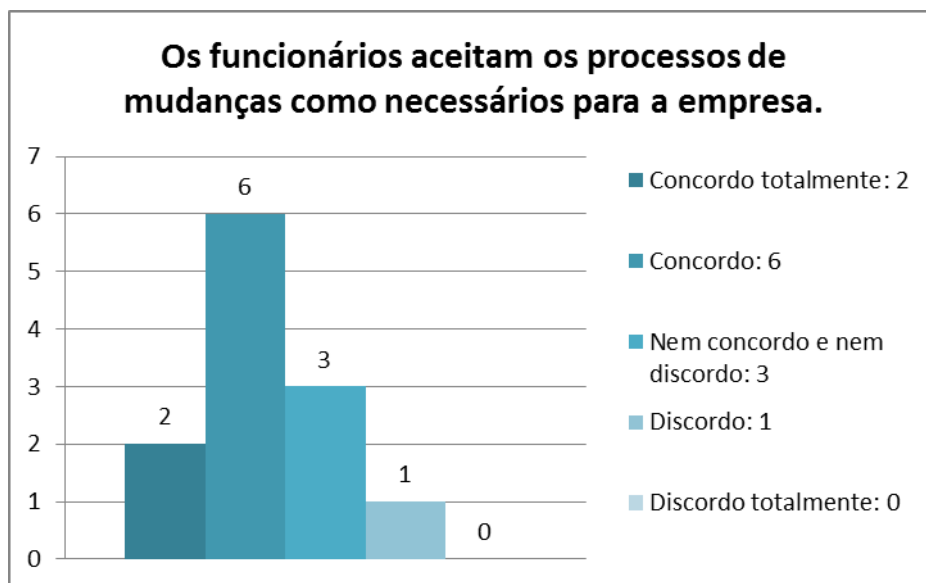
GRÁFICO 29: Na empresa os donos/proprietários são constantemente absorvidos pelas tarefas rotineiras e cotidianas, sobrando pouco tempo para inovar.



Fonte: Elaborado pela autora

A falta de tempo descrita pelos entrevistados ressalta não só o tipo de estrutura mais centralizadora, mas também a falta de planejamento para suas ações. Tempo é um problema rotineiro em todas as MPEs e, por isso, é essencial que os *stakeholders* da organização possam dar suas opiniões, expor novas ideias e aprender e ensinar coisas novas à dinâmica empresarial. Barbieri et al (2003), ressaltam que as pessoas perceberão a inovação na medida em que esse líder encorajar ideias inovadoras; a aprendizagem deve ser encorajada, ou seja, a organização deve ter uma comunicação e cultura organizacional que preze pela inovação como um de seus pilares. Uma vez que isso aconteça os funcionários perceberão que aprender para inovar faz com que os riscos que o negócio presume valham a pena e que quanto maior o aprendizado, menos é a possibilidade de erros.

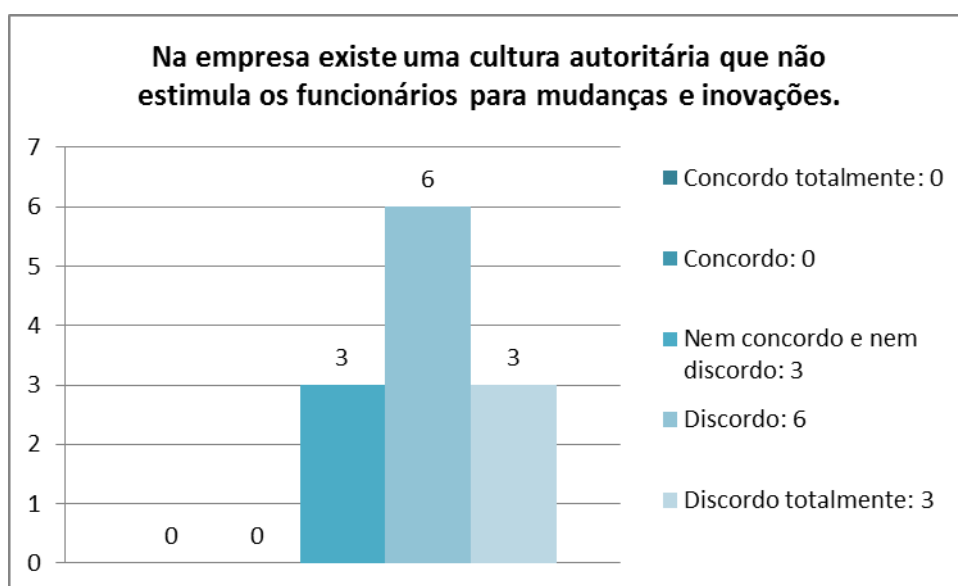
Gráfico 30: Os funcionários aceitam os processos de mudanças como necessários para a empresa.



Fonte: Elaborado pela autora

Oito dos doze entrevistados afirmam que seus funcionários aceitam os processos de mudanças como necessários para empresa, porém, a resistência da gerência para novas ideias nos comprova que o modelo de gestão é realmente centralizador e que dá voz a poucos, mostrando que os funcionários estão abertos a novas ideias e seus patrões não.

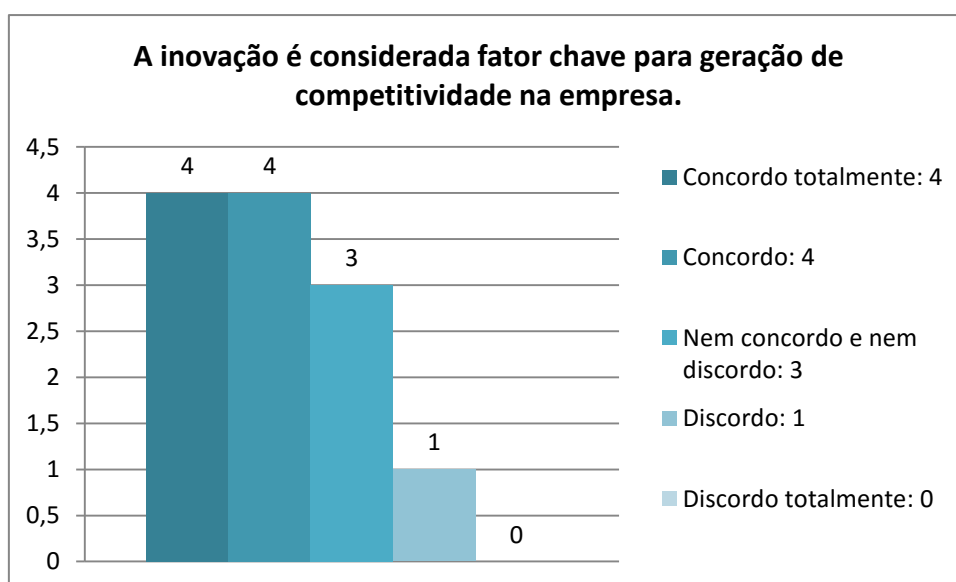
GRÁFICO 31: Na empresa existe uma cultura autoritária que não estimula os funcionários para mudanças e inovação.



Fonte: Elaborado pela autora

Destoando de algumas respostas dadas previamente, nove dos doze entrevistados não acreditam que não estimulam seus funcionários para mudanças e inovações. Porém, como visto, novas ideias não são ouvidas pela maioria dos pequenos empreendimentos e as decisões da organização sempre são feitas por pessoas específicas da empresa. Normalmente este é um dos pontos frágeis das pequenas empresas, pois nesse tipo de organização torna-se difícil que o empreendedor abra mão de sua autoridade permitindo que outra pessoa tome decisões em seu lugar.

GRÁFICO 32: A inovação é considerada fator chave para geração de competitividade na empresa.



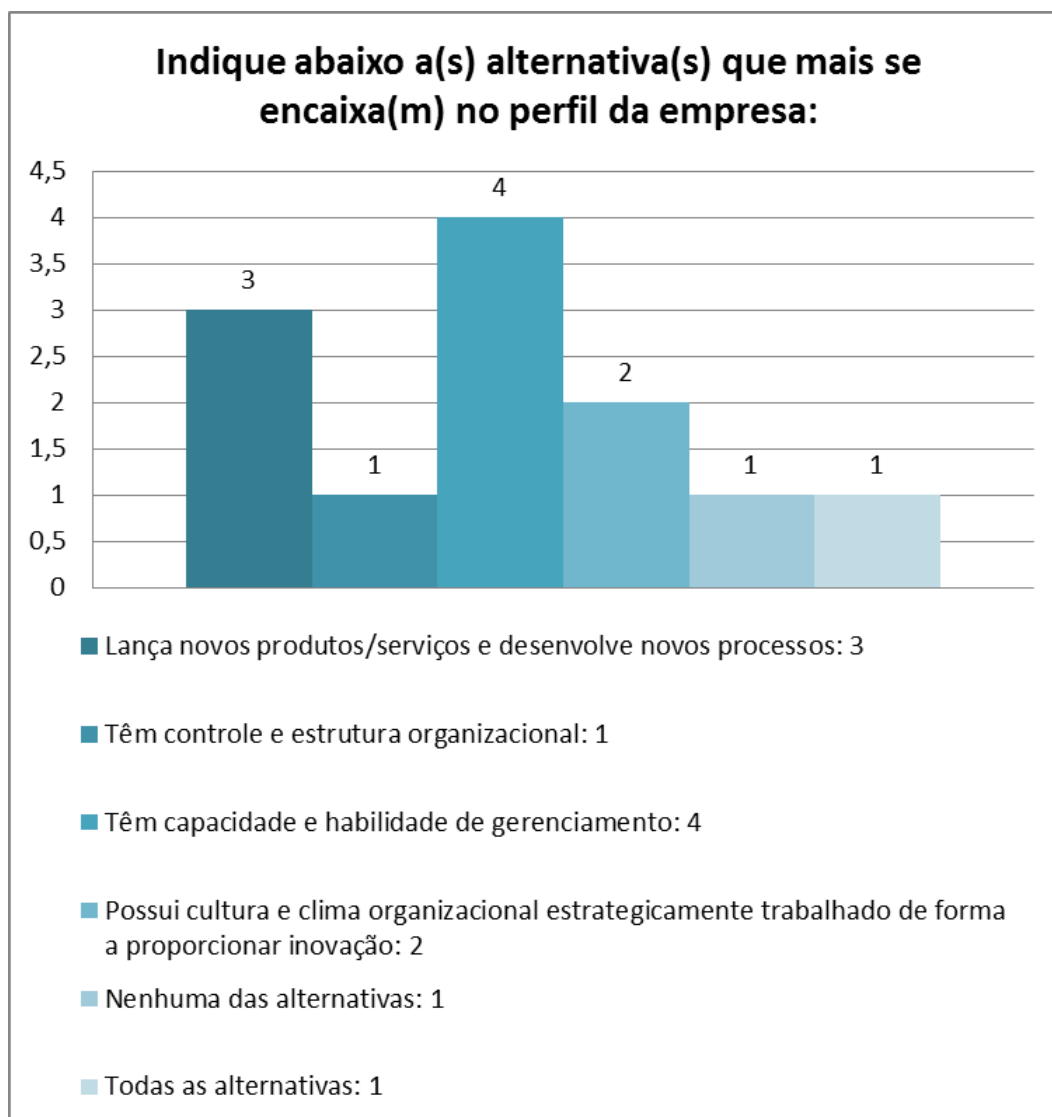
Fonte: Elaborado pela autora

Oito de doze entrevistados concordam que a inovação é considerada fator chave para a geração de competitividade. Com um modelo de gestão mais centralizador, o proprietário tenta manter a empresa sob sua direção e isso impede que a organização cresça e se desenvolva. A partir do princípio que a inovação deve ser incorporada no modelo de gestão da empresa, uma cultura de inovação deve ser implantada. Cultura de inovação ocorre quando valores que norteiam e ações desenvolvidas na organização têm a finalidade de incentivar ideias e projetos inovadores que trarão benefícios para a mesma e, durante o processo de inovação, pode ou não haver rompimento com tudo o que foi feito até então.

No contexto de capitalismo e mudanças constantes, a inovação hoje é essencial para a sobrevivência da organização e, aquela que não inova, é superada por outra que o faz

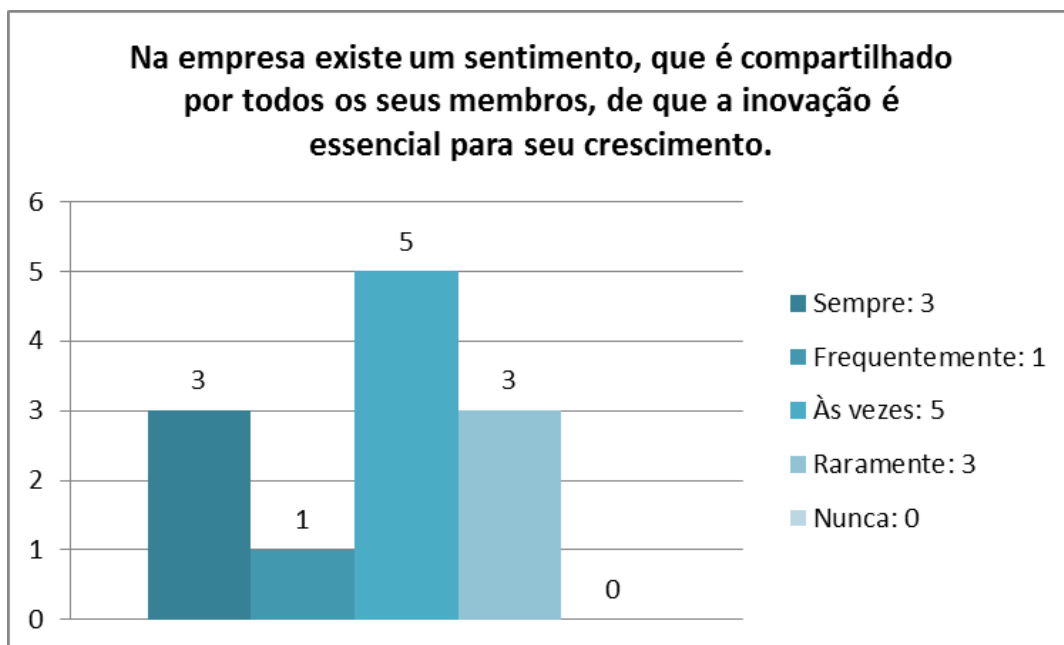
com o intuito de criar novos produtos, meios e processos que se encaixem melhor no contexto e necessidades atuais.

GRÁFICO 33: Indique abaixo a(s) alternativa(s) que mais se encaixa(m) no perfil da empresa:



Fonte: Elaborado pela autora

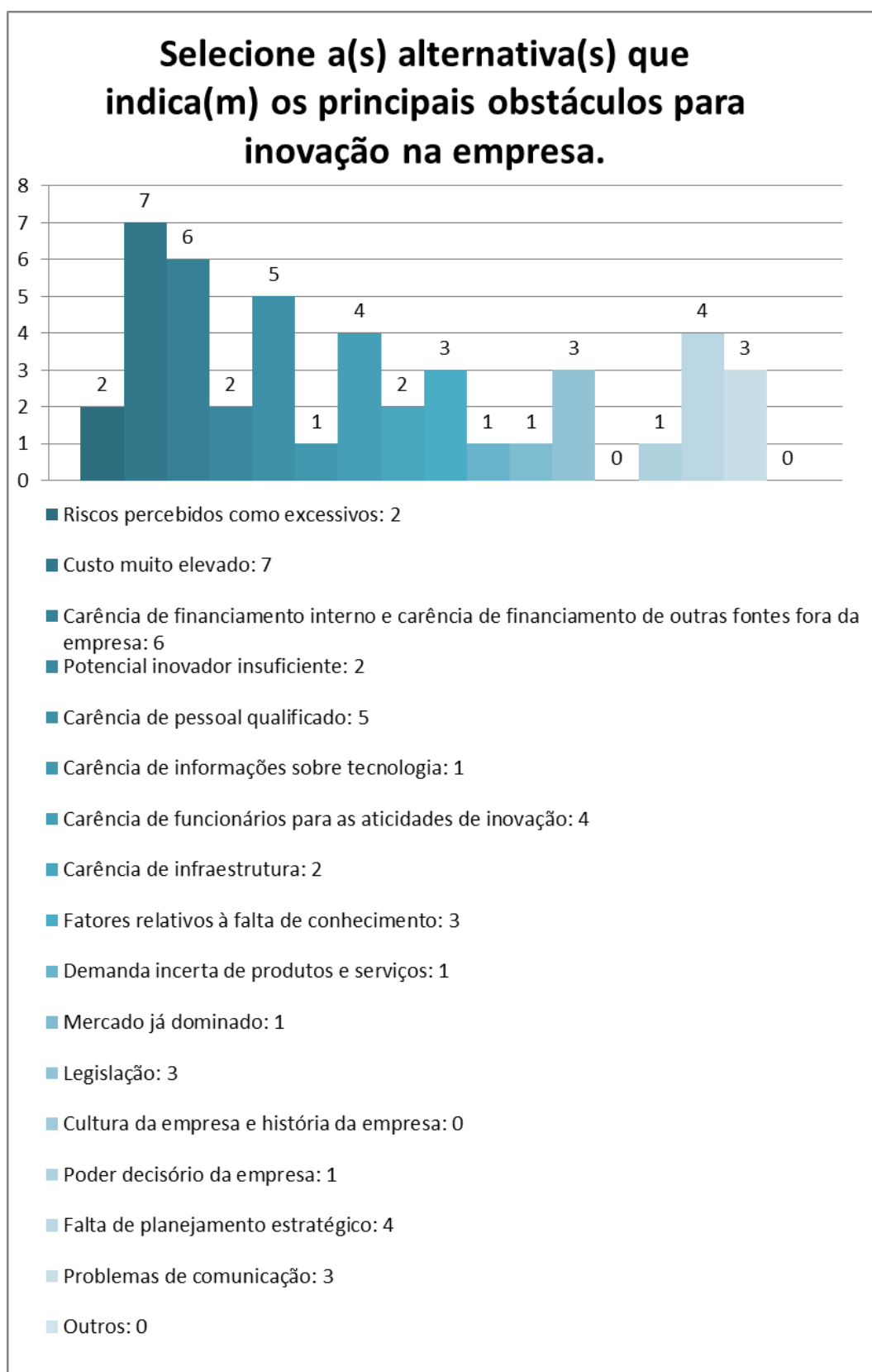
GRÁFICO 34: Na empresa existe um sentimento, que é compartilhado por todos os seus membros, de que a inovação é essencial para seu crescimento.



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com esse gráfico podemos observar que a cultura de inovação não é bem inserida na organização, pois segundo Barbieri et al (2003) alguns fatores são essenciais para que uma organização seja caracterizada como inovadora. Um deles é que a organização como um todo deve acreditar na inovação, pois sem essa crença compartilhada a eficiência da inovação é minada, uma vez que ela depende das pessoas que trabalham na organização para se tornar real.

GRÁFICO 35: Selecione a(s) alternativa(s) que indica(m) os principais obstáculos para inovação na empresa.

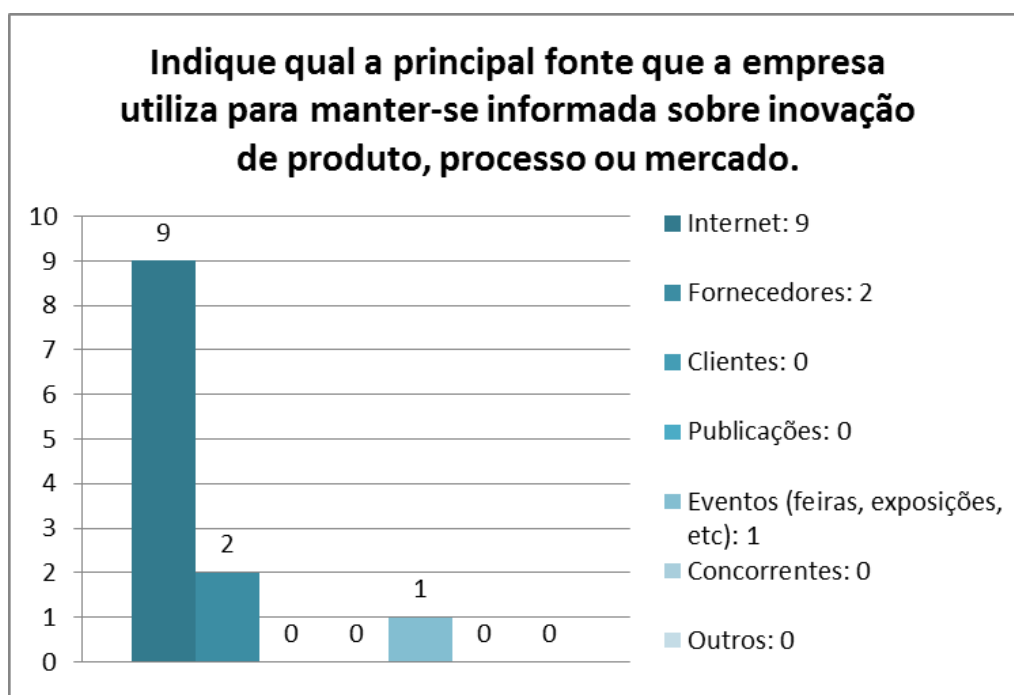


Fonte: Elaborado pela autora

Os grandes obstáculos destacados pelas micro e pequenas empresas no quesito inovação são:

- A. Sete dos doze afirmam que é um custo muito elevado e seis que existe carência de financiamento. Recursos limitados são frequentes em pequenos empreendimentos, o tabu de que a inovação demanda muitos recursos financeiros deve ser quebrado, uma vez que muitas vezes as inovações surgem para diminuir os custos de processos e produções. Além disso, a falta de conhecimento em relação às políticas públicas de incentivo a inovação faz com que essas organizações não busquem investimentos ou auxílios externos.
- B. Cinco afirmam não possuir pessoal qualificado para inovação, porém como visto, não investem na qualificação dos mesmos. Quatro afirmam que não possuem funcionários suficientes para desenvolver esse setor.
- C. Quatro afirmam que falta planejamento estratégico e admitem que não planejam suas atividades.
- D. Três deles afirmam não conhecer os seus direitos (legislação) referente a inovações e seus incentivos, admitem ter problemas na sua comunicação e problemas relativos à falta de conhecimento.
- E. Dois acreditam que os riscos são vistos como excessivos – que poderiam ser evitados se houvesse planejamento de suas ações, que seu potencial inovador é insuficiente e que não possuem infraestrutura necessária.

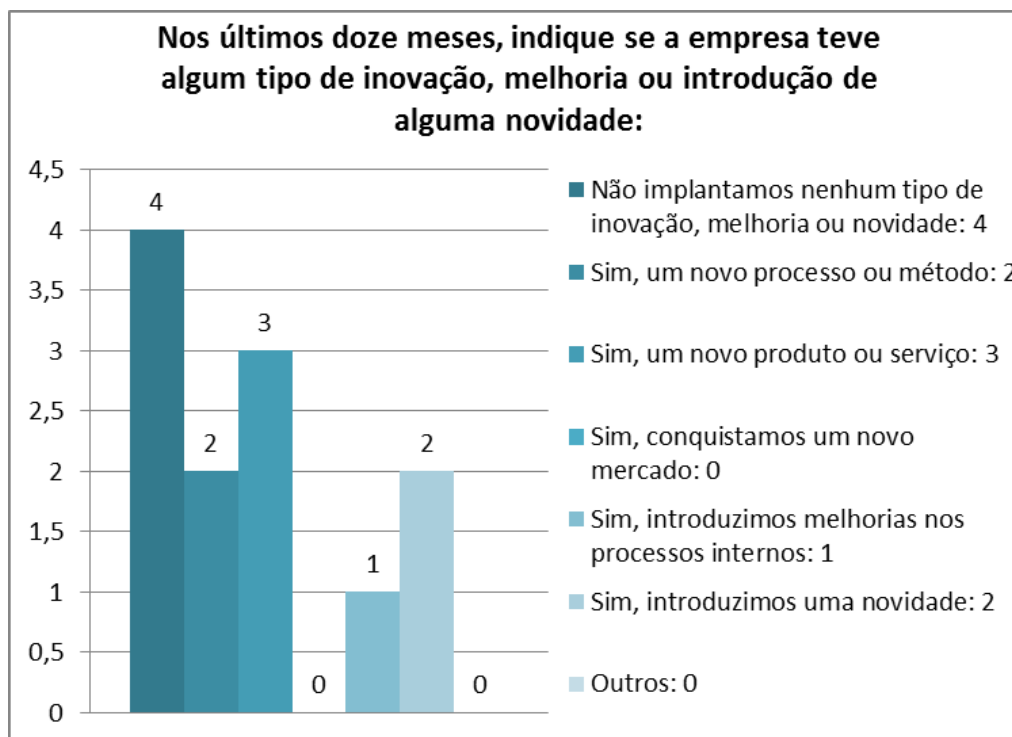
GRÁFICO 36: Indique qual a principal fonte que a empresa utiliza para manter-se informada sobre inovação de produto, processo ou mercado.



Fonte: Elaborado pela autora

A internet é vista como principal fonte utilizada pela empresa para manter-se informada sobre inovações de produtos, processos ou mercados. Não é a toa que nove entre doze dos empreendimentos analisados acreditam que este meio é o que possui mais conteúdo sobre o assunto, pois com a dinamicidade de conteúdos e de acontecimentos no mundo a internet proporciona atualizações e informações em tempo real.

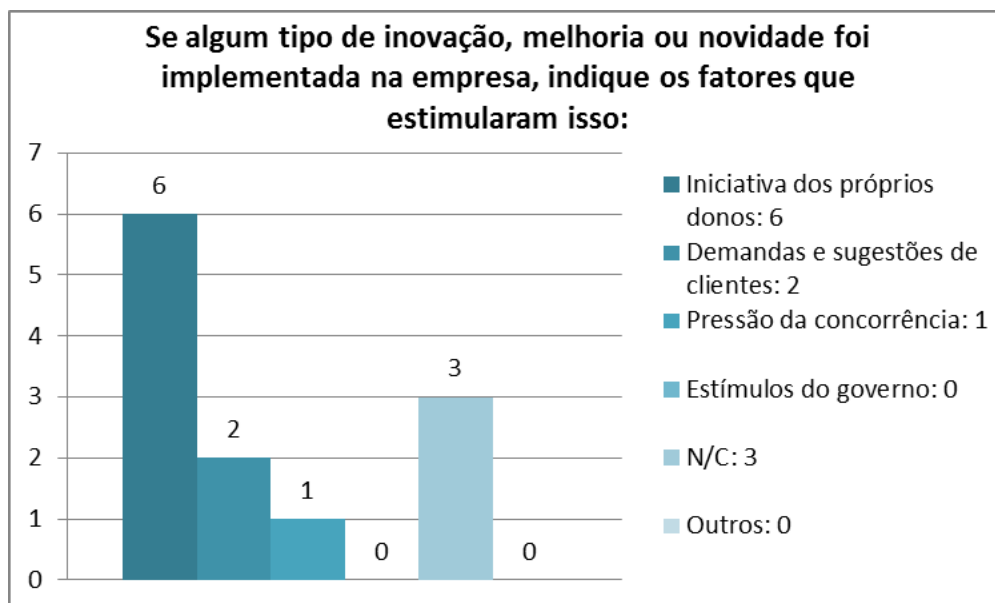
GRÁFICO 37: Nos últimos doze meses, indique se a empresa teve algum tipo de inovação, melhoria ou introdução de alguma novidade:



Fonte: Elaborado pela autora

Quatro dos doze entrevistados assumem que não implantaram nenhum tipo de inovação, melhoria ou novidade. Porém é animador observar que oito entre as doze empresas, introduziram algum tipo de novidade em seu ambiente organizacional, mostrando que muitas delas inovam, mas não têm consciência de que estão inovando.

GRÁFICO 38: Se algum tipo de inovação, melhoria ou novidade foi implementada na empresa, indique os fatores que estimularam isso:



Fonte: Elaborado pela autora

Metade dos entrevistados admite que as inovações vêm de iniciativa dos próprios donos, e isso mostra que, o primeiro passo para a implantação de uma cultura de inovação já foi dado. Porém ainda é preciso que alguns fatores sejam desenvolvidos, tais como: ouvir seus funcionários e aceitar novas sugestões, ideias e métodos; descentralizar todas as decisões e delegar funções; incentivar seus funcionários a se especializarem e ganharem novos conhecimentos, entre outros.

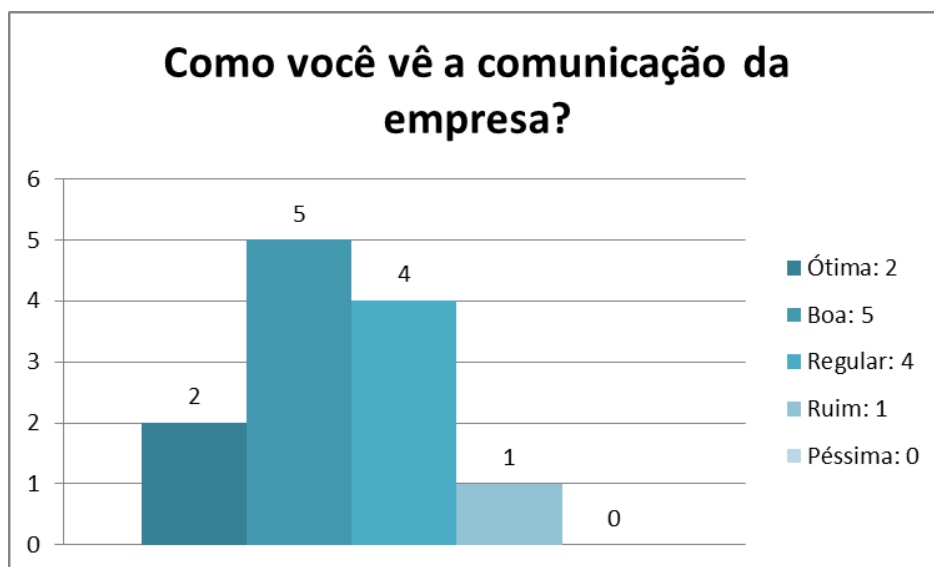
Apenas dois de doze dizem que suas inovações vêm de sugestões de seus clientes. Não podemos afirmar se os clientes não se interessaram em dar um feedback para as outras organizações ou se a organização não é aberta ou não incentiva esse tipo de interação.

Entre as empresas pesquisadas apenas uma afirma ter inovado em seus processos, produtos e serviços por conta da concorrência. O estudo da concorrência para MPes é muito importante, porém é sempre preciso pensar que estar à frente da inovação pode ser um diferencial competitivo essencial para sua sobrevivência.

4.3.6. Fase 05: Eixo de análise – Comunicação

Respostas às perguntas 39 a 54

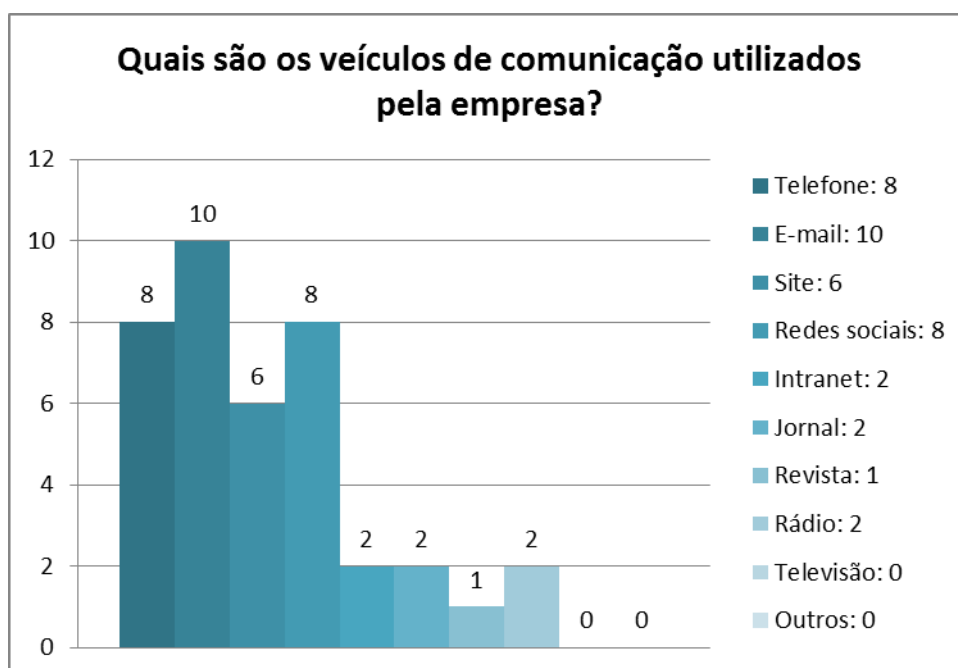
GRÁFICO 39: Como você vê a comunicação da empresa?



Fonte: Elaborado pela autora

Em sua maioria, os entrevistados afirmam que a comunicação de sua organização é vista como boa ou ótima. Porém, como já vimos em outros gráficos, a comunicação não é bem trabalhada em relação à adesão de novas ideias, aplicações de novas ideias, sobre novas decisões e sobre o posicionamento do proprietário em relação a inovação.

GRÁFICO 40: Quais são os veículos de comunicação utilizados pela empresa?



Fonte: Elaborado pela autora

O veículo mais utilizado pelas organizações é o e-mail. Dez entre doze afirmam usar esse veículo de comunicação, talvez pelo fato deste ser um veículo de baixo custo. Oito deles afirmam utilizar telefone e redes sociais em suas empresas. O telefone é uma mídia tradicional que não perde sua função apesar dos avanços tecnológicos atuais, e todos têm acesso a ele. Já as redes sociais mostram como as organizações estão se inserindo nos meios digitais, o que é confirmado pelo fato de que seis delas afirmam já possuir um site na rede. Duas das doze afirmam possuir uma intranet e fazer sua comunicação através de jornais e rádio. E apenas um dos entrevistados faz o uso de revistas para comunicação.

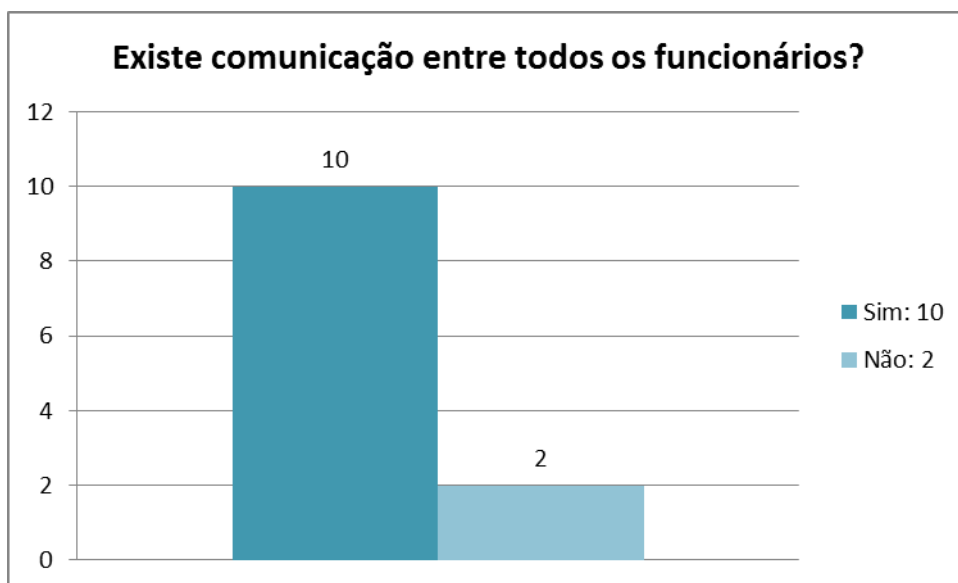
GRÁFICO 41: Existe uma pessoa responsável pela comunicação?



Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos entrevistados afirma que existe um responsável pela comunicação dentro da empresa, porém não podemos afirmar com certeza se essa pessoa tem como sua única função cuidar da parte da comunicação organizacional e tampouco podemos afirmar se é uma única pessoa responsável ou se existe um departamento de comunicação.

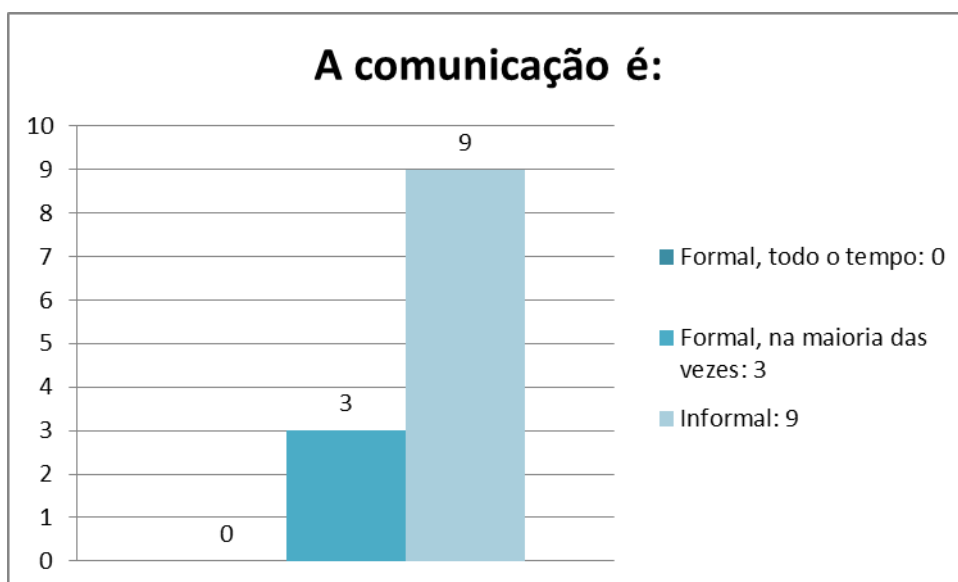
GRÁFICO 42: Existe comunicação entre os funcionários?



Fonte: Elaborado pela autora

Dez dos doze entrevistados afirmam que existe comunicação entre todos os funcionários. Entretanto, nas MPEs, uma conversa informal entre os funcionários ou entre funcionários e proprietário é considerada como comunicação na empresa, o que é umas das características das empresas desse porte.

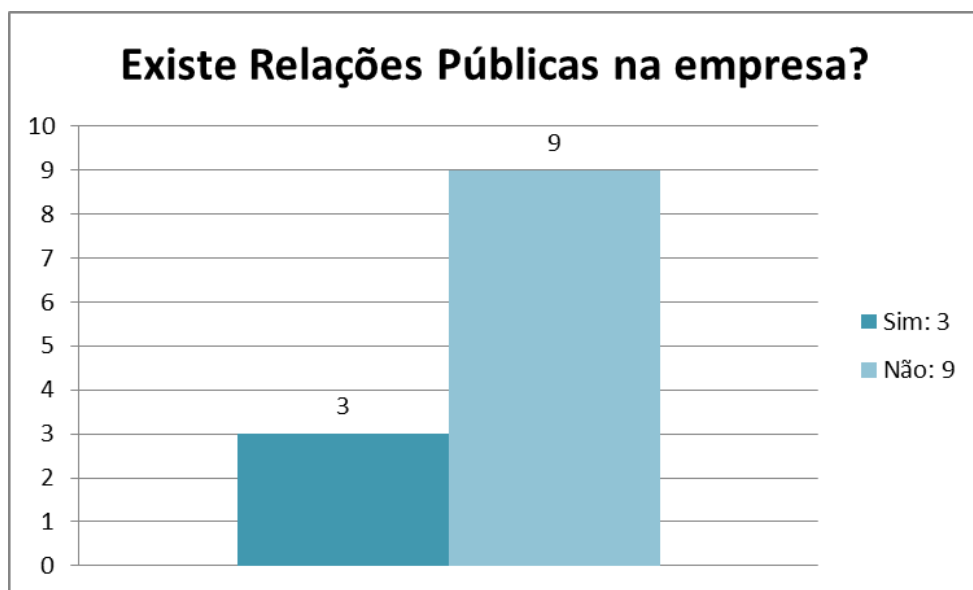
GRÁFICO 43: A comunicação é:



Fonte: Elaborado pela autora

Neste gráfico podemos comprovar que, na maioria dos casos, há comunicação nas organizações, pois segundo Kunsch (2003) com esse tipo de comunicação as informações são transmitidas de forma mais espontânea, mais intuitiva, desestruturada e mais ágil e, por esse motivo, a organização acaba perdendo o controle.

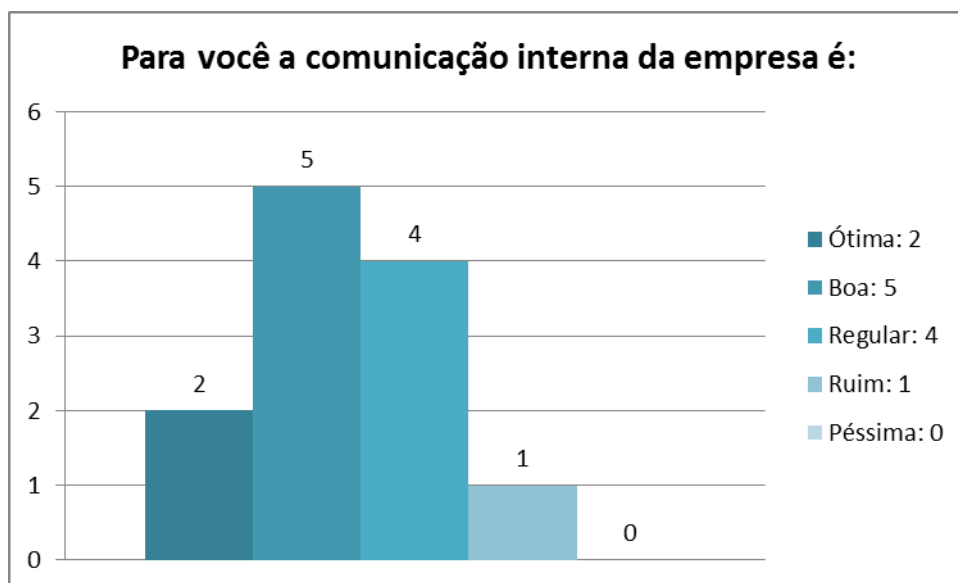
GRÁFICO 44: Existe Relações Públicas na empresa?



Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos entrevistados afirma que não existe um Relações Públicas em suas empresas, o que evidencia que a comunicação é vista, talvez, de modo secundário pelos proprietários e que não possuem conhecimento de que, esses profissionais, desenvolvendo estratégias tais como o planejamento estratégico e a comunicação organizacional, podem ajudar as suas empresa a se tornarem mais competitivas dentro do mercado, além de ajudarem a tornar o ambiente mais inovador, pois facilitam a difusão de ideias e valores.

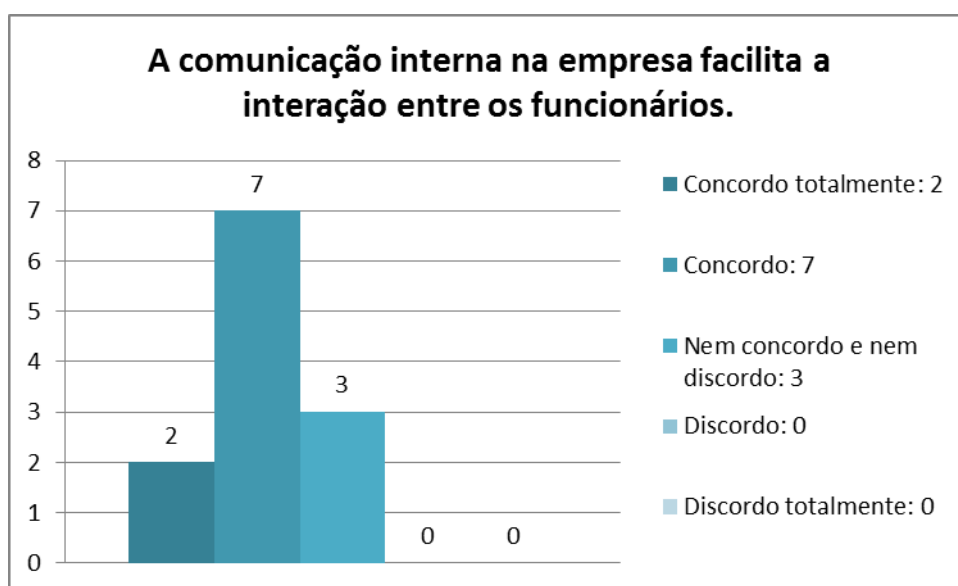
GRÁFICO 45: Para você a comunicação interna da empresa é:



Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos entrevistados considera a sua comunicação interna boa, pois como observado nos gráficos anteriores a sua comunicação é informal e mais acessível. Entretanto, esse tipo de comunicação não é tão eficaz e eficiente para se construir e se difundir o seu clima, sua cultura organizacional, missão, visão, valores e fazer que todos tenham o mesmo objetivo em comum.

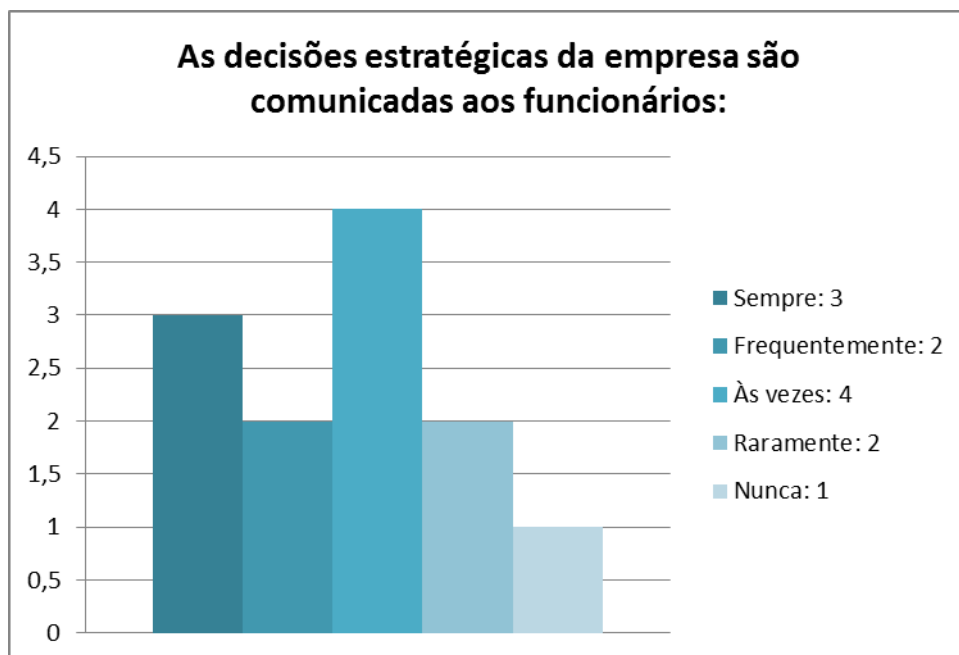
GRÁFICO 46: A comunicação interna na empresa facilita a interação entre os funcionários.



Fonte: Elaborado pela autora

Nove entre doze dos entrevistados reconhecem que uma boa comunicação interna facilita a interação entre os funcionários, pois assim incentiva o relacionamento entre os funcionários, a difusão de ideias e valores, o que faz com que construam um objetivo em comum entre a empresa e os funcionários, focando assim, os seus esforços e recursos.

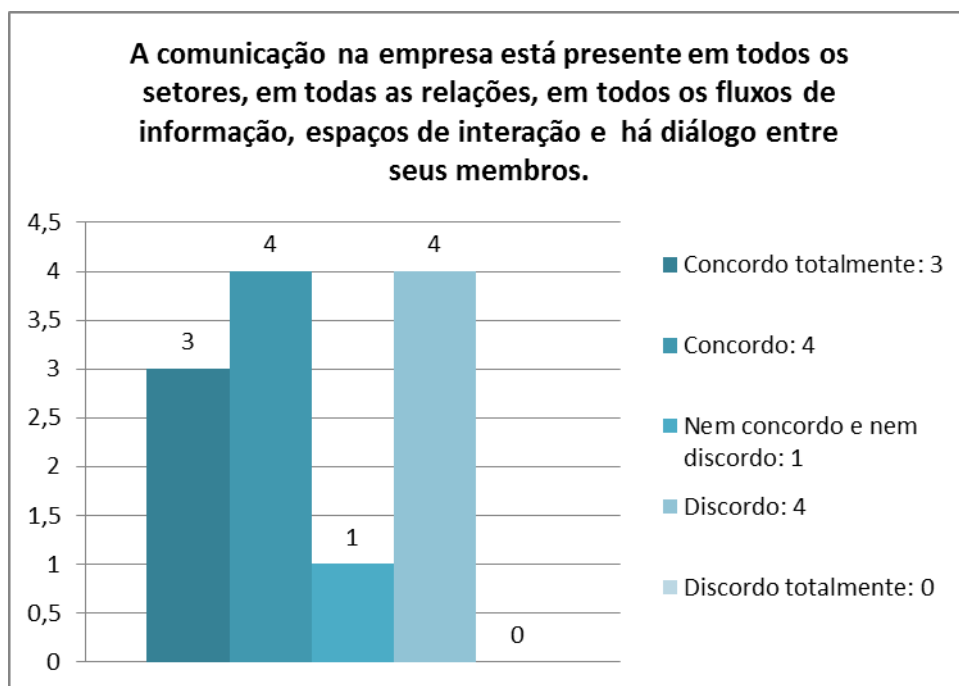
GRÁFICO 47: As decisões estratégicas da empresa são comunicadas aos funcionários:



Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de a comunicação ser vista como ótima ou boa (gráfico 1 do eixo de comunicação), neste quadro podemos ver que as decisões, em sua grande maioria, às vezes são comunicadas aos funcionários. Há uma incoerência também entre o segundo gráfico do eixo de comunicação para este em questão, no qual apenas duas organizações admitem não haver comunicação entre todos os funcionários.

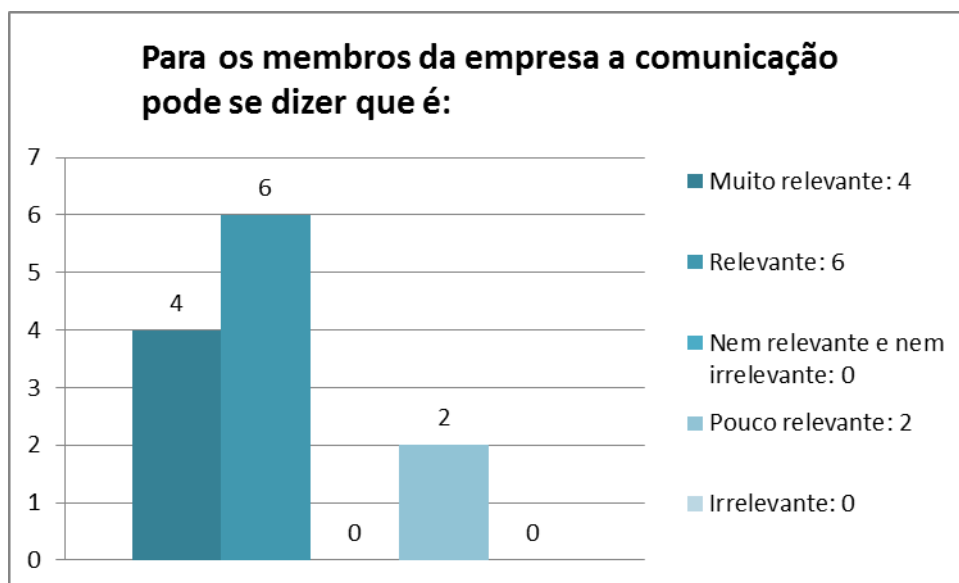
GRÁFICO 48: A comunicação na empresa está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e há diálogo entre seus membros.



Fonte: Elaborado pela autora

Mais uma vez é possível visualizar a divergência entre o segundo gráfico do eixo de comunicação para este em questão. Nesse gráfico é possível visualizar que algumas empresas consideram que a sua comunicação é boa, porém quatro entrevistados dizem que a comunicação não é presente em todos os setores e relações. Isso mostra que um número relevante de organizações não tem consciência da real importância ou da abrangência que uma boa comunicação faz pela empresa.

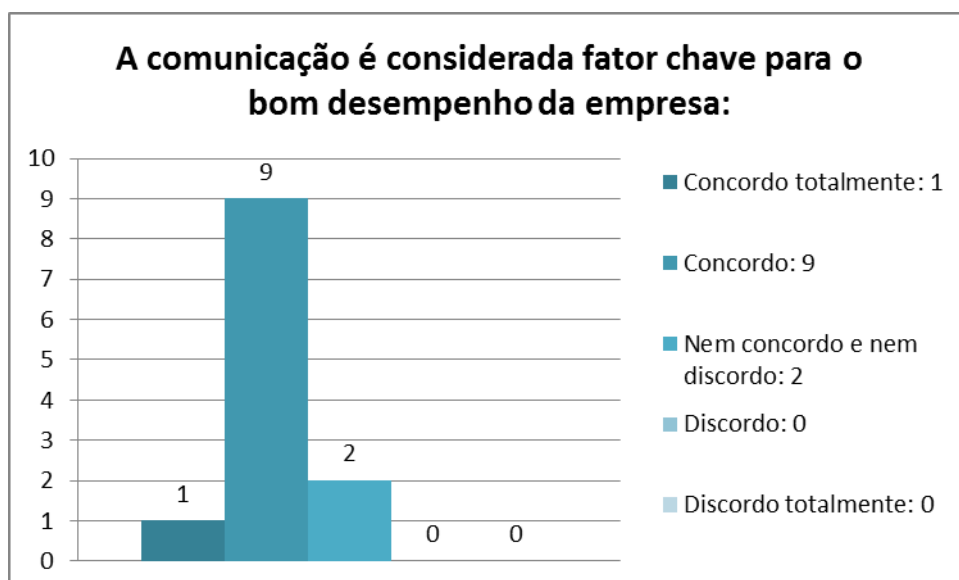
GRÁFICO 49: Para os membros da empresa a comunicação pode se dizer que é:



Fonte: Elaborado pela autora

Neste gráfico é possível observar que dez das doze organizações acreditam que a comunicação é relevante ou muito relevante, porém podemos observar que na prática organizacional não é isso que ocorre, principalmente quando analisamos a pesquisa como um todo, em especial nos eixos de análise de gestão empresarial e comunicação.

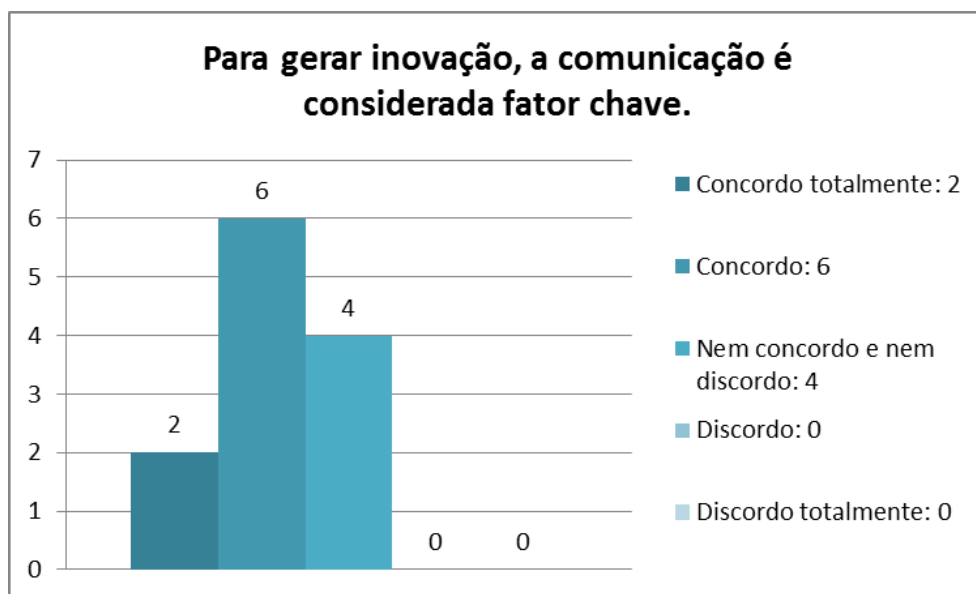
GRÁFICO 50: A comunicação é considerada fator chave para o bom desempenho da empresa:



Fonte: Elaborado pela autora

Há quase uma unanimidade nas respostas considerando que a comunicação é um fator chave da organização. A comunicação em MPEs é essencial para sua sobrevivência, para gerar relacionamentos e fundamental para implantar uma gestão de inovação, sendo ferramenta para troca de experiências, *feedback* e melhorias organizacionais.

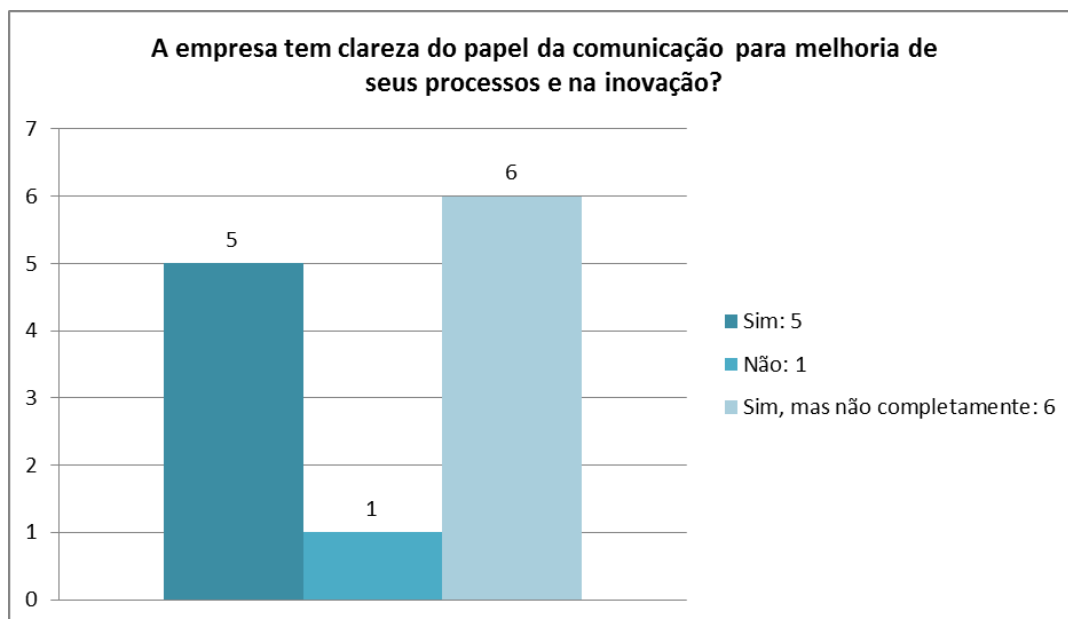
GRÁFICO 51: Para gerar inovação, a comunicação é considerada fator chave.



Fonte: Elaborado pela autora

Oito de dez empreendedores veem a comunicação como fator chave. Porém quatro desses empreendedores não sabem dizer qual a real relação entre a comunicação e a inovação. E, talvez, essa seja a falha que faça com que não consigam implantar uma cultura de inovação em sua organização.

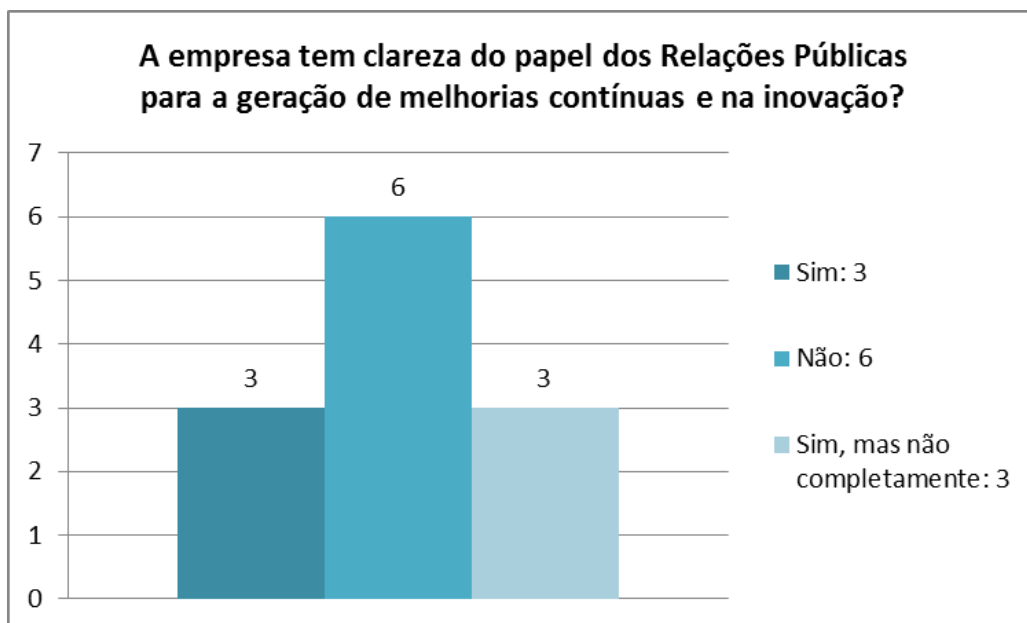
GRÁFICO 52: A empresa tem clareza do papel da comunicação para melhoria de seus processos e na inovação?



Fonte: Elaborado pela autora

Em sua grande maioria os empreendedores acreditam que a comunicação é importante para a melhoria de seus processos e na inovação, mas não conseguem inferir como ela é capaz de fazer isso. Segundo Barbieri et al (2003), a organização como um todo deve acreditar na inovação, pois sem essa crença compartilhada a eficiência da inovação é minada, já que ela depende das pessoas que trabalham na organização para se tornar real. As falhas de comunicação observadas até então, se solucionadas, poderiam auxiliar no processo de inovação e de melhoria de processos.

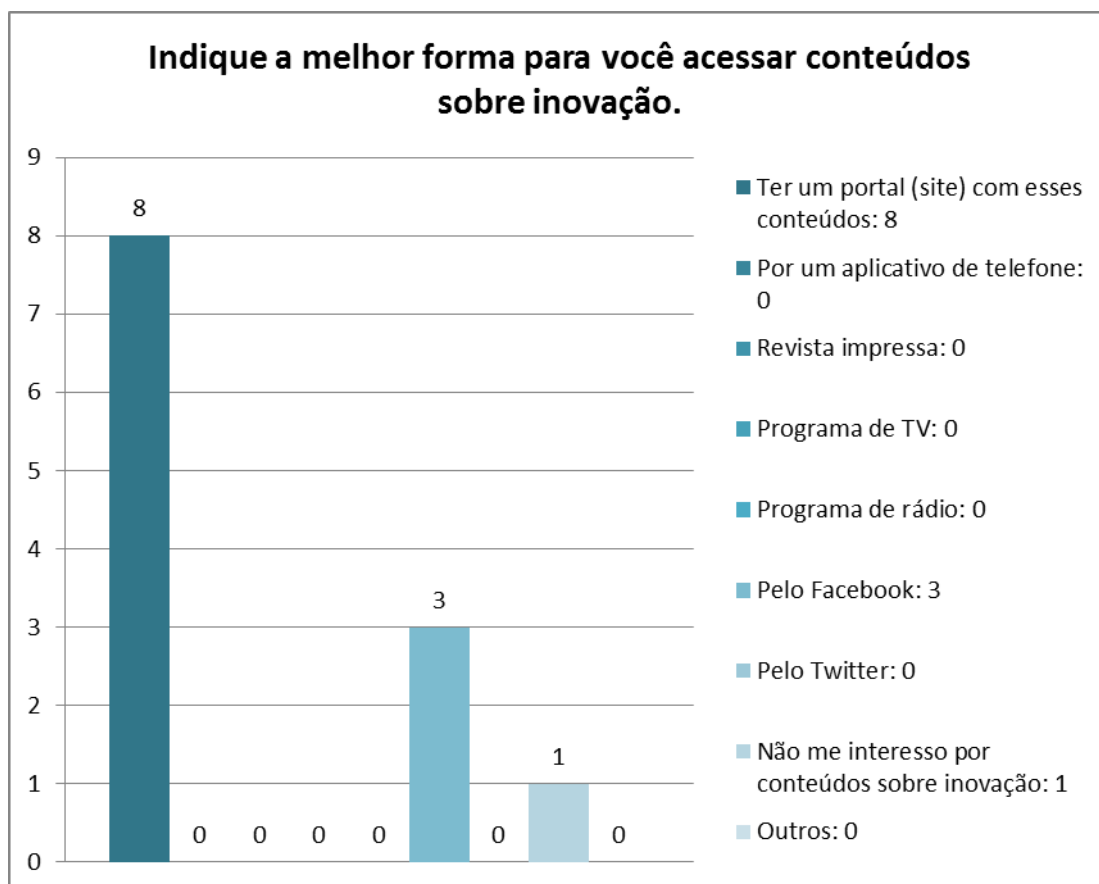
GRÁFICO 53: A empresa tem clareza do papel dos Relações Públicas para a geração de melhorias contínuas e na inovação?



Fonte: Elaborado pela autora

A falta de conhecimento de toda a abrangência da comunicação e a falta de conhecimento a respeito das atividades das Relações Públicas faz com que nove de doze pessoas não vejam claramente como um auxílio de melhoria para a organização. A atividade do profissional pode melhorar a comunicação e a organização ao tomar conhecimento disso, o empresário pode buscar auxílio para conseguir desenvolver sua comunicação interna e externa.

GRÁFICO 54: Indique a melhor forma para você acessar conteúdos sobre inovação.



Fonte: Elaborado pela autora

A escolha de sites e portais para acessar conteúdos sobre a inovação mostra como essa ferramenta de comunicação passa a imagem de confiança, de fornecer informações mais atuais e confiáveis. Possui uma imagem de maior credibilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressaltando a importância que as MPEs possuem no cenário e na economia nacional, ainda são precárias as pesquisas referentes a esse setor ligadas a comunicação e a inovação. Retomando o objetivo central dessa pesquisa, com base no referencial teórico e nos dados da pesquisa aplicada, infere-se que a comunicação pode ser considerada uma competência importante pela maioria das MPEs pesquisadas.

Entretanto não foi possível constatar sua relevância prática para geração de inovações. Uma vez que, os pequenos empresários não conseguem associar a inovação como uma realidade em suas organizações. São inúmeros obstáculos destacados por eles, como por exemplo, o preconceito de que a inovação necessariamente é um recurso caro ou que seria possível apenas para grandes empresas.

Embora a comunicação interna seja uma competência capaz de apoiar processos de inovação ela ainda requer novos enfoques organizacionais, especialmente aliados ao emponderamento de funcionários nos processos de mudanças e melhorias internas. Também vale salientar sua inexorável contribuição para a geração de conhecimento novo que, é considerado vital para a promoção da inovação.

Quanto à comunicação externa, esta se restringe a um modelo mais instrumental o que impede essas organizações de criarem laços de relacionamentos e proximidades com seu público consumidor. A interação com os públicos de interesse é facilitada pela comunicação. Entretanto, isso deve ser estratégico e incorporado ao modelo de gestão das MPEs, caso contrário, a comunicação não passará de um mero instrumento de transmissão de mensagens.

REFERÊNCIAS

ABNT

AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura da empresa:** dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean F. (Org.). *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARBIERI, José C. et al. **Meio Inovador Interno e Modelo de Gestão:** Uma análise de dois casos. In: Anais XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, Bahia, 2002.

BATALHA, Mario O. & DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina.** Florianópolis, UFSC, 1990

BESSANT, John; PAVITT, Keith; TIDD, Joe. **Gestão de inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

BESSANT, John; TIDD, Joe; **Inovação e empreendedorismo.** 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2009

CAJAZEIRA, Jorge E. R; CARDOSO, Claudio. **Comunicação e inovação:** correlações e dependências. In: MACHIORI, Marlene. (org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p 269-285.

CAMPOMAR, Marcos; CEZARINO, Luciana. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Disponível em: <http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf> Acesso em: 27 de janeiro de 2015

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** 3ºV. São Paulo: Paz e Terra, 1999

CERICATO, Domingo; COSTA, Alexandre; MELO, Pedro. A. **Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas.** Revista de Negócios, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 32 - 43, outubro/dezembro 2007. Disponível em: <http://www.iniciativaempreendedora.org.br/pub/biblioteca/Empreendedorismo%20Corporativo.pdf> Acesso em: 15 de março de 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRUZ, Luciene; LANSKY, Daniel. **Ministro apresenta estudos das tabelas do Simples para Frente Parlamentar das MPEs.** 2014. Disponível em: <http://www.smpe.gov.br/noticias/ministro-apresenta-estudos-das-tabelas-do-simples-para-frente-parlamentar-das-mpes> Acesso em: 16 de março de 2015

DRUKER, Peter. F. **Inovação e espírito empreendedor.** Editora Pioneira, 1987.

DUTON, Rafael. **Pequena empresa ou Startup: Você escolhe.** Endeavor. 2012 Disponível em: <https://endeavor.org.br/pequena-empresa-ou-startup-voce-escolhe/> Acesso em 25 de fevereiro de 2015

ESTEVES, George A. G. **Administração, modelos organizacionais e a aprendizagem continuada como fato gerenciador da competitividade de projetos e produtos.** FABAVI em Revista, Vitória, v. 1, n. 1, 2002. Disponível em: < <http://www.fabavi.br/revista/index.php> >. Acesso em: 10 de jan. de 2015.

FREEMAN, Christopher. **The economics of industrial innovation**. 2. ed. London: Frances Pinter, 1982.

FREIRES, L. C. M. **Comunicação Interna e Integrada**. In: NASSAR, Paulo (Org.) *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: Aberje, v. 5, 2011. p.29-65.

GALLAGHER, Richard. S. **Os segredos da cultura empresarial: como entender a alma das culturas organizacionais bem sucedidas**. São Paulo: Campus, 2003.

GARDINEN, P; ROTHWELL, R. **The strategic management of re-innovation**. In: *Conference State of the art in R & D Management*. Manchester: Business School, jul. 1988.

GARVIN, David. A. **Building a learning organization**. Boston: Harvard Business Review, v. 71, n. 4, jul./ago., 1993. p.68-91.

GONÇALVES, Antônio. & KOPROWSKI, Sido. O. **Pequena empresas no Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

GONÇALVES, Ada; PROENÇA, Adria; et al. **Manual de Gestão para MPes Inovadoras**. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro, 2011.

GOVERNO FEDERAL. **Mapa das micro e pequenas empresas**. Disponível em <<
<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenasempresas>>>. Acesso em 08 de fevereiro de 2015

GRUNIG, James E; FERRARI, Maria. A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª Ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HORTA, Renata. et al. **Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica. Radar Inovação**. 2008. Disponível em <<http://inventta.net/wp->

content/uploads/2010/07/264Cultura_Organizacional_e_Gestao_da_Inovacao_tecnologica.pdf>. Acesso em: 15 de jan. de 2013

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**. Estudos & Pesquisas Informação Econômica, 2001 Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/> Acesso em: 15 de janeiro de 2015

KEYTON, Joann. **Communication and organizational culture**. London: Sage, 2005.

KNOX, S. **The boardroom agenda**: Developing the innovative organization. Corporate Governance, v. 2, n. 1, Bradford, UK, 2002. p.10-36.

KUNSCH, Margarida M.K. **Comunicação organizacional**: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Disponível em: <http://www.nead.uncnet.br/2007/cursos/ls3d06/artigo_001.pdf> Acesso em: 05 de novembro de 2015

KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed .rev. atual.e. ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LEMONS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.122-144.

LEONE, Nilda .M. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3402091.pdf>> Acesso em: 22 de janeiro de 2015

LIMA, Ivone. L de O. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. Ivone de Lourdes Oliveira e Fábila Pereira Lima (Organizadoras). 1º Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

LIMA, T. C. S., & MIOTO, R. C. T. (2007). **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico:** a pesquisa bibliográfica. *Katálisis*, 10, p 37-45.

LONGENECKER, Justin. G. et.al. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 207-224

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusão Paulista de Enfermagem, 2006.

MICHAELIS. **Definição de inovar**. Disponível em: http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/definicao/inovar%20_984092.html Acesso em 14 de fevereiro de 2015

MORCILLO, Patricio. **Dirección estratégica de la tecnología e innovación:** un enfoque de competencias. Madrid: Civitas, 1997.

MOREIRA, Solange. F. & SOUZA, Cesar. A. **Sistemas de apoio à decisão na pequena e média empresa:** Estudos de casos comparados em empresas comerciais de pequeno porte. In: VII Semead – Seminários de Administração da FEA – USP. São Paulo: FEA – USP, 2004. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/mqi/MQI14_-_Sistema_de_Apoio_a_Decis%20o.PDF Acesso em: 10 de março de 2015.

OLIVEIRA, Tânia. **Amostragem não probabilística:** adequações de situações para uso e limitações de amostragem por conveniência, julgamentos e quotas. *Revista Administração Online*. v. 2, n. 3, 2001. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm. Acesso em: 20 de fevereiro de 2015

OLIVEIRA, Otávio; **Pequena empresa no Brasil:** Um estudo de suas características e perspectivas. Revista Integração, 2006, nº44. Acesso em: ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/5_44.pdf. Acesso em: 18 de janeiro de 2015.

PASSOS, Carlos. de F. **Desafios para as pequenas e médias empresas** Folha de São Paulo, 17/7/1996

PETTIGREW, Andrew. M. **On studying organizational cultures.** Administrative Science Quartely, v.24, p.570-581, 1979.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil:** uma nova abordagem. Brasília: MARE/ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. n. 37, out./2000, 37

RAIGADA, José. L. P. **Teoria de la comunicación y gestión de las organizaciones.** Madrid: Síntesis, 1997.

REZENDE, Dijalma. A. **Planejamento estratégico público ou privado:** guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHELL, Josef. **Guia para gerenciar pequenas empresas:** Como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995

SCHUMPETER, Joseph .A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1961.

SEBRAE. **Micro e Pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil> Acesso 08 de fevereiro de 2015

SEBRAE. **Book de Pesquisas sobre MPEs Paulistas.** Outubro 2012. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/book_pesquisas_pequenos_negocios_paulistas.pdf Acesso em: 24 de fevereiro de 2015

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 2001 / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro : IBGE, 2003. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>

Acesso em: 30 de fevereiro de 2015

SEBRAE. **Veículos de comunicação: onde os empreendedores buscam informação?** Disponível em:

http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_tematicos/veiculosdecomunicacao Acesso em: 24 de fevereiro de 2015

SEBRAE. **Os donos dos negócios no Brasil: análise por sexo (2003-2013)**. Abril 2015. Disponível em:

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4b813ba67e266bbdc48177dd04726c87/\\$File/5452.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4b813ba67e266bbdc48177dd04726c87/$File/5452.pdf) Acesso em: 24 de fevereiro de 2015

SHAW. Robert **Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos**. In: NADLER David. et al. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus. 1994.

SOUZA, Daniela. **Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades**. Estação Científica, Juiz de Fora, n. 03, Outubro 2006. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/3344023/5-gestao-conhecimento-organizacoes-desafios-oportunidades.pdf> Acesso em 26 de fevereiro de 2015

SOUZA, Edela. L. P. de. **Considerações em torno do desenvolvimento organizacional**. Revista de Administração, São Paulo, v.16, n.3, p. 8-15./set. 1981.

STRAUBHAAR, Joseph; LAROSE, Robert; **Comunicação, mídia e tecnologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TACHIZAWA, T; FARIA, M. **Criação de novos negócios: Gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

_____. **RELATÓRIO DE PESQUISA** – SEBRAE. Brasília. ago. 2004. Disponível em: Acesso em: 05 out. 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Marketing Político**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VICINI, Lorena. **A comunicação da pequena e media empresa precisa deixar de ser vista como “desperdício”**. Pequenas empresas & Grandes negócios. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI242715-18478,00-A+COMUNICACAO+DA+PEQUENA+E+MEDIA+EMPRESA+PRECISA+DEIXAR+D+E+SER+VISTA+COMO+D.html> Acesso em: 18 de dezembro de 2014

VIEIRA, F.R.C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: USFC, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83066/192604.pdf?sequence=1> Acesso em: 15 de dezembro de 2014

APÊNDICE I – CARTA CONVITE

Prezado(a) empreendedor(a),

Que tal participar de uma pesquisa para auxiliar o avanço de estudos sobre Micro e Pequenas empresas?

Esta pesquisa tem como objetivo investigar a importância da comunicação e do planejamento estratégico para a inovação em micro e pequenas empresas e será desenvolvida por meio da aplicação de questionário online e conta com duas alunas bolsistas, uma professora coordenadora e dois alunos de mestrado para auxiliar a pesquisa.

Este trabalho é financiado pelo **CNPQ-PIBIC da Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" - UNESP**.

Estas informações estão sendo fornecidas para subsidiar sua participação voluntária neste estudo que visa desenvolver material teórico sobre os temas de comunicação, inovação e gestão em Micro e Pequenas Empresas.

Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao investigador para esclarecimento de eventuais dúvidas.

Professora Coordenadora: Maria Eugênia Porém, endereço eletrônico: meporem@faac.unesp.br.

Aluna bolsista: Verônica Ferreira Gonçalves, endereço eletrônico: veronicafgonc@gmail.com.

Aluna Bolsista: Isabela Cavaleiro, endereço eletrônico: isabelacavaleiro93@gmail.com

Fica assegurado, também, o seu direito de ser mantido atualizado sobre os resultados parciais da pesquisa, assim que esses resultados chegarem ao conhecimento do pesquisador.

Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação.

Comprometemo-nos, a utilizar os dados e o material coletados somente para esta pesquisa e desenvolvimento de artigos científicos e apresentações em eventos e congressos na área.

Desde já agradecemos a sua colaboração e temos certeza que sua contribuição será muito importante para o desenvolvimento dos estudos na área de comunicação, inovação e gestão nas Micro e Pequenas Empresas.

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO

“Olá empreendedor!

Se você chegou até aqui é porque está disposto a contribuir com a nossa pesquisa financiada pelo CNPQ-PIBIC da Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" - UNESP. Esta pesquisa tem como foco de investigação a comunicação, a inovação e o planejamento estratégico.

Contamos com sua confiança!

Desde já agradecemos a sua colaboração e temos certeza que sua contribuição será muito importante para o desenvolvimento dos estudos na área de comunicação, inovação e gestão nas Micro e Pequenas Empresas.

******Ao responder a esta pesquisa, você concorda em participar e está ciente da utilização e divulgação dos dados em estudos, pesquisas, artigos científicos e apresentações em eventos e congressos da área. Esta pesquisa é parte de ampla investigação desenvolvida por alunos da Universidade Estadual Paulista (UNESP), sob a responsabilidade da professora Dra. Maria Eugênia Porém.

• Sobre você

1. Gênero:

() Masculino () Feminino () Outros: _____

2. Qual a sua idade?

() Menos de 20 anos () de 21 a 30 anos () de 31 a 40 anos

() de 41 a 50 anos () Mais de 50 anos () Outros: _____

3. Estado Civil

() Solteiro () Casado/União estável () Divorciado () Viúvo

4. Qual a sua formação?

() Ensino fundamental incompleto

() Ensino fundamental completo

() Ensino médio incompleto

() Ensino médio completo

- () Ensino técnico
 () Ensino superior incompleto
 () Ensino superior completo
 () Pós-graduação incompleta
 () Pós-graduação completa
 () Outros: _____

• **Sobre a organização**

5. Qual a sua função na empresa
 () Dono / Proprietário / Sócio () Gerente () Funcionário
 () Chefe ou responsável por um departamento () Outros: _____
6. Qual o segmento (principal atividade) de atuação?
 () Indústria () Comércio () Serviço
7. Qual o número de funcionários?
 () até 9 pessoas () 10 a 19 () 20 a 29 () 30 a 39 () 40 a 49 () 50 a 59
 () 60 a 69 () 70 a 79 () 80 a 89 () 90 a 99
8. Sua empresa se caracteriza como uma empresa familiar?
 () Sim () Não
9. Na empresa existe a presença significativa dos proprietários, sócios e funcionários com laços familiares
 () Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo e nem discordo
 () Discordo () Discordo totalmente
10. Existem departamentos bem definidos na empresa
 () Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo e nem discordo
 () Discordo () Discordo totalmente
11. Marque a baixo os departamentos existentes e definidos na empresa
 () Administrativo () Financeiro () Comercial () Marketing () Comunicação
 () Produção () Logística () TI () Atendimento ao cliente () Recursos Humanos
12. A empresa possui níveis hierárquicos bem definidos
 () Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo e nem discordo
 () Discordo () Discordo totalmente
13. Sobre o modelo de gestão adotado pela empresa, você afirma que ele é:
 () Centralizado () Pouco centralizado () Descentralizado () Outros: _____

14. Na empresa existem estreitas relações pessoais do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores:
- ☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Nem concordo e nem discordo
☐ Discordo ☐ Discordo totalmente
15. Na empresa a pessoa do dono/proprietário (assuntos particulares) interfere na administração.
- ☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Nem concordo e nem discordo
☐ Discordo ☐ Discordo totalmente
16. A empresa tem dificuldade de contratação de mão de obra qualificada.
- ☐ Sempre ☐ Frequentemente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca
17. Sua empresa está instalada em
- ☐ Bauru ☐ Outros: _____
18. Em relação a tomada de decisões, como é feita?
- ☐ O(s) dono(s) da organização toma(m) as decisões isoladamente.
☐ As decisões são tomadas pelos donos e chefia.
☐ As decisões são discutidas entre departamentos e pessoas específicas
☐ As decisões são amplamente discutidas entre todos
19. Na empresa há centralização do poder decisório.
- ☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Nem concordo e nem discordo
☐ Discordo ☐ Discordo totalmente
20. Na empresa os donos/proprietários se envolvem em todos os processos e tomadas de decisão.
- ☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Nem concordo e nem discordo
☐ Discordo ☐ Discordo totalmente
21. Na empresa os donos/proprietários são constantemente absorvidos pelas tarefas rotineiras e cotidianas, sobrando pouco tempo para o planejamento e estruturação de estratégias.
- ☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Nem concordo e nem discordo
☐ Discordo ☐ Discordo totalmente
22. As tomadas de decisão são respaldadas por Planejamento Estratégico.
- ☐ Sempre ☐ Frequentemente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca
23. A empresa faz uso do Planejamento Estratégico?
- ☐ Sempre ☐ Frequentemente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

24. Há capacitação de funcionários? (Exemplos: Cursos, participações em feiras, palestras, etc)

☐ Sempre ☐ Frequentemente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

25. Existe algum tipo de estímulo à geração de novas ideias para os funcionários.

☐ Sempre ☐ Frequentemente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

26. O acesso da empresa à tecnologia é:

☐ Muito satisfatório ☐ Satisfatório ☐ Nem satisfatório e nem insatisfatório

☐ Pouco satisfatório ☐ Insatisfatório

• **Sobre Inovação**

27. A inovação não é importante para o crescimento da empresa.

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Discordo ☐ Discordo totalmente

28. Você considera sua empresa como inovadora?

☐ Sim ☐ Não ☐ Talvez

29. Na empresa os donos/proprietários são constantemente absorvidos pelas tarefas rotineiras e cotidianas, sobrando pouco tempo para inovar.

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Discordo ☐ Discordo totalmente

30. Os funcionários aceitam os processos de mudanças como necessários para a empresa.

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Discordo ☐ Discordo totalmente

31. Na empresa existe uma cultura autoritária que não estimula os funcionários para mudanças e inovações.

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Discordo ☐ Discordo totalmente

32. A inovação é considerada fator chave para geração de competitividade na empresa.

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Nem concordo e nem discordo

☐ Discordo ☐ Discordo totalmente

33. Indique abaixo a(s) alternativas(s) que mais se encaixa no perfil da empresa:

☐ Possui cultura e clima organizacional estrategicamente trabalhado de forma a propiciar a inovação

☐ Têm capacidade e habilidade de gerenciamento

☐ Têm controle e estrutura organizacional

- ☐ Lança novos produtos/serviços e desenvolve novos processos.
- ☐ Todas as alternativas
- ☐ Nenhuma das alternativas
34. Na empresa existe um sentimento que é compartilhado por todos os seus membros de que a inovação é essencial para seu crescimento.
- ☐ Sempre ☐ Frequentemente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca
35. Selecione a (s) alternativa (s) que indica os principais obstáculos para inovação na empresa.
- ☐ Riscos percebidos como excessivos
- ☐ Custo muito elevado
- ☐ Carência de financiamento interno e carência de financiamento de outras fontes fora da empresa
- ☐ Potencial inovador insuficiente
- ☐ Carência de pessoal qualificado
- ☐ Carência de informações sobre tecnologia
- ☐ Funcionários para as atividades de inovação
- ☐ Carência de infraestrutura
- ☐ Fatores relativos à falta de conhecimento
- ☐ Demanda incerta de produtos e serviços;
- ☐ Mercado já dominado
- ☐ Legislação
- ☐ Cultura da empresa e História da empresa
- ☐ Poder decisório da empresa
- ☐ Falta de planejamento estratégico
- ☐ Problemas de comunicação
36. Indique qual a principal fonte que a empresa utiliza para manter-se informada sobre inovações de produto, processo ou mercado.
- ☐ Internet ☐ Fornecedores ☐ Clientes ☐ Publicações
- ☐ Eventos – feiras, exposições, entre outros. ☐ Concorrente ☐ Outros:
37. Nos últimos doze meses indique se a empresa teve algum tipo de inovação, melhoria ou introdução de uma novidade:
- ☐ Não implantamos nenhum tipo de inovação, melhoria ou novidade.
- ☐ Sim, um novo processo ou método

- ☐ Sim, um novo produto ou serviço
 - ☐ Sim, conquistamos um novo mercado
 - ☐ Sim, introduzimos melhorias nos processos internos
 - ☐ Sim, introduzimos uma novidade
38. Se algum tipo de inovação, melhoria ou novidade foi implementado na empresa, indique os fatores que estimularam isso:
- ☐ Iniciativa dos próprios donos
 - ☐ Demandas e sugestões de clientes
 - ☐ Pressão da concorrência
 - ☐ Estímulos do governo
 - ☐ N/c

• **Sobre a comunicação**

39. Como você vê a comunicação da empresa?
- ☐ Ótima ☐ Boa ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Péssima
40. Quais são os veículos de comunicação utilizados pela empresa?
- ☐ Telefone ☐ E-mail ☐ Site
- ☐ Redes Sociais (facebook, twitter, instagram, entre outros)
- ☐ Intranet ☐ Jornal ☐ Revista ☐ Rádio ☐ Televisão
41. Existe uma pessoa responsável pela comunicação?
- ☐ Sim ☐ Não
42. Existe comunicação entre todos os funcionários?
- ☐ Sim ☐ Não
43. A comunicação é:
- ☐ Formal, todo o tempo ☐ Formal, na maioria das vezes ☐ Informal
44. Existe Relações Públicas na empresa?
- ☐ Sim ☐ Não
45. Para você a comunicação interna na empresa é:
- ☐ Ótima ☐ Boa ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Péssima
46. A comunicação interna na empresa facilita a interação entre os funcionários.
- ☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Nem concordo e nem discordo
- ☐ Discordo ☐ Discordo totalmente
47. As decisões estratégicas da empresa são comunicadas aos funcionários:
- ☐ Sempre ☐ Frequentemente ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca

48. A comunicação na empresa está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo entre seus membros.
() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo e nem discordo
() Discordo () Discordo totalmente
49. Para os membros da empresa a comunicação pode se dizer que é:
() Muito relevante () Relevante () Nem relevante, nem irrelevante () Pouco relevante () Irrelevante
50. A comunicação é considerada fator chave para o bom desempenho da empresa:
() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo e nem discordo
() Discordo () Discordo totalmente
51. Para gerar inovação, a comunicação é considerada fator chave.
() Concordo totalmente () Concordo () Nem concordo e nem discordo
() Discordo () Discordo totalmente
52. A empresa tem clareza do papel da comunicação para melhoria de seus processos e na inovação?
() Sim () Sim, mas não completamente () Não
53. A empresa tem clareza do papel dos Relações Públicas para a geração de melhorias contínuas e na inovação?
() Sim () Sim, mas não completamente () Não
54. Indique qual a melhor forma para você acessar conteúdos sobre inovação.
() Ter um portal (site) com esses conteúdos
() Por um aplicativo de telefone
() Revista impressa
() Um programa de TV
() Um programa de rádio
() Pelo Facebook
() Pelo Twitter
() Não me interessa por conteúdos sobre inovação